

ДЕРЖАВНА ФІСКАЛЬНА СЛУЖБА УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Бедринець Мирослава Дмитрівна  
Сурженко Андрій Віталійович

# ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Видавництво  
«Центр учбової літератури»  
Київ – 2016

ДЕРЖАВНА ФІСКАЛЬНА СЛУЖБА УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Бедринець Мирослава Дмитрівна  
Сурженко Андрій Віталійович

# ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Видавництво  
«Центр учбової літератури»  
Київ – 2016

УДК 336.012.23(075.8)  
ББК 65.290-93я73  
Б 48

**Рецензенти:**

**Пилипів Віталій Володимирович**, доктор економічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри фінансів Університету державної фіскальної служби України;

**Остафійчук Ярослав Васильович**, доктор економічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри регіоналістики і туризму Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

УДК 336.012.23(075.8)  
ББК 65.290-93я73  
Б 48

**Рецензенти:**

**Пилипів Віталій Володимирович**, доктор економічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри фінансів Університету державної фіскальної служби України;

**Остафійчук Ярослав Васильович**, доктор економічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри регіоналістики і туризму Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

**Бердинець М. Д.** Фінансовий менеджмент у малому бізнесі [текст] навч. посіб.  
**Б 48** / М. Д. Бердинець, А. В. Сурженко. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 352 с.

**ISBN 978-617-673-489-5**

У навчальному посібнику «Фінансовий менеджмент у малому бізнесі» на основі аналізу досягнень провідних вітчизняних та зарубіжних науковців та досвіду практики господарського життя висвітлено ключові питання організації діяльності суб'єктів малого підприємництва в ринкових умовах, розглянуто особливості функціонування фінансів малого бізнесу та управління ними, досліджено закономірності його розвитку та державного регулювання в контексті інтеграційних процесів. Значну увагу приділено практичній стороні використання фінансового інструментарію та обґрунтування фінансових рішень в процесі управління малим бізнесом.

Для закріплення отриманих знань та самоконтролю у посібник внесено контрольні питання, тести та термінологічний словник.

Навчальний посібник розрахований на студентів, слухачів магістерських програм економічних вузів, аспірантів, науково-педагогічних працівників. Навчальний посібник буде корисним для бізнесменів, фінансових директорів та контролерів, менеджерів, а також – усіх, хто бажає самостійно оволодіти базовим обсягом фінансового менеджменту у малому бізнесі.

УДК 336.012.23(075.8)  
ББК 65.290-93я73

**ISBN 978-617-673-489-5**

© Бердинець М. Д., Сурженко А. В., 2016.  
© «Видавництво «Центр учбової літератури», 2016.

**Бердинець М. Д.** Фінансовий менеджмент у малому бізнесі [текст] навч. посіб.  
**Б 48** / М. Д. Бердинець, А. В. Сурженко. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 352 с.

**ISBN 978-617-673-489-5**

У навчальному посібнику «Фінансовий менеджмент у малому бізнесі» на основі аналізу досягнень провідних вітчизняних та зарубіжних науковців та досвіду практики господарського життя висвітлено ключові питання організації діяльності суб'єктів малого підприємництва в ринкових умовах, розглянуто особливості функціонування фінансів малого бізнесу та управління ними, досліджено закономірності його розвитку та державного регулювання в контексті інтеграційних процесів. Значну увагу приділено практичній стороні використання фінансового інструментарію та обґрунтування фінансових рішень в процесі управління малим бізнесом.

Для закріплення отриманих знань та самоконтролю у посібник внесено контрольні питання, тести та термінологічний словник.

Навчальний посібник розрахований на студентів, слухачів магістерських програм економічних вузів, аспірантів, науково-педагогічних працівників. Навчальний посібник буде корисним для бізнесменів, фінансових директорів та контролерів, менеджерів, а також – усіх, хто бажає самостійно оволодіти базовим обсягом фінансового менеджменту у малому бізнесі.

УДК 336.012.23(075.8)  
ББК 65.290-93я73

**ISBN 978-617-673-489-5**

© Бердинець М. Д., Сурженко А. В., 2016.  
© «Видавництво «Центр учбової літератури», 2016.

## ПЕРЕДМОВА

---

Малий бізнес є ядром розвитку економіки та внутрішнім джерелом стабільності та добробуту усіх сфер суспільного життя. Інновативність та ризиковість, які лежать в основі господарського життя малого бізнесу, виступають рушійною силою життєдіяльності ринкової економіки. Світовою науковою спільнотою та практиками господарського життя країн з розвинутою ринковою економікою було давно визнано, що бізнес – явище системоутворююче для всього суспільства. Ігнорування та спростовування цієї тези в період планового господарства призвело в кінці 20 століття до глибокої кризи економічної системи, а невизначеність та відсутність відповідних механізмів реалізації потенціалу малого бізнесу в сучасних реаліях призводить до структурних деформацій національного господарства, що призводить до загострення ситуації в суспільстві.

Необхідною передумовою розвитку малого бізнесу є ефективне управління, що передбачає формування та реалізацію механізмів зменшення нерівномірності в розподілі сфер діяльності, підвищення фінансової спроможності та стійкості суб'єктів для вирішення питань поточного та перспективного розвитку. Ці та інші питання, пов'язані з управлінням формуванням, розміщенням та використанням фінансових ресурсів відповідно до цілей і завдань діяльності є основними завданнями фінансового менеджменту суб'єктів малого підприємництва.

Організація фінансового менеджменту у сфері малого бізнесу є складним та багатогранним процесом. Низка особливостей відрізняють фінансовий менеджмент суб'єкта малого підприємництва від процесу управління фінансами на великому підприємстві. Основне місце серед відмінностей посідає специфіка підприємницьких мотивацій керівників-власників малих підприємств на відміну від найманих фінансових менеджерів великих компаній, адже саме керівник є ключовою фігурою, яка визначає пріоритети діяльності підприємства, тому від його мотивацій залежать напрямки розвитку його компанії.

## ПЕРЕДМОВА

---

Малий бізнес є ядром розвитку економіки та внутрішнім джерелом стабільності та добробуту усіх сфер суспільного життя. Інновативність та ризиковість, які лежать в основі господарського життя малого бізнесу, виступають рушійною силою життєдіяльності ринкової економіки. Світовою науковою спільнотою та практиками господарського життя країн з розвинутою ринковою економікою було давно визнано, що бізнес – явище системоутворююче для всього суспільства. Ігнорування та спростовування цієї тези в період планового господарства призвело в кінці 20 століття до глибокої кризи економічної системи, а невизначеність та відсутність відповідних механізмів реалізації потенціалу малого бізнесу в сучасних реаліях призводить до структурних деформацій національного господарства, що призводить до загострення ситуації в суспільстві.

Необхідною передумовою розвитку малого бізнесу є ефективне управління, що передбачає формування та реалізацію механізмів зменшення нерівномірності в розподілі сфер діяльності, підвищення фінансової спроможності та стійкості суб'єктів для вирішення питань поточного та перспективного розвитку. Ці та інші питання, пов'язані з управлінням формуванням, розміщенням та використанням фінансових ресурсів відповідно до цілей і завдань діяльності є основними завданнями фінансового менеджменту суб'єктів малого підприємництва.

Організація фінансового менеджменту у сфері малого бізнесу є складним та багатогранним процесом. Низка особливостей відрізняють фінансовий менеджмент суб'єкта малого підприємництва від процесу управління фінансами на великому підприємстві. Основне місце серед відмінностей посідає специфіка підприємницьких мотивацій керівників-власників малих підприємств на відміну від найманих фінансових менеджерів великих компаній, адже саме керівник є ключовою фігурою, яка визначає пріоритети діяльності підприємства, тому від його мотивацій залежать напрямки розвитку його компанії.

На вимогу сучасності, у багатьох вищих навчальних закладах України запроваджено навчальну дисципліну «Фінансовий менеджмент у малому бізнесі», а пропонувані навчальні посібники відповідає її програмі.

Структура посібника розроблена таким чином, що кожна тема включає теоретичний матеріал, сформований відповідно до останніх наукових розробок, чинного законодавства та методичних рекомендацій, які використовуються в господарській практиці України та провідних зарубіжних країн; контрольні питання; тести для перевірки знань та ключові терміни, що дає змогу глибоко оволодіти питаннями фінансового менеджменту у сфері малого бізнесу.

Фахівці з фінансів знайдуть у цьому посібнику відповіді на безліч питань, які стосуються теоретико-організаційних та практичних аспектів діяльності малого бізнесу.

Автори вдячні ученим і практикам, які надавали слушні зауваження в процесі підготовки навчального посібника, а також – всім, хто створював сприятливу атмосферу для його написання.

На вимогу сучасності, у багатьох вищих навчальних закладах України запроваджено навчальну дисципліну «Фінансовий менеджмент у малому бізнесі», а пропонувані навчальні посібники відповідає її програмі.

Структура посібника розроблена таким чином, що кожна тема включає теоретичний матеріал, сформований відповідно до останніх наукових розробок, чинного законодавства та методичних рекомендацій, які використовуються в господарській практиці України та провідних зарубіжних країн; контрольні питання; тести для перевірки знань та ключові терміни, що дає змогу глибоко оволодіти питаннями фінансового менеджменту у сфері малого бізнесу.

Фахівці з фінансів знайдуть у цьому посібнику відповіді на безліч питань, які стосуються теоретико-організаційних та практичних аспектів діяльності малого бізнесу.

Автори вдячні ученим і практикам, які надавали слушні зауваження в процесі підготовки навчального посібника, а також – всім, хто створював сприятливу атмосферу для його написання.

## ЧАСТИНА 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

---

---

#### *Розділ 1. Філософія бізнесу*

1. Бізнес як вид економічної діяльності
  2. Середовище та принципи ведення бізнесу
  3. Філософія управління та культура бізнесу
- 
- 

#### *Розділ 2. Основи організації та тенденції розвитку малого бізнесу*

1. Сутність, критерії та функції малого бізнесу: вітчизняний та зарубіжний досвід
  2. Особливості організації та реєстрації малого бізнесу в Україні
  3. Фінансово-організаційні переваги та недоліки малого бізнесу
  4. Роль малого бізнесу в ринковій економіці
- 
- 

#### *Розділ 3. Інноваційний розвиток малого бізнесу*

1. Інновації та інноваційна діяльність в господарському житті малого бізнесу
  2. Інноваційний розвиток суб'єктів малого підприємництва: сутність, форми та державне регулювання
  3. Інфраструктура інноваційного розвитку малого бізнесу
- 
- 

#### *Розділ 4. Державна підтримка розвитку малого бізнесу*

1. Державна політика та моделі державного регулювання і підтримки малого бізнесу
2. Напрями державної підтримки малого бізнесу в Україні та її інституційне забезпечення
3. Зарубіжний досвід державної підтримки малого бізнесу

## ЧАСТИНА 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

---

---

#### *Розділ 1. Філософія бізнесу*

1. Бізнес як вид економічної діяльності
  2. Середовище та принципи ведення бізнесу
  3. Філософія управління та культура бізнесу
- 
- 

#### *Розділ 2. Основи організації та тенденції розвитку малого бізнесу*

1. Сутність, критерії та функції малого бізнесу: вітчизняний та зарубіжний досвід
  2. Особливості організації та реєстрації малого бізнесу в Україні
  3. Фінансово-організаційні переваги та недоліки малого бізнесу
  4. Роль малого бізнесу в ринковій економіці
- 
- 

#### *Розділ 3. Інноваційний розвиток малого бізнесу*

1. Інновації та інноваційна діяльність в господарському житті малого бізнесу
  2. Інноваційний розвиток суб'єктів малого підприємництва: сутність, форми та державне регулювання
  3. Інфраструктура інноваційного розвитку малого бізнесу
- 
- 

#### *Розділ 4. Державна підтримка розвитку малого бізнесу*

1. Державна політика та моделі державного регулювання і підтримки малого бізнесу
2. Напрями державної підтримки малого бізнесу в Україні та її інституційне забезпечення
3. Зарубіжний досвід державної підтримки малого бізнесу

## Розділ 1. ФІЛОСОФІЯ БІЗНЕСУ

### 1. Бізнес як вид економічної діяльності

Поширення ринкових принципів господарювання зумовлює необхідність активної участі людини в суспільному виробництві шляхом реалізації своїх розумових (в тому числі організаційних та управлінських) та фізичних здібностей з метою отримання доходу або покращення середовища існування. Ринковий динамізм зумовлює високу функціональність суб'єктів, тому людина в економічній системі може діяти в наступних формах:

- **власник капіталу** – фінансових та матеріальних активів, який надає їх у користування іншим суб'єктам за відповідну плату на основі договорів оренди, кредиту тощо;

- **найманий працівник** – особа, яка реалізовує свої здібності на користь власника підприємства, на якому він працює, та отримує дохід у вигляді заробітної плати;

- **менеджер** – який займається управлінням на підприємстві, заснованому повністю або частково на капіталі інших осіб, тобто менеджери можуть залучатися як до управління підприємствами інших осіб, так і до власних (наприклад, входить до виконавчого органу акціонерного товариства) і отримує дохід у вигляді зарплати;

- **бізнесмен** – організатор та управлінець власного бізнесу, який отримує дохід у вигляді прибутку від діяльності справи та ефективного комбінування наявних ресурсів. В реаліях бізнес-середовища також існує *підприємець*, який відрізняється від бізнесмена метою діяльності, способом ведення справи, її розміром функціями тощо (табл.1), але в господарській практиці часто ці два поняття ототожнюються.

Найактивнішою формою економічної діяльності людини є бізнес, який в перекладі з англійської мови означає «діяльність, справу, заняття». Однак, не зважаючи на простоту та зрозумілість даного поняття, трактування бізнесу різняться за часовими та національними ознаками.

А. Хоскінг визначає бізнес як «діяльність, що здійснюється приватними особами або організаціями для перетворення природних благ у виробництві або надання послуг в обмін на інші товари, послуги або гроші, що веде до взаємної вигоди зацікавлених суб'єктів<sup>1</sup>».

Р. Хізрич визначає бізнес як «процес створення чогось нового, що володіє вартістю», а бізнесмена – як «людину, яка витрачає на бізнес

<sup>1</sup> Хоскінг А. Курс предпринимательства /А.Хоскінг [Пер. с англ.; общ. ред. В. Рыбалкин].- М.: Международные отношения, 1993.- 352 с.

## Розділ 1. ФІЛОСОФІЯ БІЗНЕСУ

### 1. Бізнес як вид економічної діяльності

Поширення ринкових принципів господарювання зумовлює необхідність активної участі людини в суспільному виробництві шляхом реалізації своїх розумових (в тому числі організаційних та управлінських) та фізичних здібностей з метою отримання доходу або покращення середовища існування. Ринковий динамізм зумовлює високу функціональність суб'єктів, тому людина в економічній системі може діяти в наступних формах:

- **власник капіталу** – фінансових та матеріальних активів, який надає їх у користування іншим суб'єктам за відповідну плату на основі договорів оренди, кредиту тощо;

- **найманий працівник** – особа, яка реалізовує свої здібності на користь власника підприємства, на якому він працює, та отримує дохід у вигляді заробітної плати;

- **менеджер** – який займається управлінням на підприємстві, заснованому повністю або частково на капіталі інших осіб, тобто менеджери можуть залучатися як до управління підприємствами інших осіб, так і до власних (наприклад, входить до виконавчого органу акціонерного товариства) і отримує дохід у вигляді зарплати;

- **бізнесмен** – організатор та управлінець власного бізнесу, який отримує дохід у вигляді прибутку від діяльності справи та ефективного комбінування наявних ресурсів. В реаліях бізнес-середовища також існує *підприємець*, який відрізняється від бізнесмена метою діяльності, способом ведення справи, її розміром функціями тощо (табл.1), але в господарській практиці часто ці два поняття ототожнюються.

Найактивнішою формою економічної діяльності людини є бізнес, який в перекладі з англійської мови означає «діяльність, справу, заняття». Однак, не зважаючи на простоту та зрозумілість даного поняття, трактування бізнесу різняться за часовими та національними ознаками.

А. Хоскінг визначає бізнес як «діяльність, що здійснюється приватними особами або організаціями для перетворення природних благ у виробництві або надання послуг в обмін на інші товари, послуги або гроші, що веде до взаємної вигоди зацікавлених суб'єктів<sup>1</sup>».

Р. Хізрич визначає бізнес як «процес створення чогось нового, що володіє вартістю», а бізнесмена – як «людину, яка витрачає на бізнес

<sup>1</sup> Хоскінг А. Курс предпринимательства /А.Хоскінг [Пер. с англ.; общ. ред. В. Рыбалкин].- М.: Международные отношения, 1993.- 352 с.

весь необхідний час і сили, бере на себе весь фінансовий, психологічний і соціальний ризик, отримуючи в нагороду гроші і задоволення досягнутих»<sup>2</sup>.

А.В. Бусигін дає відразу кілька визначень бізнесу та підприємництва і як «мистецтва ведення ділової активності», і «як розумового процесу», і як «особливого настрою душі, форми ділової романтики та засобу реалізації людиною властивих йому компетенцій» і як «вміння організувати власну справу і здійснювати функції, пов'язані з її веденням»<sup>3</sup>.

Слід зазначити, що термін «бізнес» описується в працях вчених починаючи з середини 20 століття, в той час як поняття «підприємець», що лягло в основу слова «підприємництво» – суміжне до бізнесу, з'явилося в 13 столітті (у значенні особи, що відповідає за реалізацію великомасштабних будівельних та промислових проектів або організаторів парадів чи музичних вистав<sup>4</sup>).

А. Сміт визначав підприємця як «власника капіталу, який заради реалізації комерційної ідеї та отримання прибутку йде на економічний ризик». У своїй праці «Дослідженні про природу і причини багатства народів» відображає три основні складові діяльності підприємця: прибуток – як мету діяльності, комерційна ідея – як спосіб її досягнення, ризик – як неминуча негативна умова<sup>5</sup>.

Й. Шумпетер дав визначення підприємцю як людині, що намагається перетворити нову ідею або винахід в успішну інновацію і розглядав підприємництво як силу, яка діє на ринку і у виробництві, та спроможна до креативного руйнування старої системи і створює нові продукти і моделі бізнесу<sup>6</sup>.

Свого роду розвитком ідей Й. Шумпетера в науковому розумінні феномена підприємництва були роботи відомих представників австрійської школи економістів Людвіга фон Мізеса<sup>7</sup> і Фрідріха Августа фон Хайека<sup>8</sup>. Вони розглядали підприємництво як один з основних ресурсів економіки

<sup>2</sup>Хизрич Р. Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха: Вып. I. Предприниматель и предпринимательство/Р.Хизрич,М.Питерс [Пер. с англ. общ. ред. В.С. Загашвили]. – М.: Прогресс, 1992. – 160 с

<sup>3</sup>Бусыгин А.В. Предпринимательство. / А.В. Бусыгин. – М.: Дело, 2001. -640 с.

<sup>4</sup>Воронов А.А. Предпринимательство как особый вид социальной деятельности/А.Воронов, З. Дильнова З// Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер.: Социология. Политология. Т. 5. № 1-2.. 2005. С. 11-20.

<sup>5</sup>An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations: A Selected Edition Adam Smith (Author), Kathryn Sutherland (Editor), 2008, Oxford Paperbacks, Oxford, UK

<sup>6</sup>Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия /предисл. В.С. Автономова. М.:ЭКСМО, 2007. 864 с.

<sup>7</sup>Мизес Л. Индивид, рынок и правовое государство / Антология под ред. Д. Антисери и М. Балдини. СПб.: Пневма, 1999. -196 с.

<sup>8</sup>Hayek F. A. Individualism and Economic Order. By Friedrich.Chicago: University of Chicago Press. 1948. Pp. 272.

весь необхідний час і сили, бере на себе весь фінансовий, психологічний і соціальний ризик, отримуючи в нагороду гроші і задоволення досягнутих»<sup>2</sup>.

А.В. Бусигін дає відразу кілька визначень бізнесу та підприємництва і як «мистецтва ведення ділової активності», і «як розумового процесу», і як «особливого настрою душі, форми ділової романтики та засобу реалізації людиною властивих йому компетенцій» і як «вміння організувати власну справу і здійснювати функції, пов'язані з її веденням»<sup>3</sup>.

Слід зазначити, що термін «бізнес» описується в працях вчених починаючи з середини 20 століття, в той час як поняття «підприємець», що лягло в основу слова «підприємництво» – суміжне до бізнесу, з'явилося в 13 столітті (у значенні особи, що відповідає за реалізацію великомасштабних будівельних та промислових проектів або організаторів парадів чи музичних вистав<sup>4</sup>).

А. Сміт визначав підприємця як «власника капіталу, який заради реалізації комерційної ідеї та отримання прибутку йде на економічний ризик». У своїй праці «Дослідженні про природу і причини багатства народів» відображає три основні складові діяльності підприємця: прибуток – як мету діяльності, комерційна ідея – як спосіб її досягнення, ризик – як неминуча негативна умова<sup>5</sup>.

Й. Шумпетер дав визначення підприємцю як людині, що намагається перетворити нову ідею або винахід в успішну інновацію і розглядав підприємництво як силу, яка діє на ринку і у виробництві, та спроможна до креативного руйнування старої системи і створює нові продукти і моделі бізнесу<sup>6</sup>.

Свого роду розвитком ідей Й. Шумпетера в науковому розумінні феномена підприємництва були роботи відомих представників австрійської школи економістів Людвіга фон Мізеса<sup>7</sup> і Фрідріха Августа фон Хайека<sup>8</sup>. Вони розглядали підприємництво як один з основних ресурсів економіки

<sup>2</sup>Хизрич Р. Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха: Вып. I. Предприниматель и предпринимательство/Р.Хизрич,М.Питерс [Пер. с англ. общ. ред. В.С. Загашвили]. – М.: Прогресс, 1992. – 160 с

<sup>3</sup>Бусыгин А.В. Предпринимательство. / А.В. Бусыгин. – М.: Дело, 2001. -640 с.

<sup>4</sup>Воронов А.А. Предпринимательство как особый вид социальной деятельности/А.Воронов, З. Дильнова З// Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер.: Социология. Политология. Т. 5. № 1-2.. 2005. С. 11-20.

<sup>5</sup>An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations: A Selected Edition Adam Smith (Author), Kathryn Sutherland (Editor), 2008, Oxford Paperbacks, Oxford, UK

<sup>6</sup>Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия /предисл. В.С. Автономова. М.:ЭКСМО, 2007. 864 с.

<sup>7</sup>Мизес Л. Индивид, рынок и правовое государство / Антология под ред. Д. Антисери и М. Балдини. СПб.: Пневма, 1999. -196 с.

<sup>8</sup>Hayek F. A. Individualism and Economic Order. By Friedrich.Chicago: University of Chicago Press. 1948. Pp. 272.

поряд з класичними – землею, працею, капіталом та вважали, що підприємництво формується внаслідок наявності економічної конкуренції, приватної власності і узаконеної свободи особистості.

Слід зазначити, що в сучасній вітчизняній та зарубіжній практиці поняття підприємництво і бізнес часто ототожнюються, так само немає розрізнення з юридичної точки зору. Разом з тим, в своїй економічній природі вони різняться. Бізнес – поняття ширше, ніж підприємництво. Воно характеризує організовану ділову активність та охоплює усі відносини, що виникають між *суб'єктами ринкової економіки* (в тому числі не лише між самими підприємцями, а й між фірмою та споживачами, найманими працівниками, державними структурами), що спрямована на діяльність, яка приносить прибуток. В цей час, підприємництво – активний новаторський елемент бізнесу, на який покладено функцію генерування нових ідей та їх реалізацією з метою отримання прибутку та розвитку суспільства. Систематизовано відмінності між бізнесом і підприємництвом наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

## Відмінності в поняттях «підприємництво» та «бізнес»

Критерій	Підприємництво	Бізнес
Мета	Реалізація ідеї, самореалізація та отримання прибутку. Мета діяльності співпадає з особистою	Отримання прибутку шляхом використання ідей, задоволення потреб ринку та розвиток власної справи. Розмежування власної та бізнес-мети
Ціль	Економічний та соціальний ріст, розвиток суспільства на основі інновацій	Насичення суспільства необхідними товарами та послугами
Тип господарської діяльності	Новаторський підхід, розширення меж ринку та порушення його рівноваги	Збалансування попиту і пропонування на ринку, де порушена рівновага внаслідок підприємницької діяльності, та отримання від цього прибутку
Спосіб ведення господарства	Інноваційний	Традиційний
Функції	Створення нової підприємницької структури та особиста задіяність в процесі виробництва	Діяльність в організованій структурі, саморегулювання з елементами контролю бізнесменом
Можливість навчитися	Неможливо	Можливо
Ризик	Високий	Відносно невисокий
Межі	Від зародження ідеї і закінчується отриманням першого прибутку	Від моменту повторення процесу виробництва вдруге через організацію виробництва, побудову схеми діяльності до згорання проекту та завершення діяльності

поряд з класичними – землею, працею, капіталом та вважали, що підприємництво формується внаслідок наявності економічної конкуренції, приватної власності і узаконеної свободи особистості.

Слід зазначити, що в сучасній вітчизняній та зарубіжній практиці поняття підприємництво і бізнес часто ототожнюються, так само немає розрізнення з юридичної точки зору. Разом з тим, в своїй економічній природі вони різняться. Бізнес – поняття ширше, ніж підприємництво. Воно характеризує організовану ділову активність та охоплює усі відносини, що виникають між *суб'єктами ринкової економіки* (в тому числі не лише між самими підприємцями, а й між фірмою та споживачами, найманими працівниками, державними структурами), що спрямована на діяльність, яка приносить прибуток. В цей час, підприємництво – активний новаторський елемент бізнесу, на який покладено функцію генерування нових ідей та їх реалізацією з метою отримання прибутку та розвитку суспільства. Систематизовано відмінності між бізнесом і підприємництвом наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

## Відмінності в поняттях «підприємництво» та «бізнес»

Критерій	Підприємництво	Бізнес
Мета	Реалізація ідеї, самореалізація та отримання прибутку. Мета діяльності співпадає з особистою	Отримання прибутку шляхом використання ідей, задоволення потреб ринку та розвиток власної справи. Розмежування власної та бізнес-мети
Ціль	Економічний та соціальний ріст, розвиток суспільства на основі інновацій	Насичення суспільства необхідними товарами та послугами
Тип господарської діяльності	Новаторський підхід, розширення меж ринку та порушення його рівноваги	Збалансування попиту і пропонування на ринку, де порушена рівновага внаслідок підприємницької діяльності, та отримання від цього прибутку
Спосіб ведення господарства	Інноваційний	Традиційний
Функції	Створення нової підприємницької структури та особиста задіяність в процесі виробництва	Діяльність в організованій структурі, саморегулювання з елементами контролю бізнесменом
Можливість навчитися	Неможливо	Можливо
Ризик	Високий	Відносно невисокий
Межі	Від зародження ідеї і закінчується отриманням першого прибутку	Від моменту повторення процесу виробництва вдруге через організацію виробництва, побудову схеми діяльності до згорання проекту та завершення діяльності



Таким чином, з'ясовано основні риси підприємництва та бізнесу, визначена їх економічна природа, що дає можливість стверджувати, що основна відмінність між бізнесом та підприємництвом полягає в тому, що бізнес є організованою структурою, яка працює в стабільному сегменті ринку, використовуючи відомі стратегії, знання, ресурси виробництва та може делегувати повноваження іншим особам, але, в той же час, контролювати діяльність бізнесу. Підприємництво покликане здійснювати принципово нову діяльність, засновану на нових ідеях і рішеннях, які ще не відомі на ринку, та повністю контролювати всю справу, брати в прийнятті усіх рішень безпосередню участь. Підприємництво є першим етапом становлення та розвитку бізнесу.

Отже, в подальшому будемо використовувати наступні визначення:

**Бізнес** – самостійна ініціативна економічна діяльність, що здійснюється за рахунок власних та залучених ресурсів, має ризиковий характер і належний рівень відповідальності та ставить за мету отримання прибутку та розвиток власної справи шляхом задоволення потреб суспільства в умовах ринку.

**Підприємництво** – інноваційний вид бізнесу, що здійснюється з високим ступенем ризику, шляхом реалізації власних ідей та рішень особою у відповідних умовах з метою отримання прибутку та розвитку суспільства на основі інновацій.

## 2. Середовище та принципи ведення бізнесу

Бізнес, організований людиною в ринкових умовах, не може бути закритою структурою, а його функціонування багато в чому залежить від середовища, в якому він діє.

**Середовище ведення бізнесу** – це сукупність чинників зовнішнього і внутрішнього характерів, що впливають на діяльність фірми і вимагають прийняття рішень, спрямованих або на їх усунення, або на їх прийняття.

Бізнес носить раціональну природу, яка характеризується його організованістю та впорядкованістю, та ірраціональну або інтуїтивну, яка проявляється в прийнятті рішень на основі бажання менеджера або власника, що підвищує його ризиковість.

Все підприємницьке середовище поділяється на дві частини: внутрішню і зовнішню. Внутрішнім підприємницьким середовищем фірми називають умови діяльності всередині самої фірми. Внутрішні чинники є, в основному, результатом прийнятих управлінських рішень і до них від-

Таким чином, з'ясовано основні риси підприємництва та бізнесу, визначена їх економічна природа, що дає можливість стверджувати, що основна відмінність між бізнесом та підприємництвом полягає в тому, що бізнес є організованою структурою, яка працює в стабільному сегменті ринку, використовуючи відомі стратегії, знання, ресурси виробництва та може делегувати повноваження іншим особам, але, в той же час, контролювати діяльність бізнесу. Підприємництво покликане здійснювати принципово нову діяльність, засновану на нових ідеях і рішеннях, які ще не відомі на ринку, та повністю контролювати всю справу, брати в прийнятті усіх рішень безпосередню участь. Підприємництво є першим етапом становлення та розвитку бізнесу.

Отже, в подальшому будемо використовувати наступні визначення:

**Бізнес** – самостійна ініціативна економічна діяльність, що здійснюється за рахунок власних та залучених ресурсів, має ризиковий характер і належний рівень відповідальності та ставить за мету отримання прибутку та розвиток власної справи шляхом задоволення потреб суспільства в умовах ринку.

**Підприємництво** – інноваційний вид бізнесу, що здійснюється з високим ступенем ризику, шляхом реалізації власних ідей та рішень особою у відповідних умовах з метою отримання прибутку та розвитку суспільства на основі інновацій.

## 2. Середовище та принципи ведення бізнесу

Бізнес, організований людиною в ринкових умовах, не може бути закритою структурою, а його функціонування багато в чому залежить від середовища, в якому він діє.

**Середовище ведення бізнесу** – це сукупність чинників зовнішнього і внутрішнього характерів, що впливають на діяльність фірми і вимагають прийняття рішень, спрямованих або на їх усунення, або на їх прийняття.

Бізнес носить раціональну природу, яка характеризується його організованістю та впорядкованістю, та ірраціональну або інтуїтивну, яка проявляється в прийнятті рішень на основі бажання менеджера або власника, що підвищує його ризиковість.

Все підприємницьке середовище поділяється на дві частини: внутрішню і зовнішню. Внутрішнім підприємницьким середовищем фірми називають умови діяльності всередині самої фірми. Внутрішні чинники є, в основному, результатом прийнятих управлінських рішень і до них від-

носять: цілі діяльності, організаційну структуру, технологію і кадри. Фактори внутрішнього середовища є керованими та гнучкими, здатними до певного корегування та оптимізації<sup>9</sup>.

Під зовнішнім підприємницьким середовищем розуміються всі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкретної фірми, але які мають, або можуть мати на неї значний вплив і тому вимагають управління взаємодією з ним. Фактори зовнішнього середовища є важко контрольованими та вимагають від бізнесу чіткої координації дій.

Систематизовано фактори прямого та непрямого впливу з точки зору зовнішнього середовища зображено на рисунку 1.



Рисунок 1. Фактори впливу зовнішнього середовища

Кожний із факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати оцінку механізмів і результатів впливу. Також слід враховувати, що виконавці і користувачі аналізу середовища можуть по-різному і, як це часто буває, суб'єктивно оцінювати явища та події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах, проте необхідність аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища в їх взаємозв'язку та взаємозалежності необхідно для мінімізації

<sup>9</sup> Stevenson H.H. The Entrepreneurial Venture / H.H. Stevenson, W.A. Sahlman, M.J. Roberts, A. Bhide, 1999. 622 p

носять: цілі діяльності, організаційну структуру, технологію і кадри. Фактори внутрішнього середовища є керованими та гнучкими, здатними до певного корегування та оптимізації<sup>9</sup>.

Під зовнішнім підприємницьким середовищем розуміються всі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкретної фірми, але які мають, або можуть мати на неї значний вплив і тому вимагають управління взаємодією з ним. Фактори зовнішнього середовища є важко контрольованими та вимагають від бізнесу чіткої координації дій.

Систематизовано фактори прямого та непрямого впливу з точки зору зовнішнього середовища зображено на рисунку 1.



Рисунок 1. Фактори впливу зовнішнього середовища

Кожний із факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати оцінку механізмів і результатів впливу. Також слід враховувати, що виконавці і користувачі аналізу середовища можуть по-різному і, як це часто буває, суб'єктивно оцінювати явища та події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах, проте необхідність аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища в їх взаємозв'язку та взаємозалежності необхідно для мінімізації

<sup>9</sup> Stevenson H.H. The Entrepreneurial Venture / H.H. Stevenson, W.A. Sahlman, M.J. Roberts, A. Bhide, 1999. 622 p

негативного впливу на бізнес, а стратегія підприємства повинна враховувати головні переваги бізнесу, які створюють підприємству унікальні можливості для вирішення поставлених завдань.

Дії бізнесу, що визначають результати всієї справи, мають відповідати набору *принципів*:

- **орієнтація на отримання прибутку.** Динаміка прибутку визначає рівень успішності організації та дає можливість не лише отримувати винагороду бізнесмену за ризик діяльності, але й нарощувати виробничі потужності. В сучасних умовах господарювання прибуток часто визначають як проміжну ціль бізнесу на шляху зростання вартості фірми (як показник позитивного розвитку в довгостроковій перспективі);

- **ризикованість.** У підприємницькій діяльності ймовірність настання певної негативної події піддається кількісній оцінці та співвідноситься з рівнем доходу, тому в бізнесі мова йде про обґрунтований економічно ризик. Виходячи з цього, приймаючи управлінське рішення бізнесмен враховує ступінь ризикованості його дій, і проект з високим рівнем ризику і, відповідно, високою доходністю може прийматися, в той час, як проекти з незначним ризиком і доходом – відхиляються;

- **новаторство.** Як було визначено раніше, на етапі свого становлення успіх бізнесу залежить від активного пошуку нових рішень та ідей, але в подальшій діяльності бізнес інноваційну діяльність проводить в незначних масштабах або, залежно від ситуації на ринку та зовнішнього середовища, інноваційність є періодичною;

- **відповідальність.** Будь-яка діяльність бізнесу має наслідки в певному сегменті суспільного життя. *Соціальна* відповідальність передбачає інтеграцію соціальних та екологічних норм у економічну діяльність бізнесу, тобто досягнення мети ведення бізнесу досягається з дотриманням моральних цінностей, поваги до людей, суспільства та навколишнього середовища. Якщо діяльність бізнесу та її наслідки порушують суспільні інтереси, то виникає юридична відповідальність (адміністративна, кримінальна, фінансова тощо). Матеріальна відповідальність означає, що за вся діяльність бізнесу засновується на комерційному розрахунку, а недоліки фірми фінансуються за рахунок майна бізнесмена (всього або частини, відповідно до організаційно-правової форми);

- **економічна самостійність.** Бізнес є організацією, створеною на власній ініціативі, тому з економічної точки зору його діяльність передбачає свободу вибору сфер та видів господарської діяльності, самостійному пошуку джерел фінансування та проектів, що будуть реалізованими, самостійно приймати рішення та встановлювати зв'язки з зовнішнім середовищем, визначати напрями розподілу результатів діяльності.

негативного впливу на бізнес, а стратегія підприємства повинна враховувати головні переваги бізнесу, які створюють підприємству унікальні можливості для вирішення поставлених завдань.

Дії бізнесу, що визначають результати всієї справи, мають відповідати набору *принципів*:

- **орієнтація на отримання прибутку.** Динаміка прибутку визначає рівень успішності організації та дає можливість не лише отримувати винагороду бізнесмену за ризик діяльності, але й нарощувати виробничі потужності. В сучасних умовах господарювання прибуток часто визначають як проміжну ціль бізнесу на шляху зростання вартості фірми (як показник позитивного розвитку в довгостроковій перспективі);

- **ризикованість.** У підприємницькій діяльності ймовірність настання певної негативної події піддається кількісній оцінці та співвідноситься з рівнем доходу, тому в бізнесі мова йде про обґрунтований економічно ризик. Виходячи з цього, приймаючи управлінське рішення бізнесмен враховує ступінь ризикованості його дій, і проект з високим рівнем ризику і, відповідно, високою доходністю може прийматися, в той час, як проекти з незначним ризиком і доходом – відхиляються;

- **новаторство.** Як було визначено раніше, на етапі свого становлення успіх бізнесу залежить від активного пошуку нових рішень та ідей, але в подальшій діяльності бізнес інноваційну діяльність проводить в незначних масштабах або, залежно від ситуації на ринку та зовнішнього середовища, інноваційність є періодичною;

- **відповідальність.** Будь-яка діяльність бізнесу має наслідки в певному сегменті суспільного життя. *Соціальна* відповідальність передбачає інтеграцію соціальних та екологічних норм у економічну діяльність бізнесу, тобто досягнення мети ведення бізнесу досягається з дотриманням моральних цінностей, поваги до людей, суспільства та навколишнього середовища. Якщо діяльність бізнесу та її наслідки порушують суспільні інтереси, то виникає юридична відповідальність (адміністративна, кримінальна, фінансова тощо). Матеріальна відповідальність означає, що за вся діяльність бізнесу засновується на комерційному розрахунку, а недоліки фірми фінансуються за рахунок майна бізнесмена (всього або частини, відповідно до організаційно-правової форми);

- **економічна самостійність.** Бізнес є організацією, створеною на власній ініціативі, тому з економічної точки зору його діяльність передбачає свободу вибору сфер та видів господарської діяльності, самостійному пошуку джерел фінансування та проектів, що будуть реалізованими, самостійно приймати рішення та встановлювати зв'язки з зовнішнім середовищем, визначати напрями розподілу результатів діяльності.

Бізнес є активною діяльністю, яка постійно змінює економічну систему та зумовлює її перетворення. В масштабах різних рівнів господарювання бізнес розширює асортимент продукції, шукає нові способи задоволення потреб людини відповідно до принципів діяльності, що формує ринковий механізм взаємодії та розвитку економіки. Принципи ведення бізнесу визначають пошук ідеї – **першого етапу становлення бізнесу**. Бізнес-ідея, як правило, виникає одночасно в декількох підприємців, а тому успішність її реалізації залежить від швидкості її освоєння, але, разом з тим, ідея повинна не випереджувати свій час<sup>10</sup>. Для того, щоб ідея була реалізована та приносила успіх необхідно використовувати наступні методи її генерування:

- методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації). *Метод аналогії* передбачає використання схожої ідеї, «підказаної», наприклад, технічною, економічною або художньою літературою, і виникає як результат спостереження за явищами природи тощо. *Метод інверсії* полягає в необхідному свідомому поданні психологічної інверсії мислення, відмові від попередніх поглядів на проблему, яка розглядається з нової позиції. *Метод ідеалізації* базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій;

- методи колективного творчого пошуку («мозковий штурм», конференція ідей, метод колективного блокноту). *Метод «мозкового штурму»* зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми шляхом, наприклад, проведення дискусії. *Метод «конференція ідей»* відрізняється від методу «мозкового штурму» тим, що допускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. *Метод «колективного блокноту»* поєднує індивідуальне незалежне висунання ідей з колективною її оцінкою. При цьому кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність вирішуваної проблеми. Впродовж певного періоду часу кожний учасник групи записує до блокноту власні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи, та обговоренням систематизованого матеріалу.

- методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу). *Метод контрольних запитань* призначений для активізації творчого процесу щодо

<sup>10</sup> У 19 столітті Чарльз Бебідж витратив велику частину власних коштів та державних субсидій для створення механічної обчислювальної машини (попередник комп'ютера), але це не принесло йому успіху, бо його винахід не знайшов прихильників: він сильно випередив час.

Бізнес є активною діяльністю, яка постійно змінює економічну систему та зумовлює її перетворення. В масштабах різних рівнів господарювання бізнес розширює асортимент продукції, шукає нові способи задоволення потреб людини відповідно до принципів діяльності, що формує ринковий механізм взаємодії та розвитку економіки. Принципи ведення бізнесу визначають пошук ідеї – **першого етапу становлення бізнесу**. Бізнес-ідея, як правило, виникає одночасно в декількох підприємців, а тому успішність її реалізації залежить від швидкості її освоєння, але, разом з тим, ідея повинна не випереджувати свій час<sup>10</sup>. Для того, щоб ідея була реалізована та приносила успіх необхідно використовувати наступні методи її генерування:

- методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації). *Метод аналогії* передбачає використання схожої ідеї, «підказаної», наприклад, технічною, економічною або художньою літературою, і виникає як результат спостереження за явищами природи тощо. *Метод інверсії* полягає в необхідному свідомому поданні психологічної інверсії мислення, відмові від попередніх поглядів на проблему, яка розглядається з нової позиції. *Метод ідеалізації* базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій;

- методи колективного творчого пошуку («мозковий штурм», конференція ідей, метод колективного блокноту). *Метод «мозкового штурму»* зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми шляхом, наприклад, проведення дискусії. *Метод «конференція ідей»* відрізняється від методу «мозкового штурму» тим, що допускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. *Метод «колективного блокноту»* поєднує індивідуальне незалежне висунання ідей з колективною її оцінкою. При цьому кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність вирішуваної проблеми. Впродовж певного періоду часу кожний учасник групи записує до блокноту власні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи, та обговоренням систематизованого матеріалу.

- методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу). *Метод контрольних запитань* призначений для активізації творчого процесу щодо

<sup>10</sup> У 19 столітті Чарльз Бебідж витратив велику частину власних коштів та державних субсидій для створення механічної обчислювальної машини (попередник комп'ютера), але це не принесло йому успіху, бо його винахід не знайшов прихильників: він сильно випередив час.

генеруванні ідеї шляхом надання відповідей на запитання згідно з попередньо складеним списком. Універсальність цього методу полягає в тому, що аналітик може ставити запитання собі і шукати на них відповіді, а також у процесі колективних обговорень, зокрема при мозковому штурмі, конференції ідей тощо. *Метод фокальних об'єктів (МФО)* — це метод пошуку нових ідей шляхом приєднання до вихідного об'єкта властивостей або ознак випадкових об'єктів. Застосовується при пошуку нових модифікацій відомих пристроїв і способів, розширенні асортиментів товарів, створенні реклами товарів, сфер застосування відомих речовин, відходів виробництва, а також для тренування уяви. *Морфологічний аналіз* полягає в розбитті досліджуваного об'єкта на характеристики та атрибути. При цьому характеристики повинні бути незалежними одна від одної. Після цього виписуються всі можливі реалізації атрибутів. Таким чином, утворюється багатовимірна таблиця з різних комбінацій окремих реалізацій розглянутих атрибутів. Кожна комбінація являє собою окремий розв'язок поставленої проблеми. Таким чином, методика дозволяє помітити нові комбінації і може привести до оригінальних ідей.

- системно-логічні методи пошуку (Гар-аналіз, «дерево рішень проблеми»). *Метод Гар-аналізу* – це визначення розривів (гар) в проєктованих грошових потоках, які демонструють необхідність у введенні нових продуктів або, що більш реалістично у доповненні існуючих продуктових ліній. *Метод «Дерево рішень проблеми»* заснований на документальному поданні можливих варіантів рішень, що розгалужуються. Послідовності рішень графічно фіксуються на папері або на екрані комп'ютера. Таке розташування рішень нагадує дерево, на якому рішення відіграють роль гілок, а стовбуром є сам процес виконання всіх рішень.

Знайдена сукупність ідей потребує тестування та подальшого використання лише тих, які пройшли відбір та протестувалися на ринку. Слід зазначити, що в підприємстві є таке поняття – *нагромадження та відбір підприємницьких ідей, створення банку підприємницьких ідей*. Цей вид роботи може носити як поточний, так і перспективний характер і пов'язаний з бажанням підприємця змінити профіль підприємства. Ця робота вимагає від підприємця вміння аналізувати ситуацію на ринку, у виді економічної діяльності.

*Банк ідей* – це перелік того, що могло б скласти (при потребі) основний або додатковий профіль виробництва. Такий перелік може вестися у порядкувому записі або у вигляді детально розроблених проєктів (бізнес-планів), залежно від потреб і можливостей самого підприємця.

**На другому етапі** задачею підприємця є прийняття рішення стосовно підприємницької ідеї – приступати або не приступати до її практичної

генеруванні ідеї шляхом надання відповідей на запитання згідно з попередньо складеним списком. Універсальність цього методу полягає в тому, що аналітик може ставити запитання собі і шукати на них відповіді, а також у процесі колективних обговорень, зокрема при мозковому штурмі, конференції ідей тощо. *Метод фокальних об'єктів (МФО)* — це метод пошуку нових ідей шляхом приєднання до вихідного об'єкта властивостей або ознак випадкових об'єктів. Застосовується при пошуку нових модифікацій відомих пристроїв і способів, розширенні асортиментів товарів, створенні реклами товарів, сфер застосування відомих речовин, відходів виробництва, а також для тренування уяви. *Морфологічний аналіз* полягає в розбитті досліджуваного об'єкта на характеристики та атрибути. При цьому характеристики повинні бути незалежними одна від одної. Після цього виписуються всі можливі реалізації атрибутів. Таким чином, утворюється багатовимірна таблиця з різних комбінацій окремих реалізацій розглянутих атрибутів. Кожна комбінація являє собою окремий розв'язок поставленої проблеми. Таким чином, методика дозволяє помітити нові комбінації і може привести до оригінальних ідей.

- системно-логічні методи пошуку (Гар-аналіз, «дерево рішень проблеми»). *Метод Гар-аналізу* – це визначення розривів (гар) в проєктованих грошових потоках, які демонструють необхідність у введенні нових продуктів або, що більш реалістично у доповненні існуючих продуктових ліній. *Метод «Дерево рішень проблеми»* заснований на документальному поданні можливих варіантів рішень, що розгалужуються. Послідовності рішень графічно фіксуються на папері або на екрані комп'ютера. Таке розташування рішень нагадує дерево, на якому рішення відіграють роль гілок, а стовбуром є сам процес виконання всіх рішень.

Знайдена сукупність ідей потребує тестування та подальшого використання лише тих, які пройшли відбір та протестувалися на ринку. Слід зазначити, що в підприємстві є таке поняття – *нагромадження та відбір підприємницьких ідей, створення банку підприємницьких ідей*. Цей вид роботи може носити як поточний, так і перспективний характер і пов'язаний з бажанням підприємця змінити профіль підприємства. Ця робота вимагає від підприємця вміння аналізувати ситуацію на ринку, у виді економічної діяльності.

*Банк ідей* – це перелік того, що могло б скласти (при потребі) основний або додатковий профіль виробництва. Такий перелік може вестися у порядкувому записі або у вигляді детально розроблених проєктів (бізнес-планів), залежно від потреб і можливостей самого підприємця.

**На другому етапі** задачею підприємця є прийняття рішення стосовно підприємницької ідеї – приступати або не приступати до її практичної

реалізації. Підприємець має дізнатися, як зреагує ринок на постачання товару, що знаходиться в основі підприємницької ідеї?

Аналіз ринку необхідний для отримання потрібної інформації. У загальному виді таку інформацію можна визначити як **сукупність об'єктивних даних, що дозволяють виявити можливі фінансові результати реалізації підприємницької ідеї**. Процес одержання об'єктивних даних про ринок складається із **п'яти** обов'язкових послідовних дій.

- підприємцю необхідно виявити **співвідношення на ринку між попитом та пропонуванням товару**, який він планує виробляти. Підприємець не завжди може одержати досить точну інформацію про співвідношення попиту та пропозиції, найчастіше така інформація носить приблизний характер. Виявлення співвідношення між попитом та пропозицією має важливе значення для підприємця, що планує вихід на ринок із даним товаром. Річ у тім, що співвідношення між попитом та пропонуванням товару пов'язано пропорційною залежністю зі зміною ціни. Якщо попит залишається на колишньому рівні, а пропонування росте, то ціна буде знижуватися, і навпаки. Проте, проведений аналіз (навіть при позитивних результатах) сам по собі не може бути основою для прийняття підприємницького рішення. Є необхідним розширення інформаційної бази.

- підприємцю важливо з'ясувати, на що можна розраховувати при поставці товару на ринок, тобто яку **ціну** можна очікувати за товар. Так як підприємництво являє собою форму ризикової діяльності, то підприємець прагне скоротити ступінь можливого ризику. Він може цього домогтися, якщо в основу розрахунків покласти не якусь усереднену або ринкову ціну даного (або аналогічного) товару, а гранично низьку (для даного ринку) ціну. Слід розрізняти *оптову та роздрібну ціни*, які формуються у залежності від місця партнера в системі ринкових відносин. Це зауваження досить суттєве: якщо підприємець-виробник має власну мережу роздрібною торгівлі, то він одержує 100% ціни товару, що встановилася на споживчому ринку. Якщо підприємець реалізує товар через посередника, то, як правило, він одержує 85% (а то і менше) ціни товару. відповідно 15% (і більше) ціни має посередник для компенсації своїх витрат і забезпечення прибутку. Таким чином, підприємцю необхідно знати ринкову ситуацію навіть у тому випадку, якщо він виходить на ринок через посередника для того, щоб зі знанням справи вести переговори. Виробник товару, який реалізує товар посередникам, перед укладанням угоди із посередником міркує приблизно так;

- підприємцю потрібно розрахувати розмір власних **витрат**, пов'язаних із виробництвом товару. У цьому випадку (на відміну від визначення можливої ціни) за основу підприємницьких розрахунків беруться не се-

реалізації. Підприємець має дізнатися, як зреагує ринок на постачання товару, що знаходиться в основі підприємницької ідеї?

Аналіз ринку необхідний для отримання потрібної інформації. У загальному виді таку інформацію можна визначити як **сукупність об'єктивних даних, що дозволяють виявити можливі фінансові результати реалізації підприємницької ідеї**. Процес одержання об'єктивних даних про ринок складається із **п'яти** обов'язкових послідовних дій.

- підприємцю необхідно виявити **співвідношення на ринку між попитом та пропонуванням товару**, який він планує виробляти. Підприємець не завжди може одержати досить точну інформацію про співвідношення попиту та пропозиції, найчастіше така інформація носить приблизний характер. Виявлення співвідношення між попитом та пропозицією має важливе значення для підприємця, що планує вихід на ринок із даним товаром. Річ у тім, що співвідношення між попитом та пропонуванням товару пов'язано пропорційною залежністю зі зміною ціни. Якщо попит залишається на колишньому рівні, а пропонування росте, то ціна буде знижуватися, і навпаки. Проте, проведений аналіз (навіть при позитивних результатах) сам по собі не може бути основою для прийняття підприємницького рішення. Є необхідним розширення інформаційної бази.

- підприємцю важливо з'ясувати, на що можна розраховувати при поставці товару на ринок, тобто яку **ціну** можна очікувати за товар. Так як підприємництво являє собою форму ризикової діяльності, то підприємець прагне скоротити ступінь можливого ризику. Він може цього домогтися, якщо в основу розрахунків покласти не якусь усереднену або ринкову ціну даного (або аналогічного) товару, а гранично низьку (для даного ринку) ціну. Слід розрізняти *оптову та роздрібну ціни*, які формуються у залежності від місця партнера в системі ринкових відносин. Це зауваження досить суттєве: якщо підприємець-виробник має власну мережу роздрібною торгівлі, то він одержує 100% ціни товару, що встановилася на споживчому ринку. Якщо підприємець реалізує товар через посередника, то, як правило, він одержує 85% (а то і менше) ціни товару. відповідно 15% (і більше) ціни має посередник для компенсації своїх витрат і забезпечення прибутку. Таким чином, підприємцю необхідно знати ринкову ситуацію навіть у тому випадку, якщо він виходить на ринок через посередника для того, щоб зі знанням справи вести переговори. Виробник товару, який реалізує товар посередникам, перед укладанням угоди із посередником міркує приблизно так;

- підприємцю потрібно розрахувати розмір власних **витрат**, пов'язаних із виробництвом товару. У цьому випадку (на відміну від визначення можливої ціни) за основу підприємницьких розрахунків беруться не се-

редні і не поточні витрати виробництва певного (або аналогічного) товару, а максимально високі витрати (для прогнозування за песимістичним сценарієм);

- слід виявити **можливий ефект від реалізації ідеї, якщо підприємницьке рішення буде прийнято. Під ефектом у цьому випадку розуміється прибуток підприємця.** Прибуток – це перевищення доходів над витратами. Вихідними даними для розрахунку прибутку слугують витрати і дохід, які пов'язані з виробництвом конкретного товару та податкові платежі. Підприємець обов'язково прагне до виявлення ще однієї характеристики, пов'язаної з реалізацією підприємницької ідеї. Він намагається порівняти можливий економічний ефект із тим ефектом, що слугує орієнтиром підприємницької діяльності. Таким орієнтиром є *рентабельність*. Для її визначення розмір прибутку підприємця ділять на суму витрат виробництва (валових видатків або інвестований капітал) і помножують на 100% ;

- прийняття підприємницького рішення вимагає **експертної оцінки** отриманої інформації, розгляду всіх можливих наслідків, пов'язаних із процесом практичної реалізації підприємницької ідеї.

Для підприємця-початківця є три способи ввійти у світ бізнесу:

- почати з «пустого місця»;

- купити діючу фірму;

- придбати франшизу.

Перший шлях являється трудомістким, вимагає професійного досвіду, витрат на реєстрацію, отримання ліцензій, дозволів, придбання основних засобів, пошук кваліфікованих працівників.

Купівля існуючого підприємства знижує ризик проведення успішної діяльності за умови ретельної перевірки стану та можливостей підприємства. Перевагами є зменшення витрат часу, сил, дій, направлених на завоювання ніші на ринку, визначеного кола споживачів, підготовку кваліфікованого персоналу. Значно спрощується залучення додаткового капіталу – гарантією для кредиторів є минула діяльність підприємства.

Третій спосіб входження – покупка франшизи забезпечує набуття професійних знань за допомогою програм навчання, які проводять франчайзери; входження нових підприємств на ринок з продукцією, яка завоювала споживача; можливість закупівлі обладнання у франчайзера, за цінами нижче ринкових, але використання франшизи не забезпечує захисту від можливої невдачі.

### 3. Філософія управління та культура бізнесу

Сучасний етап розвитку бізнес-середовища, що виник внаслідок всебічного реформування усіх сфер суспільного життя та пошуком держави

редні і не поточні витрати виробництва певного (або аналогічного) товару, а максимально високі витрати (для прогнозування за песимістичним сценарієм);

- слід виявити **можливий ефект від реалізації ідеї, якщо підприємницьке рішення буде прийнято. Під ефектом у цьому випадку розуміється прибуток підприємця.** Прибуток – це перевищення доходів над витратами. Вихідними даними для розрахунку прибутку слугують витрати і дохід, які пов'язані з виробництвом конкретного товару та податкові платежі. Підприємець обов'язково прагне до виявлення ще однієї характеристики, пов'язаної з реалізацією підприємницької ідеї. Він намагається порівняти можливий економічний ефект із тим ефектом, що слугує орієнтиром підприємницької діяльності. Таким орієнтиром є *рентабельність*. Для її визначення розмір прибутку підприємця ділять на суму витрат виробництва (валових видатків або інвестований капітал) і помножують на 100% ;

- прийняття підприємницького рішення вимагає **експертної оцінки** отриманої інформації, розгляду всіх можливих наслідків, пов'язаних із процесом практичної реалізації підприємницької ідеї.

Для підприємця-початківця є три способи ввійти у світ бізнесу:

- почати з «пустого місця»;

- купити діючу фірму;

- придбати франшизу.

Перший шлях являється трудомістким, вимагає професійного досвіду, витрат на реєстрацію, отримання ліцензій, дозволів, придбання основних засобів, пошук кваліфікованих працівників.

Купівля існуючого підприємства знижує ризик проведення успішної діяльності за умови ретельної перевірки стану та можливостей підприємства. Перевагами є зменшення витрат часу, сил, дій, направлених на завоювання ніші на ринку, визначеного кола споживачів, підготовку кваліфікованого персоналу. Значно спрощується залучення додаткового капіталу – гарантією для кредиторів є минула діяльність підприємства.

Третій спосіб входження – покупка франшизи забезпечує набуття професійних знань за допомогою програм навчання, які проводять франчайзери; входження нових підприємств на ринок з продукцією, яка завоювала споживача; можливість закупівлі обладнання у франчайзера, за цінами нижче ринкових, але використання франшизи не забезпечує захисту від можливої невдачі.

### 3. Філософія управління та культура бізнесу

Сучасний етап розвитку бізнес-середовища, що виник внаслідок всебічного реформування усіх сфер суспільного життя та пошуком держави

свого вектору розвитку та ніші в глобальному світі, зумовлює нові тенденції та докорінні зміни в системі управління організацією. Питання узгальнення та пошуку необхідних та істинних шляхів регулювання організації сучасного типу займається філософія управління.

Місце та роль людини в управлінській структурі відповідає *баченню* майбутніх цілей організації, адже в умовах невизначеності стратегія діяльності часто розмивається і потребує коригування відповідно до поточних завдань розвитку, адже чіткий план дій в довгостроковій перспективі в динамічному середовищі зводиться лише до філософської ідеалізованої картини майбутнього бізнесу. Саме бачення майбутнього лежить в основі *філософії управління бізнесом*, яка визначається як сфера інтелектуальної діяльності людини, спрямована на формування комплексного погляду на організоване функціонування бізнесу та має на меті збереження його якісного стану, підтримку динамічної взаємодії із середовищем та стабільний розвиток.

Під впливом бачення майбутнього фірми формується *місія* діяльності, яка характеризує поточний стан та призначення бізнесу і описує його вид, масштаби діяльності, конкурентні переваги, продукцію, споживачів тощо. Місія дозволяє підприємству ідентифікувати себе в ринковому просторі, сформувати власний імідж, сформувати вектор розвитку для всіх структурних одиниць, встановити належний рівень бізнес-культури. Місія бізнесу робить його *унікальним*.

В сучасному світі поруч з ринковими нормами в противагу вступають норми культури, адже процес ведення бізнесу часто суперечить останнім в процесі отримання прибутку. *Культура бізнесу* – це набір цінностей і норм, а також відповідальності бізнесу, що супроводжують його ведення. Структура бізнес-культури зображена на рисунку 2.

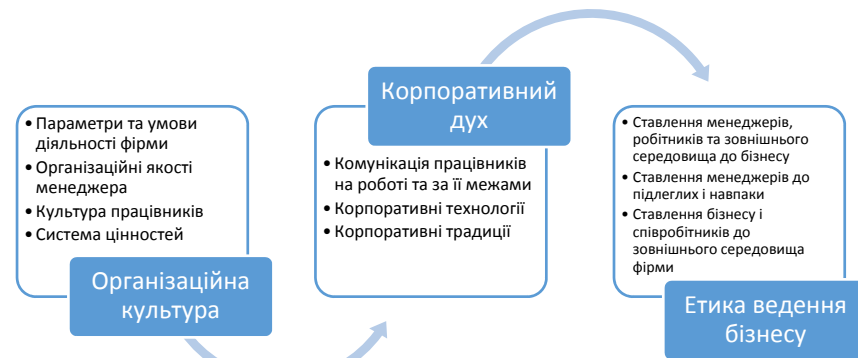


Рисунок 2. Бізнес-культура та її елементи

свого вектору розвитку та ніші в глобальному світі, зумовлює нові тенденції та докорінні зміни в системі управління організацією. Питання узгальнення та пошуку необхідних та істинних шляхів регулювання організації сучасного типу займається філософія управління.

Місце та роль людини в управлінській структурі відповідає *баченню* майбутніх цілей організації, адже в умовах невизначеності стратегія діяльності часто розмивається і потребує коригування відповідно до поточних завдань розвитку, адже чіткий план дій в довгостроковій перспективі в динамічному середовищі зводиться лише до філософської ідеалізованої картини майбутнього бізнесу. Саме бачення майбутнього лежить в основі *філософії управління бізнесом*, яка визначається як сфера інтелектуальної діяльності людини, спрямована на формування комплексного погляду на організоване функціонування бізнесу та має на меті збереження його якісного стану, підтримку динамічної взаємодії із середовищем та стабільний розвиток.

Під впливом бачення майбутнього фірми формується *місія* діяльності, яка характеризує поточний стан та призначення бізнесу і описує його вид, масштаби діяльності, конкурентні переваги, продукцію, споживачів тощо. Місія дозволяє підприємству ідентифікувати себе в ринковому просторі, сформувати власний імідж, сформувати вектор розвитку для всіх структурних одиниць, встановити належний рівень бізнес-культури. Місія бізнесу робить його *унікальним*.

В сучасному світі поруч з ринковими нормами в противагу вступають норми культури, адже процес ведення бізнесу часто суперечить останнім в процесі отримання прибутку. *Культура бізнесу* – це набір цінностей і норм, а також відповідальності бізнесу, що супроводжують його ведення. Структура бізнес-культури зображена на рисунку 2.



Рисунок 2. Бізнес-культура та її елементи



В умовах розвитку ринку саме культурі належить місце головного елемента системи управління, який визначає ступінь розвитку та ефективність діяльності бізнесу. Бізнес-культура також є джерелом мотивації та формування спільних ідеалів в працівників, які не суперечать ідеалам та принципам розвитку фірми. В межах національного господарства культура бізнесу сприяє формуванню культури економічної діяльності та розвитку держави, на наднаціональному рівні – дозволяє уникати бар'єрів в співпраці, що в умовах глобалізації є основною передумовою спільної діяльності.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Назвіть форми діяльності людини в економічній системі.
2. Яка різниця між менеджером і найманим працівником?
3. Назвіть основні складові діяльності підприємця за визначенням А.Сміта.
4. Охарактеризуйте підприємницькі здібності як фактор виробництва.
5. Бізнес та підприємництво: визначте точки дотику та ключові відмінності.
6. Назвіть фактори впливу на діяльність бізнесу.
7. Які принципи лежать в основі бізнесу?
8. Розкрийте базові методи генерування ідеї.
9. Назвіть та охарактеризуйте основні етапи ведення бізнесу.
10. Що таке ефекти від реалізації бізнес-ідеї? Як він виявляється?
11. Бізнес культура: структура та механізми забезпечення.

#### **Тестові завдання**

1. Самостійна ініціативна економічна діяльність, що здійснюється за рахунок власних та залучених ресурсів, має ризиковий характер і належний рівень відповідальності та ставить за мету отримання прибутку та розвиток власної справи шляхом задоволення потреб суспільства в умовах ринку – це...

- А) підприємництво;
- Б) виробництво;
- В) бізнес;
- Г) підприємство.

2. До факторів прямого впливу зовнішнього середовища належать:

- А) міжнародні та політичні події;
- Б) постачальники та конкуренти;
- В) природні чинники та науково-технічні обставини;

В умовах розвитку ринку саме культурі належить місце головного елемента системи управління, який визначає ступінь розвитку та ефективність діяльності бізнесу. Бізнес-культура також є джерелом мотивації та формування спільних ідеалів в працівників, які не суперечать ідеалам та принципам розвитку фірми. В межах національного господарства культура бізнесу сприяє формуванню культури економічної діяльності та розвитку держави, на наднаціональному рівні – дозволяє уникати бар'єрів в співпраці, що в умовах глобалізації є основною передумовою спільної діяльності.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Назвіть форми діяльності людини в економічній системі.
2. Яка різниця між менеджером і найманим працівником?
3. Назвіть основні складові діяльності підприємця за визначенням А.Сміта.
4. Охарактеризуйте підприємницькі здібності як фактор виробництва.
5. Бізнес та підприємництво: визначте точки дотику та ключові відмінності.
6. Назвіть фактори впливу на діяльність бізнесу.
7. Які принципи лежать в основі бізнесу?
8. Розкрийте базові методи генерування ідеї.
9. Назвіть та охарактеризуйте основні етапи ведення бізнесу.
10. Що таке ефекти від реалізації бізнес-ідеї? Як він виявляється?
11. Бізнес культура: структура та механізми забезпечення.

#### **Тестові завдання**

1. Самостійна ініціативна економічна діяльність, що здійснюється за рахунок власних та залучених ресурсів, має ризиковий характер і належний рівень відповідальності та ставить за мету отримання прибутку та розвиток власної справи шляхом задоволення потреб суспільства в умовах ринку – це...

- А) підприємництво;
- Б) виробництво;
- В) бізнес;
- Г) підприємство.

2. До факторів прямого впливу зовнішнього середовища належать:

- А) міжнародні та політичні події;
- Б) постачальники та конкуренти;
- В) природні чинники та науково-технічні обставини;

- Г) соціально-культурне середовище та рівень розвитку техніки.
3. До факторів непрямого впливу зовнішнього середовища належать:  
А) постачальники та конкуренти;  
Б) стан економіки;  
В) географічні та фізичні особливості розташування;  
Г) природні чинники та науково-технічні обставини.
4. Дії бізнесу, що визначають результати всієї справи, мають відповідати набору принципів:  
А) орієнтація на отримання прибутку, ризикованість;  
Б) новаторство, відповідальність;  
В) економічна самостійність;  
Г) всі відповіді вірні.
5. До методів індивідуального творчого пошуку відносять:  
А) метод аналогії, метод інверсії, метод ідеалізації;  
Б) метод «мозкового штурму», метод «конференція ідей», метод колективного блокноту;  
В) метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу;  
Г) метод Гар-аналізу, метод «дерево рішень проблеми».
6. До методів колективного творчого пошуку відносять:  
А) метод аналогії, метод інверсії, метод ідеалізації;  
Б) метод «мозкового штурму», метод «конференція ідей», метод колективного блокноту;  
В) метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу;  
Г) метод Гар-аналізу, метод «дерево рішень проблеми».
7. До методів активізації творчого пошуку відносять:  
А) метод аналогії, метод інверсії, метод ідеалізації;  
Б) метод «мозкового штурму», метод «конференція ідей», метод колективного блокноту;  
В) метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу;  
Г) метод Гар-аналізу, метод «дерево рішень проблеми».
8. До системно-логічних методів пошуку відносять:  
А) метод аналогії, метод інверсії, метод ідеалізації;  
Б) метод «мозкового штурму», метод «конференція ідей», метод колективного блокноту;

- Г) соціально-культурне середовище та рівень розвитку техніки.
3. До факторів непрямого впливу зовнішнього середовища належать:  
А) постачальники та конкуренти;  
Б) стан економіки;  
В) географічні та фізичні особливості розташування;  
Г) природні чинники та науково-технічні обставини.
4. Дії бізнесу, що визначають результати всієї справи, мають відповідати набору принципів:  
А) орієнтація на отримання прибутку, ризикованість;  
Б) новаторство, відповідальність;  
В) економічна самостійність;  
Г) всі відповіді вірні.
5. До методів індивідуального творчого пошуку відносять:  
А) метод аналогії, метод інверсії, метод ідеалізації;  
Б) метод «мозкового штурму», метод «конференція ідей», метод колективного блокноту;  
В) метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу;  
Г) метод Гар-аналізу, метод «дерево рішень проблеми».
6. До методів колективного творчого пошуку відносять:  
А) метод аналогії, метод інверсії, метод ідеалізації;  
Б) метод «мозкового штурму», метод «конференція ідей», метод колективного блокноту;  
В) метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу;  
Г) метод Гар-аналізу, метод «дерево рішень проблеми».
7. До методів активізації творчого пошуку відносять:  
А) метод аналогії, метод інверсії, метод ідеалізації;  
Б) метод «мозкового штурму», метод «конференція ідей», метод колективного блокноту;  
В) метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу;  
Г) метод Гар-аналізу, метод «дерево рішень проблеми».
8. До системно-логічних методів пошуку відносять:  
А) метод аналогії, метод інверсії, метод ідеалізації;  
Б) метод «мозкового штурму», метод «конференція ідей», метод колективного блокноту;

В) метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу;

Г) метод Гар-аналізу, метод «дерево рішень проблеми».

9. Для підприємця-початківця є наступні способи ввійти у світ бізнесу:

А) почати з «пустого місця»;

Б) купити діючу фірму;

В) придбати франшизу.

Г) всі відповіді вірні.

10. Який метод індивідуального творчого пошуку передбачає використання схожої ідеї, «підказаної», наприклад, технічною, економічною або художньою літературою, і виникає як результат спостереження за явищами природи ?

А) метод інверсії;

Б) метод ідеалізації;

В) метод аналогії;

Г) вірна відповідь відсутня.

11. Сукупність чинників зовнішнього і внутрішнього характерів, що впливають на діяльність фірми і вимагають прийняття рішень, спрямованих або на їх усунення, або на їх прийняття – це...

А) бізнес;

Б) процес виробництва;

В) підприємництво;

Г) середовище ведення бізнесу.

12. Набір цінностей і норм, а також відповідальності бізнесу, що супроводжують його ведення – це...

А) культура бізнесу;

Б) підприємницька етика;

В) корпоративний дух;

Г) організаційна культура.

13. Бізнес-культура включає наступні елементи:

А) корпоративний дух;

Б) організаційну культуру;

В) етику ведення бізнесу;

Г) всі відповіді вірні.

14. Суперництво між людьми, підприємствами, організаціями, територіями, які зацікавлені у досягненні однієї цілі – це...

А) виробництво;

В) метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу;

Г) метод Гар-аналізу, метод «дерево рішень проблеми».

9. Для підприємця-початківця є наступні способи ввійти у світ бізнесу:

А) почати з «пустого місця»;

Б) купити діючу фірму;

В) придбати франшизу.

Г) всі відповіді вірні.

10. Який метод індивідуального творчого пошуку передбачає використання схожої ідеї, «підказаної», наприклад, технічною, економічною або художньою літературою, і виникає як результат спостереження за явищами природи ?

А) метод інверсії;

Б) метод ідеалізації;

В) метод аналогії;

Г) вірна відповідь відсутня.

11. Сукупність чинників зовнішнього і внутрішнього характерів, що впливають на діяльність фірми і вимагають прийняття рішень, спрямованих або на їх усунення, або на їх прийняття – це...

А) бізнес;

Б) процес виробництва;

В) підприємництво;

Г) середовище ведення бізнесу.

12. Набір цінностей і норм, а також відповідальності бізнесу, що супроводжують його ведення – це...

А) культура бізнесу;

Б) підприємницька етика;

В) корпоративний дух;

Г) організаційна культура.

13. Бізнес-культура включає наступні елементи:

А) корпоративний дух;

Б) організаційну культуру;

В) етику ведення бізнесу;

Г) всі відповіді вірні.

14. Суперництво між людьми, підприємствами, організаціями, територіями, які зацікавлені у досягненні однієї цілі – це...

А) виробництво;

- Б) конкуренція;
- В) бізнес;
- Г) підприємництво.

15. Корпоративний дух, як елемент бізнес-культури включає:

- А) комунікацію працівників на роботі та за її межами;
- Б) корпоративні технології;
- В) корпоративні традиції;
- Г) всі відповіді вірні.

16. Який метод активізації творчого пошуку призначений для активізації творчого процесу щодо генеруванні ідеї шляхом надання відповідей на запитання згідно з попередньо складеним списком ?

- А) метод контрольних запитань;
- Б) метод фокальних об'єктів;
- В) метод морфологічного аналізу;
- Г) метод аналогії.

17. Етику ведення бізнесу, як елемент бізнес-культури включає:

- А) ставлення менеджерів, робітників та зовнішнього середовища до бізнесу;
- Б) ставлення менеджерів до підлеглих і навпаки;
- В) ставлення бізнесу і співробітників до зовнішнього середовища фірми;
- Г) всі відповіді вірні.

18. Під зовнішнім підприємницьким середовищем розуміють:

- А) сукупність чинників зовнішнього і внутрішнього характерів, що впливають на діяльність фірми і вимагають прийняття рішень, спрямованих або на їх усунення, або на їх прийняття;
- Б) перелік того, що могло б скласти (при потребі) основний або додатковий профіль виробництва;
- В) всі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкретної фірми, але які мають, або можуть мати на неї значний вплив і тому вимагають управління взаємодією з ним;
- Г) набір цінностей і норм, а також відповідальності бізнесу, що супроводжують його ведення.

19. Метод пошуку нових ідей шляхом приєднання до вихідного об'єкта властивостей або ознак випадкових об'єктів:

- А) метод аналогії;
- Б) метод фокальних об'єктів;
- В) метод «мозкового штурму»;
- Г) метод ідеалізації.

- Б) конкуренція;
- В) бізнес;
- Г) підприємництво.

15. Корпоративний дух, як елемент бізнес-культури включає:

- А) комунікацію працівників на роботі та за її межами;
- Б) корпоративні технології;
- В) корпоративні традиції;
- Г) всі відповіді вірні.

16. Який метод активізації творчого пошуку призначений для активізації творчого процесу щодо генеруванні ідеї шляхом надання відповідей на запитання згідно з попередньо складеним списком ?

- А) метод контрольних запитань;
- Б) метод фокальних об'єктів;
- В) метод морфологічного аналізу;
- Г) метод аналогії.

17. Етику ведення бізнесу, як елемент бізнес-культури включає:

- А) ставлення менеджерів, робітників та зовнішнього середовища до бізнесу;
- Б) ставлення менеджерів до підлеглих і навпаки;
- В) ставлення бізнесу і співробітників до зовнішнього середовища фірми;
- Г) всі відповіді вірні.

18. Під зовнішнім підприємницьким середовищем розуміють:

- А) сукупність чинників зовнішнього і внутрішнього характерів, що впливають на діяльність фірми і вимагають прийняття рішень, спрямованих або на їх усунення, або на їх прийняття;
- Б) перелік того, що могло б скласти (при потребі) основний або додатковий профіль виробництва;
- В) всі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкретної фірми, але які мають, або можуть мати на неї значний вплив і тому вимагають управління взаємодією з ним;
- Г) набір цінностей і норм, а також відповідальності бізнесу, що супроводжують його ведення.

19. Метод пошуку нових ідей шляхом приєднання до вихідного об'єкта властивостей або ознак випадкових об'єктів:

- А) метод аналогії;
- Б) метод фокальних об'єктів;
- В) метод «мозкового штурму»;
- Г) метод ідеалізації.

## Розділ 2. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### 1. Сутність, критерії та функції малого бізнесу: вітчизняний та зарубіжний досвід

Малий бізнес є ключовою діяльністю, що сприяє розвитку економіки та внутрішнім джерелом стабільності та добробуту усіх сфер суспільного життя. Найчастіше визначаються три основні ознаки малого бізнесу: невеликий сегмент ринку збуту, який не дозволяє значно впливати на ціни і конкурентів; управлінська незалежність (підприємство керується не через формалізовану управлінську структуру, а ініціативно власником або партнерами-власниками); персоніфіковане управління, яке передбачає, що власник (партнери-власники) сам бере участь в усіх аспектах управління бізнесом і в процесі прийняття усіх рішень не підпорядковується у своїй зовнішньому контролю, окрім законодавчого обмеження. В Україні суб'єкти малого бізнесу також характеризуються широкою диверсифікацією економічної діяльності, прагненням до максимальної самостійності (універсальність праці, яка в Європі замінюється субпідрядом, франчайзингом тощо), разом з високою часткою тіньового обороту та низьким технологічним і управлінським рівнем діяльності.

У юридичній та економічній теорії для позначення суб'єктів господарювання з відносно невеликими масштабами господарської діяльності використовуються різні терміни, зокрема, «малий (або малий та середній) бізнес», «малі підприємства», «мале (або мале та середнє) підприємництво». У широкому розумінні під «малим бізнесом» найчастіше розуміють сукупність найбільш активної частини юридичних і фізичних осіб, що не об'єднані у монополістичні структури. У вузькому – безпосередньо саме приватне підприємство (господарську діяльність фізичної особи-підприємця), засноване на підприємницькій ідеї<sup>11</sup>. Науковцями сформована та у господарському житті доведена на практиці тотожність зазначених термінів<sup>12</sup>. Поняттям «малий (малий та середній) бізнес» найчастіше оперують економісти та практики, тоді як терміни «мале підприємництво», «середнє підприємництво» мають конкретне нормативно-правове визначення. Термін «мале підприємство» теж свого

<sup>11</sup> Кошелева Т. Н. Сущность и значение малого предпринимательства [Электронный ресурс] / Т. Н. Кошелева // Научно-теоретический журнал "Общество. Среда. Развитие" ("Terra humana"). – 2009. – № 3. – С. 18–25. – Режим доступа: [http://www.terrahumana.ru/arhiv/09\\_03/09\\_03\\_03.pdf](http://www.terrahumana.ru/arhiv/09_03/09_03_03.pdf).-С.18

<sup>12</sup> Ибадова Л. Т. Финансирование и кредитование малого бизнеса в России : правовые аспекты / Л. Т. Ибадова. – М. : Волтерс Клувер, 2006. – 272 с.-С.1

## Розділ 2. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### 1. Сутність, критерії та функції малого бізнесу: вітчизняний та зарубіжний досвід

Малий бізнес є ключовою діяльністю, що сприяє розвитку економіки та внутрішнім джерелом стабільності та добробуту усіх сфер суспільного життя. Найчастіше визначаються три основні ознаки малого бізнесу: невеликий сегмент ринку збуту, який не дозволяє значно впливати на ціни і конкурентів; управлінська незалежність (підприємство керується не через формалізовану управлінську структуру, а ініціативно власником або партнерами-власниками); персоніфіковане управління, яке передбачає, що власник (партнери-власники) сам бере участь в усіх аспектах управління бізнесом і в процесі прийняття усіх рішень не підпорядковується у своїй зовнішньому контролю, окрім законодавчого обмеження. В Україні суб'єкти малого бізнесу також характеризуються широкою диверсифікацією економічної діяльності, прагненням до максимальної самостійності (універсальність праці, яка в Європі замінюється субпідрядом, франчайзингом тощо), разом з високою часткою тіньового обороту та низьким технологічним і управлінським рівнем діяльності.

У юридичній та економічній теорії для позначення суб'єктів господарювання з відносно невеликими масштабами господарської діяльності використовуються різні терміни, зокрема, «малий (або малий та середній) бізнес», «малі підприємства», «мале (або мале та середнє) підприємництво». У широкому розумінні під «малим бізнесом» найчастіше розуміють сукупність найбільш активної частини юридичних і фізичних осіб, що не об'єднані у монополістичні структури. У вузькому – безпосередньо саме приватне підприємство (господарську діяльність фізичної особи-підприємця), засноване на підприємницькій ідеї<sup>11</sup>. Науковцями сформована та у господарському житті доведена на практиці тотожність зазначених термінів<sup>12</sup>. Поняттям «малий (малий та середній) бізнес» найчастіше оперують економісти та практики, тоді як терміни «мале підприємництво», «середнє підприємництво» мають конкретне нормативно-правове визначення. Термін «мале підприємство» теж свого

<sup>11</sup> Кошелева Т. Н. Сущность и значение малого предпринимательства [Электронный ресурс] / Т. Н. Кошелева // Научно-теоретический журнал "Общество. Среда. Развитие" ("Terra humana"). – 2009. – № 3. – С. 18–25. – Режим доступа: [http://www.terrahumana.ru/arhiv/09\\_03/09\\_03\\_03.pdf](http://www.terrahumana.ru/arhiv/09_03/09_03_03.pdf).-С.18

<sup>12</sup> Ибадова Л. Т. Финансирование и кредитование малого бизнеса в России : правовые аспекты / Л. Т. Ибадова. – М. : Волтерс Клувер, 2006. – 272 с.-С.1

часу використовувався законодавцем для класифікації підприємств (згідно з ч. 2 ст. 2 закону «Про підприємства в Україні», який нині **втрапив чинність**).

Із зазначеного вище, можна зробити висновок, що *малий бізнес* — одна з форм організації економічної діяльності, пов'язана з функціонуванням малих підприємницьких структур, заснованих в різних організаційно-правових формах та різних формах власності та має на меті одержання прибутку шляхом реалізації ідеї свого заснування.

Суб'єктами малого бізнесу виступають:

- підприємці, тобто особи, які здійснюють ініціативну діяльність на свій ризик і під свою економічну та юридичну відповідальність;
- колективи підприємців і підприємницькі асоціації;
- індивідуальні і колективні споживачі продукції (робіт, послуг), яких пропонують підприємці, а також спілки і асоціації споживачів;
- працівники, які здійснюють трудову діяльність за наймом на контрактній або іншій основі, а також їхні професійні спілки;
- державні структури в тих випадках, коли вони виступають безпосередніми учасниками угод та мають інтерес до діяльності бізнесу.

У господарській діяльності ведення малого бізнесу може відбуватися наступними видами діяльності — *виробничої, посередницької та діяльності у сфері послуг*.

Виробнича підприємницька діяльність вважається визначальною, оскільки вона найбільше впливає на ефективність системи господарювання та якість суспільного життя. Підприємницька діяльність у сфері безпосереднього виробництва товарів має орієнтуватися на виготовлення й просування на ринок традиційних або інноваційних видів товарів.

Фізичні чи юридичні особи, які представляють інтереси виробників або споживачів, є посередниками, а основною метою *посередницької підприємницької діяльності* є поєднання економічних інтересів виробників і споживачів.

В залежності від характеру взаємовідносин між продавцем чи покупцем і торговим посередником, а також від функції, яку виконує посередник, можна виділити декілька видів торгово-посередницьких операцій: *операції по перепродажу, комісійні, агентські і брокерські*<sup>13</sup>.

Однією з поширених форм посередництва є *агентування*, тобто форма господарювання, за якої агент (посередник) діє від імені та на користь відповідно виробника або споживача (принципала) та за його рахунок. *Агенти виробників* (представники виробників) — представляють інтереси двох або декількох виробників товарів, які доповнюють один

<sup>13</sup> Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посібник / Г. М. Дроздова. — К. : ЦУЛ, 2002. — 172 с.

часу використовувався законодавцем для класифікації підприємств (згідно з ч. 2 ст. 2 закону «Про підприємства в Україні», який нині **втрапив чинність**).

Із зазначеного вище, можна зробити висновок, що *малий бізнес* — одна з форм організації економічної діяльності, пов'язана з функціонуванням малих підприємницьких структур, заснованих в різних організаційно-правових формах та різних формах власності та має на меті одержання прибутку шляхом реалізації ідеї свого заснування.

Суб'єктами малого бізнесу виступають:

- підприємці, тобто особи, які здійснюють ініціативну діяльність на свій ризик і під свою економічну та юридичну відповідальність;
- колективи підприємців і підприємницькі асоціації;
- індивідуальні і колективні споживачі продукції (робіт, послуг), яких пропонують підприємці, а також спілки і асоціації споживачів;
- працівники, які здійснюють трудову діяльність за наймом на контрактній або іншій основі, а також їхні професійні спілки;
- державні структури в тих випадках, коли вони виступають безпосередніми учасниками угод та мають інтерес до діяльності бізнесу.

У господарській діяльності ведення малого бізнесу може відбуватися наступними видами діяльності — *виробничої, посередницької та діяльності у сфері послуг*.

Виробнича підприємницька діяльність вважається визначальною, оскільки вона найбільше впливає на ефективність системи господарювання та якість суспільного життя. Підприємницька діяльність у сфері безпосереднього виробництва товарів має орієнтуватися на виготовлення й просування на ринок традиційних або інноваційних видів товарів.

Фізичні чи юридичні особи, які представляють інтереси виробників або споживачів, є посередниками, а основною метою *посередницької підприємницької діяльності* є поєднання економічних інтересів виробників і споживачів.

В залежності від характеру взаємовідносин між продавцем чи покупцем і торговим посередником, а також від функції, яку виконує посередник, можна виділити декілька видів торгово-посередницьких операцій: *операції по перепродажу, комісійні, агентські і брокерські*<sup>13</sup>.

Однією з поширених форм посередництва є *агентування*, тобто форма господарювання, за якої агент (посередник) діє від імені та на користь відповідно виробника або споживача (принципала) та за його рахунок. *Агенти виробників* (представники виробників) — представляють інтереси двох або декількох виробників товарів, які доповнюють один

<sup>13</sup> Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посібник / Г. М. Дроздова. — К. : ЦУЛ, 2002. — 172 с.

іншого. *Збутові агенти* одержують право на збут всієї продукції і ототожнюють собою відділ збуту, але не входять до структури фірми-виробника, а взаємодіють з нею на договірних умовах. *Агенти із закупівлі* займаються формуванням товарного асортименту (наприклад, для дрібних роздрібних торговців).

*Операції по перепродажу* здійснюються торговими посередниками від свого імені і за свій рахунок. Це означає, що торговий посередник виступає стороною договору як з виробником, так і з кінцевим споживачем і стає власником товару після оплати товару.

Суть *комісійних операцій* полягає у здійсненні одною стороною, названої комісіонером, за дорученням другої сторони, названої комітентом, угод від свого імені, але за рахунок комітента. Комісіонер не купляє товарів комітента, а лише укладає угоди по купівлі-продажу товарів за рахунок комітента. Це означає, що комітент залишається власником товару до його передачі в користування кінцевого споживача.

*Брокерські операції* полягають у встановленні через посередника-брокера контакту між продавцем і покупцем. Інакше кажучи, вони зводять зацікавлених продавців і покупців, самі при цьому не являються стороною в договорі і не беруть участі в ньому своїм капіталом. На відміну від агенту, брокер не є представником жодної із сторін і діє на основі окремих доручень і за визначену винагороду.

У сфері оптової торгівлі існують свої посередники. Оптовики функціонують у різних формах:

- *оптові фірми* – незалежні комерційні підприємства, що отримують право власності на всі товари, з якими мають справу. Це професійний вид підприємницької діяльності. Підприємницький дохід складається з різниці між ціною покупки товарів оптовиком і ціною продажу. Оптовик продає товар роздрібним торговцям;

- *дистриб'ютор* – це посередник, який спеціалізується на придбанні товарів у виробників і реалізує їх (розподіляє) своїм постійним клієнтам. Розрізняють дистриб'юторів товарів промислового призначення (їх партнерами є підприємці, що виробляють товари, готові до споживання) і дистриб'юторів, які продають товари роздрібним торговцям;

- *дjobери* – суб'єкти посередництва, які мають запаси готової продукції, забезпечують зберігання і поставку (транспортування) товарів. До того ж принципи їх діяльності аналогічні агентським функціям. Звернення до послуг дjobерів доцільно у тому випадку, якщо виробнику з якихось причин не вигідно створювати власну збутову мережу, або у випадку, коли він прагне вийти за рамки території, де розташовані його власні збутові підрозділи;

іншого. *Збутові агенти* одержують право на збут всієї продукції і ототожнюють собою відділ збуту, але не входять до структури фірми-виробника, а взаємодіють з нею на договірних умовах. *Агенти із закупівлі* займаються формуванням товарного асортименту (наприклад, для дрібних роздрібних торговців).

*Операції по перепродажу* здійснюються торговими посередниками від свого імені і за свій рахунок. Це означає, що торговий посередник виступає стороною договору як з виробником, так і з кінцевим споживачем і стає власником товару після оплати товару.

Суть *комісійних операцій* полягає у здійсненні одною стороною, названої комісіонером, за дорученням другої сторони, названої комітентом, угод від свого імені, але за рахунок комітента. Комісіонер не купляє товарів комітента, а лише укладає угоди по купівлі-продажу товарів за рахунок комітента. Це означає, що комітент залишається власником товару до його передачі в користування кінцевого споживача.

*Брокерські операції* полягають у встановленні через посередника-брокера контакту між продавцем і покупцем. Інакше кажучи, вони зводять зацікавлених продавців і покупців, самі при цьому не являються стороною в договорі і не беруть участі в ньому своїм капіталом. На відміну від агенту, брокер не є представником жодної із сторін і діє на основі окремих доручень і за визначену винагороду.

У сфері оптової торгівлі існують свої посередники. Оптовики функціонують у різних формах:

- *оптові фірми* – незалежні комерційні підприємства, що отримують право власності на всі товари, з якими мають справу. Це професійний вид підприємницької діяльності. Підприємницький дохід складається з різниці між ціною покупки товарів оптовиком і ціною продажу. Оптовик продає товар роздрібним торговцям;

- *дистриб'ютор* – це посередник, який спеціалізується на придбанні товарів у виробників і реалізує їх (розподіляє) своїм постійним клієнтам. Розрізняють дистриб'юторів товарів промислового призначення (їх партнерами є підприємці, що виробляють товари, готові до споживання) і дистриб'юторів, які продають товари роздрібним торговцям;

- *дjobери* – суб'єкти посередництва, які мають запаси готової продукції, забезпечують зберігання і поставку (транспортування) товарів. До того ж принципи їх діяльності аналогічні агентським функціям. Звернення до послуг дjobерів доцільно у тому випадку, якщо виробнику з якихось причин не вигідно створювати власну збутову мережу, або у випадку, коли він прагне вийти за рамки території, де розташовані його власні збутові підрозділи;

- *суб'єкт торгівлі по каталогам* – посередник, який займається реалізацією товарів шляхом розсилання каталогів товарів потенційним покупцям. У цьому випадку посередник має передбачити наявність складського приміщення. Крім того, передбачається можливість використання якого-небудь ефективного виду транспорту;

- *комівояжер* – це підприємець-посередник, який не тільки продає, але і доставляє товар покупцю (продаж із доставкою). До комівояжерів відносять роз'їзних представників торговельних фірм, які пропонують покупцям товари за зразками. Комівояжери забезпечують доволі ефективну рекламу товарів і створюють міцні канали збуту продукції, а також післяпродажного обслуговування

- *аукціонна форма торгівлі* також є посередницькою операцією. У здійсненні таких операцій беруть участь три суб'єкта відносин. *Аукціон представляє собою публічний торг*. Це змагання покупців за право придбання товару, що виставляється на аукціонний продаж. Аукціонні товари мають *стартову ціну* та пропонуються на продаж *лотами* – неподільними партіями товару, що виставляється на аукціонний продаж. Усі лоти (під номерами) виставляються для попереднього огляду до початку аукціону. Товар (лот) вважається проданим після третього удару молотка аукціонника тому аукціонеру, який запропонував найвищу ціну. На міжнародні аукціони виставляються хутро, скакові коні, прянощі, чай, тютюн, вовна, антикваріат, інші товари.

Окремим видом посередницької діяльності можна вважати *фінансове посередництво*. Сфера його діяльності – фінанси, грошовий обіг і кредит. Воно поширюється на таке коло операцій як продаж і купівля іноземної валюти, обмін цінних паперів на гроші, валюту або інші цінні папери, пошук та економічне обґрунтування інвестиційних проектів, операції на ринку нерухомості тощо. Прибуток підприємця виникає в результаті операцій з фінансовими ресурсами та отриманням відсотків або фіксованих доходів.

В останні роки в усьому світі все більший розвиток одержує *бізнес у сфері послуг*, який найлегше організувати. Прикладами такого бізнесу є телефонні довідкові служби, послуги з догляду за дитиною, перекладача. Подібні підприємства вимагають незначних (або взагалі ніяких) капіталовкладень. Деякі послуги, наприклад готелі або спортивний бізнес, вимагають набагато більше інвестицій. Послуги налічують сотні різних типів: від майстерень з ремонту взуття до агентств з прокату автомобілів, від шлюбних консультантів до стоматологів. Послуги – це дуже привабливий бізнес для підприємців. В даний час саме в цій сфері йдуть активні інноваційні процеси. Особливо рентабельним і швидкозростаючим є

- *суб'єкт торгівлі по каталогам* – посередник, який займається реалізацією товарів шляхом розсилання каталогів товарів потенційним покупцям. У цьому випадку посередник має передбачити наявність складського приміщення. Крім того, передбачається можливість використання якого-небудь ефективного виду транспорту;

- *комівояжер* – це підприємець-посередник, який не тільки продає, але і доставляє товар покупцю (продаж із доставкою). До комівояжерів відносять роз'їзних представників торговельних фірм, які пропонують покупцям товари за зразками. Комівояжери забезпечують доволі ефективну рекламу товарів і створюють міцні канали збуту продукції, а також післяпродажного обслуговування

- *аукціонна форма торгівлі* також є посередницькою операцією. У здійсненні таких операцій беруть участь три суб'єкта відносин. *Аукціон представляє собою публічний торг*. Це змагання покупців за право придбання товару, що виставляється на аукціонний продаж. Аукціонні товари мають *стартову ціну* та пропонуються на продаж *лотами* – неподільними партіями товару, що виставляється на аукціонний продаж. Усі лоти (під номерами) виставляються для попереднього огляду до початку аукціону. Товар (лот) вважається проданим після третього удару молотка аукціонника тому аукціонеру, який запропонував найвищу ціну. На міжнародні аукціони виставляються хутро, скакові коні, прянощі, чай, тютюн, вовна, антикваріат, інші товари.

Окремим видом посередницької діяльності можна вважати *фінансове посередництво*. Сфера його діяльності – фінанси, грошовий обіг і кредит. Воно поширюється на таке коло операцій як продаж і купівля іноземної валюти, обмін цінних паперів на гроші, валюту або інші цінні папери, пошук та економічне обґрунтування інвестиційних проектів, операції на ринку нерухомості тощо. Прибуток підприємця виникає в результаті операцій з фінансовими ресурсами та отриманням відсотків або фіксованих доходів.

В останні роки в усьому світі все більший розвиток одержує *бізнес у сфері послуг*, який найлегше організувати. Прикладами такого бізнесу є телефонні довідкові служби, послуги з догляду за дитиною, перекладача. Подібні підприємства вимагають незначних (або взагалі ніяких) капіталовкладень. Деякі послуги, наприклад готелі або спортивний бізнес, вимагають набагато більше інвестицій. Послуги налічують сотні різних типів: від майстерень з ремонту взуття до агентств з прокату автомобілів, від шлюбних консультантів до стоматологів. Послуги – це дуже привабливий бізнес для підприємців. В даний час саме в цій сфері йдуть активні інноваційні процеси. Особливо рентабельним і швидкозростаючим є



бізнес у сфері ділових послуг. Консультаційний бізнес передбачає надання інформації суб'єктам на платних умовах з питань юридичної, фінансової, бухгалтерські допомоги та інших питань суспільного життя.

Всі перераховані види підприємництва тісно пов'язані між собою. Дуже часто в одному підприємстві поєднується і виробник, і фінансист, і посередник. Поєднання різних видів бізнесу дозволяє підприємцю збільшувати конкурентні переваги свого бізнесу і знижувати ризики. Однак, не завжди довільне поєднання видів бізнесу веде до успіху.

Підприємництво як форма переважно ініціативної діяльності може започатковуватися й функціонувати у вигляді будь-яких її видів (виробничої та торговельної діяльності, посередництва, надання послуг тощо). Бізнес відповідно до організаційної мети може бути організований у різних масштабах і відповідно до цього виділяють наступні розміри суб'єктів бізнесу: велике, середнє та мале (в тому числі мікро) підприємство. Господарським кодексом України передбачено наступні критерії віднесення бізнесу до різних розмірів залежно від кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік (рисунок 1).

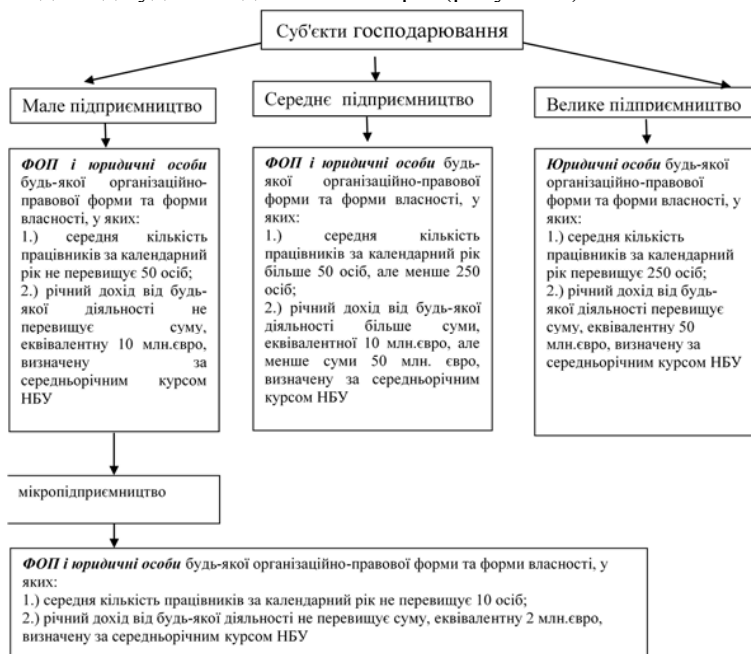


Рисунок 1. Розподіл бізнесу залежно від кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік

бізнес у сфері ділових послуг. Консультаційний бізнес передбачає надання інформації суб'єктам на платних умовах з питань юридичної, фінансової, бухгалтерські допомоги та інших питань суспільного життя.

Всі перераховані види підприємництва тісно пов'язані між собою. Дуже часто в одному підприємстві поєднується і виробник, і фінансист, і посередник. Поєднання різних видів бізнесу дозволяє підприємцю збільшувати конкурентні переваги свого бізнесу і знижувати ризики. Однак, не завжди довільне поєднання видів бізнесу веде до успіху.

Підприємництво як форма переважно ініціативної діяльності може започатковуватися й функціонувати у вигляді будь-яких її видів (виробничої та торговельної діяльності, посередництва, надання послуг тощо). Бізнес відповідно до організаційної мети може бути організований у різних масштабах і відповідно до цього виділяють наступні розміри суб'єктів бізнесу: велике, середнє та мале (в тому числі мікро) підприємство. Господарським кодексом України передбачено наступні критерії віднесення бізнесу до різних розмірів залежно від кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік (рисунок 1).

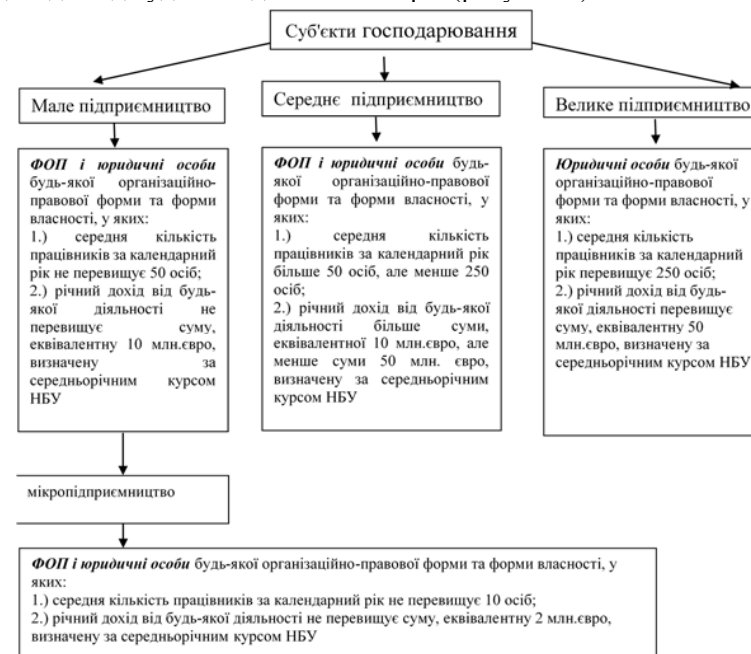


Рисунок 1. Розподіл бізнесу залежно від кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік

Таким чином, щоб визначити, до якої категорії належить конкретний суб'єкт підприємництва в Україні, слід встановити середню кількість працівників та суму доходу в євро, визначену за середньорічним курсом НБУ. Така тенденція спостерігається під впливом інтеграційних процесів<sup>14</sup>.

У 1971 р. Болтонський комітет у Великобританії вперше запропонував комбінований підхід при визначенні малих підприємств<sup>15</sup> у своїй країні – використання одночасно економічних і статистичних характеристик. До економічних критеріїв було віднесено такі ознаки: невеликий ринок збуту, який не дозволяє фірмі значно впливати на ціни і обсяг продукції; відсутність філій, тобто власник сам контролює свій бізнес; персоналізоване управління, при якому керівник бере участь у процесі прийняття всіх рішень. Статистичні критерії враховували кількість зайнятих і річний оборот підприємств в залежності від виду економічної діяльності, а також внесок підприємства у експортну діяльність країни, розвиток інновацій<sup>16</sup> (рисунок 2).

Не зважаючи на статистичну та економічну значимість даного підходу, він має декілька суттєвих недоліків, зокрема:

1. множинність критеріїв;
2. наявність різних числових параметрів зміни критеріїв для різних галузей, що ускладнює використання такого визначення;
3. використання грошових показників, які потребують коригування на індекс інфляції.

Вивчення світового досвіду у сфері юридичного визначення малого бізнесу говорить про національну специфіку та використання різних параметрів у різних країнах.

У Польщі до малого бізнесу відносять підприємства із чисельністю працівників менше 50, в тому числі до мікропідприємництва – до 10 осіб. В Італії підприємства з кількістю працівників від 1 до 19 зараховуються до найменших, а від 20 до 29 – до малих. В Іспанії немає чіткого законодавчого визначення поняття малого підприємництва. Регіональні і місцеві органи мають право самостійно встановлювати критерії віднесення підприємств до малих в рамках тих чи інших програм державної підтримки. Низка європейських країн, зокрема Німеччина, також не має влас-

<sup>14</sup> Винниченко В.В. Визначення суб'єктів малого та середнього підприємництва за законодавством України / В. Винниченко // Бюлетень УАБС НБУ, 2012 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://bulletin.uabs.edu.ua/store/jur/2012/8a4ab128e673ec7b47aba3608950ec79.pdf>

<sup>15</sup> Сам термін в Україні не використовуються, натомість в господарському законодавстві оперують терміном «суб'єкти малого підприємництва (бізнесу)»

<sup>16</sup> Стадник В. О. Складові і чинники формування потенціалу розвитку малого підприємництва. / В. О. Стадник, О. С. Петрицька // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 12. – С. 124 – 128.

Таким чином, щоб визначити, до якої категорії належить конкретний суб'єкт підприємництва в Україні, слід встановити середню кількість працівників та суму доходу в євро, визначену за середньорічним курсом НБУ. Така тенденція спостерігається під впливом інтеграційних процесів<sup>14</sup>.

У 1971 р. Болтонський комітет у Великобританії вперше запропонував комбінований підхід при визначенні малих підприємств<sup>15</sup> у своїй країні – використання одночасно економічних і статистичних характеристик. До економічних критеріїв було віднесено такі ознаки: невеликий ринок збуту, який не дозволяє фірмі значно впливати на ціни і обсяг продукції; відсутність філій, тобто власник сам контролює свій бізнес; персоналізоване управління, при якому керівник бере участь у процесі прийняття всіх рішень. Статистичні критерії враховували кількість зайнятих і річний оборот підприємств в залежності від виду економічної діяльності, а також внесок підприємства у експортну діяльність країни, розвиток інновацій<sup>16</sup> (рисунок 2).

Не зважаючи на статистичну та економічну значимість даного підходу, він має декілька суттєвих недоліків, зокрема:

1. множинність критеріїв;
2. наявність різних числових параметрів зміни критеріїв для різних галузей, що ускладнює використання такого визначення;
3. використання грошових показників, які потребують коригування на індекс інфляції.

Вивчення світового досвіду у сфері юридичного визначення малого бізнесу говорить про національну специфіку та використання різних параметрів у різних країнах.

У Польщі до малого бізнесу відносять підприємства із чисельністю працівників менше 50, в тому числі до мікропідприємництва – до 10 осіб. В Італії підприємства з кількістю працівників від 1 до 19 зараховуються до найменших, а від 20 до 29 – до малих. В Іспанії немає чіткого законодавчого визначення поняття малого підприємництва. Регіональні і місцеві органи мають право самостійно встановлювати критерії віднесення підприємств до малих в рамках тих чи інших програм державної підтримки. Низка європейських країн, зокрема Німеччина, також не має влас-

<sup>14</sup> Винниченко В.В. Визначення суб'єктів малого та середнього підприємництва за законодавством України / В. Винниченко // Бюлетень УАБС НБУ, 2012 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://bulletin.uabs.edu.ua/store/jur/2012/8a4ab128e673ec7b47aba3608950ec79.pdf>

<sup>15</sup> Сам термін в Україні не використовуються, натомість в господарському законодавстві оперують терміном «суб'єкти малого підприємництва (бізнесу)»

<sup>16</sup> Стадник В. О. Складові і чинники формування потенціалу розвитку малого підприємництва. / В. О. Стадник, О. С. Петрицька // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 12. – С. 124 – 128.

них визначень малих підприємств та використовує методологію Європейського Союзу, згідно з якою малими визнаються підприємства з чисельністю працюючих до 50 осіб та річним оборотом до 10 млн. євро<sup>17</sup>.



Рисунок 2. Критерії віднесення підприємства до малого за методологією Болтонського комітету<sup>18</sup>

Згідно з законом «Про малий бізнес»<sup>19</sup> 1953 р. США до малого бізнесу відносять підприємства із чисельністю працівників до 100 осіб, до

<sup>17</sup> Сафина М. Создание малых и средних предприятий в ЕС (на примере Германии) [Электронный ресурс] / М. Сафина, О. Рейберг // Региональный Центр Инноваций и Трансфера Технологий. Некоммерческое партнёрство [сайт]. – Режим доступа : <http://www.rcitt.ru/332.file>.

<sup>18</sup> Bolton Report (The) (1971) Small Firms, Report of the Committee of Inquiry on Small Firms, HMSO, Cmnd. 4811, London

<sup>19</sup> Federal Small Business Programs and the Small Business Act of 1953 [Electronic resource] .- Access mode : <http://www.ncmahq.org/files/Articles/CM1009%20-%2024-41.pdf>.

них визначень малих підприємств та використовує методологію Європейського Союзу, згідно з якою малими визнаються підприємства з чисельністю працюючих до 50 осіб та річним оборотом до 10 млн. євро<sup>17</sup>.

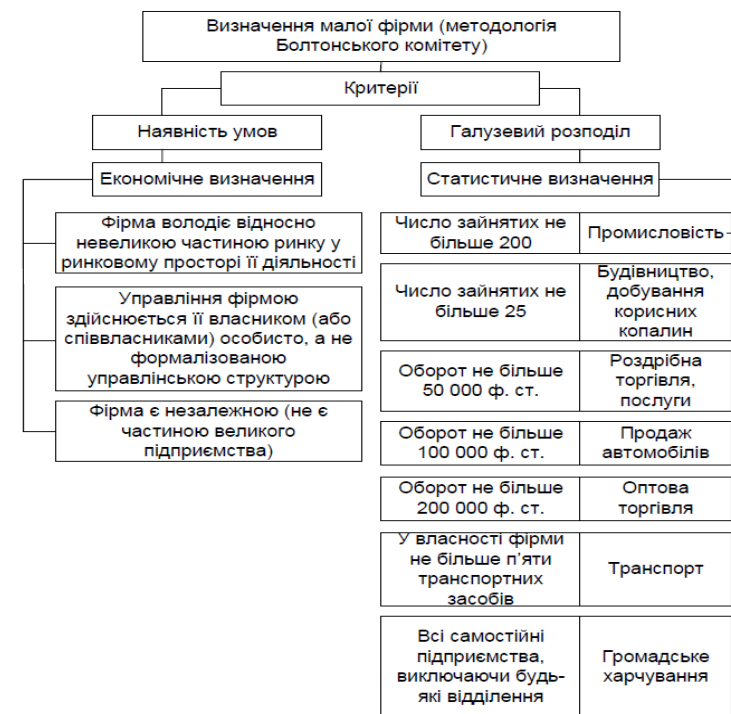


Рисунок 2. Критерії віднесення підприємства до малого за методологією Болтонського комітету<sup>18</sup>

Згідно з законом «Про малий бізнес»<sup>19</sup> 1953 р. США до малого бізнесу відносять підприємства із чисельністю працівників до 100 осіб, до

<sup>17</sup> Сафина М. Создание малых и средних предприятий в ЕС (на примере Германии) [Электронный ресурс] / М. Сафина, О. Рейберг // Региональный Центр Инноваций и Трансфера Технологий. Некоммерческое партнёрство [сайт]. – Режим доступа : <http://www.rcitt.ru/332.file>.

<sup>18</sup> Bolton Report (The) (1971) Small Firms, Report of the Committee of Inquiry on Small Firms, HMSO, Cmnd. 4811, London

<sup>19</sup> Federal Small Business Programs and the Small Business Act of 1953 [Electronic resource] .- Access mode : <http://www.ncmahq.org/files/Articles/CM1009%20-%2024-41.pdf>.

середнього – до 500. Крім того, підприємства повинні відповідати таким вимогам: бути комерційними структурами (мати на меті отримання прибутку), належати незалежним власникам і управлятися ними, не займати ключових позицій у видах економічної діяльності.

В Російській Федерації з 1 січня 2008 р. набрав чинність Федеральний закон № 209-ФЗ «Про розвиток малого і середнього підприємництва в РФ», відповідно до ст. 4 якого до суб'єктів малого і середнього підприємництва належать внесені до єдиного державного реєстру юридичних осіб споживчі кооперативи і комерційні організації (крім державних і муніципальних унітарних підприємств), а також фізичні особи, внесені до єдиного державного реєстру індивідуальних підприємців, що здійснюють підприємницьку діяльність без утворення юридичної особи, фермерські господарства, що відповідають певним критеріям. По-перше, встановлені обмеження щодо юридичних осіб в частині участі в їх статутному капіталі (пайовому фонді) держави, муніципальних утворень, іноземних громадян, громадських об'єднань, благодійних фондів, а також юридичних осіб, що не є суб'єктами малого і середнього підприємництва. Частка названих суб'єктів у статутному капіталі (пайовому фонді) сумарно не повинна перевищувати 25 %. Такі обмеження не поширюються на господарські товариства, діяльність яких полягає у практичному застосуванні результатів інтелектуальної діяльності. По-друге, середня чисельність працівників за попередній календарний рік не повинна перевищувати 100 осіб для суб'єктів малого підприємництва. По-третє, виручка від реалізації товарів (робіт, послуг) без урахування ПДВ або балансова вартість активів не повинна перевищувати граничних значень, які встановлюються Урядом РФ раз на п'ять років<sup>20</sup>.

Окрім розглянутого кількісного критерію, малий бізнес ще визначається й якісно (Х.Велу, 1980 р.<sup>21</sup>), адже бізнес характеризується високою індивідуальністю і потребує суб'єктивної оцінки. До якісних критеріїв малого бізнесу відносять:

1. мета – визначається імпровізовано, ринком, інтуїтивно, інколи – відповідно до стратегії;
2. менеджмент – власними силами, прямо, авторитарно або з залученням та консультації партнерів-спеціалістів;
3. виробництво товарів, надання послуг – короткострокове планування виробничої діяльності або відсутність плану без маркетингового дослідження;

<sup>20</sup> О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации : Федеральный Закон РФ № 209-ФЗ от 24 июля 2007 г. [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс [сайт]. – Режим доступа : <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=122779>

<sup>21</sup> Velu H.A.F. The development process of the personally managed enterprise.- European foundation for management development's.10th seminar on small business, 1980. p.1-21.

середнього – до 500. Крім того, підприємства повинні відповідати таким вимогам: бути комерційними структурами (мати на меті отримання прибутку), належати незалежним власникам і управлятися ними, не займати ключових позицій у видах економічної діяльності.

В Російській Федерації з 1 січня 2008 р. набрав чинність Федеральний закон № 209-ФЗ «Про розвиток малого і середнього підприємництва в РФ», відповідно до ст. 4 якого до суб'єктів малого і середнього підприємництва належать внесені до єдиного державного реєстру юридичних осіб споживчі кооперативи і комерційні організації (крім державних і муніципальних унітарних підприємств), а також фізичні особи, внесені до єдиного державного реєстру індивідуальних підприємців, що здійснюють підприємницьку діяльність без утворення юридичної особи, фермерські господарства, що відповідають певним критеріям. По-перше, встановлені обмеження щодо юридичних осіб в частині участі в їх статутному капіталі (пайовому фонді) держави, муніципальних утворень, іноземних громадян, громадських об'єднань, благодійних фондів, а також юридичних осіб, що не є суб'єктами малого і середнього підприємництва. Частка названих суб'єктів у статутному капіталі (пайовому фонді) сумарно не повинна перевищувати 25 %. Такі обмеження не поширюються на господарські товариства, діяльність яких полягає у практичному застосуванні результатів інтелектуальної діяльності. По-друге, середня чисельність працівників за попередній календарний рік не повинна перевищувати 100 осіб для суб'єктів малого підприємництва. По-третє, виручка від реалізації товарів (робіт, послуг) без урахування ПДВ або балансова вартість активів не повинна перевищувати граничних значень, які встановлюються Урядом РФ раз на п'ять років<sup>20</sup>.

Окрім розглянутого кількісного критерію, малий бізнес ще визначається й якісно (Х.Велу, 1980 р.<sup>21</sup>), адже бізнес характеризується високою індивідуальністю і потребує суб'єктивної оцінки. До якісних критеріїв малого бізнесу відносять:

1. мета – визначається імпровізовано, ринком, інтуїтивно, інколи – відповідно до стратегії;
2. менеджмент – власними силами, прямо, авторитарно або з залученням та консультації партнерів-спеціалістів;
3. виробництво товарів, надання послуг – короткострокове планування виробничої діяльності або відсутність плану без маркетингового дослідження;

<sup>20</sup> О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации : Федеральный Закон РФ № 209-ФЗ от 24 июля 2007 г. [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс [сайт]. – Режим доступа : <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=122779>

<sup>21</sup> Velu H.A.F. The development process of the personally managed enterprise.- European foundation for management development's.10th seminar on small business, 1980. p.1-21.

4. стосунки із персоналом – формуються за принципом «великої сім'ї», особистий контакт із власниками, висока ступінь мотивації, слабкий вплив профспілок;

5. джерела фінансування діяльності – кошти домогосподарства та банківські позички.

Висока практична та ідейна цінність даного підходу в господарському житті та у використанні в бізнес-сфері обмежується низьким рівнем доступу до необхідної інформації про внутрішні управлінські справи, а в умовах асиметричності статистичної інформації в умовах сучасного розвитку якість цього підходу знижується.

За своєю економічною природою малий бізнес виконує дві функції: економічну та соціальну. *Економічна* функція полягає в тому, що малий бізнес надає ринковій системі необхідну гнучкість (активізація структурних зрушень, процесів роздержавлення та приватизації); формує конкурентне середовище (є основою локальних ринків, обмежує монополії і сприяє їх до раціоналізації свого виробництва шляхом створення дочірніх підприємств); прискорює науково-технічний прогрес (організація малосерійного й інноваційного підприємництва, пошук розробка і впровадження нових ідей); мобілізує сировинні, людські та фінансові ресурси та сприяє їх раціональному використанню; забезпечує зростання податкових надходжень до бюджетів, розвиток інновацій та сприяння стабілізації депресивних регіонів.

*Соціальна* функція малого бізнесу забезпечує зростання зайнятості; знижує соціальну напругу в суспільстві; формує систему задоволення платоспроможного попиту; стабілізує рівень доходів населення та подолання диспропорцій в доходах, сприяє зростанню рівня суспільного добробуту.

Для забезпечення виконання бізнесом своїх функцій необхідна належна *інфраструктура*, яка включає нормативно-правове забезпечення та комунікативну сферу, науково-дослідницькі установи та організації а також – навчальні заклади, що забезпечують підготовку фахівців та організаційно-фінансові установи (банки, що виконують фінансові послуги; постачальники, що організують постачання сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими виробами, енергією, машинами й устаткуванням, інструментом та ін.; оптові й роздрібні продавці, що надають послуги щодо доведення товарів до споживача; спеціалізовані фірми й установи, що виконують професійні юридичні, бухгалтерські та інші послуги; агентства з працевлаштування, що займаються підбором робочої сили; рекламні, транспортні, страхові організації тощо).

4. стосунки із персоналом – формуються за принципом «великої сім'ї», особистий контакт із власниками, висока ступінь мотивації, слабкий вплив профспілок;

5. джерела фінансування діяльності – кошти домогосподарства та банківські позички.

Висока практична та ідейна цінність даного підходу в господарському житті та у використанні в бізнес-сфері обмежується низьким рівнем доступу до необхідної інформації про внутрішні управлінські справи, а в умовах асиметричності статистичної інформації в умовах сучасного розвитку якість цього підходу знижується.

За своєю економічною природою малий бізнес виконує дві функції: економічну та соціальну. *Економічна* функція полягає в тому, що малий бізнес надає ринковій системі необхідну гнучкість (активізація структурних зрушень, процесів роздержавлення та приватизації); формує конкурентне середовище (є основою локальних ринків, обмежує монополії і сприяє їх до раціоналізації свого виробництва шляхом створення дочірніх підприємств); прискорює науково-технічний прогрес (організація малосерійного й інноваційного підприємництва, пошук розробка і впровадження нових ідей); мобілізує сировинні, людські та фінансові ресурси та сприяє їх раціональному використанню; забезпечує зростання податкових надходжень до бюджетів, розвиток інновацій та сприяння стабілізації депресивних регіонів.

*Соціальна* функція малого бізнесу забезпечує зростання зайнятості; знижує соціальну напругу в суспільстві; формує систему задоволення платоспроможного попиту; стабілізує рівень доходів населення та подолання диспропорцій в доходах, сприяє зростанню рівня суспільного добробуту.

Для забезпечення виконання бізнесом своїх функцій необхідна належна *інфраструктура*, яка включає нормативно-правове забезпечення та комунікативну сферу, науково-дослідницькі установи та організації а також – навчальні заклади, що забезпечують підготовку фахівців та організаційно-фінансові установи (банки, що виконують фінансові послуги; постачальники, що організують постачання сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими виробами, енергією, машинами й устаткуванням, інструментом та ін.; оптові й роздрібні продавці, що надають послуги щодо доведення товарів до споживача; спеціалізовані фірми й установи, що виконують професійні юридичні, бухгалтерські та інші послуги; агентства з працевлаштування, що займаються підбором робочої сили; рекламні, транспортні, страхові організації тощо).

## 2. Особливості організації та реєстрації малого бізнесу в Україні

Наявність фінансових ресурсів, які можуть бути використані в підприємницьких цілях, ставлять перед людиною запитання: інвестувати кошти в створений бізнес чи створити власну справу? Якщо перевага надається власному бізнесу, то розпочинається досить складний шлях, навіть за наявності організаційного досвіду.

Пристаючи до організації бізнесу, підприємець ставить перед собою питання: що він може і хоче створити. Для організації бізнесу необхідний стартовий капітал, для організації підприємницької діяльності — виробничі потужності, обладнання, відповідна технологія, підготовлені виробничі кадри тощо. Важливу роль відіграють результати вивчення ринку: попиту і пропонування, ціна тієї продукції, яку підприємець передбачає виготовляти, стан конкурентів. Сформувавши ідею, суб'єкт підприємницької діяльності, як фізична або юридична особа, яка здійснює підприємницьку діяльність легітимно, визначається, який для нього прийнятний вид бізнесу: власна справа (ФОП, ПП тощо) чи товариство (партнерство), що дозволяється створювати в Україні згідно з ст. 45 Господарського Кодексу України. Підприємництво в Україні здійснюється в будь-яких організаційних формах, передбачених законодавством, на вибір підприємця. Також, в залежності від способу заснування та формування статутного капіталу в Україні можуть створюватися *унітарні та корпоративні підприємства*.

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний капітал, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є *державні та комунальні підприємства, підприємства, засновані на власності об'єднань громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника* (однієї особи та його праці або з використанням найманої праці (ФОП), а також – що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання – юридичної особи).

Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є *кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства*, а також *інші підприємства*, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

## 2. Особливості організації та реєстрації малого бізнесу в Україні

Наявність фінансових ресурсів, які можуть бути використані в підприємницьких цілях, ставлять перед людиною запитання: інвестувати кошти в створений бізнес чи створити власну справу? Якщо перевага надається власному бізнесу, то розпочинається досить складний шлях, навіть за наявності організаційного досвіду.

Пристаючи до організації бізнесу, підприємець ставить перед собою питання: що він може і хоче створити. Для організації бізнесу необхідний стартовий капітал, для організації підприємницької діяльності — виробничі потужності, обладнання, відповідна технологія, підготовлені виробничі кадри тощо. Важливу роль відіграють результати вивчення ринку: попиту і пропонування, ціна тієї продукції, яку підприємець передбачає виготовляти, стан конкурентів. Сформувавши ідею, суб'єкт підприємницької діяльності, як фізична або юридична особа, яка здійснює підприємницьку діяльність легітимно, визначається, який для нього прийнятний вид бізнесу: власна справа (ФОП, ПП тощо) чи товариство (партнерство), що дозволяється створювати в Україні згідно з ст. 45 Господарського Кодексу України. Підприємництво в Україні здійснюється в будь-яких організаційних формах, передбачених законодавством, на вибір підприємця. Також, в залежності від способу заснування та формування статутного капіталу в Україні можуть створюватися *унітарні та корпоративні підприємства*.

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний капітал, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є *державні та комунальні підприємства, підприємства, засновані на власності об'єднань громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника* (однієї особи та його праці або з використанням найманої праці (ФОП), а також – що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання – юридичної особи).

Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є *кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства*, а також *інші підприємства*, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

*Кооперативи* – добровільні об'єднання громадян, створені з метою спільного вирішення ними економічних, соціально-побутових та інших питань можуть створюватися у різних галузях (виробничі, споживчі, житлові тощо).

*Господарськими товариствами* визнаються підприємства або інші суб'єкти господарювання (юридичні особи), створені юридичними особами або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку. Вони поділяються на: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства.

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

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

*Товариством з додатковою відповідальністю* є господарське товариство, статутний капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

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

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

Іншими підприємствами в Господарському кодексі визначені фермерське господарство, підприємство з іноземними інвестиціями та іноземне підприємство.

*Кооперативи* – добровільні об'єднання громадян, створені з метою спільного вирішення ними економічних, соціально-побутових та інших питань можуть створюватися у різних галузях (виробничі, споживчі, житлові тощо).

*Господарськими товариствами* визнаються підприємства або інші суб'єкти господарювання (юридичні особи), створені юридичними особами або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку. Вони поділяються на: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства.

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

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

*Товариством з додатковою відповідальністю* є господарське товариство, статутний капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

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

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

Іншими підприємствами в Господарському кодексі визначені фермерське господарство, підприємство з іноземними інвестиціями та іноземне підприємство.

Фермерське господарство є формою підприємництва громадян з метою виробництва, переробки та реалізації товарної сільськогосподарської продукції.

Підприємство в статутному капіталі якого не менш як десять відсотків становить іноземна інвестиція, визнається підприємством з іноземними інвестиціями. Підприємство набуває статусу підприємства з іноземними інвестиціями з дня зарахування іноземної інвестиції на його баланс.

Іноземним підприємством є унітарне або корпоративне підприємство, створене за законодавством України, що діє виключно на основі власності іноземців або іноземних юридичних осіб, або діюче підприємство, придбане повністю у власність цих осіб.

Окрім цього, підприємства можуть створювати об'єднання у організаційно-правовій формі асоціації, корпорації, консорціуму, концерну, та інших об'єднання підприємств (наприклад, спілка підприємців малих, середніх та приватизованих підприємств), передбачені законом, але об'єднання підприємств у господарській практиці не відповідає критеріям малого підприємництва, бо за своєю природою воно є поєднанням малого бізнесу, інтегрованого до єдиної мети.

Для прийняття об'єднаного рішення щодо організаційної форми необхідно з'ясувати переваги та недоліки кожної з передбачених чинним законодавством організаційних форм підприємницької діяльності в Україні. Узагальнено, можна виділити наступні форми: одноосібне володіння, партнерство та корпорація (табл. 1).

Таблиця 1

СУТНІСНА І ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ФОРМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ<sup>22</sup>

Форма підприємництва	Сутність	Переваги	Недоліки
Одноосібне володіння	Підприємство (володіння), власником якого є фізична особа або родина	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Простота та дешевизна заснування</li> <li>• Повна самостійність, свобода та оперативність рішень</li> <li>• Максимально мотивація ефективного господарювання</li> <li>• Збереження комерційної таємниці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Труднощі із залученням великих інвестицій та одержанням кредитів</li> <li>• Повна відповідальність за борги</li> <li>• Брак спеціалізованого менеджменту</li> <li>• Невизначеність терміну функціонування</li> </ul>

<sup>22</sup> Мельников А. М. Основи організації бізнесу [текст] : навч. посіб. / за заг. Ред. А. М. Мельникова [А. М. Мельников, О. А. Коваленко, Н. Б. Пундяк] – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 200 с.

Фермерське господарство є формою підприємництва громадян з метою виробництва, переробки та реалізації товарної сільськогосподарської продукції.

Підприємство в статутному капіталі якого не менш як десять відсотків становить іноземна інвестиція, визнається підприємством з іноземними інвестиціями. Підприємство набуває статусу підприємства з іноземними інвестиціями з дня зарахування іноземної інвестиції на його баланс.

Іноземним підприємством є унітарне або корпоративне підприємство, створене за законодавством України, що діє виключно на основі власності іноземців або іноземних юридичних осіб, або діюче підприємство, придбане повністю у власність цих осіб.

Окрім цього, підприємства можуть створювати об'єднання у організаційно-правовій формі асоціації, корпорації, консорціуму, концерну, та інших об'єднання підприємств (наприклад, спілка підприємців малих, середніх та приватизованих підприємств), передбачені законом, але об'єднання підприємств у господарській практиці не відповідає критеріям малого підприємництва, бо за своєю природою воно є поєднанням малого бізнесу, інтегрованого до єдиної мети.

Для прийняття об'єднаного рішення щодо організаційної форми необхідно з'ясувати переваги та недоліки кожної з передбачених чинним законодавством організаційних форм підприємницької діяльності в Україні. Узагальнено, можна виділити наступні форми: одноосібне володіння, партнерство та корпорація (табл. 1).

Таблиця 1

СУТНІСНА І ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ФОРМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ<sup>22</sup>

Форма підприємництва	Сутність	Переваги	Недоліки
Одноосібне володіння	Підприємство (володіння), власником якого є фізична особа або родина	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Простота та дешевизна заснування</li> <li>• Повна самостійність, свобода та оперативність рішень</li> <li>• Максимально мотивація ефективного господарювання</li> <li>• Збереження комерційної таємниці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Труднощі із залученням великих інвестицій та одержанням кредитів</li> <li>• Повна відповідальність за борги</li> <li>• Брак спеціалізованого менеджменту</li> <li>• Невизначеність терміну функціонування</li> </ul>

<sup>22</sup> Мельников А. М. Основи організації бізнесу [текст] : навч. посіб. / за заг. Ред. А. М. Мельникова [А. М. Мельников, О. А. Коваленко, Н. Б. Пундяк] – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 200 с.



Форма підприємництва	Сутність	Переваги	Недоліки
Господарське товариство (партнерство)	Об'єднання власників капіталів кількох фізичних осіб за умов: <ul style="list-style-type: none"> <li>• рівного розподілу ризику і прибутку;</li> <li>• спільного контролю результатів бізнесу;</li> <li>• безпосередньої участі в діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ширші можливості для ефективної діяльності</li> <li>• Збільшення фінансової незалежності.</li> <li>• Більша свобода дій і виваженість управлінських рішень</li> <li>• Можливість залучення до управління товариством професійних менеджерів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Загроза окремим партнерам через солідарну відповідальність.</li> <li>• Можливість банкрутства через професійну некомпетентність одного з партнерів</li> <li>• Збільшення ймовірності господарського ризику через недостатню передбачуваність процесу і результатів діяльності, несумісність ідей партнерів.</li> </ul>
Корпорація (акціонерне товариство)	Підприємство, власником якого є акціонери, які несуть обмежену відповідальність (у розмірі свого внеску в акціонерний капітал), але можуть розпоряджатись усім прибутком	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реальна можливість залучення необхідних інвестиційних ресурсів</li> <li>• Більша здатність до нарощування обсягів виробництва (послуг)</li> <li>• Наявність лише обмеженої відповідальності акціонерів</li> <li>• Постійний (тривалий) характер функціонування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність розбіжностей між правами власності та функцією контролю діяльності</li> <li>• Сплата більших податків через оподаткування спочатку прибутку, а потім одержуваних дивідендів</li> <li>• Існування потенційних можливостей для зловживань з боку посадових осіб</li> </ul>

Коли йдеться про вибір організаційної форми підприємства, увага приділяється найбільш значущим ознакам, за якими такі форми різняться. Насамперед, до них належать: джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності, кількість власників використовуваного капіталу та учасників створюваного підприємства; межі майнової відповідальності; спосіб розподілу прибутків і збитків; форма управління суб'єктом господарювання тощо. Крім того, прийняття рішення щодо вибору організаційної форми підприємства залежить від багатьох інших чинників, починаючи від особливостей середовища майбутнього бізнесу і завершуючи особистими якостями та уподобаннями самого підприємця.

У разі заснування малого бізнесу необхідно враховувати специфічні фактори, які впливають на процес його створення та функціонування (табл. 2).

Враховуючи характеристики, переваги і недоліки, а також чинники вибору організаційної форми, можна прийняти обґрунтоване рішення щодо правового статусу майбутнього підприємства.

Наступним етапом технології створення є визначення стратегічних і конкретних цілей діяльності новостворюваного суб'єкта підприємництва, які мають відповідати певним критеріям і підтверджуватись необхідними розрахунками.

Форма підприємництва	Сутність	Переваги	Недоліки
Господарське товариство (партнерство)	Об'єднання власників капіталів кількох фізичних осіб за умов: <ul style="list-style-type: none"> <li>• рівного розподілу ризику і прибутку;</li> <li>• спільного контролю результатів бізнесу;</li> <li>• безпосередньої участі в діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ширші можливості для ефективної діяльності</li> <li>• Збільшення фінансової незалежності.</li> <li>• Більша свобода дій і виваженість управлінських рішень</li> <li>• Можливість залучення до управління товариством професійних менеджерів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Загроза окремим партнерам через солідарну відповідальність.</li> <li>• Можливість банкрутства через професійну некомпетентність одного з партнерів</li> <li>• Збільшення ймовірності господарського ризику через недостатню передбачуваність процесу і результатів діяльності, несумісність ідей партнерів.</li> </ul>
Корпорація (акціонерне товариство)	Підприємство, власником якого є акціонери, які несуть обмежену відповідальність (у розмірі свого внеску в акціонерний капітал), але можуть розпоряджатись усім прибутком	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реальна можливість залучення необхідних інвестиційних ресурсів</li> <li>• Більша здатність до нарощування обсягів виробництва (послуг)</li> <li>• Наявність лише обмеженої відповідальності акціонерів</li> <li>• Постійний (тривалий) характер функціонування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність розбіжностей між правами власності та функцією контролю діяльності</li> <li>• Сплата більших податків через оподаткування спочатку прибутку, а потім одержуваних дивідендів</li> <li>• Існування потенційних можливостей для зловживань з боку посадових осіб</li> </ul>

Коли йдеться про вибір організаційної форми підприємства, увага приділяється найбільш значущим ознакам, за якими такі форми різняться. Насамперед, до них належать: джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності, кількість власників використовуваного капіталу та учасників створюваного підприємства; межі майнової відповідальності; спосіб розподілу прибутків і збитків; форма управління суб'єктом господарювання тощо. Крім того, прийняття рішення щодо вибору організаційної форми підприємства залежить від багатьох інших чинників, починаючи від особливостей середовища майбутнього бізнесу і завершуючи особистими якостями та уподобаннями самого підприємця.

У разі заснування малого бізнесу необхідно враховувати специфічні фактори, які впливають на процес його створення та функціонування (табл. 2).

Враховуючи характеристики, переваги і недоліки, а також чинники вибору організаційної форми, можна прийняти обґрунтоване рішення щодо правового статусу майбутнього підприємства.

Наступним етапом технології створення є визначення стратегічних і конкретних цілей діяльності новостворюваного суб'єкта підприємництва, які мають відповідати певним критеріям і підтверджуватись необхідними розрахунками.

Таблиця 2

**ГРУПУВАННЯ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА СТВОРЕННЯ  
ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

Група факторів	Фактори
Фінансові	Система фінансування, кредитування, страхування. Чинна система оподаткування і податкові пільги. Державна фінансова підтримка розвитку малого бізнесу
Економічні	Загальний стан і стабільність економіки країни. Рівень інфляції. Надійність національної грошової одиниці та стан грошового обігу. Темпи і послідовність роздержавлення і приватизації. Стан ринкової інфраструктури. Рівна і справедлива конкуренція на ринку товарів і послуг
Організаційні	Процедура організації створення малого бізнесу Наявність інформації про можливі сфери діяльності. Інформаційна, консультативна та науково-методична допомога. Умови розвитку зовнішньоекономічної діяльності.
Психолого-професійні	Психологічна готовність створювати малий бізнес та здійснювати відповідну діяльність. Емоційна діяльність та відчуття престижності справи. Наявність і можливість одержання професійних знань щодо організації створення і діяльності малого бізнесу
Правові	Правова та інструктивна база здійснення діяльності. Наявність правових гарантій функціонування.
Ресурсні	Способи та можливість залучення початкового капіталу. Система матеріально-технічного забезпечення. Наявність і способи отримання виробничих площ. Кадрове забезпечення.
Соціальні	Ставлення держави до підприємницької діяльності. Громадська думка щодо розвитку малого бізнесу взагалі і особливо в сільській місцевості.

Останнім етапом у створенні нового підприємства є його державна реєстрація. Виходячи з цього, особливу увагу потрібно звернути на процедуру та зміст її етапів.

Організація підприємства має процесуальний характер. Для того, аби підприємство було визнане як суб'єкт підприємницької діяльності, його потрібно зареєструвати певним чином і в певному порядку.

В Україні протягом останнього часу діє типова схема процедури державної реєстрації новостворюваного підприємства. Варто звернути увагу, що послідовність кроків, а також їх зміст суттєво відрізняються для фізичних та юридичних осіб. Для реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності — фізичних осіб на сьогодні діє спрощена схема державної реєстрації.

Достатньо визначитися з видом економічної діяльності відповідно до КВЕД, системою оподаткування, а потім – подати реєстратору відповід-

Таблиця 2

**ГРУПУВАННЯ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА СТВОРЕННЯ  
ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

Група факторів	Фактори
Фінансові	Система фінансування, кредитування, страхування. Чинна система оподаткування і податкові пільги. Державна фінансова підтримка розвитку малого бізнесу
Економічні	Загальний стан і стабільність економіки країни. Рівень інфляції. Надійність національної грошової одиниці та стан грошового обігу. Темпи і послідовність роздержавлення і приватизації. Стан ринкової інфраструктури. Рівна і справедлива конкуренція на ринку товарів і послуг
Організаційні	Процедура організації створення малого бізнесу Наявність інформації про можливі сфери діяльності. Інформаційна, консультативна та науково-методична допомога. Умови розвитку зовнішньоекономічної діяльності.
Психолого-професійні	Психологічна готовність створювати малий бізнес та здійснювати відповідну діяльність. Емоційна діяльність та відчуття престижності справи. Наявність і можливість одержання професійних знань щодо організації створення і діяльності малого бізнесу
Правові	Правова та інструктивна база здійснення діяльності. Наявність правових гарантій функціонування.
Ресурсні	Способи та можливість залучення початкового капіталу. Система матеріально-технічного забезпечення. Наявність і способи отримання виробничих площ. Кадрове забезпечення.
Соціальні	Ставлення держави до підприємницької діяльності. Громадська думка щодо розвитку малого бізнесу взагалі і особливо в сільській місцевості.

Останнім етапом у створенні нового підприємства є його державна реєстрація. Виходячи з цього, особливу увагу потрібно звернути на процедуру та зміст її етапів.

Організація підприємства має процесуальний характер. Для того, аби підприємство було визнане як суб'єкт підприємницької діяльності, його потрібно зареєструвати певним чином і в певному порядку.

В Україні протягом останнього часу діє типова схема процедури державної реєстрації новостворюваного підприємства. Варто звернути увагу, що послідовність кроків, а також їх зміст суттєво відрізняються для фізичних та юридичних осіб. Для реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності — фізичних осіб на сьогодні діє спрощена схема державної реєстрації.

Достатньо визначитися з видом економічної діяльності відповідно до КВЕД, системою оподаткування, а потім – подати реєстратору відповід-

ним чином заповнену реєстраційну картку (де вказують код КВЕД), копію паспорта та ідентифікаційного коду. Документи подаються за місцем проживання (до речі, можна зареєструвати та бізнес через портал державних послуг – <https://igov.org.ua>). Протягом двох робочих днів з моменту подання документації особу повинні внести до державного реєстру й видати відповідну виписку. З цього моменту суб'єкт підприємництва вважається створеним.

Далі необхідно подати такі документи до податкової інспекції:

- копію паспорта та ідентифікаційного коду;
- заяву щодо застосування єдиного податку (в разі схвалення, отримується свідоцтво та реквізити рахунку, на який необхідно сплачувати податок);
- отриману вами раніше виписку з єдиного державного реєстру;
- книгу обліку доходів (повертають після реєстрації);
- заяву на ім'я начальника територіального органу ДФС.

На облік у Пенсійному фонді особа стає автоматично. Особа отримує право відкрити в обраному вами банку поточний рахунок, який буде використовуватися для безготівкових розрахунків (для цього необхідно подати в банк: виписку з державного реєстру; довідку з Пенсійного фонду; копію паспорта та ідентифікаційного коду; картку зі зразками підписів; заяву про відкриття того чи іншого виду рахунку).

Крім того, **порядок реєстрації бізнесу** передбачає можливість замовлення печатки. У цьому випадку вимагатимуть лише виписку з державного реєстру. Загалом реєстрація триває 4-5 днів. На початку діяльності необхідно зареєструвати реєстратори розрахункових операцій (РРО). РРО є обов'язковим для платників податків II, III групи єдиного податку, якщо їх дохід за рік більше 1 млн. грн., а для підприємці, які реалізують спиртні напої, пиво або приймають платежі готівкою чи перебувають на загальній системі оподаткування – обов'язково у будь-якому випадку, незалежно від обсягу доходу Процедура реєстрації касового апарату включає заповнення і подача документів до відповідного податкового органу (протягом 2 робочих днів після подачі документів можна отримувати фіскальний номер); фіскалізація касового апарату в центрі сервісного обслуговування, отримання довідки про опломбування та актів введення в експлуатацію. На цьому етапі проводиться вже реєстрація касового апарату та книги РРО. Для цього необхідні такі документи: довідку про опломбування РРО; акт введення в експлуатацію РРО; книгу РРО. Наступного робочого дня після подачі цих документів податкова повинна провести реєстрацію РРО і видати реєстраційне посвідчення та книгу.

ним чином заповнену реєстраційну картку (де вказують код КВЕД), копію паспорта та ідентифікаційного коду. Документи подаються за місцем проживання (до речі, можна зареєструвати та бізнес через портал державних послуг – <https://igov.org.ua>). Протягом двох робочих днів з моменту подання документації особу повинні внести до державного реєстру й видати відповідну виписку. З цього моменту суб'єкт підприємництва вважається створеним.

Далі необхідно подати такі документи до податкової інспекції:

- копію паспорта та ідентифікаційного коду;
- заяву щодо застосування єдиного податку (в разі схвалення, отримується свідоцтво та реквізити рахунку, на який необхідно сплачувати податок);
- отриману вами раніше виписку з єдиного державного реєстру;
- книгу обліку доходів (повертають після реєстрації);
- заяву на ім'я начальника територіального органу ДФС.

На облік у Пенсійному фонді особа стає автоматично. Особа отримує право відкрити в обраному вами банку поточний рахунок, який буде використовуватися для безготівкових розрахунків (для цього необхідно подати в банк: виписку з державного реєстру; довідку з Пенсійного фонду; копію паспорта та ідентифікаційного коду; картку зі зразками підписів; заяву про відкриття того чи іншого виду рахунку).

Крім того, **порядок реєстрації бізнесу** передбачає можливість замовлення печатки. У цьому випадку вимагатимуть лише виписку з державного реєстру. Загалом реєстрація триває 4-5 днів. На початку діяльності необхідно зареєструвати реєстратори розрахункових операцій (РРО). РРО є обов'язковим для платників податків II, III групи єдиного податку, якщо їх дохід за рік більше 1 млн. грн., а для підприємці, які реалізують спиртні напої, пиво або приймають платежі готівкою чи перебувають на загальній системі оподаткування – обов'язково у будь-якому випадку, незалежно від обсягу доходу Процедура реєстрації касового апарату включає заповнення і подача документів до відповідного податкового органу (протягом 2 робочих днів після подачі документів можна отримувати фіскальний номер); фіскалізація касового апарату в центрі сервісного обслуговування, отримання довідки про опломбування та актів введення в експлуатацію. На цьому етапі проводиться вже реєстрація касового апарату та книги РРО. Для цього необхідні такі документи: довідку про опломбування РРО; акт введення в експлуатацію РРО; книгу РРО. Наступного робочого дня після подачі цих документів податкова повинна провести реєстрацію РРО і видати реєстраційне посвідчення та книгу.

Перелік документів для реєстрації РРО: договір з ЦСО (центр сервісного обслуговування) про обслуговування РРО; договір оренди приміщення (якщо РРО реєструється для отримання ліцензії на торгівлю алкогольними виробами необхідне приміщення площею не менше 20 кв. метрів); документ, що підтверджує купівлю чи оренду РРО; паспорт РРО; заповнена форма 1-РРО; книга РРО (з наявним голографічним захистом). Отже суб'єкти господарювання повинні заздалегідь підготуватись та придбати і зареєструвати касовий апарат.

Створення юридичної особи малого підприємництва у відповідній організаційній формі здійснюється згідно з рішенням власника майна чи уповноваженого ним органу, підприємства-засновника, організації і має свою процедуру. Процедури створення господарських товариств та приватних підприємств мають однакові етапи, тому реєстрацію даної організаційної форми можна розглянути на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), але акціонерне товариство (АТ) має свою специфіку, тому деякі аспекти слід розглядати окремо.

#### Створення господарського товариства (на прикладі ТОВ)

Для початку необхідно визначити назву підприємства. Найменування юридичної особи включає організаційно – правову форму (у нашому випадку – ТОВ) та власне назву. Законодавство забороняє існування двох юридичних осіб з тотожним найменуванням. З метою перевірки назви товариства можна скористатися послугами Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців Міністерства юстиції України та центрами надання адміністративних послуг.

Реєстрацію юридичної особи можна провести за місцем прописки учасника, за місцезнаходженням орендованого приміщення або ж придбати «юридичну адресу».

Етапи:

##### 1. Підготовка документів для реєстрації ТОВ

В першу чергу потрібно підготувати **статут товариства з обмеженою відповідальністю** та протокол про створення ТОВ. Розмір статутного капіталу ТОВ (як і приватного підприємства не встановлюється; під час формування статутного капіталу слід виходити лише з принципу «достатності для здійснення господарської діяльності»)

Варто зазначити, що рішення про реєстрацію ТОВ приймається Зборами засновників, а не Загальними зборами учасників (Зборами учасників). По-перше, це пов'язано з тим, що засновник набуває статусу учасника лише після державної реєстрації юридичної особи. По – друге, збори учасників є вищим органом управління товариства з обмеженою відповідальністю, тобто товариства, котре вже зареєстроване.

Перелік документів для реєстрації РРО: договір з ЦСО (центр сервісного обслуговування) про обслуговування РРО; договір оренди приміщення (якщо РРО реєструється для отримання ліцензії на торгівлю алкогольними виробами необхідне приміщення площею не менше 20 кв. метрів); документ, що підтверджує купівлю чи оренду РРО; паспорт РРО; заповнена форма 1-РРО; книга РРО (з наявним голографічним захистом). Отже суб'єкти господарювання повинні заздалегідь підготуватись та придбати і зареєструвати касовий апарат.

Створення юридичної особи малого підприємництва у відповідній організаційній формі здійснюється згідно з рішенням власника майна чи уповноваженого ним органу, підприємства-засновника, організації і має свою процедуру. Процедури створення господарських товариств та приватних підприємств мають однакові етапи, тому реєстрацію даної організаційної форми можна розглянути на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), але акціонерне товариство (АТ) має свою специфіку, тому деякі аспекти слід розглядати окремо.

#### Створення господарського товариства (на прикладі ТОВ)

Для початку необхідно визначити назву підприємства. Найменування юридичної особи включає організаційно – правову форму (у нашому випадку – ТОВ) та власне назву. Законодавство забороняє існування двох юридичних осіб з тотожним найменуванням. З метою перевірки назви товариства можна скористатися послугами Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців Міністерства юстиції України та центрами надання адміністративних послуг.

Реєстрацію юридичної особи можна провести за місцем прописки учасника, за місцезнаходженням орендованого приміщення або ж придбати «юридичну адресу».

Етапи:

##### 1. Підготовка документів для реєстрації ТОВ

В першу чергу потрібно підготувати **статут товариства з обмеженою відповідальністю** та протокол про створення ТОВ. Розмір статутного капіталу ТОВ (як і приватного підприємства не встановлюється; під час формування статутного капіталу слід виходити лише з принципу «достатності для здійснення господарської діяльності»)

Варто зазначити, що рішення про реєстрацію ТОВ приймається Зборами засновників, а не Загальними зборами учасників (Зборами учасників). По-перше, це пов'язано з тим, що засновник набуває статусу учасника лише після державної реєстрації юридичної особи. По – друге, збори учасників є вищим органом управління товариства з обмеженою відповідальністю, тобто товариства, котре вже зареєстроване.

Також потрібно визначитися з видами господарської діяльності, котрі буде здійснювати юридична особа. Види діяльності обираються за КВЕД та зазначаються в установчих документах.

### 2. Подача документів для реєстрації ТОВ

Відповідно до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» засновник (якщо засновником виступає фізична особа) повинен надати наступні документи для реєстрації ТОВ:

1. Заповнену реєстраційну картку **форма 1** на проведення державної реєстрації юридичної особи. Скачати реєстраційну картку можна на сайті Департаменту державної реєстрації. Подача реєстратора картки в старій редакції служить підставою для відмови у проведенні реєстраційних дій.

2. Примірник оригіналу або ксерокопію рішення про реєстрацію ТОВ (протокол зборів засновників).

3. Два примірники статуту.

Реєстратор отримавши документи формує опис, копія якого видається засновнику або уповноваженій ним особі. У разі відсутності підстав для відмови у проведенні реєстрації ТОВ, державний реєстратор вносить до Єдиного державного реєстру запис про проведення державної реєстрації юридичної особи та повертає один примірник статуту ТОВ з відміткою «Державну реєстрацію юридичної особи проведено». Реєстрація в органах статистики, доходів і зборів та Пенсійного фонду проводиться реєстратором і проводиться після отримання ним інформації про взяття на облік. Через три дні, з моменту реєстрації ТОВ, можна звернутися до реєстратора за отриманням Виписки з ЄДР.

### 3. Реєстрація юридичної особи платником ПДВ

Відповідно до положень ст. 24 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» та п.183.7. ст. 183 ПК України, юридична особа може zareєstrуватися платником ПДВ шляхом подачі реєстратору, як додаток до реєстраційної картки форма 1, реєстраційної заяви платника податку на додану вартість форма 1-ПДВ. Електронна копія заяви форма 1-ПДВ, виготовлена шляхом сканування, передається реєстратором до територіальних органів ДФС України одночасно з відомостями з реєстраційної картки.

Варто відзначити, що відповідно до п.183.3. ст. 183 ПК України, у разі добровільної реєстрації особи як платника податку, реєстраційна заява форма 1-ПДВ подається не пізніше ніж за 20 календарних днів до початку наступного податкового періоду, що дорівнює одному місяцю.

У разі відсутності підстав для відмови у реєстрації особи платником ПДВ, контролюючий орган зобов'язаний протягом трьох робочих днів

Також потрібно визначитися з видами господарської діяльності, котрі буде здійснювати юридична особа. Види діяльності обираються за КВЕД та зазначаються в установчих документах.

### 2. Подача документів для реєстрації ТОВ

Відповідно до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» засновник (якщо засновником виступає фізична особа) повинен надати наступні документи для реєстрації ТОВ:

1. Заповнену реєстраційну картку **форма 1** на проведення державної реєстрації юридичної особи. Скачати реєстраційну картку можна на сайті Департаменту державної реєстрації. Подача реєстратора картки в старій редакції служить підставою для відмови у проведенні реєстраційних дій.

2. Примірник оригіналу або ксерокопію рішення про реєстрацію ТОВ (протокол зборів засновників).

3. Два примірники статуту.

Реєстратор отримавши документи формує опис, копія якого видається засновнику або уповноваженій ним особі. У разі відсутності підстав для відмови у проведенні реєстрації ТОВ, державний реєстратор вносить до Єдиного державного реєстру запис про проведення державної реєстрації юридичної особи та повертає один примірник статуту ТОВ з відміткою «Державну реєстрацію юридичної особи проведено». Реєстрація в органах статистики, доходів і зборів та Пенсійного фонду проводиться реєстратором і проводиться після отримання ним інформації про взяття на облік. Через три дні, з моменту реєстрації ТОВ, можна звернутися до реєстратора за отриманням Виписки з ЄДР.

### 3. Реєстрація юридичної особи платником ПДВ

Відповідно до положень ст. 24 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» та п.183.7. ст. 183 ПК України, юридична особа може zareєstrуватися платником ПДВ шляхом подачі реєстратору, як додаток до реєстраційної картки форма 1, реєстраційної заяви платника податку на додану вартість форма 1-ПДВ. Електронна копія заяви форма 1-ПДВ, виготовлена шляхом сканування, передається реєстратором до територіальних органів ДФС України одночасно з відомостями з реєстраційної картки.

Варто відзначити, що відповідно до п.183.3. ст. 183 ПК України, у разі добровільної реєстрації особи як платника податку, реєстраційна заява форма 1-ПДВ подається не пізніше ніж за 20 календарних днів до початку наступного податкового періоду, що дорівнює одному місяцю.

У разі відсутності підстав для відмови у реєстрації особи платником ПДВ, контролюючий орган зобов'язаний протягом трьох робочих днів

після надходження реєстраційної заяви внести до реєстру платників ПДВ запис про реєстрацію такої особи платником податку на додану вартість.

Для отримання Витягу з реєстру платників податку на додану вартість, уповноважена особа повинна звернутися до територіальних органів ДФС України з Запитом про отримання витягу з реєстру платників податку на додану вартість форма 1-ЗВР. Витяг надається протягом двох робочих днів, що настають за днем отримання такого запиту. Отриманий Витяг діє до внесення змін до Реєстру платників ПДВ.

#### **4. Отримання печатки**

15 квітня 2014 року Верховною Радою України прийнято Закон України №1206-VII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення порядку відкриття бізнесу». Згідно вказаного законодавчого акту, Господарський кодекс України доповнено ст. 58-1, згідно якої скасовується обов'язковість печатки для суб'єктів господарювання.

Сьогодні отримання печатки юридичною особою не потребує узгодження з органами внутрішніх справ. Для отримання печатки уповноваженій особі достатньо звернутися до будь – якої організації, що займається виготовленням печаток, штампів з випискою з ЄДР. Вибрати необхідний ескіз, кількість ступенів захисту печатки та замовити її виготовлення. І мінімум через півгодини ви зможете отримати готову печатку.

#### **5. Відкриття юридичною особою поточного рахунку в банківській установі**

Порядок відкриття суб'єктом господарювання поточних рахунків у національній та іноземних валютах передбачений Інструкцією про порядок відкриття, використання і закриття рахунків у національній та іноземних валютах, затверджений Постановою Правління Національного банку України від 12.11.2003 року №492.

Згідно п. 3.2. вказаної Інструкції, юридична особа для відкриття поточного рахунку повинна надати уповноваженому працівнику банку наступні документи:

6. Заяву про відкриття поточного рахунку, підписану директором ТОВ або іншою уповноваженою на це особою.

7. Копію статуту товариства з обмеженою відповідальністю. У разі здійснення юридичною особою господарської діяльності на підставі модельного статуту, така особа подає копію рішення про її створення або про провадження діяльності на підставі модельного статуту, підписаного усіма засновниками (протокол зборів засновників).

8. Копію Виписки з Єдиного державного реєстру.

9. Картку із зразками підписів і відбитка печатки.

10. Інші документи передбачені внутрішньою політикою банку.

після надходження реєстраційної заяви внести до реєстру платників ПДВ запис про реєстрацію такої особи платником податку на додану вартість.

Для отримання Витягу з реєстру платників податку на додану вартість, уповноважена особа повинна звернутися до територіальних органів ДФС України з Запитом про отримання витягу з реєстру платників податку на додану вартість форма 1-ЗВР. Витяг надається протягом двох робочих днів, що настають за днем отримання такого запиту. Отриманий Витяг діє до внесення змін до Реєстру платників ПДВ.

#### **4. Отримання печатки**

15 квітня 2014 року Верховною Радою України прийнято Закон України №1206-VII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення порядку відкриття бізнесу». Згідно вказаного законодавчого акту, Господарський кодекс України доповнено ст. 58-1, згідно якої скасовується обов'язковість печатки для суб'єктів господарювання.

Сьогодні отримання печатки юридичною особою не потребує узгодження з органами внутрішніх справ. Для отримання печатки уповноваженій особі достатньо звернутися до будь – якої організації, що займається виготовленням печаток, штампів з випискою з ЄДР. Вибрати необхідний ескіз, кількість ступенів захисту печатки та замовити її виготовлення. І мінімум через півгодини ви зможете отримати готову печатку.

#### **5. Відкриття юридичною особою поточного рахунку в банківській установі**

Порядок відкриття суб'єктом господарювання поточних рахунків у національній та іноземних валютах передбачений Інструкцією про порядок відкриття, використання і закриття рахунків у національній та іноземних валютах, затверджений Постановою Правління Національного банку України від 12.11.2003 року №492.

Згідно п. 3.2. вказаної Інструкції, юридична особа для відкриття поточного рахунку повинна надати уповноваженому працівнику банку наступні документи:

6. Заяву про відкриття поточного рахунку, підписану директором ТОВ або іншою уповноваженою на це особою.

7. Копію статуту товариства з обмеженою відповідальністю. У разі здійснення юридичною особою господарської діяльності на підставі модельного статуту, така особа подає копію рішення про її створення або про провадження діяльності на підставі модельного статуту, підписаного усіма засновниками (протокол зборів засновників).

8. Копію Виписки з Єдиного державного реєстру.

9. Картку із зразками підписів і відбитка печатки.

10. Інші документи передбачені внутрішньою політикою банку.

Картка із зразками підписів і відбитка печатки повинна бути нотаріально засвідчена. Для підтвердження повноважень директора ТОВ, нотаріус вимагає надати відповідний документ – Витяг з ЄДР.

#### **6. Отримання довідки статистики**

Довідка статистики не є обов'язковим документом, котрий потрібно отримати в ході реєстрації товариства з обмеженою відповідальністю. Проте, її можуть попросити надати ваші контрагенти, з метою перевірки відомостей про здійснювані види економічної діяльності або у разі акредитації підприємства на митниці.

Для **отримання довідки статистики** (відомостей з ЄДРПОУ) необхідно звернутися до управління статистики за місцезнаходженням юридичної особи. Для отримання відомостей з ЄДРПОУ до управління статистики необхідно надати наступні документи:

- Запит встановленого зразка, котрий можна отримати на місці.
- Документ, що підтверджує сплату адміністративного збору за отримання відомостей з реєстру.
- Копію Виписки з ЄДР.
- Доручення, у разі подачі запиту уповноваженою особою.

Довідка надається протягом одного робочого дня.

На цьому **реєстрація ТОВ** вважається повністю закінченою. Отримано основні документи, що підтверджують реєстрацію юридичної особи.

#### **Створення господарського товариства (специфіка АТ)**

Створення та функціонування **акціонерних товариств**, як і інших підприємницьких структур, базується на додержанні встановлених законодавством правил і процедур. Вже з моменту виникнення ініціативи зі створення акціонерного товариства зацікавлені особи спираються на вищезгадані правила і процедури, додержання яких є обов'язковим.

Акціонерне товариство може бути створене шляхом заснування, злиття, поділу, виділу чи перетворення підприємницького (підприємницьких) товариства, державного (державних), комунального (комунальних) та інших підприємств.

Засновниками акціонерного товариства можуть бути держава, а також фізичні або юридичні особи, що прийняли рішення про його заснування. Засновниками акціонерного товариства може бути одна, дві чи більше осіб.

Акціонерне товариство може бути створене однією особою чи може складатися з однієї особи у разі придбання одним акціонером усіх акцій товариства.

Мінімальний розмір статутного капіталу акціонерного товариства становить **1250 мінімальних заробітних плат** виходячи із ставки мінімальної заробітної плати, що діє на момент створення (реєстрації) акці-

Картка із зразками підписів і відбитка печатки повинна бути нотаріально засвідчена. Для підтвердження повноважень директора ТОВ, нотаріус вимагає надати відповідний документ – Витяг з ЄДР.

#### **6. Отримання довідки статистики**

Довідка статистики не є обов'язковим документом, котрий потрібно отримати в ході реєстрації товариства з обмеженою відповідальністю. Проте, її можуть попросити надати ваші контрагенти, з метою перевірки відомостей про здійснювані види економічної діяльності або у разі акредитації підприємства на митниці.

Для **отримання довідки статистики** (відомостей з ЄДРПОУ) необхідно звернутися до управління статистики за місцезнаходженням юридичної особи. Для отримання відомостей з ЄДРПОУ до управління статистики необхідно надати наступні документи:

- Запит встановленого зразка, котрий можна отримати на місці.
- Документ, що підтверджує сплату адміністративного збору за отримання відомостей з реєстру.
- Копію Виписки з ЄДР.
- Доручення, у разі подачі запиту уповноваженою особою.

Довідка надається протягом одного робочого дня.

На цьому **реєстрація ТОВ** вважається повністю закінченою. Отримано основні документи, що підтверджують реєстрацію юридичної особи.

#### **Створення господарського товариства (специфіка АТ)**

Створення та функціонування **акціонерних товариств**, як і інших підприємницьких структур, базується на додержанні встановлених законодавством правил і процедур. Вже з моменту виникнення ініціативи зі створення акціонерного товариства зацікавлені особи спираються на вищезгадані правила і процедури, додержання яких є обов'язковим.

Акціонерне товариство може бути створене шляхом заснування, злиття, поділу, виділу чи перетворення підприємницького (підприємницьких) товариства, державного (державних), комунального (комунальних) та інших підприємств.

Засновниками акціонерного товариства можуть бути держава, а також фізичні або юридичні особи, що прийняли рішення про його заснування. Засновниками акціонерного товариства може бути одна, дві чи більше осіб.

Акціонерне товариство може бути створене однією особою чи може складатися з однієї особи у разі придбання одним акціонером усіх акцій товариства.

Мінімальний розмір статутного капіталу акціонерного товариства становить **1250 мінімальних заробітних плат** виходячи із ставки мінімальної заробітної плати, що діє на момент створення (реєстрації) акці-

онерного товариства. Оплата вартості акцій, що пропонуються до розміщення під час заснування АТ, може здійснюватися грошовими коштами або майном, майновими і немайновими правами, що мають оцінку, цінними паперами (крім боргових цінних паперів, емітентом яких є засновник, та векселів). Кожний засновник АТ повинен оплатити повну вартість придбаних акцій до дати затвердження результатів розміщення першого випуску акцій.

Акціонерне товариство не відповідає за зобов'язаннями акціонерів. До товариства та його органів не можуть застосовуватися будь-які санкції, що обмежують їх права, у разі вчинення акціонерами протиправних дій, а акціонери не відповідають за зобов'язаннями товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, тільки в межах належних їм акцій.

Акціонерне товариство вважається створеним і набуває прав юридичної особи з дати його державної реєстрації в установленому законодавством порядку.

Установчими документами акціонерного товариства є статут. Статут АТ, крім загальних відомостей для всіх видів господарських товариств, повинен містити відомості про види акцій, що розміщуються, їх номінальну вартість, співвідношення акцій різних видів, кількість акцій, що купується засновниками, наслідки невиконання зобов'язань по викупу акцій, строк та порядок виплати дивідендів.

Засновниками може укладатися засновницький договір, у якому визначаються порядок провадження спільної діяльності щодо створення акціонерного товариства.

Для захисту прав існуючих акціонерів передбачено, що, у разі додаткової емісії акцій, існуючі акціонери мають переважне право на їх придбання.

Статутом товариства може бути передбачена можливість укладання договору між акціонерами, по якому на акціонерів покладається додаткові обов'язки, в т.ч. обов'язок участі у загальних зборах акціонерів і передбачається відповідальність за його недотримання.

Управлінням акціонерним товариством здійснюється згідно з його установчими документами. Вищим органом акціонерного товариства є загальні збори акціонерів.

Крім того, передбачений орган, який здійснює захист прав акціонерів – наглядова рада. В АТ з кількістю акціонерів – власників простих акцій 10 осіб і більше створення наглядової ради є обов'язковим. Для управління поточною діяльністю АТ створюється виконавчий орган, який може бути як колегіальний (правління, дирекція), так і одноособовий

онерного товариства. Оплата вартості акцій, що пропонуються до розміщення під час заснування АТ, може здійснюватися грошовими коштами або майном, майновими і немайновими правами, що мають оцінку, цінними паперами (крім боргових цінних паперів, емітентом яких є засновник, та векселів). Кожний засновник АТ повинен оплатити повну вартість придбаних акцій до дати затвердження результатів розміщення першого випуску акцій.

Акціонерне товариство не відповідає за зобов'язаннями акціонерів. До товариства та його органів не можуть застосовуватися будь-які санкції, що обмежують їх права, у разі вчинення акціонерами протиправних дій, а акціонери не відповідають за зобов'язаннями товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, тільки в межах належних їм акцій.

Акціонерне товариство вважається створеним і набуває прав юридичної особи з дати його державної реєстрації в установленому законодавством порядку.

Установчими документами акціонерного товариства є статут. Статут АТ, крім загальних відомостей для всіх видів господарських товариств, повинен містити відомості про види акцій, що розміщуються, їх номінальну вартість, співвідношення акцій різних видів, кількість акцій, що купується засновниками, наслідки невиконання зобов'язань по викупу акцій, строк та порядок виплати дивідендів.

Засновниками може укладатися засновницький договір, у якому визначаються порядок провадження спільної діяльності щодо створення акціонерного товариства.

Для захисту прав існуючих акціонерів передбачено, що, у разі додаткової емісії акцій, існуючі акціонери мають переважне право на їх придбання.

Статутом товариства може бути передбачена можливість укладання договору між акціонерами, по якому на акціонерів покладається додаткові обов'язки, в т.ч. обов'язок участі у загальних зборах акціонерів і передбачається відповідальність за його недотримання.

Управлінням акціонерним товариством здійснюється згідно з його установчими документами. Вищим органом акціонерного товариства є загальні збори акціонерів.

Крім того, передбачений орган, який здійснює захист прав акціонерів – наглядова рада. В АТ з кількістю акціонерів – власників простих акцій 10 осіб і більше створення наглядової ради є обов'язковим. Для управління поточною діяльністю АТ створюється виконавчий орган, який може бути як колегіальний (правління, дирекція), так і одноособовий



(директор, генеральний директор). Для перевірки фінансового – господарської діяльності акціонерного товариства загальні збори обирають ревізійну комісію (ревізора).

Акціонерні товариства за типом поділяються на: публічні акціонерні товариства (ПАТ) та приватні акціонерні товариства (ПрАТ).

Основними критеріями для поділу акціонерних товариств на публічні та приватні є:

- здатність акцій вільно обертатись. Публічне акціонерне товариство може здійснювати як закрите (приватне) розміщення акцій, так і публічне (відкрите) розміщення. Приватне акціонерне товариство може здійснювати лише закрите розміщення акцій;

- акціонери публічного акціонерного товариства можуть відчужувати належні їм акції без згоди інших акціонерів та товариства, при цьому статутом приватного акціонерного товариства може бути передбачено переважне право акціонерів та самого товариства на придбання акцій цього товариства, що пропонуються їх власником до продажу третій особі.

Вибір типу акціонерного товариства залежить передусім від цілей, що ставлять перед собою власники.

**Створення акціонерного товариства шляхом заснування передбачає такі етапи:**

- прийняття зборами засновників рішення про створення акціонерного товариства та про закрите (приватне) розміщення акцій;

- реєстрація Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) випуску акцій та видача тимчасового свідоцтва про реєстрацію випуску акцій;

- присвоєння акціям міжнародного ідентифікаційного номера цінних паперів;

- укладення з депозитарієм цінних паперів договору про обслуговування емісії акцій;

- закрите (приватне) розміщення акцій серед засновників товариства;

- оплата засновниками повної номінальної вартості акцій;

- затвердження установчими зборами товариства результатів закритого (приватного) розміщення акцій серед засновників товариства, затвердження статуту товариства, а також прийняття інших рішень, передбачених законом;

- реєстрація товариства та його статуту в органах державної реєстрації (за типовою процедурою відповідно до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців») – **повторюється процедура, як при реєстрації ТОВ** ;

- подання Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку звіту про результати закритого (приватного) розміщення акцій;

(директор, генеральний директор). Для перевірки фінансового – господарської діяльності акціонерного товариства загальні збори обирають ревізійну комісію (ревізора).

Акціонерні товариства за типом поділяються на: публічні акціонерні товариства (ПАТ) та приватні акціонерні товариства (ПрАТ).

Основними критеріями для поділу акціонерних товариств на публічні та приватні є:

- здатність акцій вільно обертатись. Публічне акціонерне товариство може здійснювати як закрите (приватне) розміщення акцій, так і публічне (відкрите) розміщення. Приватне акціонерне товариство може здійснювати лише закрите розміщення акцій;

- акціонери публічного акціонерного товариства можуть відчужувати належні їм акції без згоди інших акціонерів та товариства, при цьому статутом приватного акціонерного товариства може бути передбачено переважне право акціонерів та самого товариства на придбання акцій цього товариства, що пропонуються їх власником до продажу третій особі.

Вибір типу акціонерного товариства залежить передусім від цілей, що ставлять перед собою власники.

**Створення акціонерного товариства шляхом заснування передбачає такі етапи:**

- прийняття зборами засновників рішення про створення акціонерного товариства та про закрите (приватне) розміщення акцій;

- реєстрація Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) випуску акцій та видача тимчасового свідоцтва про реєстрацію випуску акцій;

- присвоєння акціям міжнародного ідентифікаційного номера цінних паперів;

- укладення з депозитарієм цінних паперів договору про обслуговування емісії акцій;

- закрите (приватне) розміщення акцій серед засновників товариства;

- оплата засновниками повної номінальної вартості акцій;

- затвердження установчими зборами товариства результатів закритого (приватного) розміщення акцій серед засновників товариства, затвердження статуту товариства, а також прийняття інших рішень, передбачених законом;

- реєстрація товариства та його статуту в органах державної реєстрації (за типовою процедурою відповідно до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців») – **повторюється процедура, як при реєстрації ТОВ** ;

- подання Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку звіту про результати закритого (приватного) розміщення акцій;

-реєстрація Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку звіту про результати закритого (приватного) розміщення акцій, отримання свідоцтва про державну реєстрацію випуску акцій;

-видача засновникам товариства документів, що підтверджують право власності на акції.

Перше розміщення акцій товариства є виключно закритим (приватним) серед засновників.

Приступити до здійснення певних видів господарської діяльності (відповідно до чинного законодавства) можна лише після отримання *лицензії* — дозволу на здійснення конкретного виду підприємницької діяльності.

### 3. Фінансово-організаційні переваги та недоліки малого бізнесу

Виконання бізнесом своїх функцій супроводжується високим рівнем ризику, що зумовлює формування сукупності переваг та недоліків.

*Переваги:* гнучкість (можливість бізнесу легко маніпулювати асортиментом, створювати нові бізнес-ідеї та їх реалізовувати); вища рентабельність порівняно з великим бізнесом; ефективне використання вільних незначних ресурсів (за рахунок незначних масштабів та локального ринку можна використовувати ті ресурси, які для великого бізнесу не є привабливими).

*Недоліки:* ризикований характер (ініціативність і ідея можуть бути нереалізованими на ринку, що призведе до зниження показників діяльності бізнесу або до його краху); інтуїтивний характер і неспеціалізоване управління (бізнесмени часто не мають спеціалізованої освіти чи досвіду управління, що призводить до проблем у повсякденному веденні справ та в реалізації стратегічних цілей); обмежений доступ до високоякісних ресурсів (великі фірми можуть обирати необхідні матеріальні, фінансові, кадрові та інші ресурси для реалізації свого потенціалу, в той час як малий бізнес часто використовує ресурси «залишкового принципу», які не завжди мають високу якість); залежність від підтримки великих фірм і держави; низький рівень стійкості (малий бізнес нестійкий: половина підприємств гине в перший рік свого існування, але їх місце займають новостворені фірми).

У практичному сенсі, переваги малого бізнесу проявляються у наступному:

- незалежність дій. Підприємець сам собі господар, нікому не підпорядковується, малі фірми не дотримуються управлінської ієрархії, що дозволяє розвивати ініціативу і формувати свободу дій підприємця;

- адаптація до особливостей місцевих умов. Малий бізнес ідеально організований і пристосований для вивчення побажань, переваг, звичаїв,

-реєстрація Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку звіту про результати закритого (приватного) розміщення акцій, отримання свідоцтва про державну реєстрацію випуску акцій;

-видача засновникам товариства документів, що підтверджують право власності на акції.

Перше розміщення акцій товариства є виключно закритим (приватним) серед засновників.

Приступити до здійснення певних видів господарської діяльності (відповідно до чинного законодавства) можна лише після отримання *лицензії* — дозволу на здійснення конкретного виду підприємницької діяльності.

### 3. Фінансово-організаційні переваги та недоліки малого бізнесу

Виконання бізнесом своїх функцій супроводжується високим рівнем ризику, що зумовлює формування сукупності переваг та недоліків.

*Переваги:* гнучкість (можливість бізнесу легко маніпулювати асортиментом, створювати нові бізнес-ідеї та їх реалізовувати); вища рентабельність порівняно з великим бізнесом; ефективне використання вільних незначних ресурсів (за рахунок незначних масштабів та локального ринку можна використовувати ті ресурси, які для великого бізнесу не є привабливими).

*Недоліки:* ризикований характер (ініціативність і ідея можуть бути нереалізованими на ринку, що призведе до зниження показників діяльності бізнесу або до його краху); інтуїтивний характер і неспеціалізоване управління (бізнесмени часто не мають спеціалізованої освіти чи досвіду управління, що призводить до проблем у повсякденному веденні справ та в реалізації стратегічних цілей); обмежений доступ до високоякісних ресурсів (великі фірми можуть обирати необхідні матеріальні, фінансові, кадрові та інші ресурси для реалізації свого потенціалу, в той час як малий бізнес часто використовує ресурси «залишкового принципу», які не завжди мають високу якість); залежність від підтримки великих фірм і держави; низький рівень стійкості (малий бізнес нестійкий: половина підприємств гине в перший рік свого існування, але їх місце займають новостворені фірми).

У практичному сенсі, переваги малого бізнесу проявляються у наступному:

- незалежність дій. Підприємець сам собі господар, нікому не підпорядковується, малі фірми не дотримуються управлінської ієрархії, що дозволяє розвивати ініціативу і формувати свободу дій підприємця;

- адаптація до особливостей місцевих умов. Малий бізнес ідеально організований і пристосований для вивчення побажань, переваг, звичаїв,

традицій та інших характеристик місцевого ринку. У США чимало випадків, коли успішно діючі на національному рівні фірми не можуть конкурувати з малими на місцях, бо місцеві роздрібні або промислові фірми краще знають специфічний попит місцевого населення;

- поєднання декількох професій. Чимало людей вважають за краще бути в одній особі універсальним спеціалістом (фінансист, менеджер і т.д.);

- збереження підприємницького духу. У порівнянні з великими підприємствами в малих фірмах, особливо в перспективних сучасних видах економічної діяльності, більше проявляється інноваційний, підприємницький дух.

Разом з тим, існує низка практичних недоліків малого бізнесу. У малих підприємств є кілька слабких місць, в тому числі в умовах їх функціонування в ринковій економіці. Ці слабкі місця визначаються якраз тим, що цей бізнес є малим. Перше серед них – низька можливість накопичення капіталу. Як правило, в розширення виробництва власники малого бізнесу можуть виділити незначну частину капіталу. Істотні складності вони відчують, займаючи капітал на стороні. По-перше, ці складності викликаються прагненням малого бізнесу до незалежності (найважливіше його перевага), яка суттєво обмежує можливість позики. По-друге, у малого бізнесу не може бути достатньо коштів для сплати високих відсотків, особливо на початку діяльності.

Друге із слабких місць малого бізнесу, слабка позиція малого бізнесу на ринку, незважаючи на всю його спритність, близькість до споживачів, постачальників, творчість в організації виробництва, величезну роль у фінансуванні та підтриманні конкурентного середовища в економіці – саме в конкурентній боротьбі.

Третя слабка позиція малого бізнесу – складність початку діяльності. Справа не тільки в тому, що важко знайти стартовий капітал, а й в тому, що важко знайти професіоналів в виробничій та посередницькій діяльності, хоча часто бізнес розпочинається в умовах кризи, коли на ринку праці безробітними можуть бути гарні спеціалісти.

Для того щоб малий бізнес, став дійсно життєздатним, зміг виконати всі завдання, для вирішення яких він створений, для того, щоб він міг у повному обсязі реалізувати закладений в ньому потенціал і використовувати всі свої переваги, необхідні умови з боку держави щодо його підтримки. За цих умов недоліки можуть згладжуватися, а переваги, навпаки, виділятися.

#### **4. Роль малого бізнесу в ринковій економіці**

В умовах дестабілізації економіки, обмеження доступу до фінансових ресурсів, саме суб'єкти малого підприємництва, які не потребують вели-

традицій та інших характеристик місцевого ринку. У США чимало випадків, коли успішно діючі на національному рівні фірми не можуть конкурувати з малими на місцях, бо місцеві роздрібні або промислові фірми краще знають специфічний попит місцевого населення;

- поєднання декількох професій. Чимало людей вважають за краще бути в одній особі універсальним спеціалістом (фінансист, менеджер і т.д.);

- збереження підприємницького духу. У порівнянні з великими підприємствами в малих фірмах, особливо в перспективних сучасних видах економічної діяльності, більше проявляється інноваційний, підприємницький дух.

Разом з тим, існує низка практичних недоліків малого бізнесу. У малих підприємств є кілька слабких місць, в тому числі в умовах їх функціонування в ринковій економіці. Ці слабкі місця визначаються якраз тим, що цей бізнес є малим. Перше серед них – низька можливість накопичення капіталу. Як правило, в розширення виробництва власники малого бізнесу можуть виділити незначну частину капіталу. Істотні складності вони відчують, займаючи капітал на стороні. По-перше, ці складності викликаються прагненням малого бізнесу до незалежності (найважливіше його перевага), яка суттєво обмежує можливість позики. По-друге, у малого бізнесу не може бути достатньо коштів для сплати високих відсотків, особливо на початку діяльності.

Друге із слабких місць малого бізнесу, слабка позиція малого бізнесу на ринку, незважаючи на всю його спритність, близькість до споживачів, постачальників, творчість в організації виробництва, величезну роль у фінансуванні та підтриманні конкурентного середовища в економіці – саме в конкурентній боротьбі.

Третя слабка позиція малого бізнесу – складність початку діяльності. Справа не тільки в тому, що важко знайти стартовий капітал, а й в тому, що важко знайти професіоналів в виробничій та посередницькій діяльності, хоча часто бізнес розпочинається в умовах кризи, коли на ринку праці безробітними можуть бути гарні спеціалісти.

Для того щоб малий бізнес, став дійсно життєздатним, зміг виконати всі завдання, для вирішення яких він створений, для того, щоб він міг у повному обсязі реалізувати закладений в ньому потенціал і використовувати всі свої переваги, необхідні умови з боку держави щодо його підтримки. За цих умов недоліки можуть згладжуватися, а переваги, навпаки, виділятися.

#### **4. Роль малого бізнесу в ринковій економіці**

В умовах дестабілізації економіки, обмеження доступу до фінансових ресурсів, саме суб'єкти малого підприємництва, які не потребують вели-

ких стартових інвестицій, спроможні за відповідної підтримки найшвидше і найефективніше розв'язувати проблеми економіки України, стимулювати розвиток конкуренції та сприяти економічному зростанню держави на національному та міжнародному рівнях.

Найважливішою передумовою розвитку економіки загальноцивілізованим шляхом є розвиток і вдосконалення підприємництва як особливого виду господарської діяльності. Підприємство є одним з найважливіших чинників розвитку господарства на засадах інноваційного типу економічного зростання, яке ґрунтується на підприємницькій ініціативі в сфері науково-технічної та організаційно-економічної діяльності. Підприємство лежить в основі господарського життя малого бізнесу, концентруючи в собі найхарактерніші властивості ринкових відносин, виступає рушійною силою життєдіяльності ринкової економіки.

Світовою науковою спільнотою та практиками господарського життя країн з розвинутою ринковою економікою було давно визнано, що бізнес – явище системо утворююче для всього суспільства, але в радянський період історії України ні теоретики, ні практики не приділяли належної уваги цій темі, що призвело в кінці 20 століття до глибокої кризи економічної системи.

Роль і значення малого бізнесу в економічному розвитку полягає у тому, що<sup>23</sup>:

– підприємство і бізнес є важелем для зміни структури економіки. Для підприємців основний спонукальний мотив – можливість одержання прибутку. Вони майже завжди концентрують свої дії на розвитку перспективних напрямків господарської діяльності, віддача від яких може перевершити середні показники;

– розвиток малого бізнесу створює сприятливий клімат для конкуренції. Забезпечуючи освоєння перспективних виробництв, підприємці сприяють швидшому оновленню техніко- технологічної бази і асортименту продукції фірми, стимулюють господарську активність, підтримуючи конкуренцію й існуючий ринок;

– малий бізнес в багатьох країнах з розвинутою економікою став каталізатором економічного розвитку. Цей своєрідний прискорювач істотно впливає на структурну перебудову в економіці; збільшення обсягів виробництва і надання послуг; стимулювання інвестиційної діяльності; підвищення рівня попиту і пропонування; прискорення темпів економічного розвитку національної економіки;

<sup>23</sup> Мандрига Г.М. Поняття, місце і роль малих підприємств в економіці: економічний та соціальний аспект/Г.Мандрига [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/22856/1/23-154-163.pdf>

ких стартових інвестицій, спроможні за відповідної підтримки найшвидше і найефективніше розв'язувати проблеми економіки України, стимулювати розвиток конкуренції та сприяти економічному зростанню держави на національному та міжнародному рівнях.

Найважливішою передумовою розвитку економіки загальноцивілізованим шляхом є розвиток і вдосконалення підприємництва як особливого виду господарської діяльності. Підприємство є одним з найважливіших чинників розвитку господарства на засадах інноваційного типу економічного зростання, яке ґрунтується на підприємницькій ініціативі в сфері науково-технічної та організаційно-економічної діяльності. Підприємство лежить в основі господарського життя малого бізнесу, концентруючи в собі найхарактерніші властивості ринкових відносин, виступає рушійною силою життєдіяльності ринкової економіки.

Світовою науковою спільнотою та практиками господарського життя країн з розвинутою ринковою економікою було давно визнано, що бізнес – явище системо утворююче для всього суспільства, але в радянський період історії України ні теоретики, ні практики не приділяли належної уваги цій темі, що призвело в кінці 20 століття до глибокої кризи економічної системи.

Роль і значення малого бізнесу в економічному розвитку полягає у тому, що<sup>23</sup>:

– підприємство і бізнес є важелем для зміни структури економіки. Для підприємців основний спонукальний мотив – можливість одержання прибутку. Вони майже завжди концентрують свої дії на розвитку перспективних напрямків господарської діяльності, віддача від яких може перевершити середні показники;

– розвиток малого бізнесу створює сприятливий клімат для конкуренції. Забезпечуючи освоєння перспективних виробництв, підприємці сприяють швидшому оновленню техніко- технологічної бази і асортименту продукції фірми, стимулюють господарську активність, підтримуючи конкуренцію й існуючий ринок;

– малий бізнес в багатьох країнах з розвинутою економікою став каталізатором економічного розвитку. Цей своєрідний прискорювач істотно впливає на структурну перебудову в економіці; збільшення обсягів виробництва і надання послуг; стимулювання інвестиційної діяльності; підвищення рівня попиту і пропонування; прискорення темпів економічного розвитку національної економіки;

<sup>23</sup> Мандрига Г.М. Поняття, місце і роль малих підприємств в економіці: економічний та соціальний аспект/Г.Мандрига [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/22856/1/23-154-163.pdf>

– малий бізнес сприяє економії і раціональному використанню всіх ресурсів. Діяльність підприємця нерозривно зв'язана з господарським ризиком. Саме ця обставина є потужним стимулом економії ресурсів, вимагає від підприємця детального аналізу рентабельності проектів, відповідального ставлення до інвестицій, раціонального витрачання ресурсу, найманню робочої сили та забезпечує ефективні стимули до вискоєфективної праці. Здебільшого особистості, котрі мають власний бізнес і завдяки цьому сильніші спонукальні мотиви, більше зацікавлені в якійсній і продуктивній праці, ніж наймані працівники. Такий психологічний феномен вільної праці для одержання власного зиску забезпечує ще більший вигравш для економіки, загалом. Ділові якості підприємців та особливості підприємницької діяльності найяскравіше проявляються на рівні малих та середніх підприємств.

Мале підприємництво несе в собі значне смислове навантаження: воно створює середовище і дух підприємництва, без яких неможлива ринкова економіка, забезпечує необхідну мобільність в умовах ринку, створює глибoku спеціалізацію і кооперацію, без яких неможлива висока ефективність.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Назвіть суб'єктів малого бізнесу.
2. Охарактеризуйте види діяльності у малому бізнесі.
3. Які типи посередницької діяльності можна реалізувати в малому бізнесі?
4. Яка класифікація суб'єктів підприємництва використовується в Україні?
5. За якими критеріями класифікуються підприємства в світі?
6. Опишіть якісні критерії класифікації малого бізнесу за Х.Велу.
7. Назвіть етапи реєстрації суб'єктів малого бізнесу в Україні.
8. Наведіть порівняльну характеристику організаційно-правових форм підприємницької діяльності.
9. Охарактеризуйте основні фактори, що впливають на діяльність малого бізнесу.
10. Яка специфіка реєстрації акціонерного товариства?
11. Які переваги та недоліки малого бізнесу можна назвати?
12. Яка роль малого бізнесу в ринковій економіці

#### **Тестові завдання**

1. Одна з форм організації економічної діяльності, пов'язана з функціонуванням малих підприємницьких структур, заснованих в різних організаційно-правових формах та різних формах власності –

– малий бізнес сприяє економії і раціональному використанню всіх ресурсів. Діяльність підприємця нерозривно зв'язана з господарським ризиком. Саме ця обставина є потужним стимулом економії ресурсів, вимагає від підприємця детального аналізу рентабельності проектів, відповідального ставлення до інвестицій, раціонального витрачання ресурсу, найманню робочої сили та забезпечує ефективні стимули до вискоєфективної праці. Здебільшого особистості, котрі мають власний бізнес і завдяки цьому сильніші спонукальні мотиви, більше зацікавлені в якійсній і продуктивній праці, ніж наймані працівники. Такий психологічний феномен вільної праці для одержання власного зиску забезпечує ще більший вигравш для економіки, загалом. Ділові якості підприємців та особливості підприємницької діяльності найяскравіше проявляються на рівні малих та середніх підприємств.

Мале підприємництво несе в собі значне смислове навантаження: воно створює середовище і дух підприємництва, без яких неможлива ринкова економіка, забезпечує необхідну мобільність в умовах ринку, створює глибoku спеціалізацію і кооперацію, без яких неможлива висока ефективність.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Назвіть суб'єктів малого бізнесу.
2. Охарактеризуйте види діяльності у малому бізнесі.
3. Які типи посередницької діяльності можна реалізувати в малому бізнесі?
4. Яка класифікація суб'єктів підприємництва використовується в Україні?
5. За якими критеріями класифікуються підприємства в світі?
6. Опишіть якісні критерії класифікації малого бізнесу за Х.Велу.
7. Назвіть етапи реєстрації суб'єктів малого бізнесу в Україні.
8. Наведіть порівняльну характеристику організаційно-правових форм підприємницької діяльності.
9. Охарактеризуйте основні фактори, що впливають на діяльність малого бізнесу.
10. Яка специфіка реєстрації акціонерного товариства?
11. Які переваги та недоліки малого бізнесу можна назвати?
12. Яка роль малого бізнесу в ринковій економіці

#### **Тестові завдання**

1. Одна з форм організації економічної діяльності, пов'язана з функціонуванням малих підприємницьких структур, заснованих в різних організаційно-правових формах та різних формах власності –

- А) малий бізнес;  
Б) середній бізнес;  
В) фізична особа підприємець;  
Г) великий бізнес.
2. Основною метою малого бізнесу є:  
А) одержання прибутку шляхом реалізації ідеї свого заснування;  
Б) забезпечення соціальної справедливості;  
В) досягнення соціального ефекту;  
Г) розбудова економічної держави.
3. Колективи підприємців і підприємницькі асоціації належать до:  
А) об'єктів малого бізнесу;  
Б) суб'єктів малого бізнесу;  
В) предметів малого бізнесу;  
Г) елементів малого бізнесу.
4. Індивідуальні і колективні споживачі продукції (робіт, послуг), а також спілки і асоціації споживачів належать до:  
А) об'єктів малого бізнесу;  
Б) предметів малого бізнесу;  
В) суб'єктів малого бізнесу;  
Г) елементів малого бізнесу.
5. До суб'єктів малого бізнесу належать:  
А) підприємці, тобто особи, які здійснюють ініціативну діяльність на свій ризик і під свою економічну та юридичну відповідальність;  
Б) статутний фонд (капітал) підприємства;  
В) товари (послуги), які виробляє (надає) підприємець;  
Г) валовий внутрішній продукт.
6. У господарській діяльності ведення малого бізнесу може відбуватися наступними видами діяльності:  
А) виробничої;  
Б) діяльності у сфері бізнесу;  
В) посередницької;  
Г) всі відповіді вірні.
7. В залежності від характеру взаємовідносин між продавцем чи покупцем і торговим посередником, а також від функції, яку виконує посередник, можна виділити декілька видів торгово-посередницьких операцій:  
А) операції по перепродажу, комісійні  
Б) агентські, брокерські  
В) касові, кредитні;  
Г) А+Б.

- А) малий бізнес;  
Б) середній бізнес;  
В) фізична особа підприємець;  
Г) великий бізнес.
2. Основною метою малого бізнесу є:  
А) одержання прибутку шляхом реалізації ідеї свого заснування;  
Б) забезпечення соціальної справедливості;  
В) досягнення соціального ефекту;  
Г) розбудова економічної держави.
3. Колективи підприємців і підприємницькі асоціації належать до:  
А) об'єктів малого бізнесу;  
Б) суб'єктів малого бізнесу;  
В) предметів малого бізнесу;  
Г) елементів малого бізнесу.
4. Індивідуальні і колективні споживачі продукції (робіт, послуг), а також спілки і асоціації споживачів належать до:  
А) об'єктів малого бізнесу;  
Б) предметів малого бізнесу;  
В) суб'єктів малого бізнесу;  
Г) елементів малого бізнесу.
5. До суб'єктів малого бізнесу належать:  
А) підприємці, тобто особи, які здійснюють ініціативну діяльність на свій ризик і під свою економічну та юридичну відповідальність;  
Б) статутний фонд (капітал) підприємства;  
В) товари (послуги), які виробляє (надає) підприємець;  
Г) валовий внутрішній продукт.
6. У господарській діяльності ведення малого бізнесу може відбуватися наступними видами діяльності:  
А) виробничої;  
Б) діяльності у сфері бізнесу;  
В) посередницької;  
Г) всі відповіді вірні.
7. В залежності від характеру взаємовідносин між продавцем чи покупцем і торговим посередником, а також від функції, яку виконує посередник, можна виділити декілька видів торгово-посередницьких операцій:  
А) операції по перепродажу, комісійні  
Б) агентські, брокерські  
В) касові, кредитні;  
Г) А+Б.

8. Форма господарювання, за якої агент (посередник) діє від імені та на користь відповідно виробника або споживача (принципала) та за його рахунок називається:

- А) агентування;
- Б) брокерство;
- В) дистриб'юторство;
- Г) франчайзинг.

9. Представляють інтереси двох або декількох виробників товарів, які доповнюють один іншого.

- А) збутові агенти;
- Б) агенти виробників;
- В) агенти із закупівлі;
- Г) агенти з перепродажу.

10. Операції, які полягають у встановленні через посередника-брокера контакту між продавцем і покупцем називаються:

- А) операції по перепродажу;
- Б) комісійних операцій;
- В) брокерські операції;
- Г) касові операції.

11. Операції, суть яких полягає у здійсненні одною стороною, названої комісіонером, за дорученням другої сторони, названої комітентом, угод від свого імені, але за рахунок комітента мають назву:

- А) операції по перепродажу;
- Б) комісійних операцій;
- В) брокерські операції;
- Г) касові операції.

12. Посередник, який спеціалізується на придбанні товарів у виробників і реалізує їх (розподіляє) своїм постійним клієнтам називається:

- А) оптова фірма;
- Б) джобери;
- В) комівояжер
- Г) дистриб'ютор.

13. Сферою діяльності фінансового посередництва як окремого виду посередницької діяльності є:

- А) виробництво товарів чи послуг;
- Б) перепродаж товарів
- В) фінанси, грошовий обіг і кредит;
- Г) збут та продаж виробних товарів.

14. Вперше було запропоновано комбінований підхід при визначенні малих підприємств у своїй країні – використання одночасно економічних і статистичних характеристик – у:

- А) Великобританії;

8. Форма господарювання, за якої агент (посередник) діє від імені та на користь відповідно виробника або споживача (принципала) та за його рахунок називається:

- А) агентування;
- Б) брокерство;
- В) дистриб'юторство;
- Г) франчайзинг.

9. Представляють інтереси двох або декількох виробників товарів, які доповнюють один іншого.

- А) збутові агенти;
- Б) агенти виробників;
- В) агенти із закупівлі;
- Г) агенти з перепродажу.

10. Операції, які полягають у встановленні через посередника-брокера контакту між продавцем і покупцем називаються:

- А) операції по перепродажу;
- Б) комісійних операцій;
- В) брокерські операції;
- Г) касові операції.

11. Операції, суть яких полягає у здійсненні одною стороною, названої комісіонером, за дорученням другої сторони, названої комітентом, угод від свого імені, але за рахунок комітента мають назву:

- А) операції по перепродажу;
- Б) комісійних операцій;
- В) брокерські операції;
- Г) касові операції.

12. Посередник, який спеціалізується на придбанні товарів у виробників і реалізує їх (розподіляє) своїм постійним клієнтам називається:

- А) оптова фірма;
- Б) джобери;
- В) комівояжер
- Г) дистриб'ютор.

13. Сферою діяльності фінансового посередництва як окремого виду посередницької діяльності є:

- А) виробництво товарів чи послуг;
- Б) перепродаж товарів
- В) фінанси, грошовий обіг і кредит;
- Г) збут та продаж виробних товарів.

14. Вперше було запропоновано комбінований підхід при визначенні малих підприємств у своїй країні – використання одночасно економічних і статистичних характеристик – у:

- А) Великобританії;

- Б) США;
- Г) Німеччині;
- Д) Франції.

15. Комбінований підхід при визначенні малих підприємств (використання одночасно економічних і статистичних характеристик) було запропоновано у:

- А) 1920 році;
- Б) 1933 році;
- В) 1971 році;
- Г) 1989 році.

16. За своєю економічною природою малий бізнес виконує наступні функції:

- А) економічну та соціальну;
- Б) фінансову та фіскальну;
- В) розподільчу та контролюючу;
- Г) регулюючу та контрольну.

17. Функція малого бізнесу, суть якої полягає в тому, що малий бізнес надає ринковій системі необхідну гнучкість (активізація структурних зрушень, процесів роздержавлення та приватизації) називається:

- А) соціальна функція;
- Б) економічна функція;
- В) регулююча функція;
- Г) розподільча функція.

18. Функція малого бізнесу, суть якої полягає в тому що він стабілізує рівень доходів населення та подолання диспропорцій в доходах, сприяє зростанню рівня суспільного добробуту називається:

- А) соціальна функція;
- Б) економічна функція;
- В) регулююча функція;
- Г) розподільча функція.

19. В залежності від способу заснування та формування статутного капіталу в Україні можуть створюватися:

- А) відкриті та закриті підприємства;
- Б) акціонерні та повні підприємства;
<ли>В) командитні та акціонерні підприємства;- Г) унітарні та колективні підприємства.

20. Акціонерні товариства за типом поділяються на:

- А) відкриті та закриті;
- Б) індивідуальна та колективні;
- В) публічні та приватні;
- Г) з обмеженою та з повною відповідальністю.

- Б) США;
- Г) Німеччині;
- Д) Франції.

15. Комбінований підхід при визначенні малих підприємств (використання одночасно економічних і статистичних характеристик) було запропоновано у:

- А) 1920 році;
- Б) 1933 році;
- В) 1971 році;
- Г) 1989 році.

16. За своєю економічною природою малий бізнес виконує наступні функції:

- А) економічну та соціальну;
- Б) фінансову та фіскальну;
- В) розподільчу та контролюючу;
- Г) регулюючу та контрольну.

17. Функція малого бізнесу, суть якої полягає в тому, що малий бізнес надає ринковій системі необхідну гнучкість (активізація структурних зрушень, процесів роздержавлення та приватизації) називається:

- А) соціальна функція;
- Б) економічна функція;
- В) регулююча функція;
- Г) розподільча функція.

18. Функція малого бізнесу, суть якої полягає в тому що він стабілізує рівень доходів населення та подолання диспропорцій в доходах, сприяє зростанню рівня суспільного добробуту називається:

- А) соціальна функція;
- Б) економічна функція;
- В) регулююча функція;
- Г) розподільча функція.

19. В залежності від способу заснування та формування статутного капіталу в Україні можуть створюватися:

- А) відкриті та закриті підприємства;
- Б) акціонерні та повні підприємства;
- В) командитні та акціонерні підприємства;
- Г) унітарні та колективні підприємства.

20. Акціонерні товариства за типом поділяються на:

- А) відкриті та закриті;
- Б) індивідуальна та колективні;
- В) публічні та приватні;
- Г) з обмеженою та з повною відповідальністю.



### Розділ 3. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ

#### 1. Інновації та інноваційна діяльність в господарському житті малого бізнесу

Суб'єкт малого підприємництва, який досягнув конкурентних переваг, може утримувати свої позиції на ринку за допомогою постійного процесу розробки *інновацій* – новостворених або вдосконалених конкурентоздатних технологій, продукції або послуг, а також організаційно-технічних рішень виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери – та їх впровадження в господарську практику, тому що саме інноваційність та новаторство є основою підприємницької діяльності. В умовах високої конкуренції, малий бізнес, який функціонує без інновацій, зупиниться у своєму розвитку. Підтримка своїх позицій за рахунок економії на масштабах виробництва, взаємозв'язку зі споживачем або надійністю каналів збуту рано чи пізно виявляться недостатніми. Конкуренти знайдуть шляхи обходу цих переваг на основі своїх інновацій та створять кращі чи дешевші способи ведення аналогічного бізнесу. Інноваційна діяльність підприємства – це діяльність, спрямована на пошук і реалізацію інновацій в цілях розширення асортименту і підвищення якості продукції, вдосконалення технології та організації виробництва. Інноваційна діяльність малого бізнесу повинна включати: виявлення проблем підприємництва; здійснення інноваційного процесу; організацію інноваційної діяльності<sup>24</sup>.

Характерною рисою інноваційної діяльності малих організацій є їх переважна орієнтація на створення продуктових інновацій, а не нових технологій, хоча саме така орієнтація приносить найбільший комерційний успіх на початковому етапі функціонування на ринку. Мале підприємство є інноваційним за своєю природою та вносить істотний внесок у зміну структури різних секторів і видів економічної діяльності національного господарства, виступає основою формування нових ринків. Наприклад, саме малі підприємства в таких секторах як біо-, нано- та інформаційні технології стають основними постачальниками нової продукції в країнах ЄС.

Малі підприємства, як правило, здійснюють інновації, які на початковому етапі не вимагають великих інвестицій, а також залучення значного обсягу трудових і матеріальних ресурсів, але мають високу ступінь віддачі. Досягненням конкурентних переваг малим бізнесом досягається за рахунок нової продукції, технології чи нових рішень щодо поведінки

<sup>24</sup> Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. – К. : ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України», 2012. – 305 с.

### Розділ 3. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ

#### 1. Інновації та інноваційна діяльність в господарському житті малого бізнесу

Суб'єкт малого підприємництва, який досягнув конкурентних переваг, може утримувати свої позиції на ринку за допомогою постійного процесу розробки *інновацій* – новостворених або вдосконалених конкурентоздатних технологій, продукції або послуг, а також організаційно-технічних рішень виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери – та їх впровадження в господарську практику, тому що саме інноваційність та новаторство є основою підприємницької діяльності. В умовах високої конкуренції, малий бізнес, який функціонує без інновацій, зупиниться у своєму розвитку. Підтримка своїх позицій за рахунок економії на масштабах виробництва, взаємозв'язку зі споживачем або надійністю каналів збуту рано чи пізно виявляться недостатніми. Конкуренти знайдуть шляхи обходу цих переваг на основі своїх інновацій та створять кращі чи дешевші способи ведення аналогічного бізнесу. Інноваційна діяльність підприємства – це діяльність, спрямована на пошук і реалізацію інновацій в цілях розширення асортименту і підвищення якості продукції, вдосконалення технології та організації виробництва. Інноваційна діяльність малого бізнесу повинна включати: виявлення проблем підприємництва; здійснення інноваційного процесу; організацію інноваційної діяльності<sup>24</sup>.

Характерною рисою інноваційної діяльності малих організацій є їх переважна орієнтація на створення продуктових інновацій, а не нових технологій, хоча саме така орієнтація приносить найбільший комерційний успіх на початковому етапі функціонування на ринку. Мале підприємство є інноваційним за своєю природою та вносить істотний внесок у зміну структури різних секторів і видів економічної діяльності національного господарства, виступає основою формування нових ринків. Наприклад, саме малі підприємства в таких секторах як біо-, нано- та інформаційні технології стають основними постачальниками нової продукції в країнах ЄС.

Малі підприємства, як правило, здійснюють інновації, які на початковому етапі не вимагають великих інвестицій, а також залучення значного обсягу трудових і матеріальних ресурсів, але мають високу ступінь віддачі. Досягненням конкурентних переваг малим бізнесом досягається за рахунок нової продукції, технології чи нових рішень щодо поведінки

<sup>24</sup> Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. – К. : ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України», 2012. – 305 с.

на ринку. Впровадження на ринку інноваційної продукції дає можливість малій піднятись на новий рівень і забезпечити технологічну перевагу над існуючими конкурентами. Подальша позитивна тенденція цього процесу залежить від інноваційної стратегії. Правильно підібрана інноваційна стратегія створює для малого бізнесу додаткові технологічні та ринкові можливості, сприяє зростанню конкурентоспроможності продукції і фірми в цілому. До основних видів інноваційних стратегій відносяться: *стратегія технологічного лідера*, яка дозволяє реалізовувати можливості, що пов'язані з розробкою і впровадженням абсолютно нової продукції чи процесу; *стратегія послідовника*, яка пов'язана з виробництвом та реалізацією удосконаленої продукції чи процесу, аналогічної продукції; *стратегія копіювання*, яка пов'язана з випуском продукції на основі придбання ліцензій; та *пасивна* інноваційна стратегія, яка включає розробку і впровадження маркетингових і організаційних інновацій.

Розробка і реалізація інноваційної стратегії малої фірми неможлива без інвестиційних вкладень, тому щоб інноваційна стратегія виступала як вагомий фактор ефективності, мале підприємство має розглянути можливості здійснення взаємопов'язаних інвестицій в різні сфери своєї діяльності (розробка або придбання технологічних інновацій; створення сучасної організаційно – виробничої структури; створення збутової і маркетингової мережі). У процесі інноваційної діяльності можна розвиватись з найбільшою результативністю, якщо буде чітко орієнтуватись на певний об'єкт і враховувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Найбільш характерними показниками інновацій є: новизна, можливість модифікації, можливість дифузії, прогресивність, конкурентоспроможність, адаптивність до нових умов виробництва, а також показники економічної, соціальної і екологічної ефективності. Зазначені показники впливають на кінцеві результати діяльності підприємства: на собівартість і ціну продукції, її якість, обсяг продажів і прибутку, рівень рентабельності<sup>25</sup>.

Успіх інноваційної діяльності малого підприємства залежить від обсягу та доступності необхідних ресурсів, якими володіє підприємство, від здатності до швидких змін, гнучкості менеджменту і його адаптації до нових умов, неординарності створюваних інноваційних рішень, вміння оцінити і спрогнозувати комерційну вигоду, ефективності організаційно – управлінських механізмів, завдяки яким реалізуються інноваційні проекти, рівня розвитку інноваційної інфраструктури, яка підтримує діяльність підприємств цієї сфери.

<sup>25</sup> Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів /Авт.упоряд.: Г. О. Андрощук, І. Б. Жилиєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко.— К: Парламентське вид-во, 2009. — 632 с.

на ринку. Впровадження на ринку інноваційної продукції дає можливість малій піднятись на новий рівень і забезпечити технологічну перевагу над існуючими конкурентами. Подальша позитивна тенденція цього процесу залежить від інноваційної стратегії. Правильно підібрана інноваційна стратегія створює для малого бізнесу додаткові технологічні та ринкові можливості, сприяє зростанню конкурентоспроможності продукції і фірми в цілому. До основних видів інноваційних стратегій відносяться: *стратегія технологічного лідера*, яка дозволяє реалізовувати можливості, що пов'язані з розробкою і впровадженням абсолютно нової продукції чи процесу; *стратегія послідовника*, яка пов'язана з виробництвом та реалізацією удосконаленої продукції чи процесу, аналогічної продукції; *стратегія копіювання*, яка пов'язана з випуском продукції на основі придбання ліцензій; та *пасивна* інноваційна стратегія, яка включає розробку і впровадження маркетингових і організаційних інновацій.

Розробка і реалізація інноваційної стратегії малої фірми неможлива без інвестиційних вкладень, тому щоб інноваційна стратегія виступала як вагомий фактор ефективності, мале підприємство має розглянути можливості здійснення взаємопов'язаних інвестицій в різні сфери своєї діяльності (розробка або придбання технологічних інновацій; створення сучасної організаційно – виробничої структури; створення збутової і маркетингової мережі). У процесі інноваційної діяльності можна розвиватись з найбільшою результативністю, якщо буде чітко орієнтуватись на певний об'єкт і враховувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Найбільш характерними показниками інновацій є: новизна, можливість модифікації, можливість дифузії, прогресивність, конкурентоспроможність, адаптивність до нових умов виробництва, а також показники економічної, соціальної і екологічної ефективності. Зазначені показники впливають на кінцеві результати діяльності підприємства: на собівартість і ціну продукції, її якість, обсяг продажів і прибутку, рівень рентабельності<sup>25</sup>.

Успіх інноваційної діяльності малого підприємства залежить від обсягу та доступності необхідних ресурсів, якими володіє підприємство, від здатності до швидких змін, гнучкості менеджменту і його адаптації до нових умов, неординарності створюваних інноваційних рішень, вміння оцінити і спрогнозувати комерційну вигоду, ефективності організаційно – управлінських механізмів, завдяки яким реалізуються інноваційні проекти, рівня розвитку інноваційної інфраструктури, яка підтримує діяльність підприємств цієї сфери.

<sup>25</sup> Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів /Авт.упоряд.: Г. О. Андрощук, І. Б. Жилиєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко.— К: Парламентське вид-во, 2009. — 632 с.

## 2. Інноваційний розвиток суб'єктів малого підприємництва: сутність, форми та державне регулювання

Розвиток сучасного бізнесу – це процес систематичних динамічних перетворень, трансформацій його структури та середовища в межах встановлених стратегічних цілей для забезпечення його життєздатності. Тому нагальною проблемою бізнесу є раціоналізація та інтеграція всіх процесів в системі управління підприємством. Це пояснюється, з одного боку, множиною багаторівневих цілей об'єктів і суб'єктів управління, які повинні мати високий рівень узгодженості, а з іншого, – складністю їх гармонізації.

*Інноваційний розвиток бізнесу* – це процес, який базується на інтегруванні цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, на вдосконалення ведення малого підприємства, оптимізації бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей на основі використання нових управлінських рішень різного господарського характеру та виробництві нових видів продукції чи послуг.

Сучасний етап світового розвитку, пов'язаний з процесами глобалізації, характеризується не тільки посиленням інноваційної активності в усіх сферах діяльності, але і формуванням нової якості інноваційного процесу – його безперервності, що визначається здатністю економіки до постійного виробництва і впровадженню більш досконалих знань і технологій. Незалежно від вибраної організаційно-правової форми бізнес стає на інноваційний шлях розвитку за умови:

- розробка і просування на ринки нових продуктів і передових технологій;
- висока частка науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт для створення нових конкурентоздатних продуктів і послуг;
- масштабний вплив інновацій, нових виробів і передових технологій на прибуток фірми;
- висока частка інвестицій в науково-дослідний сектор і пов'язане з ним оновлення виробництва;
- значна частка наукових та інженерно-технічних робітників в загальній чисельності персоналу.

В господарській практиці існує термін *малого інноваційного підприємства* – це особливий сектор економіки, який виявляє свою активність у науково-технічній сфері (в найбільшій мірі зосереджений у високотехнологічних галузях, таких як інформаційні, біо- і нанотехнології, охорона здоров'я, виробництво програмного забезпечення, а також в електронній, хімічній, фармацевтичній промисловості, машинобудуванні, космічній індустрії) та займається впровадженням технічних чи технологічних інновацій.

## 2. Інноваційний розвиток суб'єктів малого підприємництва: сутність, форми та державне регулювання

Розвиток сучасного бізнесу – це процес систематичних динамічних перетворень, трансформацій його структури та середовища в межах встановлених стратегічних цілей для забезпечення його життєздатності. Тому нагальною проблемою бізнесу є раціоналізація та інтеграція всіх процесів в системі управління підприємством. Це пояснюється, з одного боку, множиною багаторівневих цілей об'єктів і суб'єктів управління, які повинні мати високий рівень узгодженості, а з іншого, – складністю їх гармонізації.

*Інноваційний розвиток бізнесу* – це процес, який базується на інтегруванні цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, на вдосконалення ведення малого підприємства, оптимізації бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей на основі використання нових управлінських рішень різного господарського характеру та виробництві нових видів продукції чи послуг.

Сучасний етап світового розвитку, пов'язаний з процесами глобалізації, характеризується не тільки посиленням інноваційної активності в усіх сферах діяльності, але і формуванням нової якості інноваційного процесу – його безперервності, що визначається здатністю економіки до постійного виробництва і впровадженню більш досконалих знань і технологій. Незалежно від вибраної організаційно-правової форми бізнес стає на інноваційний шлях розвитку за умови:

- розробка і просування на ринки нових продуктів і передових технологій;
- висока частка науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт для створення нових конкурентоздатних продуктів і послуг;
- масштабний вплив інновацій, нових виробів і передових технологій на прибуток фірми;
- висока частка інвестицій в науково-дослідний сектор і пов'язане з ним оновлення виробництва;
- значна частка наукових та інженерно-технічних робітників в загальній чисельності персоналу.

В господарській практиці існує термін *малого інноваційного підприємства* – це особливий сектор економіки, який виявляє свою активність у науково-технічній сфері (в найбільшій мірі зосереджений у високотехнологічних галузях, таких як інформаційні, біо- і нанотехнології, охорона здоров'я, виробництво програмного забезпечення, а також в електронній, хімічній, фармацевтичній промисловості, машинобудуванні, космічній індустрії) та займається впровадженням технічних чи технологічних інновацій.

В малому бізнесі поширені наступні структури, які займаються інноваційною діяльністю та проявляють інноваційну активність<sup>26</sup>:

1) Організації на початковій стадії становлення. Як правило, їх продукт знаходиться на рівні ідей, макетного або дослідного зразка. Обороти визначається одержуваними ними з державних або недержавних джерел засобами на НДДКР. Часто в цих організаціях один-два штатних співробітника, інші співробітники залучаються на конкретне замовлення. Їх витрати – в основному зарплата. Для них характерно те, що значна частина обороту утворюється за рахунок обсягу продажів проекту або наданих послуг. Так як такий оборот недостатній для самозабезпечення, то організація вимушена займатися й традиційною діяльністю паралельно та користуватися орендованими площами або площами компаній, в структурі яких вони знаходяться.

2) Інжинірингові організації – це свого роду сполучна ланка між науковими дослідженнями і розробками, з одного боку, і між нововведеннями і виробництвом – з іншого. *Інжинірингова діяльність* пов'язана із створенням об'єктів промислової власності, діяльністю з проектування, виробництва та експлуатації машин, устаткування, організації виробничих процесів з урахуванням їх функціонального призначення, безпеки та економічності. Інжинірингові організації здійснюють оцінку вірогідної значущості, комерційної кон'юнктури і технічне прогнозування інноваційної ідеї, нової технології, корисної моделі, винаходу, виконують доопрацювання і доводять нововведення до промислової реалізації, надають послуги та консультації у процесі впровадження об'єкта розробки, виробляють пусконаладжувальні, випробувальні роботи за дорученням промислових підприємств.

3) Впроваджувальні організації сприяють розвитку інноваційного процесу і, як правило, спеціалізуються на впровадженні невикористаних патентовласниками технологій, на просуванні на ринок ліцензій перспективних винаходів, розроблених окремими винахідниками, доведенню винаходів до промислової стадії, на виробництві невеликих дослідних партій об'єктів промислової власності з подальшим продажем ліцензії.

4) Інноваційні організації, що діють на основі венчурного фінансування. Особливе місце серед малих інноваційних організацій займають організації, що мають венчурний механізм фінансування. Такі організації являють собою невеликі, але дуже гнучкі та ефективні підприємства, що створюються з метою апробації, доопрацювання і доведення до промислової реалізації «ризикових» інновацій і характеризуються високою

<sup>26</sup> Іванов Я. С. Роль інновацій у функціонуванні малого бізнесу [Текст] / Я. С. Іванов // Молодий вчений. – 2013 – №12. – С. 304-306.

В малому бізнесі поширені наступні структури, які займаються інноваційною діяльністю та проявляють інноваційну активність<sup>26</sup>:

1) Організації на початковій стадії становлення. Як правило, їх продукт знаходиться на рівні ідей, макетного або дослідного зразка. Обороти визначається одержуваними ними з державних або недержавних джерел засобами на НДДКР. Часто в цих організаціях один-два штатних співробітника, інші співробітники залучаються на конкретне замовлення. Їх витрати – в основному зарплата. Для них характерно те, що значна частина обороту утворюється за рахунок обсягу продажів проекту або наданих послуг. Так як такий оборот недостатній для самозабезпечення, то організація вимушена займатися й традиційною діяльністю паралельно та користуватися орендованими площами або площами компаній, в структурі яких вони знаходяться.

2) Інжинірингові організації – це свого роду сполучна ланка між науковими дослідженнями і розробками, з одного боку, і між нововведеннями і виробництвом – з іншого. *Інжинірингова діяльність* пов'язана із створенням об'єктів промислової власності, діяльністю з проектування, виробництва та експлуатації машин, устаткування, організації виробничих процесів з урахуванням їх функціонального призначення, безпеки та економічності. Інжинірингові організації здійснюють оцінку вірогідної значущості, комерційної кон'юнктури і технічне прогнозування інноваційної ідеї, нової технології, корисної моделі, винаходу, виконують доопрацювання і доводять нововведення до промислової реалізації, надають послуги та консультації у процесі впровадження об'єкта розробки, виробляють пусконаладжувальні, випробувальні роботи за дорученням промислових підприємств.

3) Впроваджувальні організації сприяють розвитку інноваційного процесу і, як правило, спеціалізуються на впровадженні невикористаних патентовласниками технологій, на просуванні на ринок ліцензій перспективних винаходів, розроблених окремими винахідниками, доведенню винаходів до промислової стадії, на виробництві невеликих дослідних партій об'єктів промислової власності з подальшим продажем ліцензії.

4) Інноваційні організації, що діють на основі венчурного фінансування. Особливе місце серед малих інноваційних організацій займають організації, що мають венчурний механізм фінансування. Такі організації являють собою невеликі, але дуже гнучкі та ефективні підприємства, що створюються з метою апробації, доопрацювання і доведення до промислової реалізації «ризикових» інновацій і характеризуються високою

<sup>26</sup> Іванов Я. С. Роль інновацій у функціонуванні малого бізнесу [Текст] / Я. С. Іванов // Молодий вчений. – 2013 – №12. – С. 304-306.

активністю, яка пояснюється прямою особистою зацікавленістю працівників організації та партнерів по венчурному бізнесу в успішній комерційній реалізації розроблених ідей, технологій, винаходів. Особливе значення венчурного бізнесу полягає в тому, що він приводить до створення нових життєздатних господарських одиниць, що впливають на всю традиційну структуру ведення наукових досліджень, і викликає структурні зміни в суспільному виробництві країни; сприяє технічному переозброєнню підприємств та видів економічної діяльності; спонукає великі корпорації до вдосконалення принципів управління та організаційних структур.

Необхідно зазначити, що основними проблемами розвитку інноваційної діяльності малих фірм є:

– проблеми фінансового характеру: нестача власних коштів підприємств, ускладненість залучення фінансових ресурсів з ринкових джерел (зокрема, жорсткі умови кредитування, недостатня фінансова підтримка з боку держави);

– проблеми організаційно-комунікаційного характеру: незрелість ринку технологій; незрілість інноваційної інфраструктури, що має надавати посередницькі, інформаційні, юридичні, експертні, фінансово-кредитні та інші послуги; недоліки нормативно-правової бази інноваційної діяльності; відсутність умов налагодження коопераційних зв'язків з іншими суб'єктами інноваційного процесу;

– проблеми інформаційного характеру: відсутність або недоступність систематизованої інформації про нові технології, що мають потенціал комерціалізації, а також про стан та прогнозні оцінки кон'юнктури ринків збуту інноваційної продукції;

– проблеми внутрішньовиробничого характеру: низький інноваційний потенціал підприємства, нестача кваліфікованого технічного та управлінського персоналу на тлі незрілості консалтингової та інжинірингової інфраструктури;

– проблеми ринкового характеру: висока вартість нововведень, невизначеність строків інноваційного процесу, високий економічний ризик інноваційної діяльності, тривалі строки окупності нововведень, низький платоспроможний попит на вітчизняну інноваційну продукцію.

Темпи розвитку і масштаби зростання малого інноваційного бізнесу нерозривно пов'язані з питаннями регулювання його діяльності з боку держави. Спроби відмовитися від управління цим процесом, як свідчить досвід країн Заходу, не мають господарської перспективи. Практично у всіх країнах держава активно втручається в діяльність малого інноваційного підприємництва. Державна підтримка є об'єктивною передумовою нововведень, оскільки ринок не завжди може створити умови, при яких суб'єктам господарювання може бути вигідна і доступна безперервна інноваційна діяльність.

активністю, яка пояснюється прямою особистою зацікавленістю працівників організації та партнерів по венчурному бізнесу в успішній комерційній реалізації розроблених ідей, технологій, винаходів. Особливе значення венчурного бізнесу полягає в тому, що він приводить до створення нових життєздатних господарських одиниць, що впливають на всю традиційну структуру ведення наукових досліджень, і викликає структурні зміни в суспільному виробництві країни; сприяє технічному переозброєнню підприємств та видів економічної діяльності; спонукає великі корпорації до вдосконалення принципів управління та організаційних структур.

Необхідно зазначити, що основними проблемами розвитку інноваційної діяльності малих фірм є:

– проблеми фінансового характеру: нестача власних коштів підприємств, ускладненість залучення фінансових ресурсів з ринкових джерел (зокрема, жорсткі умови кредитування, недостатня фінансова підтримка з боку держави);

– проблеми організаційно-комунікаційного характеру: незрелість ринку технологій; незрілість інноваційної інфраструктури, що має надавати посередницькі, інформаційні, юридичні, експертні, фінансово-кредитні та інші послуги; недоліки нормативно-правової бази інноваційної діяльності; відсутність умов налагодження коопераційних зв'язків з іншими суб'єктами інноваційного процесу;

– проблеми інформаційного характеру: відсутність або недоступність систематизованої інформації про нові технології, що мають потенціал комерціалізації, а також про стан та прогнозні оцінки кон'юнктури ринків збуту інноваційної продукції;

– проблеми внутрішньовиробничого характеру: низький інноваційний потенціал підприємства, нестача кваліфікованого технічного та управлінського персоналу на тлі незрілості консалтингової та інжинірингової інфраструктури;

– проблеми ринкового характеру: висока вартість нововведень, невизначеність строків інноваційного процесу, високий економічний ризик інноваційної діяльності, тривалі строки окупності нововведень, низький платоспроможний попит на вітчизняну інноваційну продукцію.

Темпи розвитку і масштаби зростання малого інноваційного бізнесу нерозривно пов'язані з питаннями регулювання його діяльності з боку держави. Спроби відмовитися від управління цим процесом, як свідчить досвід країн Заходу, не мають господарської перспективи. Практично у всіх країнах держава активно втручається в діяльність малого інноваційного підприємництва. Державна підтримка є об'єктивною передумовою нововведень, оскільки ринок не завжди може створити умови, при яких суб'єктам господарювання може бути вигідна і доступна безперервна інноваційна діяльність.

При здійсненні **активного втручання** держава визнає наукову, науково-технічну та інноваційну діяльність головними факторами економічного росту національної економіки. Як правило, вибір даної стратегії передбачає зміни в законодавстві та в зовнішній політиці держави. Держава не тільки виконує орієнтаційні функції, але й відіграє активну роль в організації і фінансуванні багатьох важливих програм і проєктів, реалізація яких вносить значний вплив у розвиток національної економіки.

**Опосередковане (децентралізоване) регулювання** – більш складний механізм участі держави в науковій та інноваційній сферах. Держава створює інноваційну інфраструктуру, пропонує економічній сфері до впровадження створені в державному секторі науково-технічні новачки, виділяє державні ресурси для створення початкового попиту на нововведення, які знаходять подальше поширення в національній економіці. При здійсненні цієї стратегії використовуються податкові пільги та інші стимули наукової та інноваційної активності.

**Змішане регулювання** використовується в країнах, де в економіці значну частину складає державний сектор, і держава зацікавлена у підтримці високого експортного потенціалу галузей сектору. В даному випадку по відношенню до державних підприємств держава використовує стратегію активного втручання, а до інших – стратегію *децентралізованого регулювання*.

Для стимулювання НДДКР найбільш ефективним представляється забезпечення ліцензування та патентування нових відкриттів і винаходів, впровадження спеціально розроблених програм прямого фінансування, надання на конкурсній основі грантів, підтримка пільгового інвестування і кредитування. Освоєння наукоємного виробництва в істотній мірі залежить від податкової політики держави, а активне впровадження інноваційної продукції на ринок – від рівня розвитку системи державного замовлення та умов кооперування малих і великих підприємств.

### 3. Інфраструктура інноваційного розвитку малого бізнесу

Серед ключових проблем, що стримують інноваційну активність малого бізнесу, виділяють проблеми розвитку інноваційної інфраструктури, що має надавати посередницькі, інформаційні, юридичні, експертні, фінансово-кредитні та інші послуги<sup>27</sup>.

Інноваційна інфраструктура об'єднує організації різних видів (державні та наукові установи, фірми, інвестори тощо), які своєю діяльністю

<sup>27</sup> Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред. П. П. Микичука. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.

При здійсненні **активного втручання** держава визнає наукову, науково-технічну та інноваційну діяльність головними факторами економічного росту національної економіки. Як правило, вибір даної стратегії передбачає зміни в законодавстві та в зовнішній політиці держави. Держава не тільки виконує орієнтаційні функції, але й відіграє активну роль в організації і фінансуванні багатьох важливих програм і проєктів, реалізація яких вносить значний вплив у розвиток національної економіки.

**Опосередковане (децентралізоване) регулювання** – більш складний механізм участі держави в науковій та інноваційній сферах. Держава створює інноваційну інфраструктуру, пропонує економічній сфері до впровадження створені в державному секторі науково-технічні новачки, виділяє державні ресурси для створення початкового попиту на нововведення, які знаходять подальше поширення в національній економіці. При здійсненні цієї стратегії використовуються податкові пільги та інші стимули наукової та інноваційної активності.

**Змішане регулювання** використовується в країнах, де в економіці значну частину складає державний сектор, і держава зацікавлена у підтримці високого експортного потенціалу галузей сектору. В даному випадку по відношенню до державних підприємств держава використовує стратегію активного втручання, а до інших – стратегію *децентралізованого регулювання*.

Для стимулювання НДДКР найбільш ефективним представляється забезпечення ліцензування та патентування нових відкриттів і винаходів, впровадження спеціально розроблених програм прямого фінансування, надання на конкурсній основі грантів, підтримка пільгового інвестування і кредитування. Освоєння наукоємного виробництва в істотній мірі залежить від податкової політики держави, а активне впровадження інноваційної продукції на ринок – від рівня розвитку системи державного замовлення та умов кооперування малих і великих підприємств.

### 3. Інфраструктура інноваційного розвитку малого бізнесу

Серед ключових проблем, що стримують інноваційну активність малого бізнесу, виділяють проблеми розвитку інноваційної інфраструктури, що має надавати посередницькі, інформаційні, юридичні, експертні, фінансово-кредитні та інші послуги<sup>27</sup>.

Інноваційна інфраструктура об'єднує організації різних видів (державні та наукові установи, фірми, інвестори тощо), які своєю діяльністю

<sup>27</sup> Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред. П. П. Микичука. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.

охоплюють увесь інноваційний цикл — від генерації науково-технічної ідеї до реалізації нововведення.

Інноваційна інфраструктура включає такі складові: виробничо-організаційну, інформаційно-консультаційну, фінансову, кадрову, правову.

Велике значення в практиці сприяння розвитку малого підприємництва може мати створення спеціальних інституцій — *інноваційних центрів та центрів розвитку підприємництва, що формує виробничо-організаційну інфраструктуру*. Ці утворення можуть бути п'ятьох видів:

- центри передачі технологій — організації, створені урядовими та регіональними органами влади за участю приватного капіталу в рамках національних програм промислового й технологічного розвитку з метою більш тісної інтеграції наукових установ (насамперед державних) з промисловістю і підприємництвом (організація бізнес-конференцій, публікування наукових збірок про науково-технічні можливості та виробничі потреби, пошук партнерів для співпраці, організація спільних дослідницьких проектів тощо). При цьому початкові кошти на створення та діяльність подібних центрів, як свідчить світова практика, повинні виділятися з державних і місцевих бюджетів. Подальший їхній розвиток забезпечується підтримкою приватного капіталу (можливо, спеціальними фондами підтримки підприємництва);

- бізнес-центри — установи, що спеціалізуються на підтримці малого бізнесу на початкових етапах його становлення (основні функції полягають в інформаційній підтримці підприємців-початківців, пошуках замовників (інвесторів) на їхні проекти, на допомозі у підборі кадрів, залученні зовнішніх експертів, навчанні підприємців основам ведення бізнесу тощо). Як правило, вартість подібних послуг значно нижча, ніж на ринку, оскільки діяльність бізнес-центрів частково фінансується за рахунок коштів місцевих бюджетів і коштів установ — великих університетів та компаній;

- бізнес-інкубатори — відрізняються від бізнес-центрів тим, що, окрім наведених вище послуг, надають малим підприємствам на умовах оренди обладнані офіси та приміщення, необхідні для початку виробництва того чи іншого продукту. Малі підприємства працюють в інкубаторах обмежений час (2–3 роки), після чого поступаються місцем іншим. Інколи малий бізнес отримує в інкубаторах й фінансову допомогу на кінцевій стадії розробок і виробництва зразків та малих партій продукції. Відносно невеликі початкові кошти можуть виділятися на безповоротній основі, більш вагомні внески на початкових стадіях виробництва ринкового продукту нерідко супроводжуються поступкою на користь інкубатору частини прав власності на компанію-реципієнта або домовленістю про частковий розподіл майбутніх доходів;

охоплюють увесь інноваційний цикл — від генерації науково-технічної ідеї до реалізації нововведення.

Інноваційна інфраструктура включає такі складові: виробничо-організаційну, інформаційно-консультаційну, фінансову, кадрову, правову.

Велике значення в практиці сприяння розвитку малого підприємництва може мати створення спеціальних інституцій — *інноваційних центрів та центрів розвитку підприємництва, що формує виробничо-організаційну інфраструктуру*. Ці утворення можуть бути п'ятьох видів:

- центри передачі технологій — організації, створені урядовими та регіональними органами влади за участю приватного капіталу в рамках національних програм промислового й технологічного розвитку з метою більш тісної інтеграції наукових установ (насамперед державних) з промисловістю і підприємництвом (організація бізнес-конференцій, публікування наукових збірок про науково-технічні можливості та виробничі потреби, пошук партнерів для співпраці, організація спільних дослідницьких проектів тощо). При цьому початкові кошти на створення та діяльність подібних центрів, як свідчить світова практика, повинні виділятися з державних і місцевих бюджетів. Подальший їхній розвиток забезпечується підтримкою приватного капіталу (можливо, спеціальними фондами підтримки підприємництва);

- бізнес-центри — установи, що спеціалізуються на підтримці малого бізнесу на початкових етапах його становлення (основні функції полягають в інформаційній підтримці підприємців-початківців, пошуках замовників (інвесторів) на їхні проекти, на допомозі у підборі кадрів, залученні зовнішніх експертів, навчанні підприємців основам ведення бізнесу тощо). Як правило, вартість подібних послуг значно нижча, ніж на ринку, оскільки діяльність бізнес-центрів частково фінансується за рахунок коштів місцевих бюджетів і коштів установ — великих університетів та компаній;

- бізнес-інкубатори — відрізняються від бізнес-центрів тим, що, окрім наведених вище послуг, надають малим підприємствам на умовах оренди обладнані офіси та приміщення, необхідні для початку виробництва того чи іншого продукту. Малі підприємства працюють в інкубаторах обмежений час (2–3 роки), після чого поступаються місцем іншим. Інколи малий бізнес отримує в інкубаторах й фінансову допомогу на кінцевій стадії розробок і виробництва зразків та малих партій продукції. Відносно невеликі початкові кошти можуть виділятися на безповоротній основі, більш вагомні внески на початкових стадіях виробництва ринкового продукту нерідко супроводжуються поступкою на користь інкубатору частини прав власності на компанію-реципієнта або домовленістю про частковий розподіл майбутніх доходів;

- технологічні парки – масштабні інноваційні центри, в яких, окрім наведених вище послуг, забезпечуються умови, максимально сприятливі для науково-технологічних інноваційних проектів, що здійснюються спільними зусиллями наукових центрів, промисловості та підприємництва. Технологічні парки в основному створюються великими науковими центрами (найчастіше університетами) на спеціально відведених для них упорядкованій території з першокласною інженерною, науково-виробничою, інформаційною та соціальною інфраструктурою. Головна мета технопарків – привернути увагу до своєї території представників великого бізнесу, які працюють у галузях високих технологій, для здійснення силами спеціалістів наукового центру і за рахунок коштів залучених компаній розробок інноваційного продукту, в основі якого покладено результат наукових досліджень, проведених в центрі – засновникові. Розробку інноваційних продуктів у технопарку, як правило, здійснюють *малі підприємства*<sup>28</sup>.

Окремо варто виділити найбільш масштабні інноваційні об'єднання – технополіси. Така модель наукового парку запроваджується в Японії та передбачає створення зовсім нових міст – *технополісів*, що зосереджують наукові дослідження в провідних і піонерських галузях та наукомістких промислових виробництвах

Основною метою **інформаційної інфраструктури** є: інформаційне, аналітичне, консультативне та організаційне забезпечення наукової, виробничої, економічної діяльності та ведення баз даних. Інформаційне забезпечення здійснюють:

- Український центр інноватики та патентно-інформаційних послуг (Відділення інновацій Укрпатенту) – комунікативне середовище для всіх учасників ринку інтелектуальної власності, що надає можливості впровадження розробок, комерціалізації проектів, купівлі-продажу торговельних марок та франшиз, а також отримання інформаційних, аналітичних, статистичних матеріалів, моніторингу ринку об'єктів інтелектуальної власності, послуг зі складання договорів про передачу прав власності та ліцензійних договорів, кваліфіковане виявлення порушень стосовно об'єктів промислової власності, консультації з питань охорони, використання та захисту прав на інтелектуальні здобутки.

- Український інститут промислової власності (Укрпатент) веде бази даних та надає інформацію про зареєстровані в Україні промислові зразки, винаходи і корисні моделі, зареєстровані знаки для товарів і послуг.

<sup>28</sup> Забарная Е. Современные организационные формы инновационной деятельности // Е. Забарная // Економіст. – 2004. – №6. – С. 63–65

- технологічні парки – масштабні інноваційні центри, в яких, окрім наведених вище послуг, забезпечуються умови, максимально сприятливі для науково-технологічних інноваційних проектів, що здійснюються спільними зусиллями наукових центрів, промисловості та підприємництва. Технологічні парки в основному створюються великими науковими центрами (найчастіше університетами) на спеціально відведених для них упорядкованій території з першокласною інженерною, науково-виробничою, інформаційною та соціальною інфраструктурою. Головна мета технопарків – привернути увагу до своєї території представників великого бізнесу, які працюють у галузях високих технологій, для здійснення силами спеціалістів наукового центру і за рахунок коштів залучених компаній розробок інноваційного продукту, в основі якого покладено результат наукових досліджень, проведених в центрі – засновникові. Розробку інноваційних продуктів у технопарку, як правило, здійснюють *малі підприємства*<sup>28</sup>.

Окремо варто виділити найбільш масштабні інноваційні об'єднання – технополіси. Така модель наукового парку запроваджується в Японії та передбачає створення зовсім нових міст – *технополісів*, що зосереджують наукові дослідження в провідних і піонерських галузях та наукомістких промислових виробництвах

Основною метою **інформаційної інфраструктури** є: інформаційне, аналітичне, консультативне та організаційне забезпечення наукової, виробничої, економічної діяльності та ведення баз даних. Інформаційне забезпечення здійснюють:

- Український центр інноватики та патентно-інформаційних послуг (Відділення інновацій Укрпатенту) – комунікативне середовище для всіх учасників ринку інтелектуальної власності, що надає можливості впровадження розробок, комерціалізації проектів, купівлі-продажу торговельних марок та франшиз, а також отримання інформаційних, аналітичних, статистичних матеріалів, моніторингу ринку об'єктів інтелектуальної власності, послуг зі складання договорів про передачу прав власності та ліцензійних договорів, кваліфіковане виявлення порушень стосовно об'єктів промислової власності, консультації з питань охорони, використання та захисту прав на інтелектуальні здобутки.

- Український інститут промислової власності (Укрпатент) веде бази даних та надає інформацію про зареєстровані в Україні промислові зразки, винаходи і корисні моделі, зареєстровані знаки для товарів і послуг.

<sup>28</sup> Забарная Е. Современные организационные формы инновационной деятельности // Е. Забарная // Економіст. – 2004. – №6. – С. 63–65



- Фонд патентної документації громадського користування (ФГК), який призначений для забезпечення поточною і ретроспективною патентною інформацією всіх осіб, що зацікавлені в створенні, правовому захисті і використанні об'єктів промислової власності. Нині входить до філії Українського інституту промислової власності як Український центр інноватики і патентно-інформаційних послуг.

Важливість елементів консалтингової інфраструктури для забезпечення інноваційного розвитку полягає в тому, що інноваційна діяльність передбачає не тільки здобуття нового знання, а й упровадження його у виробництво та подальшу комерціалізацію.

**Фінансова інфраструктура** ринку інновацій – це установи та організації, що забезпечують доступ інноваційних підприємств до фінансових ресурсів. Вона включає:

- **державні фонди підтримки інноваційного бізнесу.** Їхні фінансові резерви є незначними, в основному вони обмежуються підтримкою провідних вітчизняних наукових шкіл, а також підтримкою окремих інноваційних проектів.

- **фінансово-кредитні установи** (страхові компанії, банківські установи, *інвестори та інвестиційні фонди*, трастові компанії *венчурні фонди* тощо)

**Кадрова інфраструктура.** Підготовка і перепідготовка кадрів для інноваційного бізнесу зосереджена, насамперед, у ВНЗ, мережа яких в Україні є досить розвиненою.

**Правова інфраструктура ринку інновацій** включає інституції які проводять сертифікацію інноваційної продукції та захист прав інтелектуальної власності (здійснює Державна служба інтелектуальної власності) та нормативно-правову базу. Законодавче забезпечення інноваційної діяльності в Україні регулюють Закон України «Про інноваційну діяльність» від 25.03.2005 р. №40-IV, «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.01.2003 р. №433-IV, «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 16.07.1999 р. №991-XIV, «Про Державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» від 14.09.2006 р. №143-V, «Про наукові парки» від 25.06.2009 №1563-VI, «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 19.12.2006 р. №1977-XII, Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу» від 10.02.2006 р. №51/95-B

Відомо декілька основних чинників, що загрожують інноваційному процесу: недостатній рівень фінансування науково-технічних робіт, слабкий розвиток інфраструктури трансферу технологій, зниження рівня «інтелектуалізації» експорту і зростання імпортозалежності країни, недостатній рівень інформаційного забезпечення інноваційної сфери, недосконалість податкової системи і повільний розвиток ефективних форм

- Фонд патентної документації громадського користування (ФГК), який призначений для забезпечення поточною і ретроспективною патентною інформацією всіх осіб, що зацікавлені в створенні, правовому захисті і використанні об'єктів промислової власності. Нині входить до філії Українського інституту промислової власності як Український центр інноватики і патентно-інформаційних послуг.

Важливість елементів консалтингової інфраструктури для забезпечення інноваційного розвитку полягає в тому, що інноваційна діяльність передбачає не тільки здобуття нового знання, а й упровадження його у виробництво та подальшу комерціалізацію.

**Фінансова інфраструктура** ринку інновацій – це установи та організації, що забезпечують доступ інноваційних підприємств до фінансових ресурсів. Вона включає:

- **державні фонди підтримки інноваційного бізнесу.** Їхні фінансові резерви є незначними, в основному вони обмежуються підтримкою провідних вітчизняних наукових шкіл, а також підтримкою окремих інноваційних проектів.

- **фінансово-кредитні установи** (страхові компанії, банківські установи, *інвестори та інвестиційні фонди*, трастові компанії *венчурні фонди* тощо)

**Кадрова інфраструктура.** Підготовка і перепідготовка кадрів для інноваційного бізнесу зосереджена, насамперед, у ВНЗ, мережа яких в Україні є досить розвиненою.

**Правова інфраструктура ринку інновацій** включає інституції які проводять сертифікацію інноваційної продукції та захист прав інтелектуальної власності (здійснює Державна служба інтелектуальної власності) та нормативно-правову базу. Законодавче забезпечення інноваційної діяльності в Україні регулюють Закон України «Про інноваційну діяльність» від 25.03.2005 р. №40-IV, «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.01.2003 р. №433-IV, «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 16.07.1999 р. №991-XIV, «Про Державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» від 14.09.2006 р. №143-V, «Про наукові парки» від 25.06.2009 №1563-VI, «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 19.12.2006 р. №1977-XII, Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу» від 10.02.2006 р. №51/95-B

Відомо декілька основних чинників, що загрожують інноваційному процесу: недостатній рівень фінансування науково-технічних робіт, слабкий розвиток інфраструктури трансферу технологій, зниження рівня «інтелектуалізації» експорту і зростання імпортозалежності країни, недостатній рівень інформаційного забезпечення інноваційної сфери, недосконалість податкової системи і повільний розвиток ефективних форм

інноваційної діяльності. Інноваційна інфраструктура повинна охоплювати усі ланки інноваційного процесу (освіту – наукову та науково-технічну діяльність – виробництво – споживання). Їй повинні бути притаманні такі *властивості*:

1. Поширеність у всіх регіонах, що дасть змогу виконувати на місцях завдання функціонально повного інноваційного циклу: від розробки інноваційної пропозиції, маркетингу і техніко-економічного обґрунтування до впровадження та комерціалізацію новацій малими фірмами.

2. Універсальність та гнучкість, що сприяють реалізації інновацій у будь-якій сфері діяльності фірми та адаптивність до швидких змін у розвитку як науки і техніки, так і ринкового середовища.

3. Інформаційна, кадрова та фінансова забезпеченість усіх ланок інноваційної діяльності малого бізнесу.

4. Конструктивність, що забезпечує досягнення оптимального остаточного результату та досягнення мети справи.

Інноваційна інфраструктура для малого бізнесу є середовищем його стабільного розвитку відповідно до місії діяльності та одним з основних чинників його успіху в умовах ринкової економіки.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте сутність інновацій.
2. Назвіть основні інноваційні стратегії малого підприємства.
3. Охарактеризуйте інноваційний розвиток малого підприємства.
4. Чим займаються інжинірингові організації?
5. У яких формах здійснюється державне регулювання інноваційної діяльності?
6. Що таке інфраструктура інноваційного розвитку? Для чого вона створюється?
7. Назвіть спеціальні інституції інноваційного типу.
8. Чим займаються технопарки?
9. Охарактеризуйте фінансову інфраструктуру ринку інновацій.
10. Які інституції здійснюють інформаційне забезпечення інноваційної діяльності?

#### **Тестові завдання**

1. Діяльність, спрямована на пошук і реалізацію інновацій в цілях розширення асортименту і підвищення якості продукції, вдосконалення технології та організації виробництва – це ...

- А) інновація;
- Б) інноваційна діяльність підприємства;
- В) інвестиційна діяльність;

інноваційної діяльності. Інноваційна інфраструктура повинна охоплювати усі ланки інноваційного процесу (освіту – наукову та науково-технічну діяльність – виробництво – споживання). Їй повинні бути притаманні такі *властивості*:

1. Поширеність у всіх регіонах, що дасть змогу виконувати на місцях завдання функціонально повного інноваційного циклу: від розробки інноваційної пропозиції, маркетингу і техніко-економічного обґрунтування до впровадження та комерціалізацію новацій малими фірмами.

2. Універсальність та гнучкість, що сприяють реалізації інновацій у будь-якій сфері діяльності фірми та адаптивність до швидких змін у розвитку як науки і техніки, так і ринкового середовища.

3. Інформаційна, кадрова та фінансова забезпеченість усіх ланок інноваційної діяльності малого бізнесу.

4. Конструктивність, що забезпечує досягнення оптимального остаточного результату та досягнення мети справи.

Інноваційна інфраструктура для малого бізнесу є середовищем його стабільного розвитку відповідно до місії діяльності та одним з основних чинників його успіху в умовах ринкової економіки.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте сутність інновацій.
2. Назвіть основні інноваційні стратегії малого підприємства.
3. Охарактеризуйте інноваційний розвиток малого підприємства.
4. Чим займаються інжинірингові організації?
5. У яких формах здійснюється державне регулювання інноваційної діяльності?
6. Що таке інфраструктура інноваційного розвитку? Для чого вона створюється?
7. Назвіть спеціальні інституції інноваційного типу.
8. Чим займаються технопарки?
9. Охарактеризуйте фінансову інфраструктуру ринку інновацій.
10. Які інституції здійснюють інформаційне забезпечення інноваційної діяльності?

#### **Тестові завдання**

1. Діяльність, спрямована на пошук і реалізацію інновацій в цілях розширення асортименту і підвищення якості продукції, вдосконалення технології та організації виробництва – це ...

- А) інновація;
- Б) інноваційна діяльність підприємства;
- В) інвестиційна діяльність;

- Г) нововведення.
2. В умовах високої конкуренції, малий бізнес, який функціонує без інновацій, ... у своєму розвитку.
- А) зупиниться;
  - Б) зросте;
  - В) залишиться без змін;
  - Г) спадатиме.
3. До основних видів інноваційних стратегій відносяться:
- А) стратегія технологічного лідера;
  - Б) стратегія попередників;
  - В) активна інноваційна стратегія;
  - Г) стратегія посередників.
4. Розробка і реалізація інноваційної стратегії малої фірми неможлива без...
- А) стратегії технологічного лідера;
  - Б) інвестиційних вкладень;
  - В) ефективного управління;
  - Г) стартового капіталу.
5. Найбільш характерними показниками інновацій є ...
- А) новизна;
  - Б) можливість модифікації;
  - В) правильні відповіді а і б;
  - Г) приносить прибуток.
6. Процес систематичних динамічних перетворень, трансформацій його структури та середовища в межах встановлених стратегічних цілей для забезпечення сталого інноваційного розвитку – це ...
- А) розвиток сучасного бізнесу;
  - Б) розвиток малих підприємств;
  - В) інноваційний розвиток бізнесу;
  - Г) трансформації в сфері бізнесу.
7. Процес, який базується на інтегруванні цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, на вдосконалення ведення малого підприємництва, оптимізації бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей на основі використання нових управлінських рішень різного господарського характеру та виробництві нових видів продукції чи послуг – це ...
- А) розвиток сучасного бізнесу;
  - Б) розвиток малих підприємств;
  - В) інноваційний розвиток бізнесу;
  - Г) стратегічний розвиток.
8. Незалежно від вибраної організаційно-правової форми бізнес стає на інноваційний шлях розвитку за умови:

- Г) нововведення.
2. В умовах високої конкуренції, малий бізнес, який функціонує без інновацій, ... у своєму розвитку.
- А) зупиниться;
  - Б) зросте;
  - В) залишиться без змін;
  - Г) спадатиме.
3. До основних видів інноваційних стратегій відносяться:
- А) стратегія технологічного лідера;
  - Б) стратегія попередників;
  - В) активна інноваційна стратегія;
  - Г) стратегія посередників.
4. Розробка і реалізація інноваційної стратегії малої фірми неможлива без...
- А) стратегії технологічного лідера;
  - Б) інвестиційних вкладень;
  - В) ефективного управління;
  - Г) стартового капіталу.
5. Найбільш характерними показниками інновацій є ...
- А) новизна;
  - Б) можливість модифікації;
  - В) правильні відповіді а і б;
  - Г) приносить прибуток.
6. Процес систематичних динамічних перетворень, трансформацій його структури та середовища в межах встановлених стратегічних цілей для забезпечення сталого інноваційного розвитку – це ...
- А) розвиток сучасного бізнесу;
  - Б) розвиток малих підприємств;
  - В) інноваційний розвиток бізнесу;
  - Г) трансформації в сфері бізнесу.
7. Процес, який базується на інтегруванні цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, на вдосконалення ведення малого підприємництва, оптимізації бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей на основі використання нових управлінських рішень різного господарського характеру та виробництві нових видів продукції чи послуг – це ...
- А) розвиток сучасного бізнесу;
  - Б) розвиток малих підприємств;
  - В) інноваційний розвиток бізнесу;
  - Г) стратегічний розвиток.
8. Незалежно від вибраної організаційно-правової форми бізнес стає на інноваційний шлях розвитку за умови:

А) розробка і просування на ринки нових продуктів і передових технологій;

Б) масштабний вплив інновацій, нових виробів і передових технологій на прибуток фірми;

В) значна частка наукових та інженерно-технічних робітників в загальній чисельності персоналу;

Г) всі відповіді вірні

9. Особливий сектор економіки, який виявляє свою активність у науково-технічній сфері та займається впровадженням технічних чи технологічних інновацій – це ...

А) малі інноваційні підприємства;

Б) організація інвестиційного підприємства;

В) інноваційний розвиток бізнесу;

Г) сектор інновацій.

10. Діяльність пов'язана із створенням об'єктів промислової власності, діяльністю з проектування, виробництва та експлуатації машин, устаткування, організації виробничих процесів з урахуванням їх функціонального призначення, безпеки та економічності – це ...

А) організації на початковій стадії становлення;

Б) інноваційна організація;

В) інжинірингові організації;

Г) технологічна організація.

11. Організації які сприяють розвитку інноваційного процесу і, як правило, спеціалізуються на впровадженні невикористаних патентовласниками технологій, на просуванні на ринок ліцензій перспективних винаходів, розроблених окремими винахідниками, доведенню винаходів до промислової стадії, на виробництві невеликих дослідних партій об'єктів промислової власності з подальшим продажем ліцензії – це

А) впроваджувальні організації;

Б) інжинірингові організації;

В) інноваційні організації;

Г) організації розвитку.

12. Які основні проблеми розвитку інноваційної діяльності малих фірм є:

А) проблеми фінансового характеру;

Б) проблеми внутрішньовиробничого характеру;

В) проблеми зовнішнього характеру;

Г) вірна відповідь а і б.

13. Держава визнає наукову, науково-технічну та інноваційну діяльність головними факторами економічного росту національної економіки при здійсненні ...

А) змішаного регулювання;

А) розробка і просування на ринки нових продуктів і передових технологій;

Б) масштабний вплив інновацій, нових виробів і передових технологій на прибуток фірми;

В) значна частка наукових та інженерно-технічних робітників в загальній чисельності персоналу;

Г) всі відповіді вірні

9. Особливий сектор економіки, який виявляє свою активність у науково-технічній сфері та займається впровадженням технічних чи технологічних інновацій – це ...

А) малі інноваційні підприємства;

Б) організація інвестиційного підприємства;

В) інноваційний розвиток бізнесу;

Г) сектор інновацій.

10. Діяльність пов'язана із створенням об'єктів промислової власності, діяльністю з проектування, виробництва та експлуатації машин, устаткування, організації виробничих процесів з урахуванням їх функціонального призначення, безпеки та економічності – це ...

А) організації на початковій стадії становлення;

Б) інноваційна організація;

В) інжинірингові організації;

Г) технологічна організація.

11. Організації які сприяють розвитку інноваційного процесу і, як правило, спеціалізуються на впровадженні невикористаних патентовласниками технологій, на просуванні на ринок ліцензій перспективних винаходів, розроблених окремими винахідниками, доведенню винаходів до промислової стадії, на виробництві невеликих дослідних партій об'єктів промислової власності з подальшим продажем ліцензії – це

А) впроваджувальні організації;

Б) інжинірингові організації;

В) інноваційні організації;

Г) організації розвитку.

12. Які основні проблеми розвитку інноваційної діяльності малих фірм є:

А) проблеми фінансового характеру;

Б) проблеми внутрішньовиробничого характеру;

В) проблеми зовнішнього характеру;

Г) вірна відповідь а і б.

13. Держава визнає наукову, науково-технічну та інноваційну діяльність головними факторами економічного росту національної економіки при здійсненні ...

А) змішаного регулювання;

- Б) опосередкованого регулювання;
- В) активного втручання;
- Г) прогресивне втручання.

14. Яке регулювання використовується в країнах, де в економіці значну частину складає державний сектор, і держава зацікавлена у підтримці високого експортного потенціалу галузей сектору.

- А) змішане регулювання;
- Б) опосередковане регулювання;
- В) активне втручання;
- Г) державне регулювання.

15. Держава створює інноваційну інфраструктуру, пропонує економічній сфері до впровадження створені в державному секторі науково-технічні новації, виділяє державні ресурси для створення початкового попиту на нововведення, які знаходять подальше поширення в національній економіці відноситься до ...

- А) змішаного регулювання;
- Б) опосередкованого регулювання;
- В) децентралізованого регулювання;
- Г) державного регулювання.

16. Установи та організації, що забезпечують доступ інноваційних підприємств до фінансових ресурсів – це ...

- А) фінансово – кредитні установи;
- Б) фінансова інфраструктура ринку інновацій;
- В) страхові компанії;
- Г) інноваційні установи.

17. Страхові компанії, банківські установи, інвестори та інвестиційні фонди, трастові компанії венчурні фонди тощо відносяться до...

- А) фінансово-кредитних установ;
- Б) кадрової інфраструктури;
- В) правової інфраструктури ринку інновацій;
- Г) банківських установ.

18. Який із двох чинників загрожують інноваційному процесу?

- А) недостатній рівень фінансування науково-технічних робіт;
- Б) слабкий розвиток інфраструктури трансферу технологій;
- В) обидва варіанти загрожують інноваційному процесу;
- Г) немає вірної відповіді.

19. Яка властивість інноваційного процесу сприяє реалізації інновацій у будь-якій сфері діяльності фірми та адаптивність до швидких змін у розвитку як науки і техніки, так і ринкового середовища?

- А) конструктивність;
- Б) поширеність у всіх регіонах;
- В) універсальність та гнучкість;

- Б) опосередкованого регулювання;
- В) активного втручання;
- Г) прогресивне втручання.

14. Яке регулювання використовується в країнах, де в економіці значну частину складає державний сектор, і держава зацікавлена у підтримці високого експортного потенціалу галузей сектору.

- А) змішане регулювання;
- Б) опосередковане регулювання;
- В) активне втручання;
- Г) державне регулювання.

15. Держава створює інноваційну інфраструктуру, пропонує економічній сфері до впровадження створені в державному секторі науково-технічні новації, виділяє державні ресурси для створення початкового попиту на нововведення, які знаходять подальше поширення в національній економіці відноситься до ...

- А) змішаного регулювання;
- Б) опосередкованого регулювання;
- В) децентралізованого регулювання;
- Г) державного регулювання.

16. Установи та організації, що забезпечують доступ інноваційних підприємств до фінансових ресурсів – це ...

- А) фінансово – кредитні установи;
- Б) фінансова інфраструктура ринку інновацій;
- В) страхові компанії;
- Г) інноваційні установи.

17. Страхові компанії, банківські установи, інвестори та інвестиційні фонди, трастові компанії венчурні фонди тощо відносяться до...

- А) фінансово-кредитних установ;
- Б) кадрової інфраструктури;
- В) правової інфраструктури ринку інновацій;
- Г) банківських установ.

18. Який із двох чинників загрожують інноваційному процесу?

- А) недостатній рівень фінансування науково-технічних робіт;
- Б) слабкий розвиток інфраструктури трансферу технологій;
- В) обидва варіанти загрожують інноваційному процесу;
- Г) немає вірної відповіді.

19. Яка властивість інноваційного процесу сприяє реалізації інновацій у будь-якій сфері діяльності фірми та адаптивність до швидких змін у розвитку як науки і техніки, так і ринкового середовища?

- А) конструктивність;
- Б) поширеність у всіх регіонах;
- В) універсальність та гнучкість;

Г) глобалізація.

20. Основною метою ... є: аналітичне, консультаційне та організаційне забезпечення наукової, виробничої, економічної діяльності та ведення баз даних.

- А) інформаційної інфраструктури;
- Б) технополісів;
- В) бізнес – центра;
- Г) консалтингової фірми.

Г) глобалізація.

20. Основною метою ... є: аналітичне, консультаційне та організаційне забезпечення наукової, виробничої, економічної діяльності та ведення баз даних.

- А) інформаційної інфраструктури;
- Б) технополісів;
- В) бізнес – центра;
- Г) консалтингової фірми.

## Розділ 4. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### 1. Державна політика та моделі державного регулювання і підтримки малого бізнесу

Входження малого бізнесу в господарське життя країни – процес тривалий і складний, але, враховуючи значну роль малого бізнесу у багатьох видах економічної діяльності, на сучасному етапі втручання держави є необхідним та економічно обґрунтованим. На розвиток малого бізнесу негативно впливає несприятлива динаміка макроекономічних показників, падіння виробництва, зростання цін і тарифів на енергоносії і послуги зв'язку, неплатоспроможність підприємств-партнерів тощо. Якщо держава є зацікавленою в подальшому становленні малого бізнесу, вона змушена проводити політику державної підтримки. *Державна політика підтримки малого бізнесу* – це комплекс заходів держави щодо створення організаційно-правових та фінансово – економічних умов для розвитку малих підприємницьких структур. Основними принципами державної політики є створення сприятливих умов для розвитку малого підприємництва. В підтриманні і сприянні розвитку малого бізнесу можна виділити кілька напрямів системи державної політики, а саме фінансово-кредитна, організаційно-технічна, інформаційна та консультаційна, а також допомога суб'єктам підприємницької діяльності у процес становлення організації, пошуку споживачів та адаптації на ринку збуту продукції.

Масштаби, форми і механізми державної політики регулювання малого бізнесу в значній мірі визначаються національними особливостями, традиціями, рівнем економічного розвитку країни, місцем її у світовій системі і багатьма іншими чинниками.

У сфері регулювання підприємницької діяльності можна виділити кілька ключових тенденцій, які в тій чи іншій мірі зачіпають високорозвинені країни.

*Перша* – це зниження адміністративного впливу на бізнес, надання йому більшої економічної та правової свободи. У той же час, державна політика спрямована на максимальну підтримку найбільш пріоритетних секторів економіки. *Друга* – державного регулювання підприємницької діяльності – його всебічна підтримка, яка залежить не лише від розмірів підприємства, а від його ролі в економіці країни.

Виходячи з цього, держава у сфері регулювання малого бізнесу виконує дві *функції*: управлінську та забезпечувальну. Управлінська функція передбачає формування стійкого, ефективного і керованого характеру розвитку малого бізнесу, зокрема через формування правового середовища, а також вирішення організаційно-адміністративних питань та контролю за правомірністю та безпечністю діяльності фірм.

## Розділ 4. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### 1. Державна політика та моделі державного регулювання і підтримки малого бізнесу

Входження малого бізнесу в господарське життя країни – процес тривалий і складний, але, враховуючи значну роль малого бізнесу у багатьох видах економічної діяльності, на сучасному етапі втручання держави є необхідним та економічно обґрунтованим. На розвиток малого бізнесу негативно впливає несприятлива динаміка макроекономічних показників, падіння виробництва, зростання цін і тарифів на енергоносії і послуги зв'язку, неплатоспроможність підприємств-партнерів тощо. Якщо держава є зацікавленою в подальшому становленні малого бізнесу, вона змушена проводити політику державної підтримки. *Державна політика підтримки малого бізнесу* – це комплекс заходів держави щодо створення організаційно-правових та фінансово – економічних умов для розвитку малих підприємницьких структур. Основними принципами державної політики є створення сприятливих умов для розвитку малого підприємництва. В підтриманні і сприянні розвитку малого бізнесу можна виділити кілька напрямів системи державної політики, а саме фінансово-кредитна, організаційно-технічна, інформаційна та консультаційна, а також допомога суб'єктам підприємницької діяльності у процес становлення організації, пошуку споживачів та адаптації на ринку збуту продукції.

Масштаби, форми і механізми державної політики регулювання малого бізнесу в значній мірі визначаються національними особливостями, традиціями, рівнем економічного розвитку країни, місцем її у світовій системі і багатьма іншими чинниками.

У сфері регулювання підприємницької діяльності можна виділити кілька ключових тенденцій, які в тій чи іншій мірі зачіпають високорозвинені країни.

*Перша* – це зниження адміністративного впливу на бізнес, надання йому більшої економічної та правової свободи. У той же час, державна політика спрямована на максимальну підтримку найбільш пріоритетних секторів економіки. *Друга* – державного регулювання підприємницької діяльності – його всебічна підтримка, яка залежить не лише від розмірів підприємства, а від його ролі в економіці країни.

Виходячи з цього, держава у сфері регулювання малого бізнесу виконує дві *функції*: управлінську та забезпечувальну. Управлінська функція передбачає формування стійкого, ефективного і керованого характеру розвитку малого бізнесу, зокрема через формування правового середовища, а також вирішення організаційно-адміністративних питань та контролю за правомірністю та безпечністю діяльності фірм.

Забезпечувальна функція полягає в обслуговуванні малого бізнесу, їхнього доступу до матеріальних, грошових, інформаційних ресурсів, держзамовлень, надання їм різноманітних адміністративних послуг послуг тощо.

Звичайно, в силу значних відмінностей діяльності підприємств залежно від регіону, виду економічної діяльності та організаційної форми досвід країн з розвинутої ринковою економікою представлений трьома основними моделями державного регулювання малого бізнесу – *модель Мондрагона, модель Емілії-Романьї і модель Вест Мідленда*<sup>29</sup>.

**1. Модель Мондрагона.** Модель отримала назву від однойменного промислового району в Іспанії, що славиться родовищами залізної руди. Тут на основі кооперативного руху поступово сформувався великий комплекс малих підприємств, що займаються виробничою та невиробничою діяльністю. Швидкому зростанню кооперативів спочатку сприяла висока ступінь закритості економіки Іспанії до її вступу до ЄС. Після цього розвиток комплексу підтримувався цілеспрямованою державною політикою, що передбачала надання кооперативам субсидій, технічної допомоги та програм навчання.

У основі моделі лежить інституційний фактор. Вона передбачає участь банків у мобілізації фінансових ресурсів та контролю за проектами нових фірм (тільки після відповідного схвалення ці проекти отримували фінансову підтримку банку або інших фінансових інститутів комплексу).

Наступна особливість моделі – різноманітність систем освітньої підтримки (початкові і середні школи, технічна школа, школа бізнесу, навчальна школа для початківців в бізнесі), яка дозволяє впоратися з економічними труднощами шляхом переведення працівників з підприємств, що переживали тимчасовий спад, на більш успішно функціонуючі підприємства, і за допомогою цього уникнути звільнень.

Наступний важливий елемент моделі полягає в застосуванні принципу робочого самоврядування, який служить головною мотивацією праці.

Розглянута модель дуже приваблива і свідчить, зокрема, про величезні можливості продуманої та зацікавленої державної політики підтримки у справі формування соціально орієнтованих секторів в економіці країни, зокрема кооперативів.

**2. Модель Емілії-Романьї.** Так само, як і попередня модель, модель Емілії-Романьї отримала назву від однойменного регіону, але тільки в

<sup>29</sup> Глебова И.С. Государственное регулирование малого и среднего предпринимательства: Учебное пособие. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2008. -326 с.

Забезпечувальна функція полягає в обслуговуванні малого бізнесу, їхнього доступу до матеріальних, грошових, інформаційних ресурсів, держзамовлень, надання їм різноманітних адміністративних послуг послуг тощо.

Звичайно, в силу значних відмінностей діяльності підприємств залежно від регіону, виду економічної діяльності та організаційної форми досвід країн з розвинутої ринковою економікою представлений трьома основними моделями державного регулювання малого бізнесу – *модель Мондрагона, модель Емілії-Романьї і модель Вест Мідленда*<sup>29</sup>.

**1. Модель Мондрагона.** Модель отримала назву від однойменного промислового району в Іспанії, що славиться родовищами залізної руди. Тут на основі кооперативного руху поступово сформувався великий комплекс малих підприємств, що займаються виробничою та невиробничою діяльністю. Швидкому зростанню кооперативів спочатку сприяла висока ступінь закритості економіки Іспанії до її вступу до ЄС. Після цього розвиток комплексу підтримувався цілеспрямованою державною політикою, що передбачала надання кооперативам субсидій, технічної допомоги та програм навчання.

У основі моделі лежить інституційний фактор. Вона передбачає участь банків у мобілізації фінансових ресурсів та контролю за проектами нових фірм (тільки після відповідного схвалення ці проекти отримували фінансову підтримку банку або інших фінансових інститутів комплексу).

Наступна особливість моделі – різноманітність систем освітньої підтримки (початкові і середні школи, технічна школа, школа бізнесу, навчальна школа для початківців в бізнесі), яка дозволяє впоратися з економічними труднощами шляхом переведення працівників з підприємств, що переживали тимчасовий спад, на більш успішно функціонуючі підприємства, і за допомогою цього уникнути звільнень.

Наступний важливий елемент моделі полягає в застосуванні принципу робочого самоврядування, який служить головною мотивацією праці.

Розглянута модель дуже приваблива і свідчить, зокрема, про величезні можливості продуманої та зацікавленої державної політики підтримки у справі формування соціально орієнтованих секторів в економіці країни, зокрема кооперативів.

**2. Модель Емілії-Романьї.** Так само, як і попередня модель, модель Емілії-Романьї отримала назву від однойменного регіону, але тільки в

<sup>29</sup> Глебова И.С. Государственное регулирование малого и среднего предпринимательства: Учебное пособие. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2008. -326 с.



Італії. Вона вже протягом тривалого часу привертає до себе велику увагу фахівців, незважаючи на те, що розвиток малого бізнесу в Італії, взагалі кажучи, відрізняється великою різноманітністю форм. Особливо привабливою вона виглядає для слаборозвинених країн та регіонів, оскільки передбачає трансформацію аграрного суспільства в індустріальне.

Регіон Емілія-Романья є зразком промислового розвитку, що має високі економічні показники рівня зайнятості, величини доходу на душу населення, експортної діяльності, а також – у поєднанні економічного розвитку з добробутом. Регіон об'єднує територіальні скупчення промислових малих фірм або мереж, що характеризуються високим ступенем кооперування і конкуренції. Територіальний поділ праці всередині кожного виробничого циклу дозволяє незалежним малим фірмам досягти економії на масштабах виробництва, яка недоступна для звичайних індивідуальних малих підприємств. Таким чином, підприємства виграють від «колективної ефективності». Продуктивність збільшується також внаслідок інтенсивної конкуренції між мережами малих підприємств.

Для моделі Емілії-Романья особливо характерно наявність сильних інституційних структур підтримки, що спираються на місцеві уряди. Такі інститути, як консорціуми та асоціації, займаються наданням малим фірмам різних реальних послуг. Наприклад, навчання кадрів та консультування.

Мале підприємництво «індустріального округу» характеризується також можливістю застосування найманої праці кваліфікованих робітників. Фірми Емілії-Романья обрали шлях конструктивної конкуренції, заснованої на підвищенні ефективності виробництва та інноваціях. І, таким чином, зростання заробітної плати і поліпшення соціального становища стають тут можливими, завдяки економічним здобуткам.

Заходи державної політики, спрямовані на розвиток малого підприємництва, включають в себе податкові та кредитні стимули, з одного боку, і регіональну промислову політику – з іншого. Промислова політика сфокусована в першу чергу на підтримці кооперуванні і конкуренції, а також на конструктивній допомозі малому підприємництву через центри з надання бізнес- послуг.

**3. Модель Вест Мідленда.** Як і в багатьох інших європейських країнах, британський малий бізнес пережив значний підйом, починаючи з 70-х років. Особливий інтерес до нього виник, коли традиційні галузі промисловості переживали стрімкий спад, що супроводжувався втратою мільйонів робочих місць. Вест Мідленд (графство в Англії) був особливо сильно захоплений цим процесом, адже на його території багато промислових підприємств занепадали або закривалися. Тому відродження малого бізнесу відбулося з поштовху кризою.

Італії. Вона вже протягом тривалого часу привертає до себе велику увагу фахівців, незважаючи на те, що розвиток малого бізнесу в Італії, взагалі кажучи, відрізняється великою різноманітністю форм. Особливо привабливою вона виглядає для слаборозвинених країн та регіонів, оскільки передбачає трансформацію аграрного суспільства в індустріальне.

Регіон Емілія-Романья є зразком промислового розвитку, що має високі економічні показники рівня зайнятості, величини доходу на душу населення, експортної діяльності, а також – у поєднанні економічного розвитку з добробутом. Регіон об'єднує територіальні скупчення промислових малих фірм або мереж, що характеризуються високим ступенем кооперування і конкуренції. Територіальний поділ праці всередині кожного виробничого циклу дозволяє незалежним малим фірмам досягти економії на масштабах виробництва, яка недоступна для звичайних індивідуальних малих підприємств. Таким чином, підприємства виграють від «колективної ефективності». Продуктивність збільшується також внаслідок інтенсивної конкуренції між мережами малих підприємств.

Для моделі Емілії-Романья особливо характерно наявність сильних інституційних структур підтримки, що спираються на місцеві уряди. Такі інститути, як консорціуми та асоціації, займаються наданням малим фірмам різних реальних послуг. Наприклад, навчання кадрів та консультування.

Мале підприємництво «індустріального округу» характеризується також можливістю застосування найманої праці кваліфікованих робітників. Фірми Емілії-Романья обрали шлях конструктивної конкуренції, заснованої на підвищенні ефективності виробництва та інноваціях. І, таким чином, зростання заробітної плати і поліпшення соціального становища стають тут можливими, завдяки економічним здобуткам.

Заходи державної політики, спрямовані на розвиток малого підприємництва, включають в себе податкові та кредитні стимули, з одного боку, і регіональну промислову політику – з іншого. Промислова політика сфокусована в першу чергу на підтримці кооперуванні і конкуренції, а також на конструктивній допомозі малому підприємництву через центри з надання бізнес- послуг.

**3. Модель Вест Мідленда.** Як і в багатьох інших європейських країнах, британський малий бізнес пережив значний підйом, починаючи з 70-х років. Особливий інтерес до нього виник, коли традиційні галузі промисловості переживали стрімкий спад, що супроводжувався втратою мільйонів робочих місць. Вест Мідленд (графство в Англії) був особливо сильно захоплений цим процесом, адже на його території багато промислових підприємств занепадали або закривалися. Тому відродження малого бізнесу відбулося з поштовху кризою.

У основу моделі покладена конкурентоспроможність, сформована за рахунок неврегульованого ринку праці і дешевої робочої сили. Малі фірми тяжіють до діяльності в тих сферах, які можна визначити як товарні ринки, залежні більше від цінних, ніж нецінних факторів. Низькі витрати, особливо на робочу силу, мають для них першорядне значення, що і визначає їх невисоку прибутковість.

Ці тенденції почали підтримуватися державною політикою, як тільки було відмічено, що дешевизна робочої сили сприяє збільшенню зайнятості.

Найбільша бюджетна програма The Enterprise Allowance Scheme (Програма використання резервів у підприємстві - EAS) була безпосередньо спрямована на те, щоб спонукати безробітних стати незалежними підприємцями. Як вважають деякі дослідники, ця програма є просто заміною допомоги по безробіттю, якщо не вважати невеликого елемента навчання, що входить до неї. Відзначається також порівняно високий відсоток банкрутств, що свідчить про неефективність використання державних коштів та зумовлене швидким та суцільним поширенням ідей моделі у всіх регіонах і видах економічної діяльності одночасно.

## **2. Напрями державної підтримки малого бізнесу в Україні та її інституційне забезпечення**

Становлення та динамічний розвиток малого бізнесу є одним із головних напрямів у формуванні ефективних ринкових відносин в Україні, адже суб'єкти малого підприємництва сприяють створенню додаткових робочих місць, спроможні стимулювати структурну перебудову економіки та наповнити ринок товарами й послугами, що є дуже важливим для держави в умовах кризи. Разом з тим, малий бізнес є чутливими до перетворень суспільного розвитку, що зумовлює необхідність державного регулювання та підтримки його діяльності. За своєю економічною суттю державна підтримка малого бізнесу повинна бути інструментом, який вирівнював би умови господарювання великого і малого бізнесу, але при цьому не порушував би дії ринкових механізмів у конкуренції між ними. Однією з причин успішного розвитку малого бізнесу у країнах з розвинутою ринковою економікою є те, що велике підприємство не протиставляється дрібному, а в протиположності суперництву розвивається співробітництво. Для того, щоб мале підприємство могло виконувати свої соціально-економічні завдання, необхідно підвищувати його стійкість, для чого потрібний комплекс цілеспрямованих заходів для їх підтримки.

Під поняттям «державна підтримка малого бізнесу» в Україні маються на увазі будь-які державні заходи сприяння в інтересах суб'єктів господарювання, що створюють для них прямі чи приховані переваги. Державна підтримка малого бізнесу здійснюється в рамках

У основу моделі покладена конкурентоспроможність, сформована за рахунок неврегульованого ринку праці і дешевої робочої сили. Малі фірми тяжіють до діяльності в тих сферах, які можна визначити як товарні ринки, залежні більше від цінних, ніж нецінних факторів. Низькі витрати, особливо на робочу силу, мають для них першорядне значення, що і визначає їх невисоку прибутковість.

Ці тенденції почали підтримуватися державною політикою, як тільки було відмічено, що дешевизна робочої сили сприяє збільшенню зайнятості.

Найбільша бюджетна програма The Enterprise Allowance Scheme (Програма використання резервів у підприємстві - EAS) була безпосередньо спрямована на те, щоб спонукати безробітних стати незалежними підприємцями. Як вважають деякі дослідники, ця програма є просто заміною допомоги по безробіттю, якщо не вважати невеликого елемента навчання, що входить до неї. Відзначається також порівняно високий відсоток банкрутств, що свідчить про неефективність використання державних коштів та зумовлене швидким та суцільним поширенням ідей моделі у всіх регіонах і видах економічної діяльності одночасно.

## **2. Напрями державної підтримки малого бізнесу в Україні та її інституційне забезпечення**

Становлення та динамічний розвиток малого бізнесу є одним із головних напрямів у формуванні ефективних ринкових відносин в Україні, адже суб'єкти малого підприємництва сприяють створенню додаткових робочих місць, спроможні стимулювати структурну перебудову економіки та наповнити ринок товарами й послугами, що є дуже важливим для держави в умовах кризи. Разом з тим, малий бізнес є чутливими до перетворень суспільного розвитку, що зумовлює необхідність державного регулювання та підтримки його діяльності. За своєю економічною суттю державна підтримка малого бізнесу повинна бути інструментом, який вирівнював би умови господарювання великого і малого бізнесу, але при цьому не порушував би дії ринкових механізмів у конкуренції між ними. Однією з причин успішного розвитку малого бізнесу у країнах з розвинутою ринковою економікою є те, що велике підприємство не протиставляється дрібному, а в протиположності суперництву розвивається співробітництво. Для того, щоб мале підприємство могло виконувати свої соціально-економічні завдання, необхідно підвищувати його стійкість, для чого потрібний комплекс цілеспрямованих заходів для їх підтримки.

Під поняттям «державна підтримка малого бізнесу» в Україні маються на увазі будь-які державні заходи сприяння в інтересах суб'єктів господарювання, що створюють для них прямі чи приховані переваги. Державна підтримка малого бізнесу здійснюється в рамках

впровадження регіональних і місцевих програм відповідно до Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 року.

Узагальнено, мета державної підтримки розвитку малого бізнесу полягає у створенні сприятливих та надійних економічних, адміністративних та інституційних умов для його розвитку, становленні як джерела подолання негативних процесів економіки країни, підтримці вітчизняних виробників, формуванні умов для забезпечення зайнятості населення України, створенні нових робочих місць.

Напрямами державної підтримки розвитку малого бізнесу в ринковій економіці є:

- упорядкування та вдосконалення нормативно-правової бази, що регламентує діяльність малого підприємництва та забезпечує надійну захищеність державою малого бізнесу від кримінального рекету та бюрократичного тиску;

- зміцнення фінансово-кредитного забезпечення розвитку малого підприємництва, формування мережі регіональних фондів підтримки підприємництва та кредитно-гарантійних установ;

- удосконалення податкової політики щодо малого підприємництва;

- розбудова ефективної інфраструктури підтримки підприємництва, яка забезпечуватиме інформаційні, консультативні, науково-технологічні та освітні послуги для малого бізнесу, поглиблення інноваційної спрямованості розвитку підприємництва, запровадження ефективних механізмів правової, фінансової, організаційної, кадрової та освітньої підтримки перспективних інноваційних проектів у сфері малого бізнесу.

Розвиток малого бізнесу відповідає загальносвітовим тенденціям до формування гнучкої ринкової економіки, поєднання різних форм власності і адекватної їм моделі господарства, в якій реалізується складний синтез конкурентного ринкового механізму і державного регулювання дрібного виробництва. І якщо великий бізнес — це скелет, то все різноманіття середнього і малого підприємництва — клітини, жива тканина та м'язи господарського організму.

Розвиток малого бізнесу несе в собі важливе змістове наповнення, що полягає у<sup>30</sup>:

- збільшенні числа власників, а значить, формування середнього класу — головного гаранта політичній стабільності в демократичному суспільстві;

<sup>30</sup> Беліченко А.О. Тенденції та перспективи розвитку малого бізнесу в Запорізькому регіоні/А.Беліченко// Гуманітарний вісник ЗДІА, 2011.-№44.-С.60-64

впровадження регіональних і місцевих програм відповідно до Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 року.

Узагальнено, мета державної підтримки розвитку малого бізнесу полягає у створенні сприятливих та надійних економічних, адміністративних та інституційних умов для його розвитку, становленні як джерела подолання негативних процесів економіки країни, підтримці вітчизняних виробників, формуванні умов для забезпечення зайнятості населення України, створенні нових робочих місць.

Напрямами державної підтримки розвитку малого бізнесу в ринковій економіці є:

- упорядкування та вдосконалення нормативно-правової бази, що регламентує діяльність малого підприємництва та забезпечує надійну захищеність державою малого бізнесу від кримінального рекету та бюрократичного тиску;

- зміцнення фінансово-кредитного забезпечення розвитку малого підприємництва, формування мережі регіональних фондів підтримки підприємництва та кредитно-гарантійних установ;

- удосконалення податкової політики щодо малого підприємництва;

- розбудова ефективної інфраструктури підтримки підприємництва, яка забезпечуватиме інформаційні, консультативні, науково-технологічні та освітні послуги для малого бізнесу, поглиблення інноваційної спрямованості розвитку підприємництва, запровадження ефективних механізмів правової, фінансової, організаційної, кадрової та освітньої підтримки перспективних інноваційних проектів у сфері малого бізнесу.

Розвиток малого бізнесу відповідає загальносвітовим тенденціям до формування гнучкої ринкової економіки, поєднання різних форм власності і адекватної їм моделі господарства, в якій реалізується складний синтез конкурентного ринкового механізму і державного регулювання дрібного виробництва. І якщо великий бізнес — це скелет, то все різноманіття середнього і малого підприємництва — клітини, жива тканина та м'язи господарського організму.

Розвиток малого бізнесу несе в собі важливе змістове наповнення, що полягає у<sup>30</sup>:

- збільшенні числа власників, а значить, формування середнього класу — головного гаранта політичній стабільності в демократичному суспільстві;

<sup>30</sup> Беліченко А.О. Тенденції та перспективи розвитку малого бізнесу в Запорізькому регіоні/А.Беліченко// Гуманітарний вісник ЗДІА, 2011.-№44.-С.60-64

- зростання частки економічно активного населення, що збільшує доходи громадян і згладжує диспропорції в добробуті різних соціальних груп;

- селекція найбільш енергійних, дієздатних індивідуальностей, для яких малий бізнес стає первинною школою самореалізації;

- створення нових робочих місць з відносно низькими капітальними витратами, особливо у сфері обслуговування;

- працевлаштування працівників, що вивільняються в держсекторі, а також представників соціально уразливих груп населення (біженців з «гарячих точок», інвалідів, молоді, жінок);

- підготовка кадрів за рахунок використання працівників з обмеженою формальною освітою, які набувають свої кваліфікації на місці роботи;

- розробка і впровадження технологічних, технічних і організаційних нововведень (прагнучи вижити в конкурентній боротьбі, малі фірми частіше схильні і йти на ризик і здійснювати нові проекти);

- непряме стимулювання ефективності виробництва великих компаній шляхом освоєння нових ринків, які солідні фірми вважають недостатньо місткими (з надр малого бізнесу нерідко зростають не тільки великі компанії, але і найбільш сучасні наукоємні види економічної діяльності);

- ліквідація монополії виробників, створення конкурентного середовища;

- мобілізація матеріальних, фінансових і природних ресурсів, які інакше залишилися б незатребуваними, а також ефективніше їх використання (наприклад, малий бізнес мобілізує невеликі заощадження громадян, не схильних удаватися до послуг банківської системи, але готових вкладати гроші у власну справу; при цьому власники прагнуть економити і пускати капітал у оборот, навіть якщо їх дохід невеликий);

- зниження фондоозброєності і капіталоємності при випуску більш трудомісткої продукції, швидка окупність вкладень;

- поліпшення взаємозв'язку між різними секторами економіки.

Тенденції розвитку малого бізнес зумовлюють формування мережі інфраструктури розвитку малого бізнесу, що визначається видами державної підтримки відповідно до Закону<sup>31</sup>, що включає фінансову, інформаційну, консультаційну підтримку, у тому числі підтримку у сфері інновацій, науки і промислового виробництва, підтримку суб'єктів малого і середнього підприємництва, що провадять експортну діяльність, підтримку у сфері підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації

<sup>31</sup> Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємства в Україні»

- зростання частки економічно активного населення, що збільшує доходи громадян і згладжує диспропорції в добробуті різних соціальних груп;

- селекція найбільш енергійних, дієздатних індивідуальностей, для яких малий бізнес стає первинною школою самореалізації;

- створення нових робочих місць з відносно низькими капітальними витратами, особливо у сфері обслуговування;

- працевлаштування працівників, що вивільняються в держсекторі, а також представників соціально уразливих груп населення (біженців з «гарячих точок», інвалідів, молоді, жінок);

- підготовка кадрів за рахунок використання працівників з обмеженою формальною освітою, які набувають свої кваліфікації на місці роботи;

- розробка і впровадження технологічних, технічних і організаційних нововведень (прагнучи вижити в конкурентній боротьбі, малі фірми частіше схильні і йти на ризик і здійснювати нові проекти);

- непряме стимулювання ефективності виробництва великих компаній шляхом освоєння нових ринків, які солідні фірми вважають недостатньо місткими (з надр малого бізнесу нерідко зростають не тільки великі компанії, але і найбільш сучасні наукоємні види економічної діяльності);

- ліквідація монополії виробників, створення конкурентного середовища;

- мобілізація матеріальних, фінансових і природних ресурсів, які інакше залишилися б незатребуваними, а також ефективніше їх використання (наприклад, малий бізнес мобілізує невеликі заощадження громадян, не схильних удаватися до послуг банківської системи, але готових вкладати гроші у власну справу; при цьому власники прагнуть економити і пускати капітал у оборот, навіть якщо їх дохід невеликий);

- зниження фондоозброєності і капіталоємності при випуску більш трудомісткої продукції, швидка окупність вкладень;

- поліпшення взаємозв'язку між різними секторами економіки.

Тенденції розвитку малого бізнес зумовлюють формування мережі інфраструктури розвитку малого бізнесу, що визначається видами державної підтримки відповідно до Закону<sup>31</sup>, що включає фінансову, інформаційну, консультаційну підтримку, у тому числі підтримку у сфері інновацій, науки і промислового виробництва, підтримку суб'єктів малого і середнього підприємництва, що провадять експортну діяльність, підтримку у сфері підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації

<sup>31</sup> Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємства в Україні»

управлінських кадрів та кадрів ведення бізнесу (рисунк 1). Система організацій, підприємств, установ, що займаються розробкою та забезпеченням державної підтримки малого бізнесу, становить *інфраструктуру державної підтримки*.



Рисунок 1. Система державної підтримки розвитку малого бізнесу

Узагальнюючи досвід державного регулювання та підтримки малого бізнесу можна виділити заходи, які повинні стати основними при розробці та реалізації державної підтримки малого підприємництва в Україні.

Перший блок заходів регулює вплив на розвиток малого підприємництва, ґрунтується на фінансовій підтримці. До нього відносяться такі види діяльності, як:

- забезпечення доступу малих підприємств до кредитів, у тому числі на пільговій основі;
- виділення коштів бюджетів усіх рівнів для стимулювання діяльності малих фірм;
- надання державних гарантій та поручительств;
- сприяння розвитку лізингового механізму фінансування;

управлінських кадрів та кадрів ведення бізнесу (рисунк 1). Система організацій, підприємств, установ, що займаються розробкою та забезпеченням державної підтримки малого бізнесу, становить *інфраструктуру державної підтримки*.



Рисунок 1. Система державної підтримки розвитку малого бізнесу

Узагальнюючи досвід державного регулювання та підтримки малого бізнесу можна виділити заходи, які повинні стати основними при розробці та реалізації державної підтримки малого підприємництва в Україні.

Перший блок заходів регулює вплив на розвиток малого підприємництва, ґрунтується на фінансовій підтримці. До нього відносяться такі види діяльності, як:

- забезпечення доступу малих підприємств до кредитів, у тому числі на пільговій основі;
- виділення коштів бюджетів усіх рівнів для стимулювання діяльності малих фірм;
- надання державних гарантій та поручительств;
- сприяння розвитку лізингового механізму фінансування;

- створення механізму компенсацій кредиторам, здійснюваним фінансування програм і проектів на пільговій основі;
- забезпечення діяльності шляхом страхування та прискорення руху дебіторської заборгованості на основі використання факторингових послуг;
- освоєння інвестицій;
- сприяння інтеграції великого, середнього та малого бізнесу (франчайзинг, лізинг, субпідряд та венчурне фінансування, аутсорсинг).

Другий блок, що входить в систему державної підтримки, передбачає організаційне самовдосконалення цієї системи. До нього відносяться наступні види діяльності:

- оптимізація організаційної структури системи державної підтримки на державному, регіональному та місцевому рівнях влади;
- забезпечення доступу до ресурсів консультаційного змісту щодо особливостей та проблемних питань ведення бізнесу як компаній, що діють на комерційній основі, так і розвиток Інтернет-ресурсів, що розповсюджують таку інформацію на безоплатній основі;
- сприяння інновативності бізнесу та вільному доступі до ресурсів інноваційних центрів;
- розробка та регулювання функціонування системи організацій та закладів підготовки кадрів управлінського типу та навчання щодо ведення бізнесу.

Третій блок заходів, спрямованих на формування сприятливого зовнішнього середовища малого бізнесу та складається із заходів щодо:

- вдосконалення правової бази та захист від злочинних дій;
- реформування системи оподаткування;
- усунення адміністративних бар'єрів щодо економічної діяльності;
- реалізація заходів антимонопольної спрямованості;
- забезпечення доступу до інформації про стан та тенденції розвитку;
- сприяння зовнішньоекономічної діяльності.

В Україні механізм державної підтримки малого бізнесу має невисоку ефективність через нерозвиненість ринковості самого бізнесу та складності у системі регулювання його діяльності сю. З огляду на це, можна надати наступні рекомендації щодо першочергових заходів ефективної підтримки та визначення головних перспектив розвитку малого підприємництва.

1. Сприяти формуванню сприятливого підприємницького клімату: привести чинні нормативно-правові акти у відповідність принципам державної регуляторної політики провідних країн світу (зокрема, країн – ЄС); розробити механізм часткового відшкодування з місцевих бюджетів відсоткових ставок за кредитами, залученими суб'єктами малого під-

- створення механізму компенсацій кредиторам, здійснюваним фінансування програм і проектів на пільговій основі;
- забезпечення діяльності шляхом страхування та прискорення руху дебіторської заборгованості на основі використання факторингових послуг;
- освоєння інвестицій;
- сприяння інтеграції великого, середнього та малого бізнесу (франчайзинг, лізинг, субпідряд та венчурне фінансування, аутсорсинг).

Другий блок, що входить в систему державної підтримки, передбачає організаційне самовдосконалення цієї системи. До нього відносяться наступні види діяльності:

- оптимізація організаційної структури системи державної підтримки на державному, регіональному та місцевому рівнях влади;
- забезпечення доступу до ресурсів консультаційного змісту щодо особливостей та проблемних питань ведення бізнесу як компаній, що діють на комерційній основі, так і розвиток Інтернет-ресурсів, що розповсюджують таку інформацію на безоплатній основі;
- сприяння інновативності бізнесу та вільному доступі до ресурсів інноваційних центрів;
- розробка та регулювання функціонування системи організацій та закладів підготовки кадрів управлінського типу та навчання щодо ведення бізнесу.

Третій блок заходів, спрямованих на формування сприятливого зовнішнього середовища малого бізнесу та складається із заходів щодо:

- вдосконалення правової бази та захист від злочинних дій;
- реформування системи оподаткування;
- усунення адміністративних бар'єрів щодо економічної діяльності;
- реалізація заходів антимонопольної спрямованості;
- забезпечення доступу до інформації про стан та тенденції розвитку;
- сприяння зовнішньоекономічної діяльності.

В Україні механізм державної підтримки малого бізнесу має невисоку ефективність через нерозвиненість ринковості самого бізнесу та складності у системі регулювання його діяльності сю. З огляду на це, можна надати наступні рекомендації щодо першочергових заходів ефективної підтримки та визначення головних перспектив розвитку малого підприємництва.

1. Сприяти формуванню сприятливого підприємницького клімату: привести чинні нормативно-правові акти у відповідність принципам державної регуляторної політики провідних країн світу (зокрема, країн – ЄС); розробити механізм часткового відшкодування з місцевих бюджетів відсоткових ставок за кредитами, залученими суб'єктами малого під-

приємництва для реалізації інвестиційних проектів; сформувати бази даних щодо інвестиційних пропозицій малих фірм (особливу увагу слід звернути на розповсюдження інформації серед іноземних інвесторів).

2. Для створення нових робочих місць та скорочення безробіття та стимулювання розвитку підприємництва необхідно: а) сприяти самозайнятості безробітних шляхом надання їм одноразової грошової допомоги для започаткування власної підприємницької діяльності. Для отримання такої допомоги безробітні повинні представити бізнес-план для вирішення актуальних на регіональному рівні проблем, реалізація якого повинна **контролюватися**; при перепідготовці та підвищенні кваліфікації безробітних особливу увагу слід приділяти професіям, що не тільки користуються попитом на ринку праці, але й дають змогу започаткувати власну справу; проводити семінари та курси підвищення кваліфікації для всіх бажаючих розпочати підприємницьку діяльність.

3. Вжити заходів щодо розвитку малого підприємництва у сільській місцевості: а) розробити механізми надання матеріальної допомоги малим підприємствам, що виробляють екологічно чисту продукцію сільськогосподарства, займаються її переробкою та експортом; сприяти переорієнтації вивільненої робочої сили на нові види діяльності у сільському господарстві та у сфері розвитку «зеленого туризму»; сприяти залученню безробітних, зареєстрованих у містах, до працевлаштування на новостворених робочих місцях у сільській місцевості.

4. Стимулювати проведення регіональних конкурсів (тендерів) щодо закупівлі товарів та надання послуг малими фірмами за кошти державних та місцевих бюджетів, а також участь підприємств у виконанні регіональних замовлень.

5. Для інформаційного забезпечення малих підприємств та спрощення їх доступу до необхідної інформації створити бази даних, які будуть акумулювати (та систематизувати) інформацію щодо норм чинного законодавства України; інформаційно-аналітичні матеріали стосовно розвитку підприємництва регіонів та видів економічної діяльності, цінової ситуації, регуляторної політики, наявних банківських установ та кредитних організацій з переліком їх послуг у сфері кредитування суб'єктів малого підприємництва.<sup>32</sup>

### 3. Зарубіжний досвід державної підтримки малого бізнесу

Вивчення досвіду зарубіжних країн набуває важливого значення для України в умовах інтеграційних процесів. У країнах з розвинутою ринковою економікою простежується пріоритетність підтримки малого підприємництва відповідно до видів економічної діяльності.

<sup>32</sup> Національний інститут стратегічних досліджень [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/903/>

приємництва для реалізації інвестиційних проектів; сформувати бази даних щодо інвестиційних пропозицій малих фірм (особливу увагу слід звернути на розповсюдження інформації серед іноземних інвесторів).

2. Для створення нових робочих місць та скорочення безробіття та стимулювання розвитку підприємництва необхідно: а) сприяти самозайнятості безробітних шляхом надання їм одноразової грошової допомоги для започаткування власної підприємницької діяльності. Для отримання такої допомоги безробітні повинні представити бізнес-план для вирішення актуальних на регіональному рівні проблем, реалізація якого повинна **контролюватися**; при перепідготовці та підвищенні кваліфікації безробітних особливу увагу слід приділяти професіям, що не тільки користуються попитом на ринку праці, але й дають змогу започаткувати власну справу; проводити семінари та курси підвищення кваліфікації для всіх бажаючих розпочати підприємницьку діяльність.

3. Вжити заходів щодо розвитку малого підприємництва у сільській місцевості: а) розробити механізми надання матеріальної допомоги малим підприємствам, що виробляють екологічно чисту продукцію сільськогосподарства, займаються її переробкою та експортом; сприяти переорієнтації вивільненої робочої сили на нові види діяльності у сільському господарстві та у сфері розвитку «зеленого туризму»; сприяти залученню безробітних, зареєстрованих у містах, до працевлаштування на новостворених робочих місцях у сільській місцевості.

4. Стимулювати проведення регіональних конкурсів (тендерів) щодо закупівлі товарів та надання послуг малими фірмами за кошти державних та місцевих бюджетів, а також участь підприємств у виконанні регіональних замовлень.

5. Для інформаційного забезпечення малих підприємств та спрощення їх доступу до необхідної інформації створити бази даних, які будуть акумулювати (та систематизувати) інформацію щодо норм чинного законодавства України; інформаційно-аналітичні матеріали стосовно розвитку підприємництва регіонів та видів економічної діяльності, цінової ситуації, регуляторної політики, наявних банківських установ та кредитних організацій з переліком їх послуг у сфері кредитування суб'єктів малого підприємництва.<sup>32</sup>

### 3. Зарубіжний досвід державної підтримки малого бізнесу

Вивчення досвіду зарубіжних країн набуває важливого значення для України в умовах інтеграційних процесів. У країнах з розвинутою ринковою економікою простежується пріоритетність підтримки малого підприємництва відповідно до видів економічної діяльності.

<sup>32</sup> Національний інститут стратегічних досліджень [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/903/>

Сполучені Штати Америки є країною з найвищим рівнем підприємницької активності в світі. Розквіт малого бізнесу у США забезпечує значною мірою належна підтримка з боку держави. Конгресом США ще у 1953 році на правах федерального відомства було створено Адміністрацію у справах малого бізнесу (Small business administration (SBA)). SBA має свої представництва в кожному регіоні та місті, забезпечує проведення державної політики щодо підтримки малого підприємництва через різні програми (фінансової підтримки, навчання, доступ ресурсів та державних контрактів, сприяння експорту і т.д.) спільно як з державними установами, так і ринковими структурами. На кінці 80-х – початку 90-х років Правління США провело через Конгрес ряд законодавчих актів і поправок до них. Ці акти відобразили радикальні зміни державної науково-технічної політики США.

До швидкого зростання дрібних підприємств в США привело скорочення державного втручання в бізнес та всебічна його підтримка. Методом природного відбору тут формуються лідери майбутнього бізнесу. Максимально спрощена процедура реєстрації нового підприємства: вона займає тут один день і коштує від 5 до 10 доларів.

США характеризуються великим досвідом створення «бізнес-інкубаторів», які мають на меті надання допомоги у створенні нових підприємств. Ефективність їх дуже висока. Вони функціонують на основі субсидій федерального уряду; коштів, одержуваних від уряду штатів, муніципальної влади; допомоги промислових корпорацій, навчальних закладів, а також за рахунок орендної плати підприємців (що вийшли з «інкубаторів» та успішно працюють) і відсотків від їх продажів.

Ключовим моментом державної підтримки малого підприємництва стала політика в сфері податкового стимулювання малого підприємництва. У Сполучених Штатах Америки відсутні особливі податкові режими для малих підприємств. Усі підприємства зобов'язані вести бухгалтерський облік в повному обсязі, для розрахунку прибутку з метою оподаткування. Однак для малих підприємств передбачені спеціальні положення, що спрощують процедуру обліку та звітності оподатковуваного прибутку за прогресивною шкалою.

Наступною формою є гарантування позик. Саме ця форма підтримки дає змогу активізувати ресурси та використати ініціативу підприємців. Існуюча система кредитної підтримки розвитку малого підприємництва в США функціонує понад 50 років. Адміністрація по малому бізнесу (SBA) проводить різні кредитні програми через комерційні банки та інші кредитні установи, роллю SBA є видачі гарантії від 75 до 80% по одержуваних кредитами суб'єктів малого підприємництва в кредитних установах під умови SBA.

Сполучені Штати Америки є країною з найвищим рівнем підприємницької активності в світі. Розквіт малого бізнесу у США забезпечує значною мірою належна підтримка з боку держави. Конгресом США ще у 1953 році на правах федерального відомства було створено Адміністрацію у справах малого бізнесу (Small business administration (SBA)). SBA має свої представництва в кожному регіоні та місті, забезпечує проведення державної політики щодо підтримки малого підприємництва через різні програми (фінансової підтримки, навчання, доступ ресурсів та державних контрактів, сприяння експорту і т.д.) спільно як з державними установами, так і ринковими структурами. На кінці 80-х – початку 90-х років Правління США провело через Конгрес ряд законодавчих актів і поправок до них. Ці акти відобразили радикальні зміни державної науково-технічної політики США.

До швидкого зростання дрібних підприємств в США привело скорочення державного втручання в бізнес та всебічна його підтримка. Методом природного відбору тут формуються лідери майбутнього бізнесу. Максимально спрощена процедура реєстрації нового підприємства: вона займає тут один день і коштує від 5 до 10 доларів.

США характеризуються великим досвідом створення «бізнес-інкубаторів», які мають на меті надання допомоги у створенні нових підприємств. Ефективність їх дуже висока. Вони функціонують на основі субсидій федерального уряду; коштів, одержуваних від уряду штатів, муніципальної влади; допомоги промислових корпорацій, навчальних закладів, а також за рахунок орендної плати підприємців (що вийшли з «інкубаторів» та успішно працюють) і відсотків від їх продажів.

Ключовим моментом державної підтримки малого підприємництва стала політика в сфері податкового стимулювання малого підприємництва. У Сполучених Штатах Америки відсутні особливі податкові режими для малих підприємств. Усі підприємства зобов'язані вести бухгалтерський облік в повному обсязі, для розрахунку прибутку з метою оподаткування. Однак для малих підприємств передбачені спеціальні положення, що спрощують процедуру обліку та звітності оподатковуваного прибутку за прогресивною шкалою.

Наступною формою є гарантування позик. Саме ця форма підтримки дає змогу активізувати ресурси та використати ініціативу підприємців. Існуюча система кредитної підтримки розвитку малого підприємництва в США функціонує понад 50 років. Адміністрація по малому бізнесу (SBA) проводить різні кредитні програми через комерційні банки та інші кредитні установи, роллю SBA є видачі гарантії від 75 до 80% по одержуваних кредитами суб'єктів малого підприємництва в кредитних установах під умови SBA.



У багатьох країнах-членах ЄС визначення національної політики розвитку малого бізнесу є основою економічної політики держави. Відповідно до принципу визначальності даної сфери економічної діяльності кожна країна має свої особливості підтримки підприємництва на різних рівнях господарської системи. Це підтверджується Європейською хартією для малих підприємств (European Charter for Small Enterprises), яка була прийнята в 2000 році. Країни, що підписали хартію, зобов'язуються зосередити свою увагу на таких напрямках: освіта та підготовка кадрів; створення пільгових умов для швидкого запуску бізнесу; забезпечення доступу малого і середнього бізнесу до сучасної інформації та технологій; створення адекватної правової та податкової бази, що сприяє розвитку малого і середнього бізнесу<sup>33</sup>.

*Італія.* З жовтня 1991 р. в Італії діє закон про заходи щодо сприяння модернізації та розвитку малих підприємств. Щорічно з бюджету виділяються кошти для фінансування НДДКР на малих підприємствах, їх технічної модернізації, підготовки кадрів, впровадження системи контролю за якістю виготовленої продукції, дійової підтримки на зовнішніх ринках та інших напрямів стимулювання розвитку малого бізнесу. При цьому особливу увагу приділяють депресивним південним районам<sup>34</sup>.

Пільгове оподаткування діє і для створюваних з метою модернізації малих підприємств фінансових компаній. Не підлягає оподаткуванню 5% приросту їх інвестицій протягом кожного фінансового року. Від сплати податку на додану вартість в Італії звільняються фірми – експортери товарів, фірми, що надають міжнародні послуги та пов'язані з ними операції, страхові компанії, медичне обслуговування, поштові послуги та операції із золотом та іноземною валютою тощо. Поряд з пільговим оподаткуванням система державної підтримки малого підприємництва в Італії включає також цільове субсидування і пільгове кредитування<sup>35</sup>.

*Великобританія.* Ефективна система підтримки малого підприємництва існує у Великобританії. Питаннями розвитку малого бізнесу на на-

<sup>33</sup> Україна вирішила імплементувати принципи та положення Європейської хартії малих підприємств відповідно до доручення Кабінету Міністрів України від 10 квітня 2006 року № 9378/3/1-06. З метою подальшого розвитку малого і середнього бізнесу в Україні та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств Президент України підписав відповідний Указ, а Кабінет Міністрів України 2 липня 2008р. ухвалив Постанову «Про запровадження в Україні принципів Європейської хартії для малих підприємств» за № 587

<sup>34</sup> Рибчак В. І. Світовий досвід державного регулювання підприємств малого бізнесу / В. І. Рибчак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2006. – Вип. 16.1. – С. 441 – 445.

<sup>35</sup> Bic Liguria: una realtà a supporto di aspiranti imprenditori e piccoli imprenditori. – Accessed : [http://www.iolavoroliguria.it/IoLavoro/Docs/lavoro/lavorareinproprio/avviare/CURIOSITA%20E%20PUNTI%20DI%-20RIFERIMENTO/AI\\_003\\_CURIO\\_01\\_Bic.pdf](http://www.iolavoroliguria.it/IoLavoro/Docs/lavoro/lavorareinproprio/avviare/CURIOSITA%20E%20PUNTI%20DI%-20RIFERIMENTO/AI_003_CURIO_01_Bic.pdf).

У багатьох країнах-членах ЄС визначення національної політики розвитку малого бізнесу є основою економічної політики держави. Відповідно до принципу визначальності даної сфери економічної діяльності кожна країна має свої особливості підтримки підприємництва на різних рівнях господарської системи. Це підтверджується Європейською хартією для малих підприємств (European Charter for Small Enterprises), яка була прийнята в 2000 році. Країни, що підписали хартію, зобов'язуються зосередити свою увагу на таких напрямках: освіта та підготовка кадрів; створення пільгових умов для швидкого запуску бізнесу; забезпечення доступу малого і середнього бізнесу до сучасної інформації та технологій; створення адекватної правової та податкової бази, що сприяє розвитку малого і середнього бізнесу<sup>33</sup>.

*Італія.* З жовтня 1991 р. в Італії діє закон про заходи щодо сприяння модернізації та розвитку малих підприємств. Щорічно з бюджету виділяються кошти для фінансування НДДКР на малих підприємствах, їх технічної модернізації, підготовки кадрів, впровадження системи контролю за якістю виготовленої продукції, дійової підтримки на зовнішніх ринках та інших напрямів стимулювання розвитку малого бізнесу. При цьому особливу увагу приділяють депресивним південним районам<sup>34</sup>.

Пільгове оподаткування діє і для створюваних з метою модернізації малих підприємств фінансових компаній. Не підлягає оподаткуванню 5% приросту їх інвестицій протягом кожного фінансового року. Від сплати податку на додану вартість в Італії звільняються фірми – експортери товарів, фірми, що надають міжнародні послуги та пов'язані з ними операції, страхові компанії, медичне обслуговування, поштові послуги та операції із золотом та іноземною валютою тощо. Поряд з пільговим оподаткуванням система державної підтримки малого підприємництва в Італії включає також цільове субсидування і пільгове кредитування<sup>35</sup>.

*Великобританія.* Ефективна система підтримки малого підприємництва існує у Великобританії. Питаннями розвитку малого бізнесу на на-

<sup>33</sup> Україна вирішила імплементувати принципи та положення Європейської хартії малих підприємств відповідно до доручення Кабінету Міністрів України від 10 квітня 2006 року № 9378/3/1-06. З метою подальшого розвитку малого і середнього бізнесу в Україні та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств Президент України підписав відповідний Указ, а Кабінет Міністрів України 2 липня 2008р. ухвалив Постанову «Про запровадження в Україні принципів Європейської хартії для малих підприємств» за № 587

<sup>34</sup> Рибчак В. І. Світовий досвід державного регулювання підприємств малого бізнесу / В. І. Рибчак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2006. – Вип. 16.1. – С. 441 – 445.

<sup>35</sup> Bic Liguria: una realtà a supporto di aspiranti imprenditori e piccoli imprenditori. – Accessed : [http://www.iolavoroliguria.it/IoLavoro/Docs/lavoro/lavorareinproprio/avviare/CURIOSITA%20E%20PUNTI%20DI%-20RIFERIMENTO/AI\\_003\\_CURIO\\_01\\_Bic.pdf](http://www.iolavoroliguria.it/IoLavoro/Docs/lavoro/lavorareinproprio/avviare/CURIOSITA%20E%20PUNTI%20DI%-20RIFERIMENTO/AI_003_CURIO_01_Bic.pdf).

ціональному рівні в країні займається Міністерство торгівлі та промисловості, у складі якого утворений спеціальний орган з підтримки і розвитку малих підприємств The Small Business Service (SBS), що має регіональні відділення на місцях. При Міністерстві функціонує Стратегічна Рада малих і середніх підприємств.

Завданням SBS є: представлення інтересів та потреб малого бізнесу в уряді, розвиток і обслуговування системи підтримки малого бізнесу, пропаганда підприємництва в суспільстві, скорочення бюрократичних бар'єрів.

*Німеччина.* У Німеччині рішення у сфері політики щодо малих підприємств приймають органи влади на рівні федерації, федеральних земель, міських і земельних округів. Важливі функції з підтримки малого бізнесу передані інститутам публічного права, зокрема спеціалізованим банкам та торгово-промисловим палатам. Сучасна державна політика щодо розвитку малого бізнесу ґрунтується на потребі його посилення, підвищення конкурентоздатності та забезпечення подальшого розвитку. Державна стратегія розвитку малого бізнесу реалізується за такими напрямками:

- забезпечення умов для розвитку і зростання «середнього класу»;
- підвищення зацікавленості молоді в підприємницькій діяльності;
- створення навчальної бази при вищих і середніх навчальних закладах для навчання та практичної підготовки молоді до активної підприємницької діяльності;
- посилення фінансової допомоги і технічне сприяння підприємствам-початківцям для забезпечення їх стійкого розвитку та подальшого росту;
- зниження бюрократичних бар'єрів, полегшення доступу до ресурсів і нових технологій;
- стимулювання ділового та інноваційного потенціалу сектору малих підприємств в сфері НДДКР шляхом переважного застосування заходів непрямої підтримки.

Сучасними основними програмами розвитку малого бізнесу в країні є програма «Стимулювання збережень для відкриття власної справи» і програма «Концепція з розвитку науково-технічної політики стосовно підприємств малого бізнесу». Пріоритетним напрямком політики є непряма підтримка малого підприємництва<sup>36</sup>.

*Польща*<sup>37</sup>(країна-сусід, член – ЄС) за індексом підприємництва Польща посідає 15 місце серед країн ЄС. Кількість малих підприємств

<sup>36</sup> Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in Forschung, Lehre und Praxis. Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG) Herausgeber: Urs Fueglistaller, Thierry Volery, Thomas Zellweger, 2013. -s.39

<sup>37</sup> Зарубіжні практики розробки стратегій розвитку малого підприємництва на регіональному рівні / Бей О., Томсон Г. – К.: К.І.С., 2013. – 48 с.

ціональному рівні в країні займається Міністерство торгівлі та промисловості, у складі якого утворений спеціальний орган з підтримки і розвитку малих підприємств The Small Business Service (SBS), що має регіональні відділення на місцях. При Міністерстві функціонує Стратегічна Рада малих і середніх підприємств.

Завданням SBS є: представлення інтересів та потреб малого бізнесу в уряді, розвиток і обслуговування системи підтримки малого бізнесу, пропаганда підприємництва в суспільстві, скорочення бюрократичних бар'єрів.

*Німеччина.* У Німеччині рішення у сфері політики щодо малих підприємств приймають органи влади на рівні федерації, федеральних земель, міських і земельних округів. Важливі функції з підтримки малого бізнесу передані інститутам публічного права, зокрема спеціалізованим банкам та торгово-промисловим палатам. Сучасна державна політика щодо розвитку малого бізнесу ґрунтується на потребі його посилення, підвищення конкурентоздатності та забезпечення подальшого розвитку. Державна стратегія розвитку малого бізнесу реалізується за такими напрямками:

- забезпечення умов для розвитку і зростання «середнього класу»;
- підвищення зацікавленості молоді в підприємницькій діяльності;
- створення навчальної бази при вищих і середніх навчальних закладах для навчання та практичної підготовки молоді до активної підприємницької діяльності;
- посилення фінансової допомоги і технічне сприяння підприємствам-початківцям для забезпечення їх стійкого розвитку та подальшого росту;
- зниження бюрократичних бар'єрів, полегшення доступу до ресурсів і нових технологій;
- стимулювання ділового та інноваційного потенціалу сектору малих підприємств в сфері НДДКР шляхом переважного застосування заходів непрямої підтримки.

Сучасними основними програмами розвитку малого бізнесу в країні є програма «Стимулювання збережень для відкриття власної справи» і програма «Концепція з розвитку науково-технічної політики стосовно підприємств малого бізнесу». Пріоритетним напрямком політики є непряма підтримка малого підприємництва<sup>36</sup>.

*Польща*<sup>37</sup>(країна-сусід, член – ЄС) за індексом підприємництва Польща посідає 15 місце серед країн ЄС. Кількість малих підприємств

<sup>36</sup> Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in Forschung, Lehre und Praxis. Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG) Herausgeber: Urs Fueglistaller, Thierry Volery, Thomas Zellweger, 2013. -s.39

<sup>37</sup> Зарубіжні практики розробки стратегій розвитку малого підприємництва на регіональному рівні / Бей О., Томсон Г. – К.: К.І.С., 2013. – 48 с.

протягом останніх 10 років має чітку тенденцію до зростання. Мале підприємство здебільшого представлене в таких галузях, як оптова та роздрібна торгівля, послуги, будівництво, промислове виробництво та охорона здоров'я. Специфікою польського малого бізнесу є те, що 40% новостворених підприємств засновуються жінками.

Стратегічні документи та систему регулювання малого бізнесу в країні визначає її функціонування в складі ЄС. Концепції, прийняті у документах про сприяння підприємству, відповідають документам Європейського Союзу, таким як, наприклад, Лісабонська стратегія чи Small Business Act. У Польщі немає єдиного документа, присвяченого політиці підприємництва. Сучасна політика розвитку підприємництва, особливо щодо малих і середніх підприємств, робить найбільший акцент на таких питаннях: спрощення адміністративних процедур та зменшення адміністративних навантажень, збільшення доступності зовнішніх джерел фінансування, просування експорту і збільшення інноваційності підприємств, поліпшення співробітництва між ними. За створення і реалізацію політики підприємництва відповідає Міністерство економіки. Суттєве сприяння розвитку підприємництва в Польщі забезпечується фондами ЄС, кошти яких, крім всього іншого, призначені й для підтримки малого бізнесу (йх розпорядником є Міністерство регіонального розвитку).

Республіканські програми впроваджуються як через окремі міністерства, так і через установи нижчого рівня, як, наприклад, урядові агентства. У рамках республіканських програм — передусім операційної програми інноваційної економіки та операційної програми людського капіталу — підприємці можуть звертатися стосовно додаткового фінансування як на проекти, що мають інвестиційний, навчальний характер, на дослідження і розвиток, так і за консультативною допомогою. Державна стратегія розвитку малого бізнесу орієнтована на виконання таких завдань: підвищення інноваційності малих підприємств; активізацію розвитку малого бізнесу в східних районах країни; вдосконалення системи навчання і підготовки кадрів для малого підприємництва; сприяння пошуку фінансових джерел для бізнесу; дерегулювання економіки та мінімізація бюрократичних процедур; сприяння експортній діяльності малих підприємств.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Навіщо потрібна державна підтримка малому бізнесу?
2. Опишіть моделі державного регулювання малого бізнесу.
3. Які ключові тенденції можна виділити в регулюванні підприємницької діяльності?
4. Визначте основні напрямки державної підтримки малого бізнесу.

протягом останніх 10 років має чітку тенденцію до зростання. Мале підприємство здебільшого представлене в таких галузях, як оптова та роздрібна торгівля, послуги, будівництво, промислове виробництво та охорона здоров'я. Специфікою польського малого бізнесу є те, що 40% новостворених підприємств засновуються жінками.

Стратегічні документи та систему регулювання малого бізнесу в країні визначає її функціонування в складі ЄС. Концепції, прийняті у документах про сприяння підприємству, відповідають документам Європейського Союзу, таким як, наприклад, Лісабонська стратегія чи Small Business Act. У Польщі немає єдиного документа, присвяченого політиці підприємництва. Сучасна політика розвитку підприємництва, особливо щодо малих і середніх підприємств, робить найбільший акцент на таких питаннях: спрощення адміністративних процедур та зменшення адміністративних навантажень, збільшення доступності зовнішніх джерел фінансування, просування експорту і збільшення інноваційності підприємств, поліпшення співробітництва між ними. За створення і реалізацію політики підприємництва відповідає Міністерство економіки. Суттєве сприяння розвитку підприємництва в Польщі забезпечується фондами ЄС, кошти яких, крім всього іншого, призначені й для підтримки малого бізнесу (йх розпорядником є Міністерство регіонального розвитку).

Республіканські програми впроваджуються як через окремі міністерства, так і через установи нижчого рівня, як, наприклад, урядові агентства. У рамках республіканських програм — передусім операційної програми інноваційної економіки та операційної програми людського капіталу — підприємці можуть звертатися стосовно додаткового фінансування як на проекти, що мають інвестиційний, навчальний характер, на дослідження і розвиток, так і за консультативною допомогою. Державна стратегія розвитку малого бізнесу орієнтована на виконання таких завдань: підвищення інноваційності малих підприємств; активізацію розвитку малого бізнесу в східних районах країни; вдосконалення системи навчання і підготовки кадрів для малого підприємництва; сприяння пошуку фінансових джерел для бізнесу; дерегулювання економіки та мінімізація бюрократичних процедур; сприяння експортній діяльності малих підприємств.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Навіщо потрібна державна підтримка малому бізнесу?
2. Опишіть моделі державного регулювання малого бізнесу.
3. Які ключові тенденції можна виділити в регулюванні підприємницької діяльності?
4. Визначте основні напрямки державної підтримки малого бізнесу.

5. Що таке державна підтримка малого бізнесу?
6. Як функціонує система державної підтримки малого бізнесу?
7. В чому причина низької ефективності державної підтримки малого бізнесу в Україні?
8. Які напрями державної підтримки використовуються в США?
9. Як держава стимулює малий бізнес в ЄС?
10. Як реалізуються державна фінансова допомога малому бізнесу?

#### Тестові завдання

1. Комплекс заходів держави щодо створення організаційно-правових та фінансово – економічних умов для розвитку малих підприємницьких структур – це:

- А) розвиток малого бізнесу;
- Б) державна політика підтримки малого бізнесу;
- В) державна політика підтримки бізнесу в країні;
- Г) бізнес країни.

2. Чим визначаються масштаби, форми і механізми державної політики регулювання малого бізнесу?

- А) національними особливостями, традиціями;
- Б) рівнем економічного розвитку країни, місце її у світовій системі;
- В) вірна відповідь а і б;
- Г) нормативними показниками.

3. Держава у сфері регулювання малого бізнесу виконує дві функції:

- А) управлінську та забезпечувальну;
- Б) управлінську та контролюючу;
- В) контролюючу та забезпечувальну;
- Г) забезпечувальну та регулюючу.

4. Яка функція передбачає формування стійкого, ефективного і керованого характеру розвитку малого бізнесу, зокрема через формування правового середовища, а також вирішення організаційно-адміністративних питань та контролю за правомірністю та безпечністю діяльності фірм?

- А) забезпечувальну;
- Б) контролюючу;
- В) управлінська;
- Г) стимулююча.

5. Яка функція полягає в обслуговуванні малого бізнесу, їхнього доступу до матеріальних, грошових, інформаційних ресурсів, держзамовлень, надання їм різноманітних адміністративних послуг тощо?

- А) забезпечувальну;
- Б) контролюючу;
- В) управлінська;

5. Що таке державна підтримка малого бізнесу?
6. Як функціонує система державної підтримки малого бізнесу?
7. В чому причина низької ефективності державної підтримки малого бізнесу в Україні?
8. Які напрями державної підтримки використовуються в США?
9. Як держава стимулює малий бізнес в ЄС?
10. Як реалізуються державна фінансова допомога малому бізнесу?

#### Тестові завдання

1. Комплекс заходів держави щодо створення організаційно-правових та фінансово – економічних умов для розвитку малих підприємницьких структур – це:

- А) розвиток малого бізнесу;
- Б) державна політика підтримки малого бізнесу;
- В) державна політика підтримки бізнесу в країні;
- Г) бізнес країни.

2. Чим визначаються масштаби, форми і механізми державної політики регулювання малого бізнесу?

- А) національними особливостями, традиціями;
- Б) рівнем економічного розвитку країни, місце її у світовій системі;
- В) вірна відповідь а і б;
- Г) нормативними показниками.

3. Держава у сфері регулювання малого бізнесу виконує дві функції:

- А) управлінську та забезпечувальну;
- Б) управлінську та контролюючу;
- В) контролюючу та забезпечувальну;
- Г) забезпечувальну та регулюючу.

4. Яка функція передбачає формування стійкого, ефективного і керованого характеру розвитку малого бізнесу, зокрема через формування правового середовища, а також вирішення організаційно-адміністративних питань та контролю за правомірністю та безпечністю діяльності фірм?

- А) забезпечувальну;
- Б) контролюючу;
- В) управлінська;
- Г) стимулююча.

5. Яка функція полягає в обслуговуванні малого бізнесу, їхнього доступу до матеріальних, грошових, інформаційних ресурсів, держзамовлень, надання їм різноманітних адміністративних послуг тощо?

- А) забезпечувальну;
- Б) контролюючу;
- В) управлінська;

Г) економічна.

6. Яка модель отримала назву від однойменного промислового району в Іспанії, що славиться родовищами залізної руди. Тут на основі кооперативного руху поступово сформувався великий комплекс малих підприємств, що займаються виробничою та невиробничою діяльністю?

- А) модель Емілії-Романьї;
- Б) модель Мондрагона;
- В) модель Вест Мідленда;
- Г) модель Вернанда.

7. Особливо привабливою Модель ... виглядає для слаборозвинених країн та регіонів, оскільки передбачає трансформацію аграрного суспільства в індустріальне.

- А) модель Емілії-Романьї;
- Б) модель Мондрагона;
- В) модель Вест Мідленда;
- Г) модель Вернанда.

8. В основу моделі покладена конкурентоспроможність, сформована за рахунок неврегульованого ринку праці і дешевої робочої сили.

- А) модель Емілії-Романьї;
- Б) модель Мондрагона;
- В) модель Вест Мідленда;
- Г) модель Гаспарро.

9. Яка підтримка малого бізнесу здійснюється в рамках впровадження регіональних і місцевих програм відповідно до Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 року?

- А) світова;
- Б) регіональна;
- В) державна;
- Г) національна.

10. Напрямами державної підтримки розвитку малого бізнесу в ринковій економіці є:

- А) удосконалення податкової політики щодо малого підприємництва;
- Б) розбудова ефективної інфраструктури підтримки підприємництва,
- В) відповідь а і б;
- Г) підвищення соціального ефекту та прибутковості.

11. Яка країна є країною з найвищим рівнем підприємницької активності в світі?

- А) Японія;
- Б) США;
- В) Італія;
- Г) Канада.

Г) економічна.

6. Яка модель отримала назву від однойменного промислового району в Іспанії, що славиться родовищами залізної руди. Тут на основі кооперативного руху поступово сформувався великий комплекс малих підприємств, що займаються виробничою та невиробничою діяльністю?

- А) модель Емілії-Романьї;
- Б) модель Мондрагона;
- В) модель Вест Мідленда;
- Г) модель Вернанда.

7. Особливо привабливою Модель ... виглядає для слаборозвинених країн та регіонів, оскільки передбачає трансформацію аграрного суспільства в індустріальне.

- А) модель Емілії-Романьї;
- Б) модель Мондрагона;
- В) модель Вест Мідленда;
- Г) модель Вернанда.

8. В основу моделі покладена конкурентоспроможність, сформована за рахунок неврегульованого ринку праці і дешевої робочої сили.

- А) модель Емілії-Романьї;
- Б) модель Мондрагона;
- В) модель Вест Мідленда;
- Г) модель Гаспарро.

9. Яка підтримка малого бізнесу здійснюється в рамках впровадження регіональних і місцевих програм відповідно до Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 року?

- А) світова;
- Б) регіональна;
- В) державна;
- Г) національна.

10. Напрямами державної підтримки розвитку малого бізнесу в ринковій економіці є:

- А) удосконалення податкової політики щодо малого підприємництва;
- Б) розбудова ефективної інфраструктури підтримки підприємництва,
- В) відповідь а і б;
- Г) підвищення соціального ефекту та прибутковості.

11. Яка країна є країною з найвищим рівнем підприємницької активності в світі?

- А) Японія;
- Б) США;
- В) Італія;
- Г) Канада.

12. В якій країні з жовтня 1991 р. діє закон про заходи щодо сприяння модернізації та розвитку малих підприємств, щорічно з бюджету виділяються кошти для фінансування НДДКР на малих підприємствах, їх технічної модернізації, підготовки кадрів, впровадження системи контролю за якістю виготовлюваної продукції, дійової підтримки на зовнішніх ринках та інших напрямів стимулювання розвитку малого бізнесу?

- А) Японія;
- Б) США;
- В) Італія;
- Г) Франція.

13. Скільки відсотків не підлягає оподаткуванню приросту їх інвестицій протягом кожного фінансового року Італії?

- А) 7%;
- Б) 6%;
- В) 5 %;
- Г) 4%.

14. В якій країні питаннями розвитку малого бізнесу на національному рівні в країні займається Міністерство торгівлі та промисловості, у складі якого утворений спеціальний орган з підтримки і розвитку малих підприємств SBS, що має регіональні відділення на місцях?

- А) Великобританія;
- Б) США;
- В) Швейцарія;
- Г) Німеччина.

15. У Німеччині рішення у сфері політики щодо малих підприємств приймають ... на рівні федерації, федеральних земель, міських і земельних округів.

- А) спеціалізовані органи;
- Б) органи влади;
- В) вірна відповідь а і б;
- Г) федеративні органи.

16. Специфікою польського малого бізнесу є те, що ..% новоутворених підприємств засновуються жінками.

- А) 60%
- Б) 50%;
- В) 40%;
- Г) 45%.

17. Державна стратегія розвитку малого бізнесу в Польщі орієнтована на виконання таких завдань:

- А) підвищення інноваційності малих підприємств;
- Б) активізацію розвитку малого бізнесу в східних районах країни;

12. В якій країні з жовтня 1991 р. діє закон про заходи щодо сприяння модернізації та розвитку малих підприємств, щорічно з бюджету виділяються кошти для фінансування НДДКР на малих підприємствах, їх технічної модернізації, підготовки кадрів, впровадження системи контролю за якістю виготовлюваної продукції, дійової підтримки на зовнішніх ринках та інших напрямів стимулювання розвитку малого бізнесу?

- А) Японія;
- Б) США;
- В) Італія;
- Г) Франція.

13. Скільки відсотків не підлягає оподаткуванню приросту їх інвестицій протягом кожного фінансового року Італії?

- А) 7%;
- Б) 6%;
- В) 5 %;
- Г) 4%.

14. В якій країні питаннями розвитку малого бізнесу на національному рівні в країні займається Міністерство торгівлі та промисловості, у складі якого утворений спеціальний орган з підтримки і розвитку малих підприємств SBS, що має регіональні відділення на місцях?

- А) Великобританія;
- Б) США;
- В) Швейцарія;
- Г) Німеччина.

15. У Німеччині рішення у сфері політики щодо малих підприємств приймають ... на рівні федерації, федеральних земель, міських і земельних округів.

- А) спеціалізовані органи;
- Б) органи влади;
- В) вірна відповідь а і б;
- Г) федеративні органи.

16. Специфікою польського малого бізнесу є те, що ..% новоутворених підприємств засновуються жінками.

- А) 60%
- Б) 50%;
- В) 40%;
- Г) 45%.

17. Державна стратегія розвитку малого бізнесу в Польщі орієнтована на виконання таких завдань:

- А) підвищення інноваційності малих підприємств;
- Б) активізацію розвитку малого бізнесу в східних районах країни;

В) вірна відповідь а і б;

Г) зменшення податкового навантаження.

18. Система організацій, підприємств, установ, що займаються розробкою та забезпеченням державної підтримки малого бізнесу, становить...

А) інфраструктуру державної підтримки;

Б) фінансово – кредитну підтримку;

В) інформаційно – консультаційна підтримка;

Г) інфраструктуру малого бізнесу.

19. До фінансово – кредитної підтримки відносять:

А) міжнародні фінансові інституції, державні та регіональні фонди, банки;

Б) бізнес – центри, консультаційні центри, центри інноваційного розвитку;

В) факторингові компанії, інтернет центри;

Г) консалтингові фірми, бізнес-центри, підприємства.

20. Який із трьох заходів регулює вплив на розвиток малого підприємництва, ґрунтується на фінансовій підтримці?

А) організаційно – правова підтримка;

Б) інформаційно – консультаційна підтримка;

В) фінансово – кредитна підтримка;

Г) інформаційно-правова підтримка.

В) вірна відповідь а і б;

Г) зменшення податкового навантаження.

18. Система організацій, підприємств, установ, що займаються розробкою та забезпеченням державної підтримки малого бізнесу, становить...

А) інфраструктуру державної підтримки;

Б) фінансово – кредитну підтримку;

В) інформаційно – консультаційна підтримка;

Г) інфраструктуру малого бізнесу.

19. До фінансово – кредитної підтримки відносять:

А) міжнародні фінансові інституції, державні та регіональні фонди, банки;

Б) бізнес – центри, консультаційні центри, центри інноваційного розвитку;

В) факторингові компанії, інтернет центри;

Г) консалтингові фірми, бізнес-центри, підприємства.

20. Який із трьох заходів регулює вплив на розвиток малого підприємництва, ґрунтується на фінансовій підтримці?

А) організаційно – правова підтримка;

Б) інформаційно – консультаційна підтримка;

В) фінансово – кредитна підтримка;

Г) інформаційно-правова підтримка.

## **ЧАСТИНА 2 . ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

---

---

### *Розділ 1. Основи фінансового менеджменту в малому бізнесі*

1. Сутність фінансів суб'єктів підприємництва, їх функції та принципи організації
2. Фінансовий менеджмент в малому бізнесі: сутність, функції та механізм
3. Організація та забезпечення фінансового менеджменту у малому бізнесі
4. Критерії прийняття фінансових рішень в малому бізнесі
5. Основні фінансові параметри підприємств малого бізнесу на різних етапах його життєвого циклу

### *Розділ 2. Управління формуванням фінансових ресурсів малого бізнесу*

1. Визначення початкової суми капіталу
2. Особливості фінансової діяльності малих підприємств
3. Джерела формування фінансових ресурсів малого бізнесу
4. Франчайзинг як форма ведення бізнесу

### *Розділ 3. Управління активами малого бізнесу*

1. Сутність та структура активів малого бізнесу
2. Управління необоротним капіталом малого бізнесу
3. Управління нематеріальними активами бізнесу
4. Управління оборотним капіталом малого бізнесу

### *Розділ 4. Управління операційною та інвестиційною діяльністю малого бізнесу*

1. Управління виробництвом і збутом в бізнесі
2. Управління витратами і та результатами діяльності бізнесу
3. Інвестиційні рішення у малому бізнесі

## **ЧАСТИНА 2 . ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

---

---

### *Розділ 1. Основи фінансового менеджменту в малому бізнесі*

1. Сутність фінансів суб'єктів підприємництва, їх функції та принципи організації
2. Фінансовий менеджмент в малому бізнесі: сутність, функції та механізм
3. Організація та забезпечення фінансового менеджменту у малому бізнесі
4. Критерії прийняття фінансових рішень в малому бізнесі
5. Основні фінансові параметри підприємств малого бізнесу на різних етапах його життєвого циклу

### *Розділ 2. Управління формуванням фінансових ресурсів малого бізнесу*

1. Визначення початкової суми капіталу
2. Особливості фінансової діяльності малих підприємств
3. Джерела формування фінансових ресурсів малого бізнесу
4. Франчайзинг як форма ведення бізнесу

### *Розділ 3. Управління активами малого бізнесу*

1. Сутність та структура активів малого бізнесу
2. Управління необоротним капіталом малого бізнесу
3. Управління нематеріальними активами бізнесу
4. Управління оборотним капіталом малого бізнесу

### *Розділ 4. Управління операційною та інвестиційною діяльністю малого бізнесу*

1. Управління виробництвом і збутом в бізнесі
2. Управління витратами і та результатами діяльності бізнесу
3. Інвестиційні рішення у малому бізнесі



---

*Розділ 5. Управління ризиками фінансово-господарської діяльності малого бізнесу*

1. Ризики в діяльності малого бізнесу
2. Процес ризик-менеджменту в малому бізнесі
3. Європейський досвід управління ризиками в малому бізнесі

---

*Розділ 6. Оподаткування малого бізнесу*

1. Системи оподаткування в малому бізнесі
2. Оподаткування діяльності суб'єктів малого підприємництва на загальній системі оподаткування
3. Оподаткування діяльності суб'єктів малого підприємництва на спрощеній системі оподаткування

---

*Розділ 7. Аналіз розвитку малого бізнесу*

1. Аналіз фінансового стану малого бізнесу
2. Оцінка результатів діяльності бізнесу
3. Оцінка вартості малого бізнесу

---

*Розділ 8. Планування діяльності малого бізнесу*

1. Бізнес-план та методика його складання
2. Стратегічне та оперативне планування в малому бізнесі
3. Бюджетування діяльності малого бізнесу

---

*Розділ 9. Антикризове управління малим бізнесом*

1. Система антикризового управління в малому бізнесі
2. Фінансова криза бізнесу та заходи щодо її подолання
3. Порядок ліквідації суб'єктів малого бізнесу

---

*Розділ 5. Управління ризиками фінансово-господарської діяльності малого бізнесу*

1. Ризики в діяльності малого бізнесу
2. Процес ризик-менеджменту в малому бізнесі
3. Європейський досвід управління ризиками в малому бізнесі

---

*Розділ 6. Оподаткування малого бізнесу*

1. Системи оподаткування в малому бізнесі
2. Оподаткування діяльності суб'єктів малого підприємництва на загальній системі оподаткування
3. Оподаткування діяльності суб'єктів малого підприємництва на спрощеній системі оподаткування

---

*Розділ 7. Аналіз розвитку малого бізнесу*

1. Аналіз фінансового стану малого бізнесу
2. Оцінка результатів діяльності бізнесу
3. Оцінка вартості малого бізнесу

---

*Розділ 8. Планування діяльності малого бізнесу*

1. Бізнес-план та методика його складання
2. Стратегічне та оперативне планування в малому бізнесі
3. Бюджетування діяльності малого бізнесу

---

*Розділ 9. Антикризове управління малим бізнесом*

1. Система антикризового управління в малому бізнесі
2. Фінансова криза бізнесу та заходи щодо її подолання
3. Порядок ліквідації суб'єктів малого бізнесу

## Розділ 1. ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ

### 1. Сутність фінансів суб'єктів підприємництва, їх функції та принципи організації

Система господарювання, яка базується на товарно-грошовому обміні, зумовлює необхідність створення і використання фондів фінансових ресурсів, що обслуговують процес виробництва, розподілу і перерозподілу новоствореної вартості. Процес формування, поповнення і використання фондів фінансових ресурсів складає матеріальну основу існування фінансів.

Наявність фінансів є об'єктивною необхідністю економічної діяльності суб'єктів підприємництва. За своєю економічною сутністю фінанси підприємницьких структур є досить автономною і самостійною підсистемою створення і використання фондів фінансових ресурсів, яка має свою специфіку і докорінно відрізняється від здійснення цих процесів в інших сферах та ланках фінансової системи. *Специфіка* створення і використання фондів фінансових ресурсів у підприємницьких структурах полягає у тому, що вони безпосередньо обслуговують процес матеріального виробництва.

*Фінанси суб'єктів підприємництва* – це сукупність економічних відносин між господарськими структурами та внутрішнім та зовнішнім середовищем його функціонування з приводу формування основного та оборотного капіталу, а також – фондів грошових коштів, що створюються і використовуються на підприємствах з метою фінансового забезпечення процесу розширеного відтворення та виконання соціальних функцій бізнесу.

Діяльність підприємницьких структур базується на постійному балансуванні між задоволенням потреб розвитку організації та ефективного налагодження системи зовнішніх та внутрішніх зв'язків.

До *внутрішніх зв'язків* можна віднести відносини між:

- засновниками в момент створення підприємства з приводу формування статутного капіталу, який є первісним джерелом формування оборотних ресурсів, придбання нематеріальних активів, лежить в основі всього бізнесу та процесу розподілу та використання доходів, випуску та розміщень акцій і облігацій підприємства, виплаті відсотків по облігаціях і дивідендів по акціях, а також – в корпоративному управлінні;

- підприємствами та його підрозділами: філіями, цехами, відділами, бригадами з приводу фінансування витрат, розподілу і перерозподілу прибутку, оборотних коштів (впливає на організацію і ритмічність виробництва);

## Розділ 1. ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ

### 1. Сутність фінансів суб'єктів підприємництва, їх функції та принципи організації

Система господарювання, яка базується на товарно-грошовому обміні, зумовлює необхідність створення і використання фондів фінансових ресурсів, що обслуговують процес виробництва, розподілу і перерозподілу новоствореної вартості. Процес формування, поповнення і використання фондів фінансових ресурсів складає матеріальну основу існування фінансів.

Наявність фінансів є об'єктивною необхідністю економічної діяльності суб'єктів підприємництва. За своєю економічною сутністю фінанси підприємницьких структур є досить автономною і самостійною підсистемою створення і використання фондів фінансових ресурсів, яка має свою специфіку і докорінно відрізняється від здійснення цих процесів в інших сферах та ланках фінансової системи. *Специфіка* створення і використання фондів фінансових ресурсів у підприємницьких структурах полягає у тому, що вони безпосередньо обслуговують процес матеріального виробництва.

*Фінанси суб'єктів підприємництва* – це сукупність економічних відносин між господарськими структурами та внутрішнім та зовнішнім середовищем його функціонування з приводу формування основного та оборотного капіталу, а також – фондів грошових коштів, що створюються і використовуються на підприємствах з метою фінансового забезпечення процесу розширеного відтворення та виконання соціальних функцій бізнесу.

Діяльність підприємницьких структур базується на постійному балансуванні між задоволенням потреб розвитку організації та ефективного налагодження системи зовнішніх та внутрішніх зв'язків.

До *внутрішніх зв'язків* можна віднести відносини між:

- засновниками в момент створення підприємства з приводу формування статутного капіталу, який є первісним джерелом формування оборотних ресурсів, придбання нематеріальних активів, лежить в основі всього бізнесу та процесу розподілу та використання доходів, випуску та розміщень акцій і облігацій підприємства, виплаті відсотків по облігаціях і дивідендів по акціях, а також – в корпоративному управлінні;

- підприємствами та його підрозділами: філіями, цехами, відділами, бригадами з приводу фінансування витрат, розподілу і перерозподілу прибутку, оборотних коштів (впливає на організацію і ритмічність виробництва);

- підприємством і його працівниками з питань формування фондів оплати праці, соціального захисту та стимулювання виробництва, стягнення штрафів і компенсацій за заподіяну матеріальну шкоду (організація фінансових відносин впливає на ефективність використання трудових ресурсів);

- підприємством і материнською організацією, всередині фінансово-промислових груп чи холдингу, з спілками та асоціаціями, членом яких є підприємство. Ці відносини виникають при формуванні, розподілі та використанні цільових грошових фондів і резервів на фінансування цільових програм, проведення спільних маркетингових досліджень, науково-дослідних робіт, при організації виставок, наданні фінансової допомоги на поворотній основі для здійснення інвестиційних проектів і поповнення оборотних коштів (ця група відносин пов'язана з перерозподілом грошових коштів в середині виду економічної діяльності і направлена на підтримку і розвиток підприємств).

До *зовнішніх зв'язків* можна віднести фінансові відносини між:

- підприємствами й організаціями, що пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, появою новоствореної вартості. До них відносяться фінансові відносини між постачальником і покупцем сировини, матеріалів, готової продукції тощо, відносини з організаціями в межах інвестиційної діяльності, з підприємствами зв'язку, іноземними фірмами і т.д. Ці відносини є основними в господарській діяльності, оскільки від їх ефективної організації напряду залежить фінансовий результат діяльності фірми;

- підприємством і фінансовою системою держави при сплаті податків та інших платежів до бюджетів, формуванні позабюджетних фондів, наданні податкових пільг, застосуванні штрафних санкцій, отриманні фінансової допомоги з бюджетів;

- підприємством і банківською системою в процесі обслуговуванні господарської діяльності, зберіганні грошей в банках, отриманні та погашенні позик, сплаті відсотків за кредит, купівлі та продажу валюти, наданні інших банківських послуг;

- підприємством і небанківськими фінансово-кредитними установами. Відносини виникають при страхуванні майна, окремих категорій працівників, комерційних і підприємницьких ризиків; в ході розміщення інвестицій, приватизації; отримання позик від кредитних спілок; отримання обладнання в лізинг тощо;

Кожна з перерахованих груп має свої особливості і сферу застосування, але всі вони мають двосторонній характер і їх матеріальною основою є рух грошових коштів, що є процесом перманентним: *він починається в момент формування статутного капіталу та завершується моментом ліквідації.*

- підприємством і його працівниками з питань формування фондів оплати праці, соціального захисту та стимулювання виробництва, стягнення штрафів і компенсацій за заподіяну матеріальну шкоду (організація фінансових відносин впливає на ефективність використання трудових ресурсів);

- підприємством і материнською організацією, всередині фінансово-промислових груп чи холдингу, з спілками та асоціаціями, членом яких є підприємство. Ці відносини виникають при формуванні, розподілі та використанні цільових грошових фондів і резервів на фінансування цільових програм, проведення спільних маркетингових досліджень, науково-дослідних робіт, при організації виставок, наданні фінансової допомоги на поворотній основі для здійснення інвестиційних проектів і поповнення оборотних коштів (ця група відносин пов'язана з перерозподілом грошових коштів в середині виду економічної діяльності і направлена на підтримку і розвиток підприємств).

До *зовнішніх зв'язків* можна віднести фінансові відносини між:

- підприємствами й організаціями, що пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, появою новоствореної вартості. До них відносяться фінансові відносини між постачальником і покупцем сировини, матеріалів, готової продукції тощо, відносини з організаціями в межах інвестиційної діяльності, з підприємствами зв'язку, іноземними фірмами і т.д. Ці відносини є основними в господарській діяльності, оскільки від їх ефективної організації напряду залежить фінансовий результат діяльності фірми;

- підприємством і фінансовою системою держави при сплаті податків та інших платежів до бюджетів, формуванні позабюджетних фондів, наданні податкових пільг, застосуванні штрафних санкцій, отриманні фінансової допомоги з бюджетів;

- підприємством і банківською системою в процесі обслуговуванні господарської діяльності, зберіганні грошей в банках, отриманні та погашенні позик, сплаті відсотків за кредит, купівлі та продажу валюти, наданні інших банківських послуг;

- підприємством і небанківськими фінансово-кредитними установами. Відносини виникають при страхуванні майна, окремих категорій працівників, комерційних і підприємницьких ризиків; в ході розміщення інвестицій, приватизації; отримання позик від кредитних спілок; отримання обладнання в лізинг тощо;

Кожна з перерахованих груп має свої особливості і сферу застосування, але всі вони мають двосторонній характер і їх матеріальною основою є рух грошових коштів, що є процесом перманентним: *він починається в момент формування статутного капіталу та завершується моментом ліквідації.*

Просте і розширене відтворення виробничих фондів здійснюється безпосередньо за участю фінансів. З їх допомогою утворюються і використовуються різноманітні фонди фінансових ресурсів, постійно здійснюється поповнення спожитої частини фондів у процесі виробництва. До власних фондів, крім статутного капіталу, фінансових ресурсів підприємства належать:

- резервний капітал, що утворюється підприємством за рахунок прибутку, величина відрахувань до якого визначається статутом, використовується на випадок погіршення фінансового стану в результаті тимчасової зміни ринкової кон'юнктури, стихійних лих тощо або для виплат за привілейованими акціями;
- додатковий та неоплачений капітал;
- нерозподілений прибуток (тезаурований прибуток) або непокритий збиток за несприятливих умов;
- інші складові I розділу пасиву балансу;
- фонд коштів на розвиток і вдосконалення виробництва створюється на задоволення потреб, пов'язаних зі збільшенням обсягів виробництва, технічним переозброєнням, удосконаленням технології виробництва та інших потреб, що забезпечують зростання і вдосконалення матеріально – технічної бази підприємства;
- фонд коштів, спрямованих на соціальні потреби використовується на витрати, які сприяють соціальному розвитку колективу підприємства;
- дивідендний фонд – для виплати частини прибутку засновникам (для товариств);
- фонд участі персоналу в прибутках підприємства спрямовується на стимулювання зацікавленості працівників в досягненні високих кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності підприємства;
- інвестиційний фонд підприємство може створювати з метою вкладання власного капіталу в цінні папери інших емітентів для отримання додаткового прибутку або збереження приросту капіталу, а також для того, щоб мати доступ через цінні папери до дефіцитної продукції і майнових прав, розширення сфери впливу і перерозподіл власності для спекулятивної гри.

Для оперативного управління фінансами підприємство створює низку таких оперативних грошових фондів:

- фонд для виплати заробітної плати. Його необхідність пояснюється своєчасністю розрахунків підприємства з працівниками;
- фонд платежів у бюджет створюється з метою забезпечення своєчасних платежів державі, за інших обставин підприємство зобов'язане сплатити штраф.

На підприємстві за рішенням керівництва можуть бути створені й інші грошові фонди (наприклад, благодійний).

Просте і розширене відтворення виробничих фондів здійснюється безпосередньо за участю фінансів. З їх допомогою утворюються і використовуються різноманітні фонди фінансових ресурсів, постійно здійснюється поповнення спожитої частини фондів у процесі виробництва. До власних фондів, крім статутного капіталу, фінансових ресурсів підприємства належать:

- резервний капітал, що утворюється підприємством за рахунок прибутку, величина відрахувань до якого визначається статутом, використовується на випадок погіршення фінансового стану в результаті тимчасової зміни ринкової кон'юнктури, стихійних лих тощо або для виплат за привілейованими акціями;
- додатковий та неоплачений капітал;
- нерозподілений прибуток (тезаурований прибуток) або непокритий збиток за несприятливих умов;
- інші складові I розділу пасиву балансу;
- фонд коштів на розвиток і вдосконалення виробництва створюється на задоволення потреб, пов'язаних зі збільшенням обсягів виробництва, технічним переозброєнням, удосконаленням технології виробництва та інших потреб, що забезпечують зростання і вдосконалення матеріально – технічної бази підприємства;
- фонд коштів, спрямованих на соціальні потреби використовується на витрати, які сприяють соціальному розвитку колективу підприємства;
- дивідендний фонд – для виплати частини прибутку засновникам (для товариств);
- фонд участі персоналу в прибутках підприємства спрямовується на стимулювання зацікавленості працівників в досягненні високих кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності підприємства;
- інвестиційний фонд підприємство може створювати з метою вкладання власного капіталу в цінні папери інших емітентів для отримання додаткового прибутку або збереження приросту капіталу, а також для того, щоб мати доступ через цінні папери до дефіцитної продукції і майнових прав, розширення сфери впливу і перерозподіл власності для спекулятивної гри.

Для оперативного управління фінансами підприємство створює низку таких оперативних грошових фондів:

- фонд для виплати заробітної плати. Його необхідність пояснюється своєчасністю розрахунків підприємства з працівниками;
- фонд платежів у бюджет створюється з метою забезпечення своєчасних платежів державі, за інших обставин підприємство зобов'язане сплатити штраф.

На підприємстві за рішенням керівництва можуть бути створені й інші грошові фонди (наприклад, благодійний).

На організацію фінансів впливають особливості виду економічної діяльності та організаційні форми, що знаходять своє відображення у змісті фінансових відносин, у характері формування грошових фондів, у напрямі їх розміщення та використання, у системі розподілу прибутку. Разом з тим, за соціально-економічною природою фінанси суб'єктів підприємництва, незалежно від масштабу підприємства, єдині. Це забезпечується єдиною правовою базою, грошово-кредитною системою та єдністю принципів організації фінансів, до яких можна віднести<sup>38</sup>:

- плановість – забезпечує пропорційність обсягу продажу, витрат, інвестицій на основі розробки фінансових планів різного характеру та терміну;

- самостійність – кожне підприємство самостійно формує необхідні фонди на власний розсуд (окрім передбачених законодавством обов'язкових умов);

- гнучкість – забезпечує можливість динамічно змінюватись у випадку недоотримання планових обсягів продажу, перевищення планових витрат із поточної чи інвестиційної діяльності та вільно маневрувати на ринку;

- раціональність – вкладення капіталу у виробництво повинно мати достатньо високу ефективність і забезпечити мінімальні ризики;

- фінансова стійкість – забезпечення фінансової незалежності та можливості реагувати на зміни в середовищі господарювання без порушення загальної фінансової рівноваги;

- зацікавленість в результатах діяльності підприємства – означає, що формування фондів підприємства для забезпечення добробуту власників та працівників залежить від результатів роботи господарюючого суб'єкта, що підвищує мотивацію праці та намагання до збереження та підвищення ефективності системи підприємництва;

- відповідальність – означає, що за порушення умов діяльності суб'єкта передбачаються відповідні наслідки;

- контроль за фінансово-господарською діяльністю – передбачає розвиток внутрішнього та зовнішнього вартісного контролю (за доцільністю розподілу прибутку, за виконанням податкових зобов'язань та використанням державних коштів тощо);

- достатність резервів – забезпечує захищеність підприємства в умовах недосконалого ринку, інфляції, фінансових та інших ризиків.

Відповідно до принципів діяльності бізнесу в умовах ринку головним методом господарювання є комерційний розрахунок – це метод ведення господарської діяльності, який полягає в порівнянні доходів і витрат з

<sup>38</sup> Ярошевич Н. Б. Фінанси підприємств: Навч. посіб./ Н.Б. Ярошевич. -К.: Знання, 2011. – 341 с.

На організацію фінансів впливають особливості виду економічної діяльності та організаційні форми, що знаходять своє відображення у змісті фінансових відносин, у характері формування грошових фондів, у напрямі їх розміщення та використання, у системі розподілу прибутку. Разом з тим, за соціально-економічною природою фінанси суб'єктів підприємництва, незалежно від масштабу підприємства, єдині. Це забезпечується єдиною правовою базою, грошово-кредитною системою та єдністю принципів організації фінансів, до яких можна віднести<sup>38</sup>:

- плановість – забезпечує пропорційність обсягу продажу, витрат, інвестицій на основі розробки фінансових планів різного характеру та терміну;

- самостійність – кожне підприємство самостійно формує необхідні фонди на власний розсуд (окрім передбачених законодавством обов'язкових умов);

- гнучкість – забезпечує можливість динамічно змінюватись у випадку недоотримання планових обсягів продажу, перевищення планових витрат із поточної чи інвестиційної діяльності та вільно маневрувати на ринку;

- раціональність – вкладення капіталу у виробництво повинно мати достатньо високу ефективність і забезпечити мінімальні ризики;

- фінансова стійкість – забезпечення фінансової незалежності та можливості реагувати на зміни в середовищі господарювання без порушення загальної фінансової рівноваги;

- зацікавленість в результатах діяльності підприємства – означає, що формування фондів підприємства для забезпечення добробуту власників та працівників залежить від результатів роботи господарюючого суб'єкта, що підвищує мотивацію праці та намагання до збереження та підвищення ефективності системи підприємництва;

- відповідальність – означає, що за порушення умов діяльності суб'єкта передбачаються відповідні наслідки;

- контроль за фінансово-господарською діяльністю – передбачає розвиток внутрішнього та зовнішнього вартісного контролю (за доцільністю розподілу прибутку, за виконанням податкових зобов'язань та використанням державних коштів тощо);

- достатність резервів – забезпечує захищеність підприємства в умовах недосконалого ринку, інфляції, фінансових та інших ризиків.

Відповідно до принципів діяльності бізнесу в умовах ринку головним методом господарювання є комерційний розрахунок – це метод ведення господарської діяльності, який полягає в порівнянні доходів і витрат з

<sup>38</sup> Ярошевич Н. Б. Фінанси підприємств: Навч. посіб./ Н.Б. Ярошевич. -К.: Знання, 2011. – 341 с.

метою одержання максимального прибутку при мінімальних витратах капіталу та мінімально можливим ризиком. Він базується на принципах: саморегулювання, самоокупності (покриття витрат підприємства власними доходами і отримання накопичень, необхідних для сплати відповідних податків до бюджету, вирішення соціальних питань і матеріального стимулювання працівників підприємства за результатами їхньої праці) і самофінансування<sup>39</sup> (не лише відшкодовуються витрати на виробництво і продаж продукції, вносяться платежі до бюджету, вирішуються питання соціального розвитку підприємства і матеріального стимулювання працівників, як при самоокупності, а й фінансуються капітальні вкладення, приріст власних оборотних активів та інші витрати з розширення виробництва за рахунок власних фінансових ресурсів).

Економічна природа фінансів, їх суспільне призначення і механізм функціонування проявляються у виконуваних ними **функціях**.

*Забезпечувальній* функції фінансів відводиться роль у необхідності забезпечення підприємства грошовими засобами в оптимальних розмірах з дотриманням принципу, що всі видатки повинні бути покриті власними доходами. Наголос ставиться на оптимізації джерел грошових коштів як одного із шляхів отримання максимального прибутку. Механізм розподілення, повинен відображати об'єктивну реальність нормативів розподілу прибутку.

*Відтворювальна* функція фінансів полягає у забезпеченні збалансованості вартісного вираження матеріальних, трудових засобів і фінансових ресурсів на всіх стадіях кругообігу капіталу в процесі простого і розширеного відтворення. Відтворювальна функція проявляється в показниках прибутковості і ліквідності та стимулює накопичення.

*Розподільна* функція фінансів підприємств здійснюється за допомогою фінансових інструментів: норм, ставок, тарифів, відрахувань та ін. Вона полягає в тому, що фінансові ресурси підприємства підлягають розподілу з метою виконання грошових зобов'язань перед бюджетом, банками, контрагентами, працівниками підприємства та здійсненню розширеного відтворення. Її результатом є формування різноманітних фондів фінансових ресурсів, підтримання ефективної структури капіталу.

*Контрольну* функцію фінанси підприємств виконують у процесі утворення і використання різноманітних фондів грошових ресурсів Цей контроль встановлюється за пропорціями в розподілі й раціональним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів шляхом з'ясування відповідності розміру фондів наміченим цілям.

<sup>39</sup> Непочатенко О. О. Фінанси підприємств. Навч. посіб./О.Непочатенко– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 328 с.

метою одержання максимального прибутку при мінімальних витратах капіталу та мінімально можливим ризиком. Він базується на принципах: саморегулювання, самоокупності (покриття витрат підприємства власними доходами і отримання накопичень, необхідних для сплати відповідних податків до бюджету, вирішення соціальних питань і матеріального стимулювання працівників підприємства за результатами їхньої праці) і самофінансування<sup>39</sup> (не лише відшкодовуються витрати на виробництво і продаж продукції, вносяться платежі до бюджету, вирішуються питання соціального розвитку підприємства і матеріального стимулювання працівників, як при самоокупності, а й фінансуються капітальні вкладення, приріст власних оборотних активів та інші витрати з розширення виробництва за рахунок власних фінансових ресурсів).

Економічна природа фінансів, їх суспільне призначення і механізм функціонування проявляються у виконуваних ними **функціях**.

*Забезпечувальній* функції фінансів відводиться роль у необхідності забезпечення підприємства грошовими засобами в оптимальних розмірах з дотриманням принципу, що всі видатки повинні бути покриті власними доходами. Наголос ставиться на оптимізації джерел грошових коштів як одного із шляхів отримання максимального прибутку. Механізм розподілення, повинен відображати об'єктивну реальність нормативів розподілу прибутку.

*Відтворювальна* функція фінансів полягає у забезпеченні збалансованості вартісного вираження матеріальних, трудових засобів і фінансових ресурсів на всіх стадіях кругообігу капіталу в процесі простого і розширеного відтворення. Відтворювальна функція проявляється в показниках прибутковості і ліквідності та стимулює накопичення.

*Розподільна* функція фінансів підприємств здійснюється за допомогою фінансових інструментів: норм, ставок, тарифів, відрахувань та ін. Вона полягає в тому, що фінансові ресурси підприємства підлягають розподілу з метою виконання грошових зобов'язань перед бюджетом, банками, контрагентами, працівниками підприємства та здійсненню розширеного відтворення. Її результатом є формування різноманітних фондів фінансових ресурсів, підтримання ефективної структури капіталу.

*Контрольну* функцію фінанси підприємств виконують у процесі утворення і використання різноманітних фондів грошових ресурсів Цей контроль встановлюється за пропорціями в розподілі й раціональним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів шляхом з'ясування відповідності розміру фондів наміченим цілям.

<sup>39</sup> Непочатенко О. О. Фінанси підприємств. Навч. посіб./О.Непочатенко– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 328 с.

Фінансам малого бізнесу, з одного боку, властиві риси, що характеризують економічну природу фінансів в цілому, а з іншого – в організації фінансів, структурі джерел фінансових ресурсів, взаєморозрахунках з бюджетом – вони мають ряд відмінних особливостей.

**Фінанси малого бізнесу** – це сукупність економічних відносин з приводу акумуляції та ефективного розміщення фінансових ресурсів, що спрямовується на розвиток малого бізнесу з метою реалізації підприємницьких ідей та примноження його вартості на основі знань специфічних законів, за якими розвивається малий бізнес. Реалізація наукового підходу щодо управління фінансами малого бізнесу потребує визначення особливостей, що їм притаманні порівняно з середнім і великим бізнесом. До них можна віднести наступні<sup>40</sup>:

1. Невеликі обсяги капіталу, що знаходяться в розпорядженні малих фірм. Це є передумовою його маневреності (швидкого переливання з одних сфер діяльності в інші), а також того, що початок підприємницької діяльності не пов'язаний з пошуком значних обсягів стартового капіталу. Це можуть бути власні накопичення підприємця, накопичення його родини чи друзів.

2. Підприємствам малого бізнесу притаманний високий рівень підприємницьких ризиків. Відомо, що між ризиком і прибутком існує тісний прямо пропорційний зв'язок.

3. Для успішного розвитку малого бізнесу держава надає йому фінансову підтримку, зокрема – доступ до фінансових ресурсів на пільгових умовах. Для отримання цих ресурсів необхідно знати умови отримання пільгового фінансування, а також вміти переконувати кредиторів чи інвесторів в перспективності й інвестиційній привабливості окремих підприємницьких структур на основі професійно складених бізнес-планів.

4. Управління фінансами малого бізнесу поєднується з іншими функціями, які виконує підприємець. У зв'язку з тим, що функція управління фінансами не виокремлена, по відношенню до малих фірм застосовуються спрощені системи фінансової звітності, оподаткування тощо. При проведенні аналізу й оцінки фінансової звітності застосовується незначна кількість ключових показників. Їхні бізнес-плани й фінансові обґрунтування інвестиційних проектів не перевантажені складними й трудомісткими розрахунками. У той же час підприємці у сфері малого бізнесу потребують освітніх й навчально-консультативних послуг щодо управління фінансами.

<sup>40</sup> Фастовець А.А. Фінанси малого бізнесу: навч. посіб. / А.А. Фастовець, І.В. Фисун. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 302 с.

Фінансам малого бізнесу, з одного боку, властиві риси, що характеризують економічну природу фінансів в цілому, а з іншого – в організації фінансів, структурі джерел фінансових ресурсів, взаєморозрахунках з бюджетом – вони мають ряд відмінних особливостей.

**Фінанси малого бізнесу** – це сукупність економічних відносин з приводу акумуляції та ефективного розміщення фінансових ресурсів, що спрямовується на розвиток малого бізнесу з метою реалізації підприємницьких ідей та примноження його вартості на основі знань специфічних законів, за якими розвивається малий бізнес. Реалізація наукового підходу щодо управління фінансами малого бізнесу потребує визначення особливостей, що їм притаманні порівняно з середнім і великим бізнесом. До них можна віднести наступні<sup>40</sup>:

1. Невеликі обсяги капіталу, що знаходяться в розпорядженні малих фірм. Це є передумовою його маневреності (швидкого переливання з одних сфер діяльності в інші), а також того, що початок підприємницької діяльності не пов'язаний з пошуком значних обсягів стартового капіталу. Це можуть бути власні накопичення підприємця, накопичення його родини чи друзів.

2. Підприємствам малого бізнесу притаманний високий рівень підприємницьких ризиків. Відомо, що між ризиком і прибутком існує тісний прямо пропорційний зв'язок.

3. Для успішного розвитку малого бізнесу держава надає йому фінансову підтримку, зокрема – доступ до фінансових ресурсів на пільгових умовах. Для отримання цих ресурсів необхідно знати умови отримання пільгового фінансування, а також вміти переконувати кредиторів чи інвесторів в перспективності й інвестиційній привабливості окремих підприємницьких структур на основі професійно складених бізнес-планів.

4. Управління фінансами малого бізнесу поєднується з іншими функціями, які виконує підприємець. У зв'язку з тим, що функція управління фінансами не виокремлена, по відношенню до малих фірм застосовуються спрощені системи фінансової звітності, оподаткування тощо. При проведенні аналізу й оцінки фінансової звітності застосовується незначна кількість ключових показників. Їхні бізнес-плани й фінансові обґрунтування інвестиційних проектів не перевантажені складними й трудомісткими розрахунками. У той же час підприємці у сфері малого бізнесу потребують освітніх й навчально-консультативних послуг щодо управління фінансами.

<sup>40</sup> Фастовець А.А. Фінанси малого бізнесу: навч. посіб. / А.А. Фастовець, І.В. Фисун. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 302 с.

## 2. Фінансовий менеджмент в малому бізнесі: сутність, функції та механізм

Фінансовий менеджменту суб'єктів малого підприємництва значно відрізняється від фінансового менеджменту великих підприємств та корпорацій. У фінансовій та управлінській літературі тлумачиться велика кількість визначень управління фінансами суб'єктів підприємництва, але дуже рідко враховуються масштаби діяльності фірми. Виходячи з визначення фінансів малих підприємницьких структур, **фінансовий менеджмент у малому бізнесі** – це процес проведення комплексу послідовних та взаємопов'язаних управлінських процедур, пов'язаних з формуванням, розподілом та ефективним використанням обмежених фінансових ресурсів з метою реалізації підприємницьких цілей у поєднанні з комерційною вигодою в процесі розвитку власної справи або збереження позицій на ринку. У сучасному розумінні основним завданням фінансового менеджменту суб'єктів малого підприємництва є ухвалення рішень щодо забезпечення найбільш ефективного руху фінансових ресурсів в усіх ланках бізнесу.

У малому бізнесі основною *метою* фінансового менеджменту є ефективне управління оборотним капіталом, а саме запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами, що дозволяє мати достатню кількість ліквідних коштів, робить його платоспроможним та забезпечує добробут власників. У окремих ситуаціях метою управління фінансами малого бізнесу може бути<sup>41</sup>:

- виживання бізнесу в умовах конкурентної боротьби;
- попередження банкрутства та суттєвих фінансових невдач;
- максимізація прибутку або мінімізація витрат;
- стійкий темп зростання економічного потенціалу;
- зростання обсягу виробництва та реалізації;
- зростання доходів керівництва та власників бізнесу;
- забезпечення рентабельності бізнесу та інші.

Основними *чинниками*, які впливають на організацію управління фінансами малого бізнесу є: кількість працюючих та їхній склад, організаційна структура підприємства або схема управління, сфера діяльності, асортимент продукції, форма власності, співвідношення попиту та пропонування продукції, що виробляється та інші.

Дж. Ван Хорн умовно розділяє малі фірми на два типи<sup>42</sup>:

<sup>41</sup> Куликова О.Ф. Сучасні підходи до управління фінансами малих підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/index.php>

<sup>42</sup> Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ. / Гл. ред. серии Я.В.Соколов.- М.: Финансы и статистика, 1999. – 800 с.-С.762-763

## 2. Фінансовий менеджмент в малому бізнесі: сутність, функції та механізм

Фінансовий менеджменту суб'єктів малого підприємництва значно відрізняється від фінансового менеджменту великих підприємств та корпорацій. У фінансовій та управлінській літературі тлумачиться велика кількість визначень управління фінансами суб'єктів підприємництва, але дуже рідко враховуються масштаби діяльності фірми. Виходячи з визначення фінансів малих підприємницьких структур, **фінансовий менеджмент у малому бізнесі** – це процес проведення комплексу послідовних та взаємопов'язаних управлінських процедур, пов'язаних з формуванням, розподілом та ефективним використанням обмежених фінансових ресурсів з метою реалізації підприємницьких цілей у поєднанні з комерційною вигодою в процесі розвитку власної справи або збереження позицій на ринку. У сучасному розумінні основним завданням фінансового менеджменту суб'єктів малого підприємництва є ухвалення рішень щодо забезпечення найбільш ефективного руху фінансових ресурсів в усіх ланках бізнесу.

У малому бізнесі основною *метою* фінансового менеджменту є ефективне управління оборотним капіталом, а саме запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами, що дозволяє мати достатню кількість ліквідних коштів, робить його платоспроможним та забезпечує добробут власників. У окремих ситуаціях метою управління фінансами малого бізнесу може бути<sup>41</sup>:

- виживання бізнесу в умовах конкурентної боротьби;
- попередження банкрутства та суттєвих фінансових невдач;
- максимізація прибутку або мінімізація витрат;
- стійкий темп зростання економічного потенціалу;
- зростання обсягу виробництва та реалізації;
- зростання доходів керівництва та власників бізнесу;
- забезпечення рентабельності бізнесу та інші.

Основними *чинниками*, які впливають на організацію управління фінансами малого бізнесу є: кількість працюючих та їхній склад, організаційна структура підприємства або схема управління, сфера діяльності, асортимент продукції, форма власності, співвідношення попиту та пропонування продукції, що виробляється та інші.

Дж. Ван Хорн умовно розділяє малі фірми на два типи<sup>42</sup>:

<sup>41</sup> Куликова О.Ф. Сучасні підходи до управління фінансами малих підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/index.php>

<sup>42</sup> Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ. / Гл. ред. серии Я.В.Соколов.- М.: Финансы и статистика, 1999. – 800 с.-С.762-763



1. Малі компанії з орієнтацією на розширення. Зростання темпів росту таких компаній вимагає прийому більшої кількості нових працівників, що, в свою чергу, вимагає розробки нових методів управління, в тому числі і в сфері фінансового менеджменту.

2. Типові малі фірми. Ріст для них – не першочергове завдання. Як правило, типове мале підприємство залежить від 1-2 чоловік, що ним володіють. Велика частина рішень приймається без належного аналізу. Стратегічне планування зазвичай не здійснюється через значний обсяг поточної роботи кожного співробітника. Типове мале підприємство, як правило, активно здійснює управління оборотним капіталом. Основне завдання при цьому – вмiле планування грошових потоків

У сучасних умовах господарювання фінансовий менеджмент у малому бізнесі також має специфіку, яка полягає у його залежності від внутрішніх джерел фінансування і слабкої організації довгострокового планування, що обумовлена незначною чисельністю працюючих і низьким рівнем їхньої спеціалізації. Разом з тим, більшість власників малого бізнесу відчувають дефіцит широкого діапазону професійних навичок, за допомогою яких вони повинні точно аналізувати ринок і стрімко маневрувати своїми обмеженими ресурсами, що призводить до зниження економічного та фінансового потенціалу малого бізнесу.

Процес управління фінансами малого бізнесу та його ефективність напряму залежить від підприємницької мотивації керівників або керівників-власників малих підприємств. Англійський економіст П. Уїлсон акцентує увагу на особливостях підприємницьких мотивацій керівників, зумовлених масштабами підприємства при оцінці організації управління фінансами підприємства. Керівник-власник малої незалежної фірми повністю контролює стратегічні аспекти розвитку підприємства, на відміну від найманого професійного менеджера, що підкоряється акціонерам. Керівники не завжди переслідують мету максимізації прибутку, так як іноді їм достатньо певної норми прибутку, необхідної для забезпечення певного рівня життя, яка не вимагає додаткових зусиль. Паралельною метою при цьому залишається збереження незалежності підприємства<sup>43</sup>. Отже, для власника малого підприємства, якого цікавить, в першу чергу, поточний прибуток, стратегічна мета часто заміщається цілком виживання. Через це успішний, на перший погляд, бізнес, легко переходить межу, за якою може відбутися спад та банкрутство, адже для малих підприємств прибуток і ризик – ключові елементи фінансового менеджменту. Малі підприємства, по суті, не вдаються до професійного управління фінансами.

<sup>43</sup> Пітер Уїлсон. Фінансовий менеджмент в малому бізнесі/П.Уїлсон. – М.: Аудит, 1995. – 255 с.-С.11-12

1. Малі компанії з орієнтацією на розширення. Зростання темпів росту таких компаній вимагає прийому більшої кількості нових працівників, що, в свою чергу, вимагає розробки нових методів управління, в тому числі і в сфері фінансового менеджменту.

2. Типові малі фірми. Ріст для них – не першочергове завдання. Як правило, типове мале підприємство залежить від 1-2 чоловік, що ним володіють. Велика частина рішень приймається без належного аналізу. Стратегічне планування зазвичай не здійснюється через значний обсяг поточної роботи кожного співробітника. Типове мале підприємство, як правило, активно здійснює управління оборотним капіталом. Основне завдання при цьому – вмiле планування грошових потоків

У сучасних умовах господарювання фінансовий менеджмент у малому бізнесі також має специфіку, яка полягає у його залежності від внутрішніх джерел фінансування і слабкої організації довгострокового планування, що обумовлена незначною чисельністю працюючих і низьким рівнем їхньої спеціалізації. Разом з тим, більшість власників малого бізнесу відчувають дефіцит широкого діапазону професійних навичок, за допомогою яких вони повинні точно аналізувати ринок і стрімко маневрувати своїми обмеженими ресурсами, що призводить до зниження економічного та фінансового потенціалу малого бізнесу.

Процес управління фінансами малого бізнесу та його ефективність напряму залежить від підприємницької мотивації керівників або керівників-власників малих підприємств. Англійський економіст П. Уїлсон акцентує увагу на особливостях підприємницьких мотивацій керівників, зумовлених масштабами підприємства при оцінці організації управління фінансами підприємства. Керівник-власник малої незалежної фірми повністю контролює стратегічні аспекти розвитку підприємства, на відміну від найманого професійного менеджера, що підкоряється акціонерам. Керівники не завжди переслідують мету максимізації прибутку, так як іноді їм достатньо певної норми прибутку, необхідної для забезпечення певного рівня життя, яка не вимагає додаткових зусиль. Паралельною метою при цьому залишається збереження незалежності підприємства<sup>43</sup>. Отже, для власника малого підприємства, якого цікавить, в першу чергу, поточний прибуток, стратегічна мета часто заміщається цілком виживання. Через це успішний, на перший погляд, бізнес, легко переходить межу, за якою може відбутися спад та банкрутство, адже для малих підприємств прибуток і ризик – ключові елементи фінансового менеджменту. Малі підприємства, по суті, не вдаються до професійного управління фінансами.

<sup>43</sup> Пітер Уїлсон. Фінансовий менеджмент в малому бізнесі/П.Уїлсон. – М.: Аудит, 1995. – 255 с.-С.11-12

Через свої розміри та цілі існування малий бізнес, зазвичай, не має можливостей для залучення висококваліфікованих, високооплачуваних найманих працівників, особливо менеджерів і бухгалтерів, і спирається на власні сили. Тому фінансова робота у малому бізнесі виконується, як правило, у бухгалтерії або у фінансово-збутовому відділі, а головним фінансовим менеджером (Chief Financial Officer, CFO) виступає власник та, частково, бухгалтер. Зазвичай, функції прогнозування та бюджетування на малому підприємстві не виконуються або виконуються за необґрунтованими методиками, враховуючи завантаженість власника, та мають стихійний ірраціональний характер.

Часто залишаються поза увагою також аналіз фінансових показників та оцінка ймовірності банкрутства, вибір оптимальних джерел фінансування, маркетинговий та інвестиційний аналізи, не говорячи вже про використання інструментів контролінгу. Підвищення якості управління малим бізнесом в цілому і, особливо, управління фінансами малих підприємств, є сферою безпосередньої зацікавленості самих підприємців.

Відсутність мети максимізації прибутку та прагнення власника до збереження незалежності й певного, достатнього рівня доходів, у більшості випадків, унеможливує активний розвиток та розширення підприємства, що є головною метою будь-якого великого суб'єкта господарювання. Поняття стійкості та незалежності відноситься до найважливіших характеристик економічної динаміки і розглядається стосовно розвитку всіх суб'єктів господарювання. У господарській практиці фінанси малого бізнесу здійснюють свої функції переважно через *фінансовий механізм*, під яким розуміється чітко впорядкована законодавчими та нормативними актами і забезпечена інформаційними ресурсами взаємопов'язана система заходів, спрямованих на використання об'єктивно існуючих фінансових відносин для досягнення цілей діяльності.

Фінансовий механізм покликаний забезпечувати не тільки формування ринкових відносин, а й створювати необхідні умови функціонування малих підприємств для виконання ними своїх функцій. Фінансовий механізм має два взаємопов'язаних елементи: суб'єктивний та об'єктивний. Об'єктивна сторона фінансового механізму проявляється в тому, що він будується відповідно до вимог діяльності та узгоджується з місією, метою та принципами організації бізнесу. З іншого боку, фінансовий механізм носить суб'єктивний характер, тому встановлюється вищим менеджментом підприємства або організації для вирішення завдань, що стоять перед підприємством на тому чи іншому етапі розвитку. Схематично фінансовий механізм має наступну дію (рисунк 1)

Через свої розміри та цілі існування малий бізнес, зазвичай, не має можливостей для залучення висококваліфікованих, високооплачуваних найманих працівників, особливо менеджерів і бухгалтерів, і спирається на власні сили. Тому фінансова робота у малому бізнесі виконується, як правило, у бухгалтерії або у фінансово-збутовому відділі, а головним фінансовим менеджером (Chief Financial Officer, CFO) виступає власник та, частково, бухгалтер. Зазвичай, функції прогнозування та бюджетування на малому підприємстві не виконуються або виконуються за необґрунтованими методиками, враховуючи завантаженість власника, та мають стихійний ірраціональний характер.

Часто залишаються поза увагою також аналіз фінансових показників та оцінка ймовірності банкрутства, вибір оптимальних джерел фінансування, маркетинговий та інвестиційний аналізи, не говорячи вже про використання інструментів контролінгу. Підвищення якості управління малим бізнесом в цілому і, особливо, управління фінансами малих підприємств, є сферою безпосередньої зацікавленості самих підприємців.

Відсутність мети максимізації прибутку та прагнення власника до збереження незалежності й певного, достатнього рівня доходів, у більшості випадків, унеможливує активний розвиток та розширення підприємства, що є головною метою будь-якого великого суб'єкта господарювання. Поняття стійкості та незалежності відноситься до найважливіших характеристик економічної динаміки і розглядається стосовно розвитку всіх суб'єктів господарювання. У господарській практиці фінанси малого бізнесу здійснюють свої функції переважно через *фінансовий механізм*, під яким розуміється чітко впорядкована законодавчими та нормативними актами і забезпечена інформаційними ресурсами взаємопов'язана система заходів, спрямованих на використання об'єктивно існуючих фінансових відносин для досягнення цілей діяльності.

Фінансовий механізм покликаний забезпечувати не тільки формування ринкових відносин, а й створювати необхідні умови функціонування малих підприємств для виконання ними своїх функцій. Фінансовий механізм має два взаємопов'язаних елементи: суб'єктивний та об'єктивний. Об'єктивна сторона фінансового механізму проявляється в тому, що він будується відповідно до вимог діяльності та узгоджується з місією, метою та принципами організації бізнесу. З іншого боку, фінансовий механізм носить суб'єктивний характер, тому встановлюється вищим менеджментом підприємства або організації для вирішення завдань, що стоять перед підприємством на тому чи іншому етапі розвитку. Схематично фінансовий механізм має наступну дію (рисунк 1)



Рисунок 1. Фінансовий механізм в малому бізнесі

Таким чином, фінансовий механізм можна визначити як спосіб впливу забезпечувальної підсистеми, що включає в себе організаційно-правове, нормативне та інформаційне забезпечення, за допомогою фінансових методів і важелів на систему фінансових відносин та прийняття управлінських рішень, а через них – на операційні, фінансові та інвестиційні процеси для забезпечення сталого розвитку малого бізнесу. Елементи фінансового механізму зображені на рисунку 2.



Рисунок 2. Елементи фінансового механізму<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Фінансовий менеджмент: підручник/Кер.авт.і наук.ред. проф..А.М.Поддєрьогін.-К.:КНЕУ,2008.-536с.



Рисунок 1. Фінансовий механізм в малому бізнесі

Таким чином, фінансовий механізм можна визначити як спосіб впливу забезпечувальної підсистеми, що включає в себе організаційно-правове, нормативне та інформаційне забезпечення, за допомогою фінансових методів і важелів на систему фінансових відносин та прийняття управлінських рішень, а через них – на операційні, фінансові та інвестиційні процеси для забезпечення сталого розвитку малого бізнесу. Елементи фінансового механізму зображені на рисунку 2.



Рисунок 2. Елементи фінансового механізму<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Фінансовий менеджмент: підручник/Кер.авт.і наук.ред. проф..А.М.Поддєрьогін.-К.:КНЕУ,2008.-536с.

Фінансовий механізм малого підприємства передбачає безліч важелів, інструментів і багатоваріантні підходи до оцінки наслідків виникнення тих чи інших ситуацій в залежності від того, які супутні цим ситуації умови. Вивчення фінансового механізму як фінансово-економічної категорії, дозволяє підприємцю так спланувати діяльність підприємства в коротко-, середньо- і довгостроковому періодах, щоб забезпечити отримання підприємством необхідного прибутку з мінімальними витратами в умовах мінливості ринку. Звичайно, це пов'язано з неминучим фінансовим ризиком, особливо в сучасних умовах, але правильно проведене стратегічне планування дозволить звести ризик до мінімуму. Побудова системи управління фінансами малого бізнесу на основі фінансового механізму дозволить підтримувати його сталий розвиток, створюючи тим самим важливу конкурентну перевагу.

### **3. Організація та забезпечення фінансового менеджменту в малому бізнесі**

Організація фінансового менеджменту малого бізнесу пов'язана з подоланням конкурентних перешкод на ринку і отриманням прибутку, достатнього для задоволення потреб власників та досягнення цілей організації.

Особливості організації фінансового менеджменту в малому бізнесі досягаються в таких сферах, як специфіка організації та кадрове забезпечення фінансового менеджменту, фінансовий аналіз, планування, облік і звітність малих підприємств, здійснення контролю

#### **3.1. Специфіка організації фінансового менеджменту**

З погляду фінансового менеджменту, специфіка *організації* малого бізнесу заключається в наявності двох категорій суб'єктів підприємництва:

1) підприємства малого бізнесу, що входять в структуру об'єднань (холдингів, консорціум і т.д.). У таких підприємств більше фінансових можливостей, тому що вони знаходяться «за широкою спиною» об'єднання а невдачі їхньої діяльності компенсуються суміжними компаніями. Сюди ж можна віднести *підприємців*, які працюють на умовах найму великими компаніями як посередники (наприклад, ріелтори в компаніях по роботі з нерухомістю);

2) підприємства малого бізнесу, що знаходяться в конкурентних умовах (юридичні особи та фізичні особи-підприємці). У таких підприємств більша ймовірність настання фінансових ризиків, але і більше можливостей для маневру і свободи дій.

Фінансовий механізм малого підприємства передбачає безліч важелів, інструментів і багатоваріантні підходи до оцінки наслідків виникнення тих чи інших ситуацій в залежності від того, які супутні цим ситуації умови. Вивчення фінансового механізму як фінансово-економічної категорії, дозволяє підприємцю так спланувати діяльність підприємства в коротко-, середньо- і довгостроковому періодах, щоб забезпечити отримання підприємством необхідного прибутку з мінімальними витратами в умовах мінливості ринку. Звичайно, це пов'язано з неминучим фінансовим ризиком, особливо в сучасних умовах, але правильно проведене стратегічне планування дозволить звести ризик до мінімуму. Побудова системи управління фінансами малого бізнесу на основі фінансового механізму дозволить підтримувати його сталий розвиток, створюючи тим самим важливу конкурентну перевагу.

### **3. Організація та забезпечення фінансового менеджменту в малому бізнесі**

Організація фінансового менеджменту малого бізнесу пов'язана з подоланням конкурентних перешкод на ринку і отриманням прибутку, достатнього для задоволення потреб власників та досягнення цілей організації.

Особливості організації фінансового менеджменту в малому бізнесі досягаються в таких сферах, як специфіка організації та кадрове забезпечення фінансового менеджменту, фінансовий аналіз, планування, облік і звітність малих підприємств, здійснення контролю

#### **3.1. Специфіка організації фінансового менеджменту**

З погляду фінансового менеджменту, специфіка *організації* малого бізнесу заключається в наявності двох категорій суб'єктів підприємництва:

1) підприємства малого бізнесу, що входять в структуру об'єднань (холдингів, консорціум і т.д.). У таких підприємств більше фінансових можливостей, тому що вони знаходяться «за широкою спиною» об'єднання а невдачі їхньої діяльності компенсуються суміжними компаніями. Сюди ж можна віднести *підприємців*, які працюють на умовах найму великими компаніями як посередники (наприклад, ріелтори в компаніях по роботі з нерухомістю);

2) підприємства малого бізнесу, що знаходяться в конкурентних умовах (юридичні особи та фізичні особи-підприємці). У таких підприємств більша ймовірність настання фінансових ризиків, але і більше можливостей для маневру і свободи дій.

### 3.2. Кадрове забезпечення фінансового менеджменту

Як неодноразово наголошувалося, *кадрове забезпечення* у більшості випадків управління фінансами в малому бізнесі через невелику його чисельність представлено на рівні головного бухгалтера, який взаємодіє з керівництвом (адміністрацією, топ-менеджерами), а також з економістами і юристами, що діють на підприємстві або залучаються ззовні.

На даний час існує три ефективних способу організації кадрового управління фінансами малого бізнесу:

1) суміщення посад (наприклад, головний бухгалтер і фінансовий директор в одній особі, або власник, бухгалтер і фінансист). У даній ситуації знижуються витрати на утримання фінансової служби, але погіршується якість прийнятих рішень;

2) створення окремого спеціального фінансового відділу або фінансової посади (фінансовий директор, фінансовий менеджер, фінансовий контролер). Це несе значні витрати, так як залучення фахівців високого рівня в сфері фінансів коштує дорого, а утримання малодосвідченого і некваліфікованого фахівця потребує певного часу для отримання належного ефекту. На практиці, цей спосіб є досяжним тільки в компаній, що входять в структуру об'єднання підприємств;

3) передача фінансового управління в спеціалізовану організацію, так званий аутсорсинг або субпідряд. На даний момент одним з популярних видів аутсорсингу є ведення бухгалтерського обліку спеціалізованою організацією. Позитивні сторони аутсорсингу – висока якість прийнятих рішень; негативні сторони – відсутність на ринку широкого вибору аутсорсингових організацій, високі ціни на їхні послуги (хоча вони і покриваються результатами), відсутність впевненості в тому, що ваша компанія не буде спеціально ослаблена, а комерційна таємниця буде збережена.

Але в кожному разі фінансовий спеціаліст малого підприємства повинен виконувати наступні функції:

- формувати і реалізовувати фінансову стратегію і політику підприємства;
- організовують управлінський облік, оптимізувати витрати;
- постійно проводити фінансовий і управлінський аналіз;
- здійснювати фінансове планування (формування оперативні плани, бюджети і брати участь у підготовці бізнес-планів);
- проводити заходи щодо забезпечення ліквідності і стійкості підприємства;
- оптимізувати і управляти складом активів і пасивів, швидкістю обігу та порядку їх виникнення та погашення;
- проводити пошук джерел та способів фінансування бізнесу;

### 3.2. Кадрове забезпечення фінансового менеджменту

Як неодноразово наголошувалося, *кадрове забезпечення* у більшості випадків управління фінансами в малому бізнесі через невелику його чисельність представлено на рівні головного бухгалтера, який взаємодіє з керівництвом (адміністрацією, топ-менеджерами), а також з економістами і юристами, що діють на підприємстві або залучаються ззовні.

На даний час існує три ефективних способу організації кадрового управління фінансами малого бізнесу:

1) суміщення посад (наприклад, головний бухгалтер і фінансовий директор в одній особі, або власник, бухгалтер і фінансист). У даній ситуації знижуються витрати на утримання фінансової служби, але погіршується якість прийнятих рішень;

2) створення окремого спеціального фінансового відділу або фінансової посади (фінансовий директор, фінансовий менеджер, фінансовий контролер). Це несе значні витрати, так як залучення фахівців високого рівня в сфері фінансів коштує дорого, а утримання малодосвідченого і некваліфікованого фахівця потребує певного часу для отримання належного ефекту. На практиці, цей спосіб є досяжним тільки в компаній, що входять в структуру об'єднання підприємств;

3) передача фінансового управління в спеціалізовану організацію, так званий аутсорсинг або субпідряд. На даний момент одним з популярних видів аутсорсингу є ведення бухгалтерського обліку спеціалізованою організацією. Позитивні сторони аутсорсингу – висока якість прийнятих рішень; негативні сторони – відсутність на ринку широкого вибору аутсорсингових організацій, високі ціни на їхні послуги (хоча вони і покриваються результатами), відсутність впевненості в тому, що ваша компанія не буде спеціально ослаблена, а комерційна таємниця буде збережена.

Але в кожному разі фінансовий спеціаліст малого підприємства повинен виконувати наступні функції:

- формувати і реалізовувати фінансову стратегію і політику підприємства;
- організовують управлінський облік, оптимізувати витрати;
- постійно проводити фінансовий і управлінський аналіз;
- здійснювати фінансове планування (формування оперативні плани, бюджети і брати участь у підготовці бізнес-планів);
- проводити заходи щодо забезпечення ліквідності і стійкості підприємства;
- оптимізувати і управляти складом активів і пасивів, швидкістю обігу та порядку їх виникнення та погашення;
- проводити пошук джерел та способів фінансування бізнесу;

- розробляє заходи щодо збільшення прибутку, рентабельності, належного рівня оподаткування;
- організовують заходи щодо контролю за збереженням фінансових ресурсів;
- управляти ризиками бізнес-діяльності;
- консультувати керівництво і співробітників з фінансових питань.

### 3.3. Фінансовий аналіз в системі управління фінансами

За наявності двох попередніх факторів, перше, з чого необхідно почати фінансове управління на малому підприємстві, – це провести поглиблений фінансовий аналіз. Фінансовий аналіз повинен ґрунтуватися на даних, отриманих за результатами фінансового (бухгалтерського) та управлінського обліку.

При проведенні фінансового аналізу можуть виникнути проблеми організаційного характеру – бухгалтерський облік і склад звітності суб'єктів малого бізнесу відрізняється від бухгалтерського обліку і складу звітності середніх і великих підприємств.

Фінансовий аналіз здійснюють з використанням таких методів: вертикальний і горизонтальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, факторний аналіз, порівняльний аналіз. На даному етапі необхідно визначити структуру і динаміку показників, оцінити рентабельність, ліквідність і платоспроможність, фінансову стійкість, а також показники оборотності (ділової активності).

На відміну від великих підприємств, у малому бізнесі показники різняться. Так, наприклад, значення показника ліквідності зазвичай менше, а оборотності – більше, оскільки у зв'язку з малою чисельністю і високою оборотністю для малого підприємства характерні: висока продуктивність праці, високий рівень кредиторської, низький рівень дебіторської заборгованості. При цьому треба враховувати, що часто отримані позики є засобами або керівника, або власника бізнесу.

### 3.4. Фінансове планування

Після отримання даних фінансового аналізу менеджер приступає до розробки фінансової стратегії підприємства, яка повинна повністю спиратися на всю стратегію фірми. На основі фінансової стратегії організовується фінансова політика так, щоб забезпечувалася конкурентоспроможність підприємства.

Після формування стратегії і фінансової політики здійснюють фінансове планування. Зазвичай, воно здійснюється у формі бізнес-плану, в

- розробляє заходи щодо збільшення прибутку, рентабельності, належного рівня оподаткування;
- організовують заходи щодо контролю за збереженням фінансових ресурсів;
- управляти ризиками бізнес-діяльності;
- консультувати керівництво і співробітників з фінансових питань.

### 3.3. Фінансовий аналіз в системі управління фінансами

За наявності двох попередніх факторів, перше, з чого необхідно почати фінансове управління на малому підприємстві, – це провести поглиблений фінансовий аналіз. Фінансовий аналіз повинен ґрунтуватися на даних, отриманих за результатами фінансового (бухгалтерського) та управлінського обліку.

При проведенні фінансового аналізу можуть виникнути проблеми організаційного характеру – бухгалтерський облік і склад звітності суб'єктів малого бізнесу відрізняється від бухгалтерського обліку і складу звітності середніх і великих підприємств.

Фінансовий аналіз здійснюють з використанням таких методів: вертикальний і горизонтальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, факторний аналіз, порівняльний аналіз. На даному етапі необхідно визначити структуру і динаміку показників, оцінити рентабельність, ліквідність і платоспроможність, фінансову стійкість, а також показники оборотності (ділової активності).

На відміну від великих підприємств, у малому бізнесі показники різняться. Так, наприклад, значення показника ліквідності зазвичай менше, а оборотності – більше, оскільки у зв'язку з малою чисельністю і високою оборотністю для малого підприємства характерні: висока продуктивність праці, високий рівень кредиторської, низький рівень дебіторської заборгованості. При цьому треба враховувати, що часто отримані позики є засобами або керівника, або власника бізнесу.

### 3.4. Фінансове планування

Після отримання даних фінансового аналізу менеджер приступає до розробки фінансової стратегії підприємства, яка повинна повністю спиратися на всю стратегію фірми. На основі фінансової стратегії організовується фінансова політика так, щоб забезпечувалася конкурентоспроможність підприємства.

Після формування стратегії і фінансової політики здійснюють фінансове планування. Зазвичай, воно здійснюється у формі бізнес-плану, в

якому розписуються всі аспекти комерційної діяльності. Бізнес-план використовується не тільки для залучення кредитів і позик, а й для внутрішнього самоконтролю та управління.

### 3.5. Облік і звітність суб'єктів малого підприємництва

Згідно з Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» підприємства, у т.ч. суб'єкти малого підприємництва, мають право самостійного вибору форми бухгалтерського обліку як певної системи облікових реєстрів, порядку та способів реєстрації та узагальнення інформації в них.

Так, суб'єкт малого підприємництва самостійно обирає одну з наведених форм бухгалтерського обліку:

а) звичайна форма бухгалтерського обліку.

б) спрощена форма бухгалтерського обліку із застосуванням реєстрів відповідно до Наказу МФУ від 25.06.2003р. № 422 (два варіанта-спрощений та простий);

в) спрощена форма бухгалтерського обліку із застосуванням реєстрів відповідно до Наказу МФУ від 15.06.2011р. № 720;

Для суб'єктів малого підприємництва передбачено два варіанти ведення облікових реєстрів: **звичайний та спрощений**.

#### 3.5.1. Звичайний варіант

Якщо фінансові менеджери застосовують загальний план рахунків, вони ведуть облікові реєстри, передбачені Методичними рекомендаціями по застосуванню реєстрів бухгалтерського обліку, затвердженими Наказом Міністерства фінансів України № 356 від 29.12.2000 р.<sup>45</sup> Відповідно, існують наступні форми організації бухгалтерського обліку на звичайних підставах: меморіально-ордерна, Журнал-Головна, журнально-ордерна, журнальна.

Вибір *меморіально-ордерної форми* ведення бухгалтерського обліку зумовлений достатньою простотою її побудови, наочністю записів, можливістю розподілу облікової роботи між спеціалістами різного рівня кваліфікації. Меморіально-ордерна форма обліку передбачає складання бухгалтерської проводки на кожен первинний документ окремо довідкою в меморіальних ордерах. Особливостями меморіально-ордерної форми обліку є: оформлення бухгалтерських проводок меморіальними ордерами; поділ синтетичного обліку на хронологічний і систематичний; ведення аналітичного обліку на картках. Меморіально-ордерна форма

<sup>45</sup> Методичні рекомендації по застосуванню реєстрів бухгалтерського обліку, затверджені Наказом Міністерства фінансів України від 29.12.2000 р. № 356 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukraine.uapravo.net/data/akt421/page1.htm>.

якому розписуються всі аспекти комерційної діяльності. Бізнес-план використовується не тільки для залучення кредитів і позик, а й для внутрішнього самоконтролю та управління.

### 3.5. Облік і звітність суб'єктів малого підприємництва

Згідно з Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» підприємства, у т.ч. суб'єкти малого підприємництва, мають право самостійного вибору форми бухгалтерського обліку як певної системи облікових реєстрів, порядку та способів реєстрації та узагальнення інформації в них.

Так, суб'єкт малого підприємництва самостійно обирає одну з наведених форм бухгалтерського обліку:

а) звичайна форма бухгалтерського обліку.

б) спрощена форма бухгалтерського обліку із застосуванням реєстрів відповідно до Наказу МФУ від 25.06.2003р. № 422 (два варіанта-спрощений та простий);

в) спрощена форма бухгалтерського обліку із застосуванням реєстрів відповідно до Наказу МФУ від 15.06.2011р. № 720;

Для суб'єктів малого підприємництва передбачено два варіанти ведення облікових реєстрів: **звичайний та спрощений**.

#### 3.5.1. Звичайний варіант

Якщо фінансові менеджери застосовують загальний план рахунків, вони ведуть облікові реєстри, передбачені Методичними рекомендаціями по застосуванню реєстрів бухгалтерського обліку, затвердженими Наказом Міністерства фінансів України № 356 від 29.12.2000 р.<sup>45</sup> Відповідно, існують наступні форми організації бухгалтерського обліку на звичайних підставах: меморіально-ордерна, Журнал-Головна, журнально-ордерна, журнальна.

Вибір *меморіально-ордерної форми* ведення бухгалтерського обліку зумовлений достатньою простотою її побудови, наочністю записів, можливістю розподілу облікової роботи між спеціалістами різного рівня кваліфікації. Меморіально-ордерна форма обліку передбачає складання бухгалтерської проводки на кожен первинний документ окремо довідкою в меморіальних ордерах. Особливостями меморіально-ордерної форми обліку є: оформлення бухгалтерських проводок меморіальними ордерами; поділ синтетичного обліку на хронологічний і систематичний; ведення аналітичного обліку на картках. Меморіально-ордерна форма

<sup>45</sup> Методичні рекомендації по застосуванню реєстрів бухгалтерського обліку, затверджені Наказом Міністерства фінансів України від 29.12.2000 р. № 356 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukraine.uapravo.net/data/akt421/page1.htm>.

надає великі можливості для розподілу облікових робіт, однак вимагає багаторазового переписування даних з реєстру в реєстр. Для операцій з однаковою кореспонденцією рахунків відкриваються окремі відомості, за якими в кінці місяця підбиваються підсумки та складаються підсумкові меморіальні ордери. Записи за аналітичними рахунками здійснюються щоденно з посиланням на номер меморіального ордеру. Меморіальні ордери нумеруються у хронологічному порядку, підписуються бухгалтером підприємства та виконавцем і записуються до реєстраційного журналу. Меморіально-ордерна форма бухгалтерського обліку застосовується в **бюджетних організаціях**. Схема меморіально-ордерної форми наведена на рисунку 3.



Рисунок 3. Меморіально-ордерна форма бухгалтерського обліку

*Журнал–Головна форма бухгалтерського обліку ведеться на підприємствах, які мають невелику кількість синтетичних рахунків, де і застосовується один зі спрощених варіантів меморіально-ордерної форми ведення обліку. Хронологічна реєстрація меморіальних ордерів поєднується із записами за синтетичними рахунками в одній книзі, яка називається Журнал– Головна. Застосування форми ведення бухгалтерського обліку Журнал-Головна передбачає групування операцій з допоміжних накопичувальних відомостей, за цими відомостями раз на місяць складаються меморіальні ордери. Дані з меморіальних ордерів щомісяця переносяться до реєстру синтетичного обліку – книги «Журнал-Головна», яка є оборотно-сальдовою відомістю підприємства та підставою для складання фінансової звітності. Облік у книзі «Журнал- Головна» ведеться за *синтетичними* рахунками (рисунок 4).*

надає великі можливості для розподілу облікових робіт, однак вимагає багаторазового переписування даних з реєстру в реєстр. Для операцій з однаковою кореспонденцією рахунків відкриваються окремі відомості, за якими в кінці місяця підбиваються підсумки та складаються підсумкові меморіальні ордери. Записи за аналітичними рахунками здійснюються щоденно з посиланням на номер меморіального ордеру. Меморіальні ордери нумеруються у хронологічному порядку, підписуються бухгалтером підприємства та виконавцем і записуються до реєстраційного журналу. Меморіально-ордерна форма бухгалтерського обліку застосовується в **бюджетних організаціях**. Схема меморіально-ордерної форми наведена на рисунку 3.



Рисунок 3. Меморіально-ордерна форма бухгалтерського обліку

*Журнал–Головна форма бухгалтерського обліку ведеться на підприємствах, які мають невелику кількість синтетичних рахунків, де і застосовується один зі спрощених варіантів меморіально-ордерної форми ведення обліку. Хронологічна реєстрація меморіальних ордерів поєднується із записами за синтетичними рахунками в одній книзі, яка називається Журнал– Головна. Застосування форми ведення бухгалтерського обліку Журнал-Головна передбачає групування операцій з допоміжних накопичувальних відомостей, за цими відомостями раз на місяць складаються меморіальні ордери. Дані з меморіальних ордерів щомісяця переносяться до реєстру синтетичного обліку – книги «Журнал-Головна», яка є оборотно-сальдовою відомістю підприємства та підставою для складання фінансової звітності. Облік у книзі «Журнал- Головна» ведеться за *синтетичними* рахунками (рисунок 4).*



Журнально-ордерна форма ведення бухгалтерського обліку ґрунтується на застосуванні журналів ордерів, де збираються і систематизуються дані первинних документів. Журнально-ордерна форма ведення бухгалтерського обліку передбачає: здійснення записів у журналах-ордерах у порядку реєстрації операцій; об'єднання в записях синтетичного та аналітичного обліку; відображення в обліку господарських операцій в розрізі показників, необхідних для здійснення управління, контролю, аналізу та складання бухгалтерської звітності; застосування журналів-ордерів за декількома рахунками, які мають між собою економічний зв'язок; побудова облікових реєстрів із заздальгідь вказаною кореспонденцією рахунків і показниками, необхідними для складання бухгалтерської звітності. Аналітичний облік з використанням Журнально-ордерної форми бухгалтерського обліку ведеться за допомогою книг аналітичного обліку або карток (рисунок 5)



Рисунок 4. Журнал-Головна форма бухгалтерського обліку



Рисунок 5. Журнально-ордерна форма ведення бухгалтерського обліку

Особливостями журнальної форми ведення бухгалтерського обліку є: – побудова журналів ордерів за кредитовою ознакою; застосування накопичувальних журналів і допоміжних відомостей; поєднання в одному реєстрі хронологічного та синтетичного запису; зазначення в журналах кореспонденції рахунків; поєднання в одному журналі декількох взаємопов'язаних синтетичних рахунків; максимальне використання шахових

Журнально-ордерна форма ведення бухгалтерського обліку ґрунтується на застосуванні журналів ордерів, де збираються і систематизуються дані первинних документів. Журнально-ордерна форма ведення бухгалтерського обліку передбачає: здійснення записів у журналах-ордерах у порядку реєстрації операцій; об'єднання в записях синтетичного та аналітичного обліку; відображення в обліку господарських операцій в розрізі показників, необхідних для здійснення управління, контролю, аналізу та складання бухгалтерської звітності; застосування журналів-ордерів за декількома рахунками, які мають між собою економічний зв'язок; побудова облікових реєстрів із заздальгідь вказаною кореспонденцією рахунків і показниками, необхідними для складання бухгалтерської звітності. Аналітичний облік з використанням Журнально-ордерної форми бухгалтерського обліку ведеться за допомогою книг аналітичного обліку або карток (рисунок 5)



Рисунок 4. Журнал-Головна форма бухгалтерського обліку



Рисунок 5. Журнально-ордерна форма ведення бухгалтерського обліку

Особливостями журнальної форми ведення бухгалтерського обліку є: – побудова журналів ордерів за кредитовою ознакою; застосування накопичувальних журналів і допоміжних відомостей; поєднання в одному реєстрі хронологічного та синтетичного запису; зазначення в журналах кореспонденції рахунків; поєднання в одному журналі декількох взаємопов'язаних синтетичних рахунків; максимальне використання шахових

відомостей. Журнальна форма ведення бухгалтерського обліку базується на застосуванні журналів, де збираються і систематизуються інформаційні дані з первинних документів. Журнальна форма ведення обліку показано на рис. 6



Рисунок 6. Журнальна форма ведення бухгалтерського обліку

У журналах зазначаються коди (шифри) й найменування кореспондуючих рахунків за операціями, що обліковують в цьому журналі. Журнальна форма ведення бухгалтерського обліку передбачає складання відомостей, Головної книги, таблиць з аналітичними даними, аркушів-розшифровок, реєстру депонованої заробітної плати, бухгалтерських довідок (у випадку здійснення відповідних операцій).

Відомості та аркуші-розшифровки призначені для аналітичного обліку, попереднього накопичення, групування та узагальнення облікових даних, які містяться у прийнятих до обліку документах. Бухгалтерські довідки використовуються для виправлення помилок, які допущені у минулих звітних періодах. Головна книга використовується для узагальнення облікових записів у журналах, взаємної перевірки облікових записів за рахунками бухгалтерського обліку й складання звітності. Головна книга передбачає щомісячне перенесення підсумків облікових записів з журналів до окремого аркушу, який виділяється на один синтетичний рахунок. Порядок ведення облікових реєстрів, виправлення в них помилок, Узгодженість даних синтетичного і аналітичного обліку затверджено законодавством. Формати реєстрів бухгалтерського обліку для виготовлення (друкування) є орієнтовними та можуть удосконалюватися підприємством з урахуванням специфіки його діяльності.

Узагальнення облікової інформації та складання фінансової звітності суб'єктів, які перебувають на загальній системі, складають звітність згідно з «**Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»**, затвердженого **Наказом Мініну № 73 від 07.02.2013 року** (балансу (звіту про фінансовий стан), звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід), звіту

відомостей. Журнальна форма ведення бухгалтерського обліку базується на застосуванні журналів, де збираються і систематизуються інформаційні дані з первинних документів. Журнальна форма ведення обліку показано на рис. 6

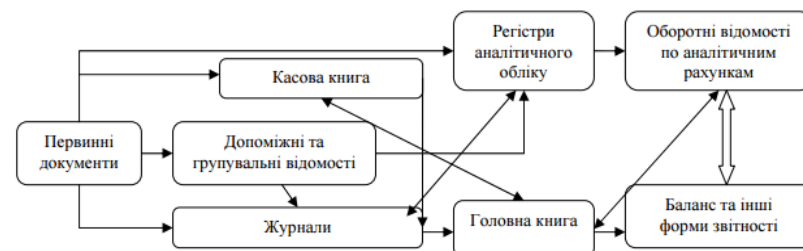


Рисунок 6. Журнальна форма ведення бухгалтерського обліку

У журналах зазначаються коди (шифри) й найменування кореспондуючих рахунків за операціями, що обліковують в цьому журналі. Журнальна форма ведення бухгалтерського обліку передбачає складання відомостей, Головної книги, таблиць з аналітичними даними, аркушів-розшифровок, реєстру депонованої заробітної плати, бухгалтерських довідок (у випадку здійснення відповідних операцій).

Відомості та аркуші-розшифровки призначені для аналітичного обліку, попереднього накопичення, групування та узагальнення облікових даних, які містяться у прийнятих до обліку документах. Бухгалтерські довідки використовуються для виправлення помилок, які допущені у минулих звітних періодах. Головна книга використовується для узагальнення облікових записів у журналах, взаємної перевірки облікових записів за рахунками бухгалтерського обліку й складання звітності. Головна книга передбачає щомісячне перенесення підсумків облікових записів з журналів до окремого аркушу, який виділяється на один синтетичний рахунок. Порядок ведення облікових реєстрів, виправлення в них помилок, Узгодженість даних синтетичного і аналітичного обліку затверджено законодавством. Формати реєстрів бухгалтерського обліку для виготовлення (друкування) є орієнтовними та можуть удосконалюватися підприємством з урахуванням специфіки його діяльності.

Узагальнення облікової інформації та складання фінансової звітності суб'єктів, які перебувають на загальній системі, складають звітність згідно з «**Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»**, затвердженого **Наказом Мініну № 73 від 07.02.2013 року** (балансу (звіту про фінансовий стан), звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід), звіту

про рух грошових коштів, звіту про власний капітал і приміток до фінансової звітності).

### 3.5.2. Спрощений варіант

**Малі фірми на спрощеній системі обліку** можуть застосовувати Спрощений план рахунків відповідно до Наказу Міністерства фінансів України № 186<sup>46</sup> (спрощена форма бухгалтерського обліку із застосуванням реєстрів відповідно до Наказу МФУ від 25.06.2003р. № 422 (два варіанти), або вести облік без застосування плану рахунків та подвійного запису (спрощена форма бухгалтерського обліку із застосуванням реєстрів відповідно до Наказу МФУ від 15.06.2011р. № 720).

Якщо підприємства малого бізнесу застосовують спрощений план рахунків, вони ведуть облікові реєстри, передбачені Наказом Міністерства фінансів України «Про затвердження Методичних рекомендацій по застосуванню реєстрів бухгалтерського обліку малими підприємствами» № 422<sup>47</sup> Він передбачає наступні варіанти.

#### **Варіант 1.** Ведення спрощеної форми облікових реєстрів.

Спрощена форма бухгалтерського обліку рекомендована для застосування юридичними особами – суб'єктами підприємницької діяльності будь-якої організаційно-правової форми та форми власності (крім банків) з ознаками суб'єктів малого підприємництва.

Формування даних для записів у реєстрах бухгалтерського обліку здійснюється групуванням однакової за економічним змістом інформації первинних документів у допоміжних відомостях, аркушах-розшифровках та інших зведених документах. Деталізація інформації у реєстрах бухгалтерського обліку може розширюватися.

Первинні документи поточного місяця комплектуються до кожного реєстру бухгалтерського обліку в хронологічному і систематичному (по відношенню до реєстру) порядку, нумеруються і переплітаються із зазначенням належності до реєстру і періоду.

Після контирування первинних документів їх дані включаються до реєстрів бухгалтерського обліку із зазначенням на первинному документі номеру відповідного облікового реєстра і порядкового номеру записів у ньому (номер рядка). За документами, дані яких відображені в реєстрах бухгалтерського обліку загальним підсумком, номер реєстру і

<sup>46</sup> Спрощений План рахунків бухгалтерського обліку, затверджений Наказом Міністерства фінансів України від 19.04.2001 р. № 186 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0389-01>.

<sup>47</sup> Методичні рекомендації по застосуванню реєстрів бухгалтерського обліку малими підприємствами, затверджені Наказом Міністерства фінансів України від 25.06.2003 р. № 422 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon.nau.ua/doc/?doc\\_id=196041](http://zakon.nau.ua/doc/?doc_id=196041).

про рух грошових коштів, звіту про власний капітал і приміток до фінансової звітності).

### 3.5.2. Спрощений варіант

**Малі фірми на спрощеній системі обліку** можуть застосовувати Спрощений план рахунків відповідно до Наказу Міністерства фінансів України № 186<sup>46</sup> (спрощена форма бухгалтерського обліку із застосуванням реєстрів відповідно до Наказу МФУ від 25.06.2003р. № 422 (два варіанти), або вести облік без застосування плану рахунків та подвійного запису (спрощена форма бухгалтерського обліку із застосуванням реєстрів відповідно до Наказу МФУ від 15.06.2011р. № 720).

Якщо підприємства малого бізнесу застосовують спрощений план рахунків, вони ведуть облікові реєстри, передбачені Наказом Міністерства фінансів України «Про затвердження Методичних рекомендацій по застосуванню реєстрів бухгалтерського обліку малими підприємствами» № 422<sup>47</sup> Він передбачає наступні варіанти.

#### **Варіант 1.** Ведення спрощеної форми облікових реєстрів.

Спрощена форма бухгалтерського обліку рекомендована для застосування юридичними особами – суб'єктами підприємницької діяльності будь-якої організаційно-правової форми та форми власності (крім банків) з ознаками суб'єктів малого підприємництва.

Формування даних для записів у реєстрах бухгалтерського обліку здійснюється групуванням однакової за економічним змістом інформації первинних документів у допоміжних відомостях, аркушах-розшифровках та інших зведених документах. Деталізація інформації у реєстрах бухгалтерського обліку може розширюватися.

Первинні документи поточного місяця комплектуються до кожного реєстру бухгалтерського обліку в хронологічному і систематичному (по відношенню до реєстру) порядку, нумеруються і переплітаються із зазначенням належності до реєстру і періоду.

Після контирування первинних документів їх дані включаються до реєстрів бухгалтерського обліку із зазначенням на первинному документі номеру відповідного облікового реєстра і порядкового номеру записів у ньому (номер рядка). За документами, дані яких відображені в реєстрах бухгалтерського обліку загальним підсумком, номер реєстру і

<sup>46</sup> Спрощений План рахунків бухгалтерського обліку, затверджений Наказом Міністерства фінансів України від 19.04.2001 р. № 186 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0389-01>.

<sup>47</sup> Методичні рекомендації по застосуванню реєстрів бухгалтерського обліку малими підприємствами, затверджені Наказом Міністерства фінансів України від 25.06.2003 р. № 422 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon.nau.ua/doc/?doc\\_id=196041](http://zakon.nau.ua/doc/?doc_id=196041).

номер запису вказують на окремому аркуші, який складається у потрібному аналітичному розрізі з наступним перенесенням підсумкових оборотів до зазначеного регістру бухгалтерського обліку та додається до зброшурованих документів.

Спрощена форма бухгалтерського обліку передбачає застосування наступних облікових регістрів (табл. 1).

Таблиця 1.

## Облікові регістри при спрощеній формі бухгалтерського обліку

Назва відомостей	Розділи
1. Відомість 1-м	<i>Розділ I.</i> Облік готівки і грошових документів <i>Розділ II.</i> Облік грошових коштів та їх еквівалентів
2. Відомість 2-м. Облік запасів	
3. Відомість 3-м	<i>Розділ I.</i> Облік розрахунків з дебіторами і кредиторами, за податками і платежами, облік довгострокових зобов'язань і доходів майбутніх періодів <i>Розділ II.</i> Облік розрахунків з оплати праці
4. Відомість 4-м	<i>Розділ I.</i> Облік необоротних активів і зносу <i>Розділ II.</i> Облік капітальних і фінансових інвестицій та інших необоротних активів
5. Відомість 5-м	<i>Розділ I.</i> Облік витрат <i>Розділ II.</i> Облік витрат на виробництво <i>Розділ III.</i> Облік доходів і фінансових результатів <i>Розділ IV.</i> Облік власного капіталу, витрат майбутніх періодів, забезпечень майбутніх витрат і платежів
6. Оборотно-сальдова відомість	

Сума з будь-якої операції записується в двох відомостях одночасно: у першій – за дебетом рахунка з приведенням шифру рахунка, що кредитується, а в другій – за кредитом рахунка з аналогічним записом шифру рахунка, що дебетується.

Залишки коштів в окремих відомостях повинні зіставлятися з відповідними даними первинних документів, на підставі яких були зроблені записи.

У відомостях вказується місяць, за який вони складаються, а в необхідних випадках – назва рахунків бухгалтерського обліку. Відомості підписуються особами, що робили записи. Спрощена форма бухгалтерського обліку схематично наведена на рис. 7

номер запису вказують на окремому аркуші, який складається у потрібному аналітичному розрізі з наступним перенесенням підсумкових оборотів до зазначеного регістру бухгалтерського обліку та додається до зброшурованих документів.

Спрощена форма бухгалтерського обліку передбачає застосування наступних облікових регістрів (табл. 1).

Таблиця 1.

## Облікові регістри при спрощеній формі бухгалтерського обліку

Назва відомостей	Розділи
1. Відомість 1-м	<i>Розділ I.</i> Облік готівки і грошових документів <i>Розділ II.</i> Облік грошових коштів та їх еквівалентів
2. Відомість 2-м. Облік запасів	
3. Відомість 3-м	<i>Розділ I.</i> Облік розрахунків з дебіторами і кредиторами, за податками і платежами, облік довгострокових зобов'язань і доходів майбутніх періодів <i>Розділ II.</i> Облік розрахунків з оплати праці
4. Відомість 4-м	<i>Розділ I.</i> Облік необоротних активів і зносу <i>Розділ II.</i> Облік капітальних і фінансових інвестицій та інших необоротних активів
5. Відомість 5-м	<i>Розділ I.</i> Облік витрат <i>Розділ II.</i> Облік витрат на виробництво <i>Розділ III.</i> Облік доходів і фінансових результатів <i>Розділ IV.</i> Облік власного капіталу, витрат майбутніх періодів, забезпечень майбутніх витрат і платежів
6. Оборотно-сальдова відомість	

Сума з будь-якої операції записується в двох відомостях одночасно: у першій – за дебетом рахунка з приведенням шифру рахунка, що кредитується, а в другій – за кредитом рахунка з аналогічним записом шифру рахунка, що дебетується.

Залишки коштів в окремих відомостях повинні зіставлятися з відповідними даними первинних документів, на підставі яких були зроблені записи.

У відомостях вказується місяць, за який вони складаються, а в необхідних випадках – назва рахунків бухгалтерського обліку. Відомості підписуються особами, що робили записи. Спрощена форма бухгалтерського обліку схематично наведена на рис. 7

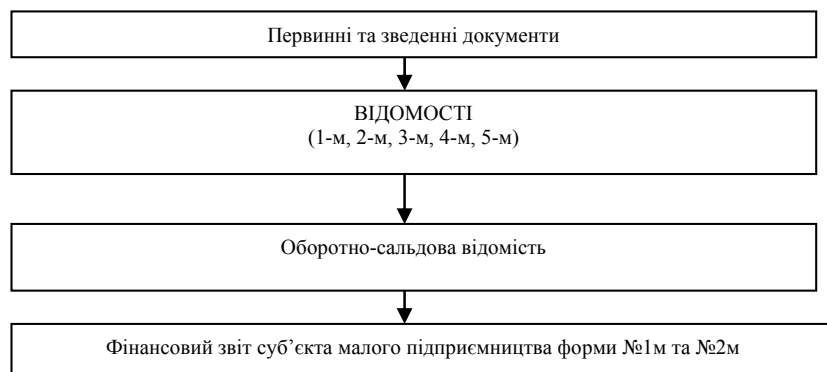


Рис. 7. Схема першого варіанту (спрощена форма) бухгалтерського обліку

### Варіант 2. Проста форма ведення бухгалтерського обліку

При цій формі бухгалтерського обліку реєстрація первинних облікових документів, відображення операцій на рахунках, визначення собівартості продукції і фінансового результату ведеться в Журналі обліку господарських операцій.

Журнал містить усі застосовувані на малому підприємстві бухгалтерські рахунки, є комбінованим реєстром аналітичного і синтетичного обліків.

В Журналі обліку господарських операцій записи здійснюються на підставі первинних та зведених документів, відомостей нарахування заробітної плати і амортизації тощо з відображенням суми операції на рахунках бухгалтерського обліку.

У графі 3 «Зміст операції» у хронологічній послідовності позиційним способом відображаються господарські операції звітного місяця із зазначенням суми операції у графі 4 та одночасно у графах «Дебет» і «Кредит» двох рахунків бухгалтерського обліку відповідних видів активів, власного капіталу, зобов'язань, доходів і витрат.

Підсумкові дані у Журналі визначають підрахунком суми оборотів за дебетом і за кредитом усіх рахунків бухгалтерського обліку і виведенням сальдо на кінець місяця. Суми дебетових і кредитових оборотів за місяць повинні бути однаковими.

Для аналітичного обліку розрахунків з оплати праці, з дебіторами і кредиторами суб'єкти малого підприємництва застосовують Відомість 3-м, підсумкові дані якої заносяться до Журналу обліку господарських операцій з позначенням у графі 3 «Відомість 3-м». Ця форма бухгалтерського обліку схематично наведена на рис. 8

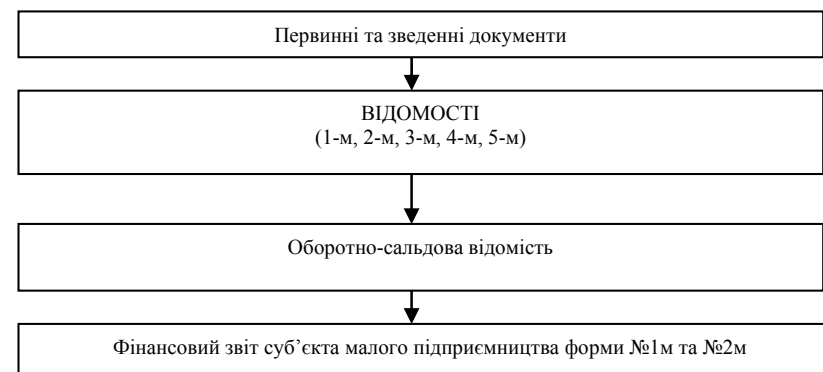


Рис. 7. Схема першого варіанту (спрощена форма) бухгалтерського обліку

### Варіант 2. Проста форма ведення бухгалтерського обліку

При цій формі бухгалтерського обліку реєстрація первинних облікових документів, відображення операцій на рахунках, визначення собівартості продукції і фінансового результату ведеться в Журналі обліку господарських операцій.

Журнал містить усі застосовувані на малому підприємстві бухгалтерські рахунки, є комбінованим реєстром аналітичного і синтетичного обліків.

В Журналі обліку господарських операцій записи здійснюються на підставі первинних та зведених документів, відомостей нарахування заробітної плати і амортизації тощо з відображенням суми операції на рахунках бухгалтерського обліку.

У графі 3 «Зміст операції» у хронологічній послідовності позиційним способом відображаються господарські операції звітного місяця із зазначенням суми операції у графі 4 та одночасно у графах «Дебет» і «Кредит» двох рахунків бухгалтерського обліку відповідних видів активів, власного капіталу, зобов'язань, доходів і витрат.

Підсумкові дані у Журналі визначають підрахунком суми оборотів за дебетом і за кредитом усіх рахунків бухгалтерського обліку і виведенням сальдо на кінець місяця. Суми дебетових і кредитових оборотів за місяць повинні бути однаковими.

Для аналітичного обліку розрахунків з оплати праці, з дебіторами і кредиторами суб'єкти малого підприємництва застосовують Відомість 3-м, підсумкові дані якої заносяться до Журналу обліку господарських операцій з позначенням у графі 3 «Відомість 3-м». Ця форма бухгалтерського обліку схематично наведена на рис. 8

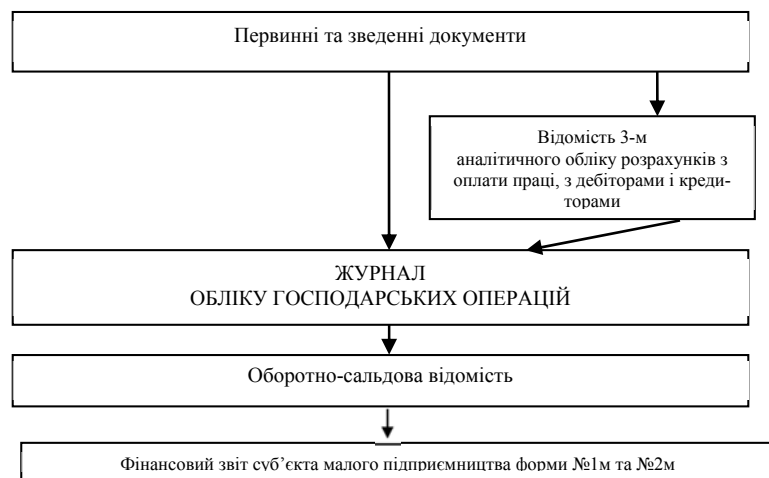


Рис.8 Схема другого варіанту (проста форма) бухгалтерського обліку

Юридичні особи, які зареєстровані платниками ПДВ і відповідають критеріям, визначеними Податковим кодексом України, та є платниками єдиного податку 3 чи 4 (сільгоспвиробники) групи мають право на спрощений облік доходів і витрат із застосуванням спрощеного Плану рахунків, ведення обліку в облікових регістрах, затверджених методичними рекомендаціями №422, і складання фінансового звіту суб'єктів малого підприємництва (форми №1м та №2м).

Якщо підприємствам дозволено заповнювати **Спрощений фінансовий звіт, то вони можуть використовувати облікові регістри, затверджені Наказом Міністерства фінансів України № 720 від 15.06.2011 р.**<sup>48</sup>, які ведуть для узагальнення інформації без застосування подвійного запису для складання Спрощеного фінансового звіту (рисунок 9).

Юридичні особи, які не зареєстровані платниками ПДВ та відповідають критеріям, визначеним в Податковому кодексі України, та є платниками єдиного податку групи 3 мають право на спрощений облік доходів і витрат без застосування подвійного запису (без використання плану ра-

<sup>48</sup> Методичні рекомендації по застосуванню регістрів бухгалтерського обліку малими підприємствами, затверджені Наказом Міністерства фінансів України від 15.06.2011 р. № 720 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/ed\\_2011\\_06\\_15/MF11044.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/ed_2011_06_15/MF11044.html).

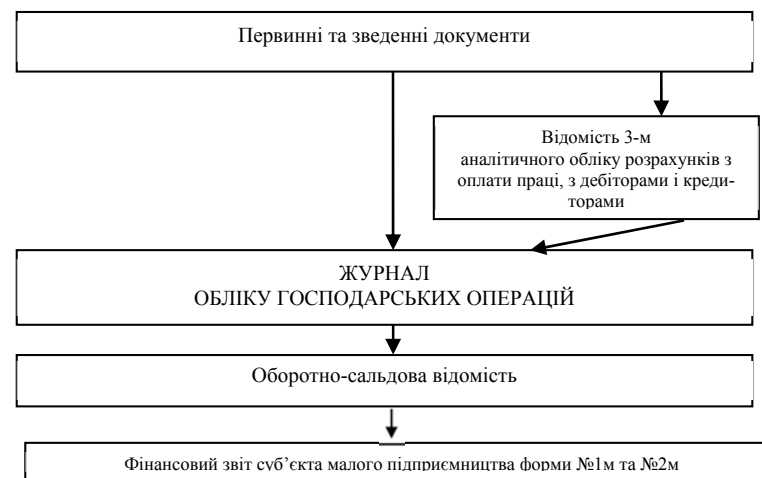


Рис.8 Схема другого варіанту (проста форма) бухгалтерського обліку

Юридичні особи, які зареєстровані платниками ПДВ і відповідають критеріям, визначеними Податковим кодексом України, та є платниками єдиного податку 3 чи 4 (сільгоспвиробники) групи мають право на спрощений облік доходів і витрат із застосуванням спрощеного Плану рахунків, ведення обліку в облікових регістрах, затверджених методичними рекомендаціями №422, і складання фінансового звіту суб'єктів малого підприємництва (форми №1м та №2м).

Якщо підприємствам дозволено заповнювати **Спрощений фінансовий звіт, то вони можуть використовувати облікові регістри, затверджені Наказом Міністерства фінансів України № 720 від 15.06.2011 р.**<sup>48</sup>, які ведуть для узагальнення інформації без застосування подвійного запису для складання Спрощеного фінансового звіту (рисунок 9).

Юридичні особи, які не зареєстровані платниками ПДВ та відповідають критеріям, визначеним в Податковому кодексі України, та є платниками єдиного податку групи 3 мають право на спрощений облік доходів і витрат без застосування подвійного запису (без використання плану ра-

<sup>48</sup> Методичні рекомендації по застосуванню регістрів бухгалтерського обліку малими підприємствами, затверджені Наказом Міністерства фінансів України від 15.06.2011 р. № 720 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/ed\\_2011\\_06\\_15/MF11044.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/ed_2011_06_15/MF11044.html).

хунків), ведення обліку в облікових регістрах, затверджених Методичними рекомендаціями №720, і складання спрощеного фінансового звіту суб'єктів малого підприємництва (форми №1мс та форми №2мс).

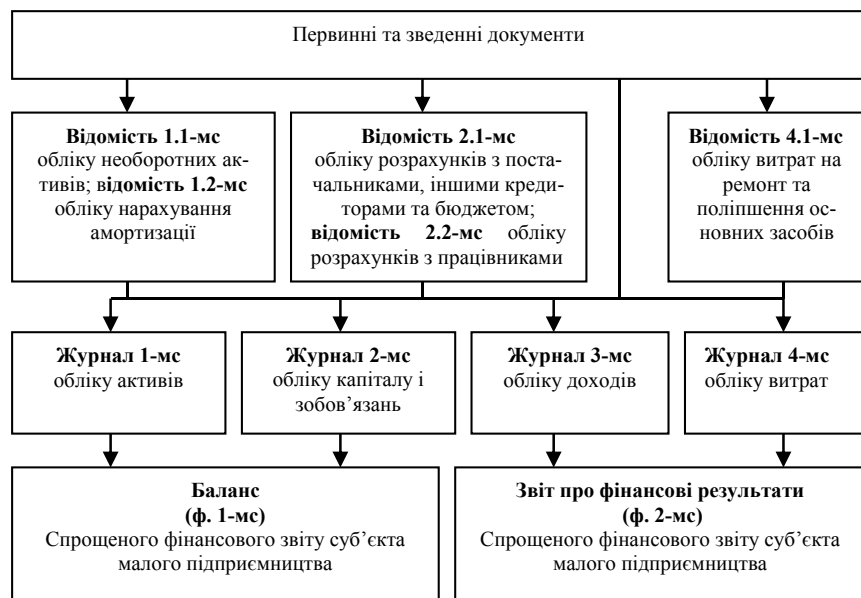


Рис.9 .Схема форми бухгалтерського обліку для суб'єктів малого підприємництва – юридичних осіб, які мають право ведення спрощеного обліку доходів і витрат

Необхідно також відзначити, що **фізичні особи–підприємці** повинні вести книги обліку доходів і витрат, передбачені Наказом Міністерства фінансів України № 579 від 19.06.2015 р<sup>49</sup>. Фізичні особи – підприємці, які обрали спрощену систему оподаткування та є платниками єдиного податку **першої і другої груп, а також платники єдиного податку третьої групи, які не є платниками податку на додану вартість**, ведуть **Книгу обліку доходів**, у якій щоденно за підсумками робочого дня відображають отримані **доходи**. Книга ведеться за вибором платника податку в паперовому або в електронному вигляді.

<sup>49</sup> Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження форм книги обліку доходів і книги обліку доходів і витрат та порядків їх ведення» №579 від 19.06.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0800-15>

хунків), ведення обліку в облікових регістрах, затверджених Методичними рекомендаціями №720, і складання спрощеного фінансового звіту суб'єктів малого підприємництва (форми №1мс та форми №2мс).

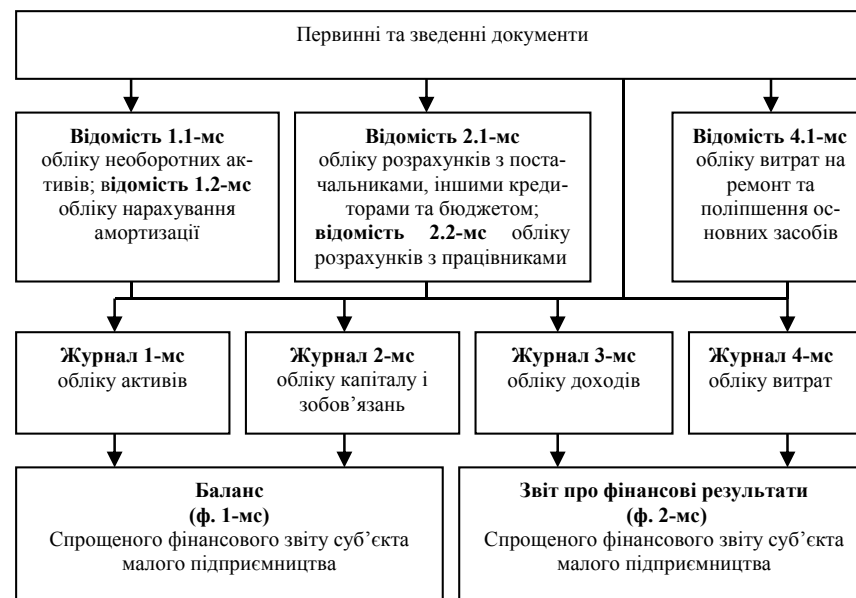


Рис.9 .Схема форми бухгалтерського обліку для суб'єктів малого підприємництва – юридичних осіб, які мають право ведення спрощеного обліку доходів і витрат

Необхідно також відзначити, що **фізичні особи–підприємці** повинні вести книги обліку доходів і витрат, передбачені Наказом Міністерства фінансів України № 579 від 19.06.2015 р<sup>49</sup>. Фізичні особи – підприємці, які обрали спрощену систему оподаткування та є платниками єдиного податку **першої і другої груп, а також платники єдиного податку третьої групи, які не є платниками податку на додану вартість**, ведуть **Книгу обліку доходів**, у якій щоденно за підсумками робочого дня відображають отримані **доходи**. Книга ведеться за вибором платника податку в паперовому або в електронному вигляді.

<sup>49</sup> Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження форм книги обліку доходів і книги обліку доходів і витрат та порядків їх ведення» №579 від 19.06.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0800-15>

У разі обрання платником податку ведення Книги в паперовому вигляді: платник податку зобов'язаний подати до контролюючого органу за основним місцем обліку для реєстрації примірник Книги, на титульному аркуші якої зазначаються: прізвище, ім'я та по батькові, реєстраційний номер облікової картки платника податків, податкова адреса, де вона (прошнурована і пронумерована) реєстру. Записи у Книзі виконуються **розбірливо чорнилом темного кольору або кульковою ручкою**. Внесення виправлень здійснюється шляхом нового запису (з відображенням від'ємного або позитивного значення), який засвідчується підписом платника податку. У разі реєстрації нової Книги протягом податкового (звітного) періоду записи в ній продовжуються наростаючим підсумком, а попередня Книга залишається у платника податку.

У разі обрання платником податку ведення Книги в електронній формі платник податку зобов'язаний отримати в акредитованому центрі сертифікації ключів, включеному до системи подання податкових документів в електронному вигляді, посилені сертифікати відкритих ключів; укласти договір про визнання електронних документів з контролюючим органом за основним місцем обліку та надіслати до такого контролюючого органу заяву про обрання способу ведення Книги в електронній формі засобами електронного зв'язку (контролюючий орган протягом 3 робочих днів формує і надсилає платнику податку повідомлення про реєстрацію Книги із зазначенням реєстраційного номера Книги та дати її реєстрації).

Після отримання платником податку повідомлення про реєстрацію Книги така особа здійснює операції з її ведення. Внесення даних за підсумками робочого дня здійснюється щоденно, але не пізніше наступного календарного дня. У Книзі в електронному вигляді допускаються виправлення помилок або коригування шляхом доповнення рядка, в якому відображається від'ємне або позитивне значення.

Записи у Книзі не залежно від форми її ведення виконуються за підсумками робочого дня, протягом якого отримано **дохід**, зокрема про кошти, які надійшли на поточний рахунок платника податку або які отримано готівкою, вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг).

Фізичні особи – підприємці, які обрали спрощену систему оподаткування та є **платниками єдиного податку третьої групи, які є платниками податку на додану вартість, або фізичні особи-підприємці на загальній системі оподаткування**, ведуть Книгу обліку доходів і витрат, у якій щоденно за підсумками робочого дня відображають отримані доходи та понесені витрати. Порядок реєстрації Книги однаковий.

Записи у Книзі виконуються за підсумками робочого дня, протягом якого отримано **дохід**, окремо про кошти, що надійшли на поточний рахунок платника податку та/або отримано готівкою, фактично безоплатно

У разі обрання платником податку ведення Книги в паперовому вигляді: платник податку зобов'язаний подати до контролюючого органу за основним місцем обліку для реєстрації примірник Книги, на титульному аркуші якої зазначаються: прізвище, ім'я та по батькові, реєстраційний номер облікової картки платника податків, податкова адреса, де вона (прошнурована і пронумерована) реєстру. Записи у Книзі виконуються **розбірливо чорнилом темного кольору або кульковою ручкою**. Внесення виправлень здійснюється шляхом нового запису (з відображенням від'ємного або позитивного значення), який засвідчується підписом платника податку. У разі реєстрації нової Книги протягом податкового (звітного) періоду записи в ній продовжуються наростаючим підсумком, а попередня Книга залишається у платника податку.

У разі обрання платником податку ведення Книги в електронній формі платник податку зобов'язаний отримати в акредитованому центрі сертифікації ключів, включеному до системи подання податкових документів в електронному вигляді, посилені сертифікати відкритих ключів; укласти договір про визнання електронних документів з контролюючим органом за основним місцем обліку та надіслати до такого контролюючого органу заяву про обрання способу ведення Книги в електронній формі засобами електронного зв'язку (контролюючий орган протягом 3 робочих днів формує і надсилає платнику податку повідомлення про реєстрацію Книги із зазначенням реєстраційного номера Книги та дати її реєстрації).

Після отримання платником податку повідомлення про реєстрацію Книги така особа здійснює операції з її ведення. Внесення даних за підсумками робочого дня здійснюється щоденно, але не пізніше наступного календарного дня. У Книзі в електронному вигляді допускаються виправлення помилок або коригування шляхом доповнення рядка, в якому відображається від'ємне або позитивне значення.

Записи у Книзі не залежно від форми її ведення виконуються за підсумками робочого дня, протягом якого отримано **дохід**, зокрема про кошти, які надійшли на поточний рахунок платника податку або які отримано готівкою, вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг).

Фізичні особи – підприємці, які обрали спрощену систему оподаткування та є **платниками єдиного податку третьої групи, які є платниками податку на додану вартість, або фізичні особи-підприємці на загальній системі оподаткування**, ведуть Книгу обліку доходів і витрат, у якій щоденно за підсумками робочого дня відображають отримані доходи та понесені витрати. Порядок реєстрації Книги однаковий.

Записи у Книзі виконуються за підсумками робочого дня, протягом якого отримано **дохід**, окремо про кошти, що надійшли на поточний рахунок платника податку та/або отримано готівкою, фактично безоплатно



отримано товари (роботи, послуги) та понесено **витрати**, зокрема оплачені придбані товари (роботи, послуги) – без податку на додану вартість, виплачена заробітна плата, сплачений єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, інші витрати, які понесені у зв'язку з провадженням господарської діяльності платника податку, зокрема витрат на зв'язок, сплату орендних та комунальних платежів тощо; тощо.

Книга зберігається у платника податку протягом 3 років після закінчення звітного періоду, в якому здійснено останній запис. Дані Книги заповнюються у гривнях з копійками та використовуються платником податку для заповнення податкової декларації платника єдиного податку.

Суб'єкти малого бізнесу, які застосовують спрощену систему оподаткування, складають звітність відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва», що встановлює два варіанти: 1) складання Фінансового звіту, що включає Баланс (форма № 1-м) і Звіт про фінансові результати (форма № 2-м) або 2) складання Спрощеного фінансового звіту, що включає Баланс (форма № 1-мс) і Звіт про фінансові результати (форма № 2-мс). Фізичні особи-підприємці подають податкову декларацію.

При звичайному і спрощеному варіанті можливо також вести **автоматизовану** форму бухгалтерського обліку. Використання комп'ютерної технології вносить значні зміни до організації бухгалтерського обліку. Автоматизована форма ведення бухгалтерського обліку передбачає накопичення і багаторазове використання облікових даних; необмежені можливості щодо побудови аналітичного обліку; автоматичне отримання інформації про відхилення від встановлених норм, нормативів, завдань тощо; одержання звітних показників у режимі діалогу «людина-комп'ютер»; автоматичне формування всіх облікових регістрів і форм звітності на основі даних, відображених у системі рахунків; – використання конкретної комп'ютерної програми; забезпечення збереженості, виявлення та недопущення несанкціонованого доступу до облікових даних, які зберігаються на магнітних носіях. Автоматизована форма представлена на рисунку 10.

При виборі комп'ютерної програми для ведення бухгалтерського обліку або її розробці, окрім спеціалістів у сфері комп'ютерних технологій, доцільно залучати підприємців або бухгалтерів чи фінансових менеджерів, котрий краще за всіх знає особливості діяльності певного підприємства і організацію ведення бухгалтерського обліку. Тобто підприємець повинен перевірити, чи правильно розробники врахували особливості документування, оцінки та відображення в обліку кожного виду господарської операції, які здійснюються в бізнесі. Автоматизована форма обліку оперативно відображає основні процеси, пов'язані з отриманням різних зведених показників, які характеризують фінансову-господарську

отримано товари (роботи, послуги) та понесено **витрати**, зокрема оплачені придбані товари (роботи, послуги) – без податку на додану вартість, виплачена заробітна плата, сплачений єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, інші витрати, які понесені у зв'язку з провадженням господарської діяльності платника податку, зокрема витрат на зв'язок, сплату орендних та комунальних платежів тощо; тощо.

Книга зберігається у платника податку протягом 3 років після закінчення звітного періоду, в якому здійснено останній запис. Дані Книги заповнюються у гривнях з копійками та використовуються платником податку для заповнення податкової декларації платника єдиного податку.

Суб'єкти малого бізнесу, які застосовують спрощену систему оподаткування, складають звітність відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва», що встановлює два варіанти: 1) складання Фінансового звіту, що включає Баланс (форма № 1-м) і Звіт про фінансові результати (форма № 2-м) або 2) складання Спрощеного фінансового звіту, що включає Баланс (форма № 1-мс) і Звіт про фінансові результати (форма № 2-мс). Фізичні особи-підприємці подають податкову декларацію.

При звичайному і спрощеному варіанті можливо також вести **автоматизовану** форму бухгалтерського обліку. Використання комп'ютерної технології вносить значні зміни до організації бухгалтерського обліку. Автоматизована форма ведення бухгалтерського обліку передбачає накопичення і багаторазове використання облікових даних; необмежені можливості щодо побудови аналітичного обліку; автоматичне отримання інформації про відхилення від встановлених норм, нормативів, завдань тощо; одержання звітних показників у режимі діалогу «людина-комп'ютер»; автоматичне формування всіх облікових регістрів і форм звітності на основі даних, відображених у системі рахунків; – використання конкретної комп'ютерної програми; забезпечення збереженості, виявлення та недопущення несанкціонованого доступу до облікових даних, які зберігаються на магнітних носіях. Автоматизована форма представлена на рисунку 10.

При виборі комп'ютерної програми для ведення бухгалтерського обліку або її розробці, окрім спеціалістів у сфері комп'ютерних технологій, доцільно залучати підприємців або бухгалтерів чи фінансових менеджерів, котрий краще за всіх знає особливості діяльності певного підприємства і організацію ведення бухгалтерського обліку. Тобто підприємець повинен перевірити, чи правильно розробники врахували особливості документування, оцінки та відображення в обліку кожного виду господарської операції, які здійснюються в бізнесі. Автоматизована форма обліку оперативно відображає основні процеси, пов'язані з отриманням різних зведених показників, які характеризують фінансову-господарську

діяльність. Недоліками такої форми ведення бухгалтерського обліку може бути висока вартість програмного та технічного забезпечення для малого бізнесу.



Рисунок 10. Автоматизована форма бухгалтерського обліку

### 3.6. Аудит

В умовах ринку взаємовідносини між партнерами повинні ґрунтуватися на надійній та повній інформації про діяльність суб'єктів господарювання. Розв'язання цієї проблеми неможливе без створення системи незалежного фінансового контролю – аудиту. Багато дискусій розгортається з питання необхідності проведення аудиту на підприємствах малого бізнесу. З одного боку, малий бізнес – це окрема форма підприємництва, яка відрізняється від великих організацій і тому, на нього не повинні розповсюджуватися такі ж правила. Але, з іншого боку, відсутність аудиту призведе до зниження якості звітності та погіршення фінансового управління. Важливим критерієм, який слід брати до уваги, є співвідношення витрат на аудит – інформаційні вигоди від наслідків його проведення. Також треба підкреслити, що проведення обов'язкового аудиту необхідно тільки за умов: інвестування й кредитування, ліквідації підприємства та оприлюднення звітності.

Для досягнення цілей аудиту малих підприємств необхідне застосування конкретних методик перевірки достовірності показників фінансової звітності, що формують організаційну структуру детальної аудиторської перевірки діяльності малого бізнесу (рисунок 11).

діяльність. Недоліками такої форми ведення бухгалтерського обліку може бути висока вартість програмного та технічного забезпечення для малого бізнесу.



Рисунок 10. Автоматизована форма бухгалтерського обліку

### 3.6. Аудит

В умовах ринку взаємовідносини між партнерами повинні ґрунтуватися на надійній та повній інформації про діяльність суб'єктів господарювання. Розв'язання цієї проблеми неможливе без створення системи незалежного фінансового контролю – аудиту. Багато дискусій розгортається з питання необхідності проведення аудиту на підприємствах малого бізнесу. З одного боку, малий бізнес – це окрема форма підприємництва, яка відрізняється від великих організацій і тому, на нього не повинні розповсюджуватися такі ж правила. Але, з іншого боку, відсутність аудиту призведе до зниження якості звітності та погіршення фінансового управління. Важливим критерієм, який слід брати до уваги, є співвідношення витрат на аудит – інформаційні вигоди від наслідків його проведення. Також треба підкреслити, що проведення обов'язкового аудиту необхідно тільки за умов: інвестування й кредитування, ліквідації підприємства та оприлюднення звітності.

Для досягнення цілей аудиту малих підприємств необхідне застосування конкретних методик перевірки достовірності показників фінансової звітності, що формують організаційну структуру детальної аудиторської перевірки діяльності малого бізнесу (рисунок 11).

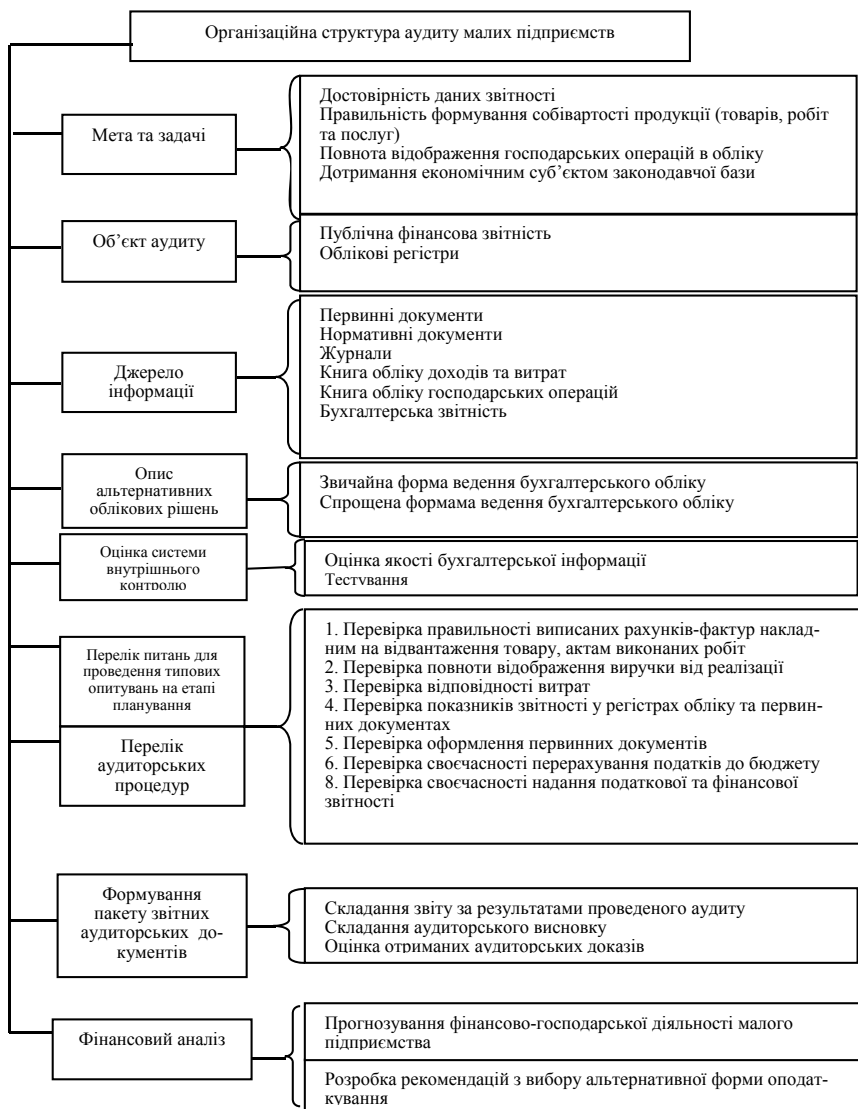


Рисунок 11. Організаційна структура аудиту малих підприємств<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Бойченко Н. В. Організація обліку та аудиту на підприємствах малого бізнесу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.06.04 «бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / Бойченко Наталя Вікторівна – Харків, 2006. – 19 с.

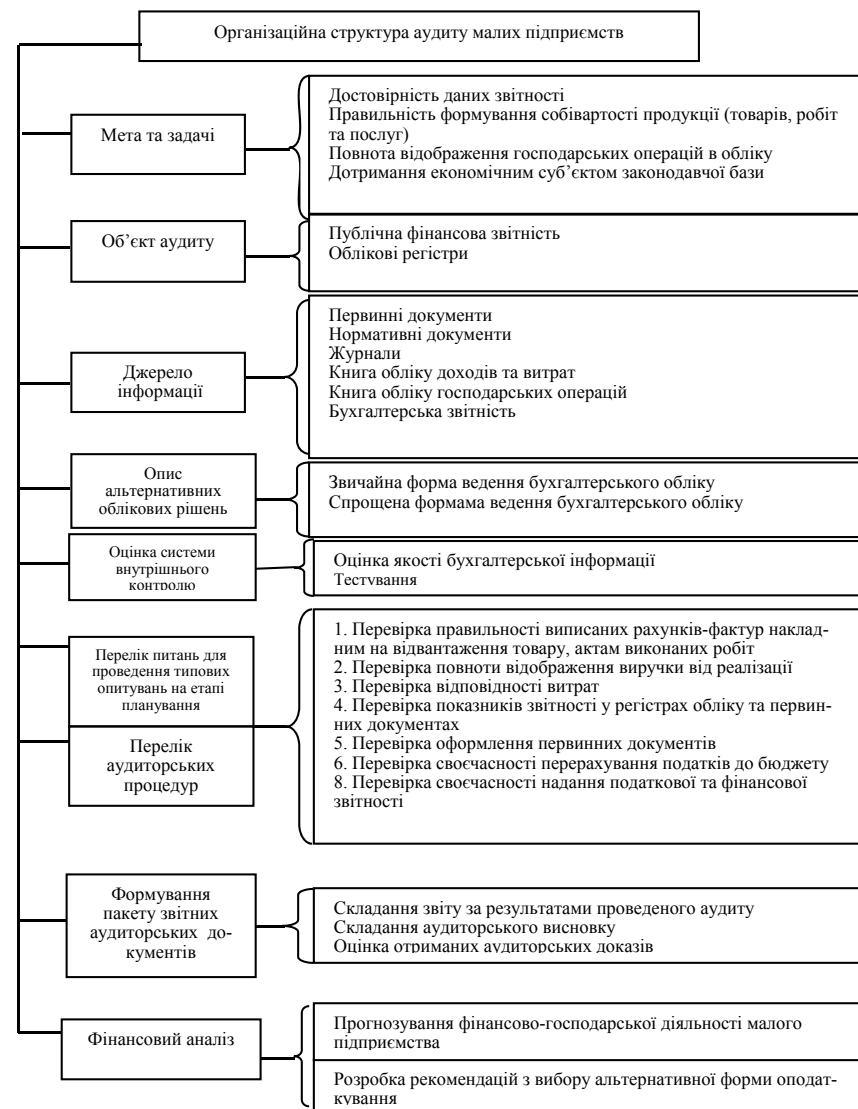


Рисунок 11. Організаційна структура аудиту малих підприємств<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Бойченко Н. В. Організація обліку та аудиту на підприємствах малого бізнесу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.06.04 «бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / Бойченко Наталя Вікторівна – Харків, 2006. – 19 с.

Для досягнення мети аудиту малих підприємств, а саме: оцінки правильності організації обліку на них, підтвердження законності господарських операцій, насамперед, необхідно визначити напрямок перевірки, поглибленого контролю й отримати попереднє уявлення про стан економічного суб'єкту. Необхідно також уточнити й перевірити наявність на підприємстві необхідної нормативної бази, стан аналітичного обліку та технологію обробки первинних документів; перевірити організацію внутрішнього контролю відображення всіх господарських операцій та ін.

#### 4. Критерії прийняття фінансових рішень в малому бізнесі

Процес управління господарською діяльністю у малому бізнесі можна представити у вигляді ланцюжка основних функцій: планування, облік, контроль, аналіз, регулювання<sup>51</sup>. Прийняття господарських рішень відбувається лише в процесі планування та регулювання, що пов'язані між собою двостороннім зв'язком. Функції обліку, контролю та аналізу мають призначенням підготовку інформації для прийняття рішення.

Прийняття фінансових рішень – ключова фаза планування (вибір та ухвалення рішення) й регулювання (вибір способу впливу на ресурс) у малому бізнесі. При цьому за часовим горизонтом прийнято виділяти стратегічне, поточне (тактичне) та оперативне планування господарської діяльності підприємства.

Функція регулювання взаємодіє лише з результатами оперативного планування. Вибір стратегічної альтернативи передбачає обґрунтування відповідного господарського рішення, що передбачає необхідність урахування фактичного стану підприємства, перспектив розвитку, визначення найбільш вразливих місць, можливих виходів з існуючого стану.

Кожне стратегічне рішення приймається на основі результатів комплексного стратегічного аналізу, що діагностику опис та прогноз події та тенденцій їх розвитку. Одним з ефективних методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, що дозволяє визначити сильні й слабкі сторони бізнесу. Відсутність SWOT-аналізу на етапі обґрунтування стратегічного рішення несе ризик прийняття економічно неефективної стратегії.

Зростаюча невизначеність майбутнього в малому бізнесі потребує прийняття таких стратегічних господарських рішень, щоб залишалася свобода вибору під час прийняття наступного рішення. Система стратегічних господарських рішень малого підприємства повинна розкриватися через відповідну сукупність правил, процедур і алгоритмів. Проте

<sup>51</sup> Зубко Т. Л. Алгоритм обґрунтування стратегічних рішень процесів розвитку / Зубко Т. Л. // *БізнесІнформ*. – 2010. – № 4(2). – С. 31–35.

Для досягнення мети аудиту малих підприємств, а саме: оцінки правильності організації обліку на них, підтвердження законності господарських операцій, насамперед, необхідно визначити напрямок перевірки, поглибленого контролю й отримати попереднє уявлення про стан економічного суб'єкту. Необхідно також уточнити й перевірити наявність на підприємстві необхідної нормативної бази, стан аналітичного обліку та технологію обробки первинних документів; перевірити організацію внутрішнього контролю відображення всіх господарських операцій та ін.

#### 4. Критерії прийняття фінансових рішень в малому бізнесі

Процес управління господарською діяльністю у малому бізнесі можна представити у вигляді ланцюжка основних функцій: планування, облік, контроль, аналіз, регулювання<sup>51</sup>. Прийняття господарських рішень відбувається лише в процесі планування та регулювання, що пов'язані між собою двостороннім зв'язком. Функції обліку, контролю та аналізу мають призначенням підготовку інформації для прийняття рішення.

Прийняття фінансових рішень – ключова фаза планування (вибір та ухвалення рішення) й регулювання (вибір способу впливу на ресурс) у малому бізнесі. При цьому за часовим горизонтом прийнято виділяти стратегічне, поточне (тактичне) та оперативне планування господарської діяльності підприємства.

Функція регулювання взаємодіє лише з результатами оперативного планування. Вибір стратегічної альтернативи передбачає обґрунтування відповідного господарського рішення, що передбачає необхідність урахування фактичного стану підприємства, перспектив розвитку, визначення найбільш вразливих місць, можливих виходів з існуючого стану.

Кожне стратегічне рішення приймається на основі результатів комплексного стратегічного аналізу, що діагностику опис та прогноз події та тенденцій їх розвитку. Одним з ефективних методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, що дозволяє визначити сильні й слабкі сторони бізнесу. Відсутність SWOT-аналізу на етапі обґрунтування стратегічного рішення несе ризик прийняття економічно неефективної стратегії.

Зростаюча невизначеність майбутнього в малому бізнесі потребує прийняття таких стратегічних господарських рішень, щоб залишалася свобода вибору під час прийняття наступного рішення. Система стратегічних господарських рішень малого підприємства повинна розкриватися через відповідну сукупність правил, процедур і алгоритмів. Проте

<sup>51</sup> Зубко Т. Л. Алгоритм обґрунтування стратегічних рішень процесів розвитку / Зубко Т. Л. // *БізнесІнформ*. – 2010. – № 4(2). – С. 31–35.

ці правила можуть виявитися занадто складними для малого підприємця, що не має відповідного фаху та рівня освіти<sup>52</sup>.

На етапі прийняття тактичних (поточних) рішень провідну роль здобуває фінансовий аналіз, предметом якого є фінансові ресурси малого підприємства, їх формування та використання. Фінансовий аналіз надає підприємцю об'єктивну і точну оцінку фінансового стану малого підприємства. Ефективність комплексного фінансового аналізу забезпечується доцільністю та обґрунтованістю його інструментарію, що представлений такими формалізованими методиками, як: ранжування показників; розрахунок інтегрального показника; порівняння розрахункових показників з еталонними величинами Ці методики також є досить складними і потребують відповідного досвіду використання.

Як згадувалося раніше, особливістю малого бізнесу є виконання власником малого підприємства або підприємця функцій управління, який одночасно є менеджером, економістом, маркетингологом, юристом, фінансистом і приймає відповідні рішення. Це обумовлює швидкість прийняття господарських рішень, гнучкість, мобільність, здатність швидко пристосовуватись до змін ринкового попиту. Водночас бізнесмен несе персональну майнову відповідальність за результати прийнятого рішення.

Система прийняття фінансових рішень на малому підприємстві має забезпечувати його гнучку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Діяльність підприємства характеризується тісними зв'язками з партнерами по бізнесу, що дозволяє певною мірою спрогнозувати їхню поведінку. При цьому важливого значення набуває оцінка загроз, пов'язаних з діловим середовищем та інфраструктурою бізнесу. Зміна умов співпраці, порушення термінів або невиконання зобов'язань створюють ризикову ситуацію. Зона взаємодії бізнес-партнерів є зоною трансакції, в якій відбувається взаємне погодження їх інтересів, що супроводжується взаємними поступками. Результатом взаємодії є укладання угоди, що завжди передбачає зміну параметрів окремих ресурсів.

Для прийняття обґрунтованого оперативного фінансового рішення в малому бізнесі підприємцю потрібно враховувати багато чинників, які складним чином взаємодіють між собою, тому необхідно застосовувати системи підтримки прийняття рішень (СППР). Основним елементом СППР є база даних, забезпечена джерелами, каналами й засобами актуалізації інформації. Доведення інформації до користувача здійснюється за допомогою інтерфейсу. Визначальним фактором функціонування СППР є інформаційні ресурси, в яких значне місце займає облікова інформація,

<sup>52</sup> Легостаева Е. А. Роль стратегического анализа в процессе принятия управленческих решений / Легостаева Е. А., Шубина С. В. // Бизнес-Информ. – 2010. – № 1. – С. 126–130

ці правила можуть виявитися занадто складними для малого підприємця, що не має відповідного фаху та рівня освіти<sup>52</sup>.

На етапі прийняття тактичних (поточних) рішень провідну роль здобуває фінансовий аналіз, предметом якого є фінансові ресурси малого підприємства, їх формування та використання. Фінансовий аналіз надає підприємцю об'єктивну і точну оцінку фінансового стану малого підприємства. Ефективність комплексного фінансового аналізу забезпечується доцільністю та обґрунтованістю його інструментарію, що представлений такими формалізованими методиками, як: ранжування показників; розрахунок інтегрального показника; порівняння розрахункових показників з еталонними величинами Ці методики також є досить складними і потребують відповідного досвіду використання.

Як згадувалося раніше, особливістю малого бізнесу є виконання власником малого підприємства або підприємця функцій управління, який одночасно є менеджером, економістом, маркетингологом, юристом, фінансистом і приймає відповідні рішення. Це обумовлює швидкість прийняття господарських рішень, гнучкість, мобільність, здатність швидко пристосовуватись до змін ринкового попиту. Водночас бізнесмен несе персональну майнову відповідальність за результати прийнятого рішення.

Система прийняття фінансових рішень на малому підприємстві має забезпечувати його гнучку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Діяльність підприємства характеризується тісними зв'язками з партнерами по бізнесу, що дозволяє певною мірою спрогнозувати їхню поведінку. При цьому важливого значення набуває оцінка загроз, пов'язаних з діловим середовищем та інфраструктурою бізнесу. Зміна умов співпраці, порушення термінів або невиконання зобов'язань створюють ризикову ситуацію. Зона взаємодії бізнес-партнерів є зоною трансакції, в якій відбувається взаємне погодження їх інтересів, що супроводжується взаємними поступками. Результатом взаємодії є укладання угоди, що завжди передбачає зміну параметрів окремих ресурсів.

Для прийняття обґрунтованого оперативного фінансового рішення в малому бізнесі підприємцю потрібно враховувати багато чинників, які складним чином взаємодіють між собою, тому необхідно застосовувати системи підтримки прийняття рішень (СППР). Основним елементом СППР є база даних, забезпечена джерелами, каналами й засобами актуалізації інформації. Доведення інформації до користувача здійснюється за допомогою інтерфейсу. Визначальним фактором функціонування СППР є інформаційні ресурси, в яких значне місце займає облікова інформація,

<sup>52</sup> Легостаева Е. А. Роль стратегического анализа в процессе принятия управленческих решений / Легостаева Е. А., Шубина С. В. // Бизнес-Информ. – 2010. – № 1. – С. 126–130

зокрема бухгалтерська. Важливим недоліком традиційної системи бухгалтерського обліку є її перевантаженість надлишковою інформацією, тому для прийняття господарських рішень має використовуватися тільки інформація, що безпосередньо впливає на фінансово-господарські процеси малого підприємства<sup>53</sup>. Вибір та обробка такої інформації є складним завданням інформаційного менеджменту, якому в сучасному малому бізнесі дуже часто не приділяється належної уваги.

Таким чином, обґрунтування рішень у малому бізнесі є функцією, що визначає не тільки економічну ефективність, а й саме виживання підприємства.

### 5. Основні фінансові параметри підприємства малого бізнесу на різних етапах його життєвого циклу

Етапи життєвого циклу малого бізнесу визначаються життєвим циклом продукції, яку воно випускає. Виділяються, як правило, чотири основні етапи життєвого циклу малого підприємства.

1. Наукові дослідження, розробка технології виробництва, а також створення комерційної схеми товару чи послуги, які визначають початковий період життєвого циклу підприємства.

2. Початок виробництва товару чи послуги і вихід його на ринок – період становлення підприємства.

3. Комерційний успіх товару чи послуги – зрілість підприємства.

4. Відсутність комерційного успіху і продажів товару чи послуги – завершення діяльності підприємства.

Дослідження особливостей кожного з етапів життєвого циклу підприємства малого бізнесу дозволяють виділити деякі характерні риси, які слід враховувати при вирішенні питань фінансового управління підприємством.

**Перший** етап досліджень, створення технології та комерційного задуму характеризується відсутністю виручки при від'ємних грошових потоках, оскільки витрати на створення підприємства не компенсуються доходами. При цьому витрати на інвестування розробок по створенню підприємства та доведенню продукції до споживача значні і реалізуються в досить довгому часовому періоді. Вважається, що ризик, а відповідно з цим, проблематичність отримання необхідних позикових коштів, максимальний. На цій стадії, тобто стадії первісного періоду життєвого циклу до 70% малих підприємств припиняють свою діяльність. Діяльність підприємства в цьому періоді, як правило, залежить від фінансових можливостей його власника і партнерів, наявності спонсорів.

<sup>53</sup> Савченко Н. М. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень / Савченко Н. М. // Вісник Житомир. держ. технол. ун-ту. Екон. науки. – 2010. – № 4(54). – С. 286-287.

зокрема бухгалтерська. Важливим недоліком традиційної системи бухгалтерського обліку є її перевантаженість надлишковою інформацією, тому для прийняття господарських рішень має використовуватися тільки інформація, що безпосередньо впливає на фінансово-господарські процеси малого підприємства<sup>53</sup>. Вибір та обробка такої інформації є складним завданням інформаційного менеджменту, якому в сучасному малому бізнесі дуже часто не приділяється належної уваги.

Таким чином, обґрунтування рішень у малому бізнесі є функцією, що визначає не тільки економічну ефективність, а й саме виживання підприємства.

### 5. Основні фінансові параметри підприємства малого бізнесу на різних етапах його життєвого циклу

Етапи життєвого циклу малого бізнесу визначаються життєвим циклом продукції, яку воно випускає. Виділяються, як правило, чотири основні етапи життєвого циклу малого підприємства.

1. Наукові дослідження, розробка технології виробництва, а також створення комерційної схеми товару чи послуги, які визначають початковий період життєвого циклу підприємства.

2. Початок виробництва товару чи послуги і вихід його на ринок – період становлення підприємства.

3. Комерційний успіх товару чи послуги – зрілість підприємства.

4. Відсутність комерційного успіху і продажів товару чи послуги – завершення діяльності підприємства.

Дослідження особливостей кожного з етапів життєвого циклу підприємства малого бізнесу дозволяють виділити деякі характерні риси, які слід враховувати при вирішенні питань фінансового управління підприємством.

**Перший** етап досліджень, створення технології та комерційного задуму характеризується відсутністю виручки при від'ємних грошових потоках, оскільки витрати на створення підприємства не компенсуються доходами. При цьому витрати на інвестування розробок по створенню підприємства та доведенню продукції до споживача значні і реалізуються в досить довгому часовому періоді. Вважається, що ризик, а відповідно з цим, проблематичність отримання необхідних позикових коштів, максимальний. На цій стадії, тобто стадії первісного періоду життєвого циклу до 70% малих підприємств припиняють свою діяльність. Діяльність підприємства в цьому періоді, як правило, залежить від фінансових можливостей його власника і партнерів, наявності спонсорів.

<sup>53</sup> Савченко Н. М. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень / Савченко Н. М. // Вісник Житомир. держ. технол. ун-ту. Екон. науки. – 2010. – № 4(54). – С. 286-287.

**Другий** етап життєвого циклу підприємства також досить складний, оскільки початок виробництва і вихід на ринок вимагає підвищених витрат при відсутності необхідних доходів, що можуть покрити базові витрати на створення підприємства та забезпечити його прибутковість. На цьому етапі грошові потоки негативні на тлі різкого зростання витрат. Цей період переживають 50-70% малих підприємств від тієї кількості, які вижили на першому етапі. Головним завданням на другому етапі для малого підприємства є раціональне управління оборотними коштами і забезпечення себе позиковими коштами на оптимальних умовах. Однак отримання позикових коштів проблематично, оскільки ризик їх повернення надзвичайно великий, про що гіпотетичний кредитор досить обізнаний.

Таким чином, головним для фінансового менеджменту на даних двох етапах життєвого циклу малого підприємства є рішення дилеми «або рентабельність, або ліквідність».

Незважаючи на бажання малого бізнесу швидше розвиватися і захоплювати ринок існують фінансові обмеження посилення для підприємства темпів зростання («золоте правило економіки підприємства»). «Золоте правило» економіки підприємства передбачає додержання умови, за якої темпи зростання прибутку підприємства мають перевищувати темпи зростання обсягів продажу, а останні повинні бути вищими за темпи зростання активів (майна) і бути більшим 10%.

Щодо фінансів, «золоте правило» диктує умови підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, вкладених у засоби, фонди й оборотні кошти. Показники оборотності оборотного капіталу в цілому та окремих його елементів, дохідності капіталу, авансованого у виробництво, дають змогу оцінити ділову активність підприємства. Чим вищі показники оборотності капіталу, тим більші обсяги продажу та прибутку досягне підприємство і тим вище його ділова активність.

**Третій** етап може бути стадією комерційного успіху, коли фінансове та господарське становище підприємства поліпшується, стабілізується і міцніє. Грошові потоки стають позитивними, оскільки виручка зростає і її вистачає як для покриття попередніх і нових поточних витрат, так і для отримання прибутку, що забезпечує зростання виробництва і збуту, потрібних інвестицій, рекламної діяльності та фінансування реалізації інших комерційних заходів. На цьому етапі зрілого підприємству легше забезпечити себе власним і зовнішнім фінансуванням, оскільки ліквідність його зросла, ризики знизилися, платоспроможність підвищилася, але нерозумні темпи приросту продажів з метою захоплення максимальної частки ринку може підірвати ліквідність і платоспроможність підприємства, тобто темпи зростання продажів можуть значною мірою випереджати темпи зростання чистих грошових потоків. У цих умовах

**Другий** етап життєвого циклу підприємства також досить складний, оскільки початок виробництва і вихід на ринок вимагає підвищених витрат при відсутності необхідних доходів, що можуть покрити базові витрати на створення підприємства та забезпечити його прибутковість. На цьому етапі грошові потоки негативні на тлі різкого зростання витрат. Цей період переживають 50-70% малих підприємств від тієї кількості, які вижили на першому етапі. Головним завданням на другому етапі для малого підприємства є раціональне управління оборотними коштами і забезпечення себе позиковими коштами на оптимальних умовах. Однак отримання позикових коштів проблематично, оскільки ризик їх повернення надзвичайно великий, про що гіпотетичний кредитор досить обізнаний.

Таким чином, головним для фінансового менеджменту на даних двох етапах життєвого циклу малого підприємства є рішення дилеми «або рентабельність, або ліквідність».

Незважаючи на бажання малого бізнесу швидше розвиватися і захоплювати ринок існують фінансові обмеження посилення для підприємства темпів зростання («золоте правило економіки підприємства»). «Золоте правило» економіки підприємства передбачає додержання умови, за якої темпи зростання прибутку підприємства мають перевищувати темпи зростання обсягів продажу, а останні повинні бути вищими за темпи зростання активів (майна) і бути більшим 10%.

Щодо фінансів, «золоте правило» диктує умови підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, вкладених у засоби, фонди й оборотні кошти. Показники оборотності оборотного капіталу в цілому та окремих його елементів, дохідності капіталу, авансованого у виробництво, дають змогу оцінити ділову активність підприємства. Чим вищі показники оборотності капіталу, тим більші обсяги продажу та прибутку досягне підприємство і тим вище його ділова активність.

**Третій** етап може бути стадією комерційного успіху, коли фінансове та господарське становище підприємства поліпшується, стабілізується і міцніє. Грошові потоки стають позитивними, оскільки виручка зростає і її вистачає як для покриття попередніх і нових поточних витрат, так і для отримання прибутку, що забезпечує зростання виробництва і збуту, потрібних інвестицій, рекламної діяльності та фінансування реалізації інших комерційних заходів. На цьому етапі зрілого підприємству легше забезпечити себе власним і зовнішнім фінансуванням, оскільки ліквідність його зросла, ризики знизилися, платоспроможність підвищилася, але нерозумні темпи приросту продажів з метою захоплення максимальної частки ринку може підірвати ліквідність і платоспроможність підприємства, тобто темпи зростання продажів можуть значною мірою випереджати темпи зростання чистих грошових потоків. У цих умовах

очевидно слід знизити темпи зростання виробництва і продажів і привести їх у відповідність з платоспроможністю підприємства. Практика показує, що стратегічно виграє той, хто крім свідомого зниження фінансових результатів заздалегідь витрачається на розробку і впровадження нових товарів, вчасно відмовляється від деградуючих товарів. При цьому у підприємства, орієнтованого на диверсифікацію виробництва, може знизитися поріг рентабельності, однак легше досягається потрібний рівень прибутковості при мінімальному ризику.

Такий підхід може дозволити уникнути сумного четвертого етапу життєвого циклу малого підприємства. **Четвертий етап** – деградація ринку та вихід підприємства з нього, можна уникнути, якщо заздалегідь витратити кошти на розробку і впровадження нових товарів, свідомо йдучи на зниження фінансових результатів попереднього етапу, щоб не створювати бізнес спочатку.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке фінанси підприємницьких структур?
2. Охарактеризуйте внутрішні і зовнішні зв'язки підприємства?
3. Що входить до власних ресурсів підприємства?
4. Назвіть принципи організації фінансів малих підприємств?
5. Які функції фінансів підприємств?
6. Що таке фінанси малого бізнесу?
7. Назвіть типи малих фірм за Дж.Ван Хорном.
8. Яка структура фінансового механізму в малому бізнесі?
9. В чому полягає специфіка організації фінансового менеджменту?
10. Що лежить в основі кадрового забезпечення малого бізнесу?
11. Охарактеризуйте обліково-аналітичне забезпечення фінансового управління в малому бізнесі.
12. Назвіть критерії прийняття фінансових рішень у малому бізнесі.
13. Опишіть фінансові параметри підприємства малого бізнесу на різних етапах життєвого циклу.

#### **Тестові завдання**

1. Процес формування, поповнення і використання фондів фінансових ресурсів складає:

- А) матеріальну основу існування фінансів;
- Б) інфраструктуру фінансового ринку;
- В) нематеріальну основу існування фінансів;
- Г) основу фінансового механізму управління підприємства.

очевидно слід знизити темпи зростання виробництва і продажів і привести їх у відповідність з платоспроможністю підприємства. Практика показує, що стратегічно виграє той, хто крім свідомого зниження фінансових результатів заздалегідь витрачається на розробку і впровадження нових товарів, вчасно відмовляється від деградуючих товарів. При цьому у підприємства, орієнтованого на диверсифікацію виробництва, може знизитися поріг рентабельності, однак легше досягається потрібний рівень прибутковості при мінімальному ризику.

Такий підхід може дозволити уникнути сумного четвертого етапу життєвого циклу малого підприємства. **Четвертий етап** – деградація ринку та вихід підприємства з нього, можна уникнути, якщо заздалегідь витратити кошти на розробку і впровадження нових товарів, свідомо йдучи на зниження фінансових результатів попереднього етапу, щоб не створювати бізнес спочатку.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке фінанси підприємницьких структур?
2. Охарактеризуйте внутрішні і зовнішні зв'язки підприємства?
3. Що входить до власних ресурсів підприємства?
4. Назвіть принципи організації фінансів малих підприємств?
5. Які функції фінансів підприємств?
6. Що таке фінанси малого бізнесу?
7. Назвіть типи малих фірм за Дж.Ван Хорном.
8. Яка структура фінансового механізму в малому бізнесі?
9. В чому полягає специфіка організації фінансового менеджменту?
10. Що лежить в основі кадрового забезпечення малого бізнесу?
11. Охарактеризуйте обліково-аналітичне забезпечення фінансового управління в малому бізнесі.
12. Назвіть критерії прийняття фінансових рішень у малому бізнесі.
13. Опишіть фінансові параметри підприємства малого бізнесу на різних етапах життєвого циклу.

#### **Тестові завдання**

1. Процес формування, поповнення і використання фондів фінансових ресурсів складає:

- А) матеріальну основу існування фінансів;
- Б) інфраструктуру фінансового ринку;
- В) нематеріальну основу існування фінансів;
- Г) основу фінансового механізму управління підприємства.



2. За своєю економічною сутністю фінанси підприємницьких структур є:

А) залежною ланкою господарської системи;

Б) досить автономною і самостійною підсистемою створення і використання фондів фінансових ресурсів, яка має свою специфіку і докорінно відрізняється від здійснення цих процесів в інших сферах та ланках фінансової системи;

В) автономною підсистемою використання фондів фінансових ресурсів, яка має свою специфіку;

Г) автономною і самостійною підсистемою створення і використання фондів фінансових ресурсів, яка не відрізняється від інших сфер та ланок фінансової системи.

3. Специфіка створення і використання фондів фінансових ресурсів у підприємницьких структурах полягає у тому, що вони:

А) є контрольованою ланкою фінансової системи;

Б) не беруть участь у обслуговуванні матеріального виробництва;

В) безпосередньо обслуговують процес матеріального виробництва;

Г) є відносно самостійною сферою нематеріального виробництва.

4. Фінанси суб'єктів підприємництва – це:

А) сукупність економічних відносин між господарськими структурами та внутрішнім та зовнішнім середовищем їхнього функціонування з приводу формування основного та оборотного капіталу, а також фондів грошових коштів, що створюються і використовуються на підприємствах з метою фінансового забезпечення процесу розширеного відтворення та виконання соціальних функцій бізнесу.

Б) сукупність економічних відносин між господарськими структурами та зовнішнім середовищем його функціонування з приводу формування оборотного капіталу, а також – фондів грошових коштів, що створюються і використовуються на підприємствах;

В) сукупність економічних відносин між господарськими структурами та внутрішнім та зовнішнім середовищем їхнього функціонування з приводу формування основного та оборотного капіталу, а також – фондів грошових коштів, що створюються і використовуються на підприємствах з метою фінансового забезпечення процесу простого або зведеного відтворення без виконання соціальних функцій бізнесу;

Г) сукупність економічних відносин між господарськими структурами та внутрішнім та зовнішнім середовищем їхнього функціонування з приводу формування основного та оборотного капіталу, а також фондів грошових коштів, що створюються і використовуються на підприємствах з метою фінансового забезпечення виконання соціальних функцій бізнесу або простого відтворення.

2. За своєю економічною сутністю фінанси підприємницьких структур є:

А) залежною ланкою господарської системи;

Б) досить автономною і самостійною підсистемою створення і використання фондів фінансових ресурсів, яка має свою специфіку і докорінно відрізняється від здійснення цих процесів в інших сферах та ланках фінансової системи;

В) автономною підсистемою використання фондів фінансових ресурсів, яка має свою специфіку;

Г) автономною і самостійною підсистемою створення і використання фондів фінансових ресурсів, яка не відрізняється від інших сфер та ланок фінансової системи.

3. Специфіка створення і використання фондів фінансових ресурсів у підприємницьких структурах полягає у тому, що вони:

А) є контрольованою ланкою фінансової системи;

Б) не беруть участь у обслуговуванні матеріального виробництва;

В) безпосередньо обслуговують процес матеріального виробництва;

Г) є відносно самостійною сферою нематеріального виробництва.

4. Фінанси суб'єктів підприємництва – це:

А) сукупність економічних відносин між господарськими структурами та внутрішнім та зовнішнім середовищем їхнього функціонування з приводу формування основного та оборотного капіталу, а також фондів грошових коштів, що створюються і використовуються на підприємствах з метою фінансового забезпечення процесу розширеного відтворення та виконання соціальних функцій бізнесу.

Б) сукупність економічних відносин між господарськими структурами та зовнішнім середовищем його функціонування з приводу формування оборотного капіталу, а також – фондів грошових коштів, що створюються і використовуються на підприємствах;

В) сукупність економічних відносин між господарськими структурами та внутрішнім та зовнішнім середовищем їхнього функціонування з приводу формування основного та оборотного капіталу, а також – фондів грошових коштів, що створюються і використовуються на підприємствах з метою фінансового забезпечення процесу простого або зведеного відтворення без виконання соціальних функцій бізнесу;

Г) сукупність економічних відносин між господарськими структурами та внутрішнім та зовнішнім середовищем їхнього функціонування з приводу формування основного та оборотного капіталу, а також фондів грошових коштів, що створюються і використовуються на підприємствах з метою фінансового забезпечення виконання соціальних функцій бізнесу або простого відтворення.

5. Зв'язки між підприємством та його підрозділами: філіями, цехами, відділами, бригадами з приводу фінансування витрат, розподілу і перерозподілу прибутку, оборотних коштів (впливає на організацію і ритмічність виробництва) є:

- А) зовнішніми зв'язками;
- Б) позаорганізаційними і неформальними зв'язками;
- В) внутрішніми зв'язками;
- Г) комбінованими зв'язками.

6. Зв'язки між підприємством і фінансовою системою держави при сплаті податків та інших платежів до бюджетів, формуванні позабюджетних фондів, наданні податкових пільг, застосуванні штрафних санкцій, отриманні фінансової допомоги з бюджетів є:

- А) зовнішніми зв'язками;
- Б) позаорганізаційними і неформальними зв'язками;
- В) внутрішніми зв'язками;
- Г) комбінованими зв'язками.

7. Всі зв'язки, які сформовані на підприємстві, мають:

- А) двосторонній характер;
- Б) односторонній характер;
- В) чітко конфронтаційний характер;
- Г) визначають свій тип залежно від ситуації, в якій знаходиться підприємство.

8. Рух грошових коштів на підприємстві є процесом перманентним і починається:

- А) в момент зародження ідеї бізнесу;
- Б) в момент надання фінансової допомоги на розвиток бізнесу;
- В) в момент пошуку фінансових джерел для започаткування справи;
- Г) в момент формування та реєстрації статутного капіталу або формування цільової спрямованості інвестованим у бізнес коштам.

9. Процес формування фондів, що створюються на підприємстві, та їх перелік:

- А) чітко регламентується законодавством;
- Б) не встановлюється законодавчо;
- В) формується відповідно до чинного законодавства та рішення керівництва;
- Г) є добровільною справою власників.

10. Найбільш повно і якісно систему грошових фондів підприємства відповідно до джерел формування поділяють на:

- А) власні і позичені;
- Б) власні і залучені;
- В) внутрішні, зовнішні, комбіновані;
- Г) власні, залучені, позичені.

5. Зв'язки між підприємством та його підрозділами: філіями, цехами, відділами, бригадами з приводу фінансування витрат, розподілу і перерозподілу прибутку, оборотних коштів (впливає на організацію і ритмічність виробництва) є:

- А) зовнішніми зв'язками;
- Б) позаорганізаційними і неформальними зв'язками;
- В) внутрішніми зв'язками;
- Г) комбінованими зв'язками.

6. Зв'язки між підприємством і фінансовою системою держави при сплаті податків та інших платежів до бюджетів, формуванні позабюджетних фондів, наданні податкових пільг, застосуванні штрафних санкцій, отриманні фінансової допомоги з бюджетів є:

- А) зовнішніми зв'язками;
- Б) позаорганізаційними і неформальними зв'язками;
- В) внутрішніми зв'язками;
- Г) комбінованими зв'язками.

7. Всі зв'язки, які сформовані на підприємстві, мають:

- А) двосторонній характер;
- Б) односторонній характер;
- В) чітко конфронтаційний характер;
- Г) визначають свій тип залежно від ситуації, в якій знаходиться підприємство.

8. Рух грошових коштів на підприємстві є процесом перманентним і починається:

- А) в момент зародження ідеї бізнесу;
- Б) в момент надання фінансової допомоги на розвиток бізнесу;
- В) в момент пошуку фінансових джерел для започаткування справи;
- Г) в момент формування та реєстрації статутного капіталу або формування цільової спрямованості інвестованим у бізнес коштам.

9. Процес формування фондів, що створюються на підприємстві, та їх перелік:

- А) чітко регламентується законодавством;
- Б) не встановлюється законодавчо;
- В) формується відповідно до чинного законодавства та рішення керівництва;
- Г) є добровільною справою власників.

10. Найбільш повно і якісно систему грошових фондів підприємства відповідно до джерел формування поділяють на:

- А) власні і позичені;
- Б) власні і залучені;
- В) внутрішні, зовнішні, комбіновані;
- Г) власні, залучені, позичені.

11. Етапи життєвого циклу малого бізнесу визначаються:

- А) життєвим циклом продукції, яку воно випускає;
- Б) життєвим циклом продукції, яку воно реалізує;
- В) життєвим циклом продукції, яку воно планує продати;
- Г) всі відповіді вірні.

12. Наукові дослідження, розробка технології виробництва, а також створення комерційної схеми товару чи послуги, визначають:

- А) період зрілості підприємства;
- Б) початковий період життєвого циклу;
- В) період становлення;
- Г) вірної відповіді нема.

13. Період становлення визначається:

- А) початком виробництва товару;
- Б) початком реалізації товару;
- В) початком виробництва товару і вихід його на ринок;
- Г) всі відповіді вірні.

14. Комерційний успіх товару означає, що підприємство вийшло на етап:

- А) зрілості;
- Б) становлення;
- В) успішності;
- Г) завершення діяльності.

15. Відсутність комерційного успіху і продажів товару означає, що підприємство на етапі:

- А) спаду діяльності;
- Б) зрілості;
- В) комерційного успіху;
- Г) завершення діяльності.

16. Перший етап досліджень, створення технології та комерційного задуму характеризується відсутністю виручки при:

- А) від'ємних грошових потоках, оскільки витрати на створення підприємства не компенсуються доходами;
- Б) від'ємних грошових потоках, оскільки витрати на створення підприємства не компенсуються власними коштами;
- В) відсутніх грошових потоках, оскільки витрати на створення підприємства не компенсуються доходами;
- Г) всі відповіді вірні.

17. Другий етап життєвого циклу підприємства передбачає початок виробництва і вихід на ринок; підвищених витрат при відсутності необхідних доходів:

- А) що можуть покрити базові витрати на створення підприємства та забезпечити його платоспроможність;

11. Етапи життєвого циклу малого бізнесу визначаються:

- А) життєвим циклом продукції, яку воно випускає;
- Б) життєвим циклом продукції, яку воно реалізує;
- В) життєвим циклом продукції, яку воно планує продати;
- Г) всі відповіді вірні.

12. Наукові дослідження, розробка технології виробництва, а також створення комерційної схеми товару чи послуги, визначають:

- А) період зрілості підприємства;
- Б) початковий період життєвого циклу;
- В) період становлення;
- Г) вірної відповіді нема.

13. Період становлення визначається:

- А) початком виробництва товару;
- Б) початком реалізації товару;
- В) початком виробництва товару і вихід його на ринок;
- Г) всі відповіді вірні.

14. Комерційний успіх товару означає, що підприємство вийшло на етап:

- А) зрілості;
- Б) становлення;
- В) успішності;
- Г) завершення діяльності.

15. Відсутність комерційного успіху і продажів товару означає, що підприємство на етапі:

- А) спаду діяльності;
- Б) зрілості;
- В) комерційного успіху;
- Г) завершення діяльності.

16. Перший етап досліджень, створення технології та комерційного задуму характеризується відсутністю виручки при:

- А) від'ємних грошових потоках, оскільки витрати на створення підприємства не компенсуються доходами;
- Б) від'ємних грошових потоках, оскільки витрати на створення підприємства не компенсуються власними коштами;
- В) відсутніх грошових потоках, оскільки витрати на створення підприємства не компенсуються доходами;
- Г) всі відповіді вірні.

17. Другий етап життєвого циклу підприємства передбачає початок виробництва і вихід на ринок; підвищених витрат при відсутності необхідних доходів:

- А) що можуть покрити базові витрати на створення підприємства та забезпечити його платоспроможність;

Б) що можуть покрити всі витрати на створення підприємства та забезпечити його ліквідність;

В) що можуть покрити базові витрати на створення підприємства та забезпечити його прибутковість;

Г) вірної відповіді нема.

18. На першому етапі припиняє свою діяльність:

А) до 70% малих підприємств;

Б) до 60% малих підприємств;

В) до 50% малих підприємств;

Г) до 90% малих підприємств.

19. Головним завданням на другому етапі для малих підприємств є:

А) раціональне управління оборотними коштами і забезпечення себе позиковими коштами;

Б) просування товару на ринок;

В) реалізація товару за ціною, вищою за собівартість ;

Г) вірної відповіді нема.

20. Третій етап може бути стадією комерційного успіху, коли фінансове та господарське становище підприємства:

А) виходить на рівень самоокупності;

Б) стає вищим, ніж у конкурентів;

В) поліпшується, стабілізується і міцніє;

Г) всі відповіді вірні.

21. Якщо витратити кошти на розробку і впровадження нових товарів, свідомо йдучи на зниження фінансових результатів попереднього етапу, то можна уникнути:

А) стадії завершення діяльності;

Б) відставання від конкурентів;

В) від'ємних грошових потоків;

Г) всі відповіді вірні.

22. Процес проведення комплексу послідовних та взаємопов'язаних управлінських процедур, пов'язаних з формуванням, розподілом та ефективним використанням обмежених фінансових ресурсів з метою реалізації підприємницьких цілей в поєднанні з комерційною вигодою в процесі розвитку власної справи або збереження позицій на ринку – це:

А) фінансовий аналіз;

Б) фінансовий менеджмент;

В) фінансовий контроль;

Г) фінансове планування.

23. Метою фінансового менеджменту є:

А) максимізація ринкової вартості;

Б) задоволення існуючого попиту;

Б) що можуть покрити всі витрати на створення підприємства та забезпечити його ліквідність;

В) що можуть покрити базові витрати на створення підприємства та забезпечити його прибутковість;

Г) вірної відповіді нема.

18. На першому етапі припиняє свою діяльність:

А) до 70% малих підприємств;

Б) до 60% малих підприємств;

В) до 50% малих підприємств;

Г) до 90% малих підприємств.

19. Головним завданням на другому етапі для малих підприємств є:

А) раціональне управління оборотними коштами і забезпечення себе позиковими коштами;

Б) просування товару на ринок;

В) реалізація товару за ціною, вищою за собівартість ;

Г) вірної відповіді нема.

20. Третій етап може бути стадією комерційного успіху, коли фінансове та господарське становище підприємства:

А) виходить на рівень самоокупності;

Б) стає вищим, ніж у конкурентів;

В) поліпшується, стабілізується і міцніє;

Г) всі відповіді вірні.

21. Якщо витратити кошти на розробку і впровадження нових товарів, свідомо йдучи на зниження фінансових результатів попереднього етапу, то можна уникнути:

А) стадії завершення діяльності;

Б) відставання від конкурентів;

В) від'ємних грошових потоків;

Г) всі відповіді вірні.

22. Процес проведення комплексу послідовних та взаємопов'язаних управлінських процедур, пов'язаних з формуванням, розподілом та ефективним використанням обмежених фінансових ресурсів з метою реалізації підприємницьких цілей в поєднанні з комерційною вигодою в процесі розвитку власної справи або збереження позицій на ринку – це:

А) фінансовий аналіз;

Б) фінансовий менеджмент;

В) фінансовий контроль;

Г) фінансове планування.

23. Метою фінансового менеджменту є:

А) максимізація ринкової вартості;

Б) задоволення існуючого попиту;

В) ефективне управління капіталом для забезпечення добробуту власників;

Г) нарощування активів.

24. В окремих ситуаціях метою управління фінансами малого бізнесу може бути:

А) формування додатного грошового потоку;

Б) виживання бізнесу в умовах конкурентної боротьби;

В) максимальне залучення кредитних ресурсів;

Г) ведення конкурентної боротьби.

25. Чинники, які впливають на організацію управління фінансами малого бізнесу:

А) кількість та склад працюючих;

Б) наявність розвинутої транспортної інфраструктури;

В) високий науково-технічний розвиток регіону;

Г) тривалість існування фірми.

26. На організацію управління фінансами малого бізнесу впливають:

А) природні ресурси та законодавча база;

Б) організаційна структура та форма власності підприємства;

В) плінність кадрів та наявність конкурентів;

Г) політична ситуація.

27. Типи малих фірм за Дж. Ван Хорном:

А) малі компанії з орієнтацією на розширення та типові малі фірми;

Б) малі компанії з орієнтацією на розширення та малі компанії з орієнтацією на майбутній продаж;

В) типові малі фірми та спеціалізовані малі фірми;

Г) спеціалізовані малі фірми та малі компанії з орієнтацією на майбутній продаж.

28. Зростання темпів росту таких компаній вимагає прийому більшої кількості нових працівників, що, в свою чергу, вимагає розробки нових методів управління, в тому числі і в галузі фінансового менеджменту (за Дж. Ван Хорном) – це:

А) типові малі фірми;

Б) малі компанії з орієнтацією на розширення;

В) експериментальні малі підприємства;

Г) немає вірної відповіді.

29. Ріст для цих компаній – не першочергове завдання, мала кількість співробітників, стратегічне планування зазвичай не здійснюється через значний обсяг поточної роботи кожного співробітника (за Дж. Ван Хорном) – це:

А) типові малі фірми;

Б) малі компанії з орієнтацією на розширення;

В) експериментальні малі підприємства;

В) ефективне управління капіталом для забезпечення добробуту власників;

Г) нарощування активів.

24. В окремих ситуаціях метою управління фінансами малого бізнесу може бути:

А) формування додатного грошового потоку;

Б) виживання бізнесу в умовах конкурентної боротьби;

В) максимальне залучення кредитних ресурсів;

Г) ведення конкурентної боротьби.

25. Чинники, які впливають на організацію управління фінансами малого бізнесу:

А) кількість та склад працюючих;

Б) наявність розвинутої транспортної інфраструктури;

В) високий науково-технічний розвиток регіону;

Г) тривалість існування фірми.

26. На організацію управління фінансами малого бізнесу впливають:

А) природні ресурси та законодавча база;

Б) організаційна структура та форма власності підприємства;

В) плінність кадрів та наявність конкурентів;

Г) політична ситуація.

27. Типи малих фірм за Дж. Ван Хорном:

А) малі компанії з орієнтацією на розширення та типові малі фірми;

Б) малі компанії з орієнтацією на розширення та малі компанії з орієнтацією на майбутній продаж;

В) типові малі фірми та спеціалізовані малі фірми;

Г) спеціалізовані малі фірми та малі компанії з орієнтацією на майбутній продаж.

28. Зростання темпів росту таких компаній вимагає прийому більшої кількості нових працівників, що, в свою чергу, вимагає розробки нових методів управління, в тому числі і в галузі фінансового менеджменту (за Дж. Ван Хорном) – це:

А) типові малі фірми;

Б) малі компанії з орієнтацією на розширення;

В) експериментальні малі підприємства;

Г) немає вірної відповіді.

29. Ріст для цих компаній – не першочергове завдання, мала кількість співробітників, стратегічне планування зазвичай не здійснюється через значний обсяг поточної роботи кожного співробітника (за Дж. Ван Хорном) – це:

А) типові малі фірми;

Б) малі компанії з орієнтацією на розширення;

В) експериментальні малі підприємства;

- Г) немає вірної відповіді.
30. До особливостей малого підприємництва відносять:
- А) обмеженість фінансових ресурсів;
  - Б) зростання частки фірми на ринку;
  - В) забезпеченість високими прибутками;
  - Г) можливість залучати експертів.
31. До складових фінансового механізму належить:
- А) фінансові методи та важелі;
  - Б) фінансова звітність;
  - В) фінансовий аналіз;
  - Г) фінансове право.
32. Складовими фінансового механізму є:
- А) фінансові методи та важелі;
  - Б) господарські процеси;
  - В) фінансові відносини та організаційно-правове забезпечення;
  - Г) всі відповіді вірні.
33. До елементів фінансових методів в малому бізнесі належать:
- А) законодавча база;
  - Б) кредитування та оподаткування;
  - В) звітність підприємства;
  - Г) посадові інструкції.
34. До елементів фінансових важелів в малому бізнесі належать:
- А) статут, посадові інструкції;
  - Б) Закони України, Укази Президента, постанови Верховної Ради;
  - В) техніко-економічне обґрунтування;
  - Г) дохід, ціна, податки, відсотки.
35. Складові інформаційного забезпечення малого бізнесу:
- А) бухгалтерські та статистичні дані;
  - Б) статистичні дані та законодавча база;
  - В) законодавча база;
  - Г) бухгалтерські дані та посадові інструкції.
36. До нормативного забезпечення малого бізнесу включають:
- А) інструкції;
  - Б) норми та нормативи;
  - В) методичні вказівки;
  - Г) всі відповіді вірні.
37. Функціями фінансового менеджменту малого бізнесу є:
- А) організація та мотивація;
  - Б) аналіз та інвестування;
  - В) планування та інвестування;
  - Г) планування.

- Г) немає вірної відповіді.
30. До особливостей малого підприємництва відносять:
- А) обмеженість фінансових ресурсів;
  - Б) зростання частки фірми на ринку;
  - В) забезпеченість високими прибутками;
  - Г) можливість залучати експертів.
31. До складових фінансового механізму належить:
- А) фінансові методи та важелі;
  - Б) фінансова звітність;
  - В) фінансовий аналіз;
  - Г) фінансове право.
32. Складовими фінансового механізму є:
- А) фінансові методи та важелі;
  - Б) господарські процеси;
  - В) фінансові відносини та організаційно-правове забезпечення;
  - Г) всі відповіді вірні.
33. До елементів фінансових методів в малому бізнесі належать:
- А) законодавча база;
  - Б) кредитування та оподаткування;
  - В) звітність підприємства;
  - Г) посадові інструкції.
34. До елементів фінансових важелів в малому бізнесі належать:
- А) статут, посадові інструкції;
  - Б) Закони України, Укази Президента, постанови Верховної Ради;
  - В) техніко-економічне обґрунтування;
  - Г) дохід, ціна, податки, відсотки.
35. Складові інформаційного забезпечення малого бізнесу:
- А) бухгалтерські та статистичні дані;
  - Б) статистичні дані та законодавча база;
  - В) законодавча база;
  - Г) бухгалтерські дані та посадові інструкції.
36. До нормативного забезпечення малого бізнесу включають:
- А) інструкції;
  - Б) норми та нормативи;
  - В) методичні вказівки;
  - Г) всі відповіді вірні.
37. Функціями фінансового менеджменту малого бізнесу є:
- А) організація та мотивація;
  - Б) аналіз та інвестування;
  - В) планування та інвестування;
  - Г) планування.

38. До особливостей фінансового менеджменту малих підприємств відносять:

- А) забезпеченість фінансовими ресурсами;
- Б) недостатність або взагалі відсутність спеціалістів з управління фінансами;

В) застосування планування та прогнозування;

Г) можливість емітувати акції.

39. Особливостями фінансів малих підприємств є:

А) доступність кредитних ресурсів;

Б) наявність можливості постійного розширення виробництва;

В) забезпеченість фінансовими ресурсами;

Г) відсутність можливості емітувати акції.

40. Фінансування малих фірм відбувається переважно за рахунок:

А) зовнішніх джерел;

Б) внутрішніх джерел;

В) виключно державна допомога;

Г) лізингу.

41. Фінансовим менеджментом на малому підприємстві займається:

А) власник;

Б) власник та бухгалтер;

В) фінансовий відділ;

Г) відділ збуту.

42. Дивідендний фонд призначений для:

А) виплати частини прибутку засновникам (для товариства);

Б) розподілення статутного капіталу між власниками;

В) виплати всього прибутку між акціонерами;

Г) виплати відсотків за використання кредитних ресурсів.

43. Фонд, який спрямований на соціальні потреби використовується на витрати, які сприяють соціальному розвитку колективу підприємства:

А) фонд соціального розвитку;

Б) фонд коштів;

В) фонд взаємного страхування;

Г) фонд соціального і економічного страхування.

44. Фонд, який спрямовується на стимулювання зацікавленості працівників в досягненні високих кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності підприємства:

А) фонд інвестиційного розвитку;

Б) взаємний фонд;

В) фонд участі персоналу в прибутках підприємства;

Г) фонд участі персоналу в керуванні підприємством.

45. Капітал, що утворюється підприємством за рахунок прибутку, величина відрахувань до якого визначається статутом, використовується

38. До особливостей фінансового менеджменту малих підприємств відносять:

А) забезпеченість фінансовими ресурсами;

Б) недостатність або взагалі відсутність спеціалістів з управління фінансами;

В) застосування планування та прогнозування;

Г) можливість емітувати акції.

39. Особливостями фінансів малих підприємств є:

А) доступність кредитних ресурсів;

Б) наявність можливості постійного розширення виробництва;

В) забезпеченість фінансовими ресурсами;

Г) відсутність можливості емітувати акції.

40. Фінансування малих фірм відбувається переважно за рахунок:

А) зовнішніх джерел;

Б) внутрішніх джерел;

В) виключно державна допомога;

Г) лізингу.

41. Фінансовим менеджментом на малому підприємстві займається:

А) власник;

Б) власник та бухгалтер;

В) фінансовий відділ;

Г) відділ збуту.

42. Дивідендний фонд призначений для:

А) виплати частини прибутку засновникам (для товариства);

Б) розподілення статутного капіталу між власниками;

В) виплати всього прибутку між акціонерами;

Г) виплати відсотків за використання кредитних ресурсів.

43. Фонд, який спрямований на соціальні потреби використовується на витрати, які сприяють соціальному розвитку колективу підприємства:

А) фонд соціального розвитку;

Б) фонд коштів;

В) фонд взаємного страхування;

Г) фонд соціального і економічного страхування.

44. Фонд, який спрямовується на стимулювання зацікавленості працівників в досягненні високих кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності підприємства:

А) фонд інвестиційного розвитку;

Б) взаємний фонд;

В) фонд участі персоналу в прибутках підприємства;

Г) фонд участі персоналу в керуванні підприємством.

45. Капітал, що утворюється підприємством за рахунок прибутку, величина відрахувань до якого визначається статутом, використовується

на випадок погіршення фінансового стану в результаті тимчасової зміни ринкової кон'юнктури, стихійних лих тощо або для виплат за привілейованими акціями:

- А) додатковий;
- Б) резервний;
- В) статутний;
- Г) неоплачений.

46. Для оперативного управління фінансами підприємство створює низку таких оперативних грошових фондів, як:

- А) фонд для виплати зарплати та фонд платежів у бюджет;
- Б) дивідендний фонд та фонд для виплати зарплати;
- В) фонд для виплати зарплати та фонд погашення кредиторської заборгованості;

Г) фонд погашення кредиторської заборгованості та фонд платежів у бюджет.

47. Вкладення капіталу у виробництво повинно мати достатньо високу ефективність і забезпечити мінімальні ризики – це принцип:

- А) гнучкості;
- Б) самостійності;
- В) плановості;
- Г) раціональності.

48. Забезпечує захищеність підприємства в умовах недосконалого ринку, інфляції, фінансових та інших ризиків – це принцип:

- А) достатності резервів;
- Б) захищеності;
- В) гнучкості;
- Г) самостійності.

49. Забезпечує пропорційність обсягу продажу, витрат, інвестицій на основі розробки фінансових планів різного характеру та терміну – це принцип:

- А) гнучкості;
- Б) самостійності;
- В) плановості;
- Г) раціональності.

50. Забезпечує можливість динамічно змінюватись у випадку недоотримання планових обсягів продажу, перевищення планових витрат із поточної чи інвестиційної діяльності та вільно маневрувати на ринку – це принцип:

- А) гнучкості;
- Б) самостійності;
- В) плановості;
- Г) раціональності.

на випадок погіршення фінансового стану в результаті тимчасової зміни ринкової кон'юнктури, стихійних лих тощо або для виплат за привілейованими акціями:

- А) додатковий;
- Б) резервний;
- В) статутний;
- Г) неоплачений.

46. Для оперативного управління фінансами підприємство створює низку таких оперативних грошових фондів, як:

- А) фонд для виплати зарплати та фонд платежів у бюджет;
- Б) дивідендний фонд та фонд для виплати зарплати;
- В) фонд для виплати зарплати та фонд погашення кредиторської заборгованості;

Г) фонд погашення кредиторської заборгованості та фонд платежів у бюджет.

47. Вкладення капіталу у виробництво повинно мати достатньо високу ефективність і забезпечити мінімальні ризики – це принцип:

- А) гнучкості;
- Б) самостійності;
- В) плановості;
- Г) раціональності.

48. Забезпечує захищеність підприємства в умовах недосконалого ринку, інфляції, фінансових та інших ризиків – це принцип:

- А) достатності резервів;
- Б) захищеності;
- В) гнучкості;
- Г) самостійності.

49. Забезпечує пропорційність обсягу продажу, витрат, інвестицій на основі розробки фінансових планів різного характеру та терміну – це принцип:

- А) гнучкості;
- Б) самостійності;
- В) плановості;
- Г) раціональності.

50. Забезпечує можливість динамічно змінюватись у випадку недоотримання планових обсягів продажу, перевищення планових витрат із поточної чи інвестиційної діяльності та вільно маневрувати на ринку – це принцип:

- А) гнучкості;
- Б) самостійності;
- В) плановості;
- Г) раціональності.



51. Забезпечення фінансової незалежності та можливості реагувати на зміни в середовищі господарювання без порушення загальної рівноваги – це принцип:

- А) фінансової стійкості;
- Б) захищеності;
- В) достатності резервів;
- Г) самостійності.

52. Організація фінансового менеджменту малого бізнесу пов'язана з:

- А) подоланням конкурентних перешкод на ринку і отриманням прибутку;
- Б) створення ринкового середовища;
- В) використанням переваг підприємств малого бізнесу;
- Г) правильна відповідь а і в.

53. Специфіка організації малого бізнесу заключається в наявності категорій суб'єктів підприємництва:

- А) підприємства малого бізнесу, що входять в структуру об'єднань (холдингів, консорціум і т.д.);
- Б) підприємства малого бізнесу, що знаходяться в конкурентних умовах (юридичні особи та фізичні особи-підприємці);
- В) правильна відповідь а і б;
- Г) немає вірної відповіді.

54. Ефективним способом організації кадрового управління фінансами малого бізнесу є:

- А) прийняття виробничих рішень під впливом змін кон'юнктури ринку, можливість прийняття гнучких та оперативних рішень;
- Б) створення окремого спеціального фінансового відділу або фінансової посади (фінансовий директор, фінансовий менеджер);
- В) формування цілісного дрібнотоварного укладу, що поєднує різні форми власності;
- Г) немає вірної відповіді.

55. Фінансовий експрес-аналіз здійснюють з використанням таких методів:

- А) комплексний, тематичний;
- Б) вертикальний і горизонтальний аналіз;
- В) виробничий, фінансовий, стратегічний;
- Г) немає вірної відповіді.

56. Фінансове планування здійснюють зазвичай у формі:

- А) бізнес-плану;
- Б) звіту про прибутки та збитки;
- В) балансового плану;
- Г) немає вірної відповіді.

51. Забезпечення фінансової незалежності та можливості реагувати на зміни в середовищі господарювання без порушення загальної рівноваги – це принцип:

- А) фінансової стійкості;
- Б) захищеності;
- В) достатності резервів;
- Г) самостійності.

52. Організація фінансового менеджменту малого бізнесу пов'язана з:

- А) подоланням конкурентних перешкод на ринку і отриманням прибутку;
- Б) створення ринкового середовища;
- В) використанням переваг підприємств малого бізнесу;
- Г) правильна відповідь а і в.

53. Специфіка організації малого бізнесу заключається в наявності категорій суб'єктів підприємництва:

- А) підприємства малого бізнесу, що входять в структуру об'єднань (холдингів, консорціум і т.д.);
- Б) підприємства малого бізнесу, що знаходяться в конкурентних умовах (юридичні особи та фізичні особи-підприємці);
- В) правильна відповідь а і б;
- Г) немає вірної відповіді.

54. Ефективним способом організації кадрового управління фінансами малого бізнесу є:

- А) прийняття виробничих рішень під впливом змін кон'юнктури ринку, можливість прийняття гнучких та оперативних рішень;
- Б) створення окремого спеціального фінансового відділу або фінансової посади (фінансовий директор, фінансовий менеджер);
- В) формування цілісного дрібнотоварного укладу, що поєднує різні форми власності;
- Г) немає вірної відповіді.

55. Фінансовий експрес-аналіз здійснюють з використанням таких методів:

- А) комплексний, тематичний;
- Б) вертикальний і горизонтальний аналіз;
- В) виробничий, фінансовий, стратегічний;
- Г) немає вірної відповіді.

56. Фінансове планування здійснюють зазвичай у формі:

- А) бізнес-плану;
- Б) звіту про прибутки та збитки;
- В) балансового плану;
- Г) немає вірної відповіді.

57. Суб'єкт малого підприємництва самостійно обирає одну з наведених форм бухгалтерського обліку:

А) № 2д, № 2м «Звіт про надходження та використання коштів загального фонду»; №9 4-3д, № 4-3м «Звіт про надходження і використання інших надходжень спеціального фонду»;

Б) спрощена форма бухгалтерського обліку із застосуванням регістрів відповідно до Наказу МФУ від 25.06.2003р. № 422 (два варіанта-спрощений та простий);

В) місячна, квартальна, річна;

Г) немає вірної відповіді.

58. Для суб'єктів малого підприємництва передбачено два варіанти ведення облікових регістрів:

А) звичайний та спрощений;

Б) простий та складний;

В) лінійний нелінійний;

Г) немає вірної відповіді.

59. До об'єкту аудиту належить:

А) життєвий цикл підприємства;

Б) бухгалтерська інформація;

В) публічна фінансова звітність, облікові регістри;

Г) немає вірної відповіді.

60. До джерел інформації аудиту малих підприємств належить:

А) первинні документи, нормативні документи;

Б) публічна фінансова звітність, облікові регістри;

В) бухгалтерська звітність;

Г) немає вірної відповіді.

61. До опису альтернативних облікових рішень аудиту малих підприємств належать:

А) публічна фінансова звітність, облікові регістри;

Б) звичайна форма ведення бухгалтерського обліку, спрощена форма ведення бухгалтерського обліку, бухгалтерська звітність;

В) оцінка якості бухгалтерської інформації, тестування;

Г) немає вірної відповіді.

62. Підприємства, в яких більша ймовірність настання фінансових ризиків, але і більше можливостей для маневру і свободи дій – це:

А) підприємства малого бізнесу, що знаходяться в конкурентних умовах;

Б) підприємства малого бізнесу, що входять в структуру об'єднань;

В) підприємства малого бізнесу, що знаходяться не в конкурентних умовах;

Г) немає вірної відповіді.

57. Суб'єкт малого підприємництва самостійно обирає одну з наведених форм бухгалтерського обліку:

А) № 2д, № 2м «Звіт про надходження та використання коштів загального фонду»; №9 4-3д, № 4-3м «Звіт про надходження і використання інших надходжень спеціального фонду»;

Б) спрощена форма бухгалтерського обліку із застосуванням регістрів відповідно до Наказу МФУ від 25.06.2003р. № 422 (два варіанта-спрощений та простий);

В) місячна, квартальна, річна;

Г) немає вірної відповіді.

58. Для суб'єктів малого підприємництва передбачено два варіанти ведення облікових регістрів:

А) звичайний та спрощений;

Б) простий та складний;

В) лінійний нелінійний;

Г) немає вірної відповіді.

59. До об'єкту аудиту належить:

А) життєвий цикл підприємства;

Б) бухгалтерська інформація;

В) публічна фінансова звітність, облікові регістри;

Г) немає вірної відповіді.

60. До джерел інформації аудиту малих підприємств належить:

А) первинні документи, нормативні документи;

Б) публічна фінансова звітність, облікові регістри;

В) бухгалтерська звітність;

Г) немає вірної відповіді.

61. До опису альтернативних облікових рішень аудиту малих підприємств належать:

А) публічна фінансова звітність, облікові регістри;

Б) звичайна форма ведення бухгалтерського обліку, спрощена форма ведення бухгалтерського обліку, бухгалтерська звітність;

В) оцінка якості бухгалтерської інформації, тестування;

Г) немає вірної відповіді.

62. Підприємства, в яких більша ймовірність настання фінансових ризиків, але і більше можливостей для маневру і свободи дій – це:

А) підприємства малого бізнесу, що знаходяться в конкурентних умовах;

Б) підприємства малого бізнесу, що входять в структуру об'єднань;

В) підприємства малого бізнесу, що знаходяться не в конкурентних умовах;

Г) немає вірної відповіді.

63. Підприємства, в яких більше фінансових можливостей, а невдачі їхньої діяльності компенсуються суміжними компаніями:

А) підприємства малого бізнесу, що знаходяться в конкурентних умовах;

Б) підприємства, що знаходяться в конкурентних умовах і входять в структуру об'єднань;

В) підприємства малого бізнесу, що входять в структуру об'єднань (холдингів, консорціум);

Г) немає вірної відповіді.

64. Один із ефективних способів організації кадрового управління фінансами малого бізнесу:

А) звільнення головного бухгалтера та директора;

Б) суміщення посад (наприклад, головний бухгалтер і фінансовий директор в одній особі, або власник, бухгалтер і фінансист;

В) з'єднання фінансового, юридичного та інших відділів в одне ціле;

Г) немає вірної відповіді.

65. Одна з функцій фінансового спеціаліста малого підприємства:

А) формування цілісного дрібнотоварного укладу, що поєднує різні форми власності;

Б) сприяти послабленню монополізму, розвитку конкуренції;

В) здійснення фінансового планування (формування оперативні плани, бюджети і брати участь у підготовці бізнес-планів);

Г) правильна відповідь відсутня.

66. Один із ефективних способів організації кадрового управління фінансами малого бізнесу:

А) створення окремого спеціального фінансового відділу або фінансової посади;

Б) з'єднання фінансового, юридичного та інших відділів в одне ціле;

В) звільнення головного бухгалтера та директора;

Г) немає вірної відповіді.

67. Один із ефективних способів організації кадрового управління фінансами малого бізнесу:

А) передача фінансового управління в спеціалізовану організацію, так званий аутсорсинг або субпідряд;

Б) з'єднання фінансового, юридичного та інших відділів в одне ціле;

В) звільнення головного бухгалтера та директора;

Г) немає вірної відповіді.

68. Одна з функцій фінансового спеціаліста малого підприємства:

А) управляти ризиками бізнес-діяльності;

Б) з'єднання фінансового, юридичного та інших відділів в одне ціле;

В) фіскальна;

Г) правильна відповідь відсутня.

63. Підприємства, в яких більше фінансових можливостей, а невдачі їхньої діяльності компенсуються суміжними компаніями:

А) підприємства малого бізнесу, що знаходяться в конкурентних умовах;

Б) підприємства, що знаходяться в конкурентних умовах і входять в структуру об'єднань;

В) підприємства малого бізнесу, що входять в структуру об'єднань (холдингів, консорціум);

Г) немає вірної відповіді.

64. Один із ефективних способів організації кадрового управління фінансами малого бізнесу:

А) звільнення головного бухгалтера та директора;

Б) суміщення посад (наприклад, головний бухгалтер і фінансовий директор в одній особі, або власник, бухгалтер і фінансист;

В) з'єднання фінансового, юридичного та інших відділів в одне ціле;

Г) немає вірної відповіді.

65. Одна з функцій фінансового спеціаліста малого підприємства:

А) формування цілісного дрібнотоварного укладу, що поєднує різні форми власності;

Б) сприяти послабленню монополізму, розвитку конкуренції;

В) здійснення фінансового планування (формування оперативні плани, бюджети і брати участь у підготовці бізнес-планів);

Г) правильна відповідь відсутня.

66. Один із ефективних способів організації кадрового управління фінансами малого бізнесу:

А) створення окремого спеціального фінансового відділу або фінансової посади;

Б) з'єднання фінансового, юридичного та інших відділів в одне ціле;

В) звільнення головного бухгалтера та директора;

Г) немає вірної відповіді.

67. Один із ефективних способів організації кадрового управління фінансами малого бізнесу:

А) передача фінансового управління в спеціалізовану організацію, так званий аутсорсинг або субпідряд;

Б) з'єднання фінансового, юридичного та інших відділів в одне ціле;

В) звільнення головного бухгалтера та директора;

Г) немає вірної відповіді.

68. Одна з функцій фінансового спеціаліста малого підприємства:

А) управляти ризиками бізнес-діяльності;

Б) з'єднання фінансового, юридичного та інших відділів в одне ціле;

В) фіскальна;

Г) правильна відповідь відсутня.

69. Одна з функцій фінансового спеціаліста малого підприємства:  
 А) управляти ризиками бізнес-діяльності;  
 Б) постійно проводити фінансовий і управлінський аналіз;  
 В) правильна відповідь А і Б;  
 Г) немає вірної відповіді.
70. Об'єктом аудиту є:  
 А) публічна фінансова звітність;  
 Б) облікові регістри;  
 В) правильна відповідь А, Б;  
 Г) немає вірної відповіді.
71. Одна з функцій фінансового спеціаліста малого підприємства:  
 А) управляти ризиками бізнес-діяльності;  
 Б) проводить заходи щодо забезпечення ліквідності і стійкості;  
 В) правильна відповідь А, Б;  
 Г) немає вірної відповіді.
72. До фінансових методів не відносяться:  
 А) прибуток;  
 Б) лізинг;  
 В) оренда;  
 Г) прогнозування.
73. Дж. Ван Хорт умовно розділяє малі підприємства на ... типи :  
 А) чотири;  
 Б) два;  
 В) три;  
 Г) шість.
74. Типові малі фірми за Дж.Ван Хорном це :  
 А) фонд інвестиційного розвитку;  
 Б) фірми , ріст для яких – першочергове завдання;  
 В) фірми, ріст для яких – не першочергове завдання, як правило, підприємство залежить від 1-2 чоловік, що ним володіють;  
 Г) фонд участі персоналу в керуванні підприємством.
75. До нормативного забезпечення не відносяться:  
 А) норми;  
 Б) статистичні дані;  
 В) нормативи;  
 Г) інструкції.
76. Ефективне управління оборотним капіталом, а саме запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами, що дозволяє мати достатню кількість ліквідних коштів, робить його платоспроможним та забезпечує добробут власників  
 А) основна мета фінансового менеджменту малого бізнесу;  
 Б) чинник фінансового менеджменту малого бізнесу;

69. Одна з функцій фінансового спеціаліста малого підприємства:  
 А) управляти ризиками бізнес-діяльності;  
 Б) постійно проводити фінансовий і управлінський аналіз;  
 В) правильна відповідь А і Б;  
 Г) немає вірної відповіді.
70. Об'єктом аудиту є:  
 А) публічна фінансова звітність;  
 Б) облікові регістри;  
 В) правильна відповідь А, Б;  
 Г) немає вірної відповіді.
71. Одна з функцій фінансового спеціаліста малого підприємства:  
 А) управляти ризиками бізнес-діяльності;  
 Б) проводить заходи щодо забезпечення ліквідності і стійкості;  
 В) правильна відповідь А, Б;  
 Г) немає вірної відповіді.
72. До фінансових методів не відносяться:  
 А) прибуток;  
 Б) лізинг;  
 В) оренда;  
 Г) прогнозування.
73. Дж. Ван Хорт умовно розділяє малі підприємства на ... типи :  
 А) чотири;  
 Б) два;  
 В) три;  
 Г) шість.
74. Типові малі фірми за Дж.Ван Хорном це :  
 А) фонд інвестиційного розвитку;  
 Б) фірми , ріст для яких – першочергове завдання;  
 В) фірми, ріст для яких – не першочергове завдання, як правило, підприємство залежить від 1-2 чоловік, що ним володіють;  
 Г) фонд участі персоналу в керуванні підприємством.
75. До нормативного забезпечення не відносяться:  
 А) норми;  
 Б) статистичні дані;  
 В) нормативи;  
 Г) інструкції.
76. Ефективне управління оборотним капіталом, а саме запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами, що дозволяє мати достатню кількість ліквідних коштів, робить його платоспроможним та забезпечує добробут власників  
 А) основна мета фінансового менеджменту малого бізнесу;  
 Б) чинник фінансового менеджменту малого бізнесу;

В) об'єкт фінансового менеджменту;

Г) немає правильної відповіді.

77. Основними чинниками, які впливають на організацію управління фінансами малого бізнесу є:

А) кількість працюючих та їхній склад;

Б) форма власності;

В) сфера діяльності;

Г) всі відповіді вірні.

78. В окремих ситуаціях метою управління фінансами малого бізнесу може бути:

А) виживання бізнесу в умовах конкурентної боротьби ;

Б) попередження банкрутства та суттєвих фінансових невдач ;

В) стійкий темп зростання економічного потенціалу ;

Г) всі відповіді вірні.

79. Елементами фінансового механізму є:

А) нормативи;

Б) норми;

В) фінансові методи;

Г) ціна.

80. Зростання темпів росту таких компаній вимагає прийому більшої кількості нових працівників, що, в свою чергу, вимагає розробки нових методів управління, в тому числі і в галузі фінансового менеджменту :

А) малі компанії з орієнтацією на розширення;

Б) типові малі фірми;

В) великі фірми;

Г) нормальні фірми.

81. Прогнозування, планування, інвестування, кредитування відносяться до:

А) фінансових методів;

Б) фінансових важелів;

В) нормативного забезпечення;

Г) правового забезпечення.

В) об'єкт фінансового менеджменту;

Г) немає правильної відповіді.

77. Основними чинниками, які впливають на організацію управління фінансами малого бізнесу є:

А) кількість працюючих та їхній склад;

Б) форма власності;

В) сфера діяльності;

Г) всі відповіді вірні.

78. В окремих ситуаціях метою управління фінансами малого бізнесу може бути:

А) виживання бізнесу в умовах конкурентної боротьби ;

Б) попередження банкрутства та суттєвих фінансових невдач ;

В) стійкий темп зростання економічного потенціалу ;

Г) всі відповіді вірні.

79. Елементами фінансового механізму є:

А) нормативи;

Б) норми;

В) фінансові методи;

Г) ціна.

80. Зростання темпів росту таких компаній вимагає прийому більшої кількості нових працівників, що, в свою чергу, вимагає розробки нових методів управління, в тому числі і в галузі фінансового менеджменту :

А) малі компанії з орієнтацією на розширення;

Б) типові малі фірми;

В) великі фірми;

Г) нормальні фірми.

81. Прогнозування, планування, інвестування, кредитування відносяться до:

А) фінансових методів;

Б) фінансових важелів;

В) нормативного забезпечення;

Г) правового забезпечення.

## Розділ 2. УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### 1. Визначення початкової суми капіталу

Підприємцю, що приступає до створення бізнесу, доводиться вирішувати масу складних завдань. Потрібно підготувати бізнес-план, підібрати приміщення, продумати концепцію продукту. Дуже багато проблем бізнесу впираються в питання з фінансуванням. На першому етапі важливо правильно розрахувати потреби майбутнього підприємства в грошових коштах.

Розпочинаючи діяльність у будь-якій зі сфер бізнесу, підприємець постає перед проблемою пошуку стартового капіталу. Один із постулатів бізнесу проголошує: *«Без грошей у підприємництві нічого робити»*. У цьому контексті під грошима розуміють капітал, призначений для вкладання в підприємницьку діяльність.

Без наявності стартового капіталу не може бути підприємництва. Чим потужніший початковий капітал підприємця на момент заснування його бізнесу, тим значнішими й масштабнішими будуть результати його діяльності. Крім того, слід усвідомлювати, що наявний підприємницький капітал може створювати відповідний імідж підприємця як ділової людини, а також підвищувати ймовірність досягнення успіху в його власній справі.

Отже, **початковий капітал** — це не тільки економічна категорія, необхідна для реалізації проекту, але й психологічний фактор, наявність і розмір якого впливають на імідж підприємця перед партнерами, а також є гарантом платоспроможності підприємця.

*Стартовий (початковий) капітал* у буквальному розумінні означає суму коштів, авансованих для започаткування бізнесу. Стартовий капітал для бізнесу – це рятівний круг, який дозволяє підприємцю вийти на потрібний рівень розвитку в максимально короткі терміни. Зазначимо, що розуміти під капіталом лише певні грошові кошти, матеріальні кошти є помилкою. Капітал може існувати в *матеріальній та ідейній (ментальній) формах*. Зокрема знання, вміння, здібності, «ноу-хау», сама ідея майбутнього бізнесу також виступають структурними елементами початкового капіталу. Варто звернути увагу на те, що іноді грошова вартість підприємницької ідеї може переважити вартість матеріальних ресурсів, необхідних для її реалізації.

Власник капіталу, купуючи на ринку товари — засоби виробництва, необхідні ресурси і робочу силу, поєднує їх, спрямовуючи на досягнення місії та конкретних цілей у процесі ведення бізнесу, і після реалізації створеного продукту (товару, послуги) планує одержати більшу вартість, ніж та, яку було авансовано. Стартовий капітал використовується підприємцем для формування активів – основного і оборотного капіталу.

## Розділ 2. УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### 1. Визначення початкової суми капіталу

Підприємцю, що приступає до створення бізнесу, доводиться вирішувати масу складних завдань. Потрібно підготувати бізнес-план, підібрати приміщення, продумати концепцію продукту. Дуже багато проблем бізнесу впираються в питання з фінансуванням. На першому етапі важливо правильно розрахувати потреби майбутнього підприємства в грошових коштах.

Розпочинаючи діяльність у будь-якій зі сфер бізнесу, підприємець постає перед проблемою пошуку стартового капіталу. Один із постулатів бізнесу проголошує: *«Без грошей у підприємництві нічого робити»*. У цьому контексті під грошима розуміють капітал, призначений для вкладання в підприємницьку діяльність.

Без наявності стартового капіталу не може бути підприємництва. Чим потужніший початковий капітал підприємця на момент заснування його бізнесу, тим значнішими й масштабнішими будуть результати його діяльності. Крім того, слід усвідомлювати, що наявний підприємницький капітал може створювати відповідний імідж підприємця як ділової людини, а також підвищувати ймовірність досягнення успіху в його власній справі.

Отже, **початковий капітал** — це не тільки економічна категорія, необхідна для реалізації проекту, але й психологічний фактор, наявність і розмір якого впливають на імідж підприємця перед партнерами, а також є гарантом платоспроможності підприємця.

*Стартовий (початковий) капітал* у буквальному розумінні означає суму коштів, авансованих для започаткування бізнесу. Стартовий капітал для бізнесу – це рятівний круг, який дозволяє підприємцю вийти на потрібний рівень розвитку в максимально короткі терміни. Зазначимо, що розуміти під капіталом лише певні грошові кошти, матеріальні кошти є помилкою. Капітал може існувати в *матеріальній та ідейній (ментальній) формах*. Зокрема знання, вміння, здібності, «ноу-хау», сама ідея майбутнього бізнесу також виступають структурними елементами початкового капіталу. Варто звернути увагу на те, що іноді грошова вартість підприємницької ідеї може переважити вартість матеріальних ресурсів, необхідних для її реалізації.

Власник капіталу, купуючи на ринку товари — засоби виробництва, необхідні ресурси і робочу силу, поєднує їх, спрямовуючи на досягнення місії та конкретних цілей у процесі ведення бізнесу, і після реалізації створеного продукту (товару, послуги) планує одержати більшу вартість, ніж та, яку було авансовано. Стартовий капітал використовується підприємцем для формування активів – основного і оборотного капіталу.

Стосовно порядку формування стартового капіталу варто пам'ятати, що потреба в певному обсязі капіталу залежить, насамперед, від стратегічних планів самого підприємця і від його підприємницької ідеї. Розмір початкового капіталу залежить передусім від типу бізнесу та виду економічної діяльності, в якому планується реалізовувати підприємницьку ідею. Співвідношення між основним та оборотним капіталом у різних видах економічної діяльності не одне й те саме. Необхідний розмір початкового капіталу визначається на основі розрахунків певних економічних показників щодо конкретного проекту.

Зауважимо, що під час формування початкового капіталу доцільно враховувати можливі альтернативні варіанти перебігу подій (*песимістичний, оптимістичний, найбільш реальний*) і відповідно розробляти перелік дій, спрямованих на формування окремих елементів підприємницького капіталу.

Стартовий капітал підприємця формують його кошти, або, в разі недостатності, кошти зовнішнього середовища – зобов'язання. Формула рівності бухгалтерського балансу **Активи**(Основний капітал+Оборотний катал)=**Власний капітал + Зобов'язання** дозволяє визначити розмір позикового капіталу, недостатнього для фінансування визначеного розміру господарських засобів: **Зобов'язання= Активи-Власний капітал**

Під час формування стартового підприємницького капіталу не тільки враховується його вартість, а й прогнозується економічна вигода від його інвестування в започаткування бізнесу. Для цього з достатньою вірогідністю визначаються очікуваний рівень прибутковості підприємницького проекту та строк окупності капіталу, розрахований із виокремленням показника чистого прибутку.

На етапі реалізації підприємницького проекту підприємець приймає рішення щодо вибору способу формування підприємницького капіталу. Рішення має базуватись на результатах порівняльного аналізу доступних можливостей формування (оренда, лізинг, купівля, власне виробництво тощо).

Реальна можливість сформувати необхідний стартовий капітал разом з бажанням і здатністю започаткувати власну справу є обов'язковою передумовою здійснення потрібної суспільству ефективної підприємницької діяльності, активне і вміле використання сприятиме розвитку економіки України і підвищенню добробуту населення.

Практика показує, що цілком можливо почати бізнес і без початкового капіталу, хоча зв'язок, транспорт та інші накладні витрати на початковому етапі все одно доведеться оплачувати зі своєї кишені. Їх можна вважати похибкою у розрахунках.

Початковий капітал витрачається на оренду офісу, зарплату співробітникам, купівлю обладнання, замовлення товарів, рекламу, тому якщо

Стосовно порядку формування стартового капіталу варто пам'ятати, що потреба в певному обсязі капіталу залежить, насамперед, від стратегічних планів самого підприємця і від його підприємницької ідеї. Розмір початкового капіталу залежить передусім від типу бізнесу та виду економічної діяльності, в якому планується реалізовувати підприємницьку ідею. Співвідношення між основним та оборотним капіталом у різних видах економічної діяльності не одне й те саме. Необхідний розмір початкового капіталу визначається на основі розрахунків певних економічних показників щодо конкретного проекту.

Зауважимо, що під час формування початкового капіталу доцільно враховувати можливі альтернативні варіанти перебігу подій (*песимістичний, оптимістичний, найбільш реальний*) і відповідно розробляти перелік дій, спрямованих на формування окремих елементів підприємницького капіталу.

Стартовий капітал підприємця формують його кошти, або, в разі недостатності, кошти зовнішнього середовища – зобов'язання. Формула рівності бухгалтерського балансу **Активи**(Основний капітал+Оборотний катал)=**Власний капітал + Зобов'язання** дозволяє визначити розмір позикового капіталу, недостатнього для фінансування визначеного розміру господарських засобів: **Зобов'язання= Активи-Власний капітал**

Під час формування стартового підприємницького капіталу не тільки враховується його вартість, а й прогнозується економічна вигода від його інвестування в започаткування бізнесу. Для цього з достатньою вірогідністю визначаються очікуваний рівень прибутковості підприємницького проекту та строк окупності капіталу, розрахований із виокремленням показника чистого прибутку.

На етапі реалізації підприємницького проекту підприємець приймає рішення щодо вибору способу формування підприємницького капіталу. Рішення має базуватись на результатах порівняльного аналізу доступних можливостей формування (оренда, лізинг, купівля, власне виробництво тощо).

Реальна можливість сформувати необхідний стартовий капітал разом з бажанням і здатністю започаткувати власну справу є обов'язковою передумовою здійснення потрібної суспільству ефективної підприємницької діяльності, активне і вміле використання сприятиме розвитку економіки України і підвищенню добробуту населення.

Практика показує, що цілком можливо почати бізнес і без початкового капіталу, хоча зв'язок, транспорт та інші накладні витрати на початковому етапі все одно доведеться оплачувати зі своєї кишені. Їх можна вважати похибкою у розрахунках.

Початковий капітал витрачається на оренду офісу, зарплату співробітникам, купівлю обладнання, замовлення товарів, рекламу, тому якщо

планується почати бізнес без початкового капіталу, від усього перерахованого доведеться відмовитися. Для початку – від офісу: можна почати бізнес працюючи вдома, а з клієнтами зустрічатися в кав'ярні.

Якщо можливо повністю відмовитися від використання найманої праці і робити все самостійно, слід це зробити. Якщо не можливо, то не слід наймати персонал на повний робочий день або оплату проводити за фактом виконання.

Без стартового капіталу краще надавати послуги. Якщо не зв'язуватися з фізичними товарами, то не потрібні будуть гроші на їх закупівлю, транспортування і зберігання. Якщо все ж є бажання працювати з реальним товаром, можна брати його під реалізацію малими партіями.

Найпоширенішими видами бізнесу без стартового капіталу є:

- консультації. Грошей не вимагає взагалі, адже доводиться продавати власний досвід. Складність полягає в тому, що потрібно, по перше, його треба мати, а по друге, переконати в необхідності його для потенційних клієнтів. Їх пошук буде набагато простішим, якщо у вас вже є зв'язки в тій сфері, в якій ви хочете почати консультувати;

- освітні послуги. Курси з навчання масажу, риториці, малювання тощо. Потрібно знайти досвідченого педагога, якщо ви таким не є, приміщення в оренду на пару вечорів і клієнтів, яких в такому бізнесі знайти простіше, ніж в консультаційному. Ризиком є те, що працюють на вас викладачі, які можуть запросто відокремитися і почати свою справу;

- логістика. Можна запропонувати клієнтам організацію доставки їхнього товару туди, куди їм треба. Потрібен не капітал, а вміння домовлятися з безліччю транспортних компаній і організувати все в часі;

- Інтернет-магазин. Витрати на його відкриття дуже невеликі, можна використовувати навіть соціальні мережі. Якщо продавати вдалий товар, можна побудувати успішний бізнес.

Організація формування капіталу є ключовим етапом становлення власного бізнесу, що визначає ефективність його подальшого функціонування, тому слід ретельно підходити до пошуку джерел та організації фінансової роботи на підприємстві.

## 2. Особливості фінансової діяльності малих підприємств

За економічною суттю фінанси малого бізнесу – це форми і методи створення та використання фондів фінансових ресурсів для забезпечення господарської діяльності підприємства. Весь процес опосередкування фінансами циклу господарювання є не що інше, як фінансова діяльність. В умовах ринкової економіки значний вплив на фінансове забезпечення діяльності підприємства мають: вільний вибір діяльності; використання

планується почати бізнес без початкового капіталу, від усього перерахованого доведеться відмовитися. Для початку – від офісу: можна почати бізнес працюючи вдома, а з клієнтами зустрічатися в кав'ярні.

Якщо можливо повністю відмовитися від використання найманої праці і робити все самостійно, слід це зробити. Якщо не можливо, то не слід наймати персонал на повний робочий день або оплату проводити за фактом виконання.

Без стартового капіталу краще надавати послуги. Якщо не зв'язуватися з фізичними товарами, то не потрібні будуть гроші на їх закупівлю, транспортування і зберігання. Якщо все ж є бажання працювати з реальним товаром, можна брати його під реалізацію малими партіями.

Найпоширенішими видами бізнесу без стартового капіталу є:

- консультації. Грошей не вимагає взагалі, адже доводиться продавати власний досвід. Складність полягає в тому, що потрібно, по перше, його треба мати, а по друге, переконати в необхідності його для потенційних клієнтів. Їх пошук буде набагато простішим, якщо у вас вже є зв'язки в тій сфері, в якій ви хочете почати консультувати;

- освітні послуги. Курси з навчання масажу, риториці, малювання тощо. Потрібно знайти досвідченого педагога, якщо ви таким не є, приміщення в оренду на пару вечорів і клієнтів, яких в такому бізнесі знайти простіше, ніж в консультаційному. Ризиком є те, що працюють на вас викладачі, які можуть запросто відокремитися і почати свою справу;

- логістика. Можна запропонувати клієнтам організацію доставки їхнього товару туди, куди їм треба. Потрібен не капітал, а вміння домовлятися з безліччю транспортних компаній і організувати все в часі;

- Інтернет-магазин. Витрати на його відкриття дуже невеликі, можна використовувати навіть соціальні мережі. Якщо продавати вдалий товар, можна побудувати успішний бізнес.

Організація формування капіталу є ключовим етапом становлення власного бізнесу, що визначає ефективність його подальшого функціонування, тому слід ретельно підходити до пошуку джерел та організації фінансової роботи на підприємстві.

## 2. Особливості фінансової діяльності малих підприємств

За економічною суттю фінанси малого бізнесу – це форми і методи створення та використання фондів фінансових ресурсів для забезпечення господарської діяльності підприємства. Весь процес опосередкування фінансами циклу господарювання є не що інше, як фінансова діяльність. В умовах ринкової економіки значний вплив на фінансове забезпечення діяльності підприємства мають: вільний вибір діяльності; використання



матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, використання яких не заборонене або не обмежене законодавством; самостійне здійснення зовнішньоекономічної діяльності, використання належної частини валютної виручки (при проведенні зовнішньоторговельних операцій або операцій з валютою); залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян; вільний найм працівників. Отже, підприємство повинно організувати фінансове забезпечення так, щоб це сприяло підвищенню ефективності виробництва і в результаті забезпечувало позитивний фінансовий результат.

У Законі України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність» дається визначення фінансової діяльності як такої, що призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталу підприємства.

Зміст **фінансової діяльності** підприємства складають грошові відносини, які супроводжуються безперервним кругообігом коштів та полягають у формуванні системи фінансового забезпечення підприємницької діяльності для забезпечення реалізації її цілей. Під поняттям фінансове забезпечення розуміють заходи спрямовані на покриття потреби підприємства в капіталі з усіх можливих джерел, їх мобілізацію і використання.

Фінансове забезпечення малого підприємництва також досягається за допомогою мобілізації фінансових ресурсів. Сам процес створення фінансових ресурсів має відмінні риси через те, що суб'єктами малого підприємництва виступають фізичні особи-підприємці та малі підприємства. Масштаби, мета, форми і види виробничо-фінансової діяльності підприємства виявляють суттєвий вплив на вибір джерел фінансування і їх структуру.

Залучення фінансових ресурсів та фінансова робота у малому бізнесі має свою специфіку відносно суб'єктів великого підприємництва. Малий бізнес має обмежений доступ до фінансових та грошових ринків. Емісія акцій скоріше є винятком та має відносно невисокий рівень попиту. Отримати кредит не вдається не тільки через високу вартість, а й через ризиковий фінансовий стан підприємства і відсутність кредитної політики. За таких умов все залежить від підприємницької винахідливості фірми.

Малий бізнес несе інший склад, рівень та ієрархію ризиків. Добробут та доля власника невеликого підприємства прямо залежить від її успіху чи невдач справи на ринку. Можливості диверсифікації портфеля власних інвестицій обмежені межами власного підприємства. У справу вкладаються всі наявні кошти. Через це власник малого підприємства підданий більшому ризику, ніж, наприклад, отримувач контрольного пакету акцій, що завжди має можливість «скинути» акції чи диверсифікувати свій портфель.

Малий бізнес має низький рівень ліквідності. Середній коефіцієнт точної ліквідності малого бізнесу – 2, тобто подвійне перевищення пото-

матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, використання яких не заборонене або не обмежене законодавством; самостійне здійснення зовнішньоекономічної діяльності, використання належної частини валютної виручки (при проведенні зовнішньоторговельних операцій або операцій з валютою); залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян; вільний найм працівників. Отже, підприємство повинно організувати фінансове забезпечення так, щоб це сприяло підвищенню ефективності виробництва і в результаті забезпечувало позитивний фінансовий результат.

У Законі України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність» дається визначення фінансової діяльності як такої, що призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталу підприємства.

Зміст **фінансової діяльності** підприємства складають грошові відносини, які супроводжуються безперервним кругообігом коштів та полягають у формуванні системи фінансового забезпечення підприємницької діяльності для забезпечення реалізації її цілей. Під поняттям фінансове забезпечення розуміють заходи спрямовані на покриття потреби підприємства в капіталі з усіх можливих джерел, їх мобілізацію і використання.

Фінансове забезпечення малого підприємництва також досягається за допомогою мобілізації фінансових ресурсів. Сам процес створення фінансових ресурсів має відмінні риси через те, що суб'єктами малого підприємництва виступають фізичні особи-підприємці та малі підприємства. Масштаби, мета, форми і види виробничо-фінансової діяльності підприємства виявляють суттєвий вплив на вибір джерел фінансування і їх структуру.

Залучення фінансових ресурсів та фінансова робота у малому бізнесі має свою специфіку відносно суб'єктів великого підприємництва. Малий бізнес має обмежений доступ до фінансових та грошових ринків. Емісія акцій скоріше є винятком та має відносно невисокий рівень попиту. Отримати кредит не вдається не тільки через високу вартість, а й через ризиковий фінансовий стан підприємства і відсутність кредитної політики. За таких умов все залежить від підприємницької винахідливості фірми.

Малий бізнес несе інший склад, рівень та ієрархію ризиків. Добробут та доля власника невеликого підприємства прямо залежить від її успіху чи невдач справи на ринку. Можливості диверсифікації портфеля власних інвестицій обмежені межами власного підприємства. У справу вкладаються всі наявні кошти. Через це власник малого підприємства підданий більшому ризику, ніж, наприклад, отримувач контрольного пакету акцій, що завжди має можливість «скинути» акції чи диверсифікувати свій портфель.

Малий бізнес має низький рівень ліквідності. Середній коефіцієнт точної ліквідності малого бізнесу – 2, тобто подвійне перевищення пото-

чних пасивів над поточними активами (для великих підприємств – потроєне перевищення). А це означає, що мале підприємство має більші проблеми з мобілізацією «живих» грошей для виконання своїх поточних зобов'язань, тобто є менш платоспроможним, ніж велике підприємство. Низька ліквідність настає через те, що підприємство має більш високі показники оборотності запасів та дебіторської заборгованості, що не покривають поточні зобов'язання. Отже, за таких обставин очевидна роль фінансового управління ефективністю залучення фінансових ресурсів.

Одним з ключових питань стабільного функціонування та розвитку бізнесу є управління структурою капіталу. Фінансова стійкість бізнесу визначає рівень його залежності від зовнішніх джерел фінансування, тобто від коштів інвесторів, кредиторів тощо та визначає реальний та перспективний фінансовий стан.

Аналіз структури капіталу є одним із найбільш важливих і складних завдань, які вирішуються у процесі фінансового управління. Вважається, що оптимальна структура капіталу являє собою таке співвідношення використання власних і позичених коштів, при якому забезпечується ефективна пропорційність між коефіцієнтом фінансової рентабельності і коефіцієнтом фінансової стійкості бізнесу, тобто максимізується його ринкова вартість<sup>54</sup>.

Капітал бізнесу є першоджерелом його діяльності, адже він створюється власниками за свій рахунок і покликаний виконувати завдання, делеговані керівництву через фінансові ресурси. Власний капітал є зв'язком між бізнесом та засновниками та основним важелем регулювання співпраці між ними в питанні досягнення консенсусу між особистими та корпоративними інтересами. Функціонування суб'єкта господарювання, з точки зору практики, неможливе без додаткового залучення необхідних ресурсів, що спричинює появу в структурі балансу зобов'язань довгострокового та короткострокового характеру, що загально репрезентують позиковий капітал. Вибір співвідношення між ними визначає рівень ефективної діяльності підприємства.

Кредитори та інвестори завжди звертають більшу увагу на тих суб'єктів, які в змозі самостійно фінансувати свою діяльність за рахунок коштів, що підвищує їхню надійність та знижує ризик неповернення боргів. На практиці, ефективність використання позикових коштів вища, ніж власних, адже власні кошти мають значно меншу стимулюючу

<sup>54</sup> Глушенко В. В. Оптимізація структури капіталу акціонерних товариств на основі багатокритеріального підходу як напрям удосконалення фінансово-кредитного механізму їх розвитку / В. В. Глушенко, А. В. Кравець // Проблеми економіки та управління : [збірник наукових праць]. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 49-56.-С.50

чних пасивів над поточними активами (для великих підприємств – потроєне перевищення). А це означає, що мале підприємство має більші проблеми з мобілізацією «живих» грошей для виконання своїх поточних зобов'язань, тобто є менш платоспроможним, ніж велике підприємство. Низька ліквідність настає через те, що підприємство має більш високі показники оборотності запасів та дебіторської заборгованості, що не покривають поточні зобов'язання. Отже, за таких обставин очевидна роль фінансового управління ефективністю залучення фінансових ресурсів.

Одним з ключових питань стабільного функціонування та розвитку бізнесу є управління структурою капіталу. Фінансова стійкість бізнесу визначає рівень його залежності від зовнішніх джерел фінансування, тобто від коштів інвесторів, кредиторів тощо та визначає реальний та перспективний фінансовий стан.

Аналіз структури капіталу є одним із найбільш важливих і складних завдань, які вирішуються у процесі фінансового управління. Вважається, що оптимальна структура капіталу являє собою таке співвідношення використання власних і позичених коштів, при якому забезпечується ефективна пропорційність між коефіцієнтом фінансової рентабельності і коефіцієнтом фінансової стійкості бізнесу, тобто максимізується його ринкова вартість<sup>54</sup>.

Капітал бізнесу є першоджерелом його діяльності, адже він створюється власниками за свій рахунок і покликаний виконувати завдання, делеговані керівництву через фінансові ресурси. Власний капітал є зв'язком між бізнесом та засновниками та основним важелем регулювання співпраці між ними в питанні досягнення консенсусу між особистими та корпоративними інтересами. Функціонування суб'єкта господарювання, з точки зору практики, неможливе без додаткового залучення необхідних ресурсів, що спричинює появу в структурі балансу зобов'язань довгострокового та короткострокового характеру, що загально репрезентують позиковий капітал. Вибір співвідношення між ними визначає рівень ефективної діяльності підприємства.

Кредитори та інвестори завжди звертають більшу увагу на тих суб'єктів, які в змозі самостійно фінансувати свою діяльність за рахунок коштів, що підвищує їхню надійність та знижує ризик неповернення боргів. На практиці, ефективність використання позикових коштів вища, ніж власних, адже власні кошти мають значно меншу стимулюючу

<sup>54</sup> Глушенко В. В. Оптимізація структури капіталу акціонерних товариств на основі багатокритеріального підходу як напрям удосконалення фінансово-кредитного механізму їх розвитку / В. В. Глушенко, А. В. Кравець // Проблеми економіки та управління : [збірник наукових праць]. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 49-56.-С.50

властивість та роблять підприємство забезпеченим від зовнішнього нестабільного середовища. У той же час, позичені кошти у нерегульованих обсягах можуть значно ускладнити його діяльність та потребують додаткових витрат на управління та обслуговування боргів, зменшують ліквідність бізнесу та його привабливість.

В фінансовій літературі немає єдиного підходу до встановлення співвідношення власного і позикового капіталу, адже суб'єкти підприємницької діяльності намагаються оптимізувати структуру власних джерел фінансування на умовах індивідуальної та достатньої вигідності. Існує декілька методів оптимізації структури капіталу, найбільш розповсюдженими з яких є наступні<sup>55</sup>:

- оптимізація структури капіталу з використанням ефекту фінансового важеля (теорія Міллера-Модільяні, ММ) за якою найбільш ефективним буде таке співвідношення власного та позикового капіталу, коли приріст чистої рентабельності власного капіталу та ефект фінансового левериджу (відсоток збільшення прибутковості власного капіталу за рахунок залучення позикових коштів в обіг) буде мати найбільше значення;

- оптимізація, що має на меті мінімізацію термінів окупності та рівня ризику залучення капіталу – пов'язана з вибором дешевих варіантів фінансування груп активів за допомогою консервативної, агресивної, компромісної фінансової політики підприємства;

- оптимізація на основі мінімальної вартості – оцінка власного та позикового капіталу за окремими його елементами, а також оцінка капіталу за його середньозваженою вартістю WACC.

Для бізнесу ці методи є монофакторними (враховуються лише витрати на залучення позикового капіталу), при виборі способів фінансування не враховується фактор часу; у процедурі вибору оптимального варіанту не використовуються сильні сторони та можливості окремих господарських суб'єктів. Управління оптимальною структурою капіталу, спрямоване на забезпечення розвитку бізнесу, має базуватися на індивідуальному аналізі всіх наявних та потенційних можливостей та розробки стратегії розвитку в довгостроковій перспективі, забезпечуючи інтереси всіх пов'язаних з його діяльністю суб'єктів.

### 3. Джерела формування фінансових ресурсів малого бізнесу

При організації малого бізнесу пошук джерел початкового капіталу є ключовим фактором його подальшого існування. До фінансових ресур-

<sup>55</sup> Бланк І.А. Управление формированием капитала [Текст]: навчальний посібник / І.А. Бланк; Мін-во освіти і науки України, – К. : Ника-Центр, Ельга, 2002. – 512 с.

властивість та роблять підприємство забезпеченим від зовнішнього нестабільного середовища. У той же час, позичені кошти у нерегульованих обсягах можуть значно ускладнити його діяльність та потребують додаткових витрат на управління та обслуговування боргів, зменшують ліквідність бізнесу та його привабливість.

В фінансовій літературі немає єдиного підходу до встановлення співвідношення власного і позикового капіталу, адже суб'єкти підприємницької діяльності намагаються оптимізувати структуру власних джерел фінансування на умовах індивідуальної та достатньої вигідності. Існує декілька методів оптимізації структури капіталу, найбільш розповсюдженими з яких є наступні<sup>55</sup>:

- оптимізація структури капіталу з використанням ефекту фінансового важеля (теорія Міллера-Модільяні, ММ) за якою найбільш ефективним буде таке співвідношення власного та позикового капіталу, коли приріст чистої рентабельності власного капіталу та ефект фінансового левериджу (відсоток збільшення прибутковості власного капіталу за рахунок залучення позикових коштів в обіг) буде мати найбільше значення;

- оптимізація, що має на меті мінімізацію термінів окупності та рівня ризику залучення капіталу – пов'язана з вибором дешевих варіантів фінансування груп активів за допомогою консервативної, агресивної, компромісної фінансової політики підприємства;

- оптимізація на основі мінімальної вартості – оцінка власного та позикового капіталу за окремими його елементами, а також оцінка капіталу за його середньозваженою вартістю WACC.

Для бізнесу ці методи є монофакторними (враховуються лише витрати на залучення позикового капіталу), при виборі способів фінансування не враховується фактор часу; у процедурі вибору оптимального варіанту не використовуються сильні сторони та можливості окремих господарських суб'єктів. Управління оптимальною структурою капіталу, спрямоване на забезпечення розвитку бізнесу, має базуватися на індивідуальному аналізі всіх наявних та потенційних можливостей та розробки стратегії розвитку в довгостроковій перспективі, забезпечуючи інтереси всіх пов'язаних з його діяльністю суб'єктів.

### 3. Джерела формування фінансових ресурсів малого бізнесу

При організації малого бізнесу пошук джерел початкового капіталу є ключовим фактором його подальшого існування. До фінансових ресур-

<sup>55</sup> Бланк І.А. Управление формированием капитала [Текст]: навчальний посібник / І.А. Бланк; Мін-во освіти і науки України, – К. : Ника-Центр, Ельга, 2002. – 512 с.

сів, залучених із зовнішніх джерел, належать кошти у формі прямих інвестицій, фінансування, довгострокових кредитів, кредиторської заборгованості, тимчасових (короткострокових) зобов'язань і т.д.

Питома вага власних фінансових ресурсів малих підприємств у структурі джерел фінансового забезпечення в середньому коливається в межах 35- 40% до загальної суми. Виявлення такої особливості дає можливість зробити висновок про можливість значної мобілізації фінансових ресурсів за рахунок зовнішніх джерел. Власні джерела, в свою чергу, поділяються на вперше залучені в оборот, тобто ті, з якими підприємство починає свою діяльність (статутний капітал) і які концентруються у стартовому капіталі, та повторно залучені в результаті перерозподілу коштів в активах та капіталі (нерозподілений прибуток, резервний капітал, іммобілізація залишкових поточних активів, додатковий капітал). Величина власних фінансових ресурсів тісно пов'язана з обсягом виробництва і ефективністю фінансово-господарської діяльності підприємства.

Основним джерелом інвестованого капіталу **підприємців – фізичних осіб** є їхні особисті кошти. Саме ці кошти або рішення закласти власний будинок чи квартиру переконують банкірів у серйозності намірів підприємців. Наприклад, у таких країнах як США й Італія на особисті накопичення припадає 90% коштів, які потрібні на створення нового бізнесу. В Україні також основну частину інвестованого капіталу підприємці отримують із власних накопичень або позичають у друзів чи родичів. У підприємців під час здійснення господарсько-фінансової діяльності основним джерелом поповнення власного капіталу виступає прибуток від неї. Без прибутку бізнес не може динамічно розвиватися. Недарма бізнесмени кажуть: «Немає продажу – немає прибутку – немає бізнесу».

При нестачі власних коштів малий бізнес здійснює фінансове забезпечення господарської діяльності за рахунок зовнішніх джерел фінансування, класифікацію яких наведено на рисунку 1. У бізнесі існування позикового капіталу не є проблемою, адже при ефективній діяльності та впевненості в успішності проекту бізнес має ступінь віддачі у відтворенні більший, ніж плата за користування кредитом.

За умови відсутності власних заощаджень з метою здійснення капітальних вкладень для розширення власного виробництва, його модернізації та освоєння нових видів продукції малі підприємства прагнуть залучити довгострокові кошти і безпосередньо звертаються за кредитами до банків.

У господарській практиці провідна роль у фінансуванні підприємств малого бізнесу належить комерційним позичальникам. Найбільш традиційним джерелом поповнення фінансових ресурсів підприємницьких структур виступає **банківське кредитування**. Для формування, розвитку й розширення власної справи комерційні банки пропонують

сів, залучених із зовнішніх джерел, належать кошти у формі прямих інвестицій, фінансування, довгострокових кредитів, кредиторської заборгованості, тимчасових (короткострокових) зобов'язань і т.д.

Питома вага власних фінансових ресурсів малих підприємств у структурі джерел фінансового забезпечення в середньому коливається в межах 35- 40% до загальної суми. Виявлення такої особливості дає можливість зробити висновок про можливість значної мобілізації фінансових ресурсів за рахунок зовнішніх джерел. Власні джерела, в свою чергу, поділяються на вперше залучені в оборот, тобто ті, з якими підприємство починає свою діяльність (статутний капітал) і які концентруються у стартовому капіталі, та повторно залучені в результаті перерозподілу коштів в активах та капіталі (нерозподілений прибуток, резервний капітал, іммобілізація залишкових поточних активів, додатковий капітал). Величина власних фінансових ресурсів тісно пов'язана з обсягом виробництва і ефективністю фінансово-господарської діяльності підприємства.

Основним джерелом інвестованого капіталу **підприємців – фізичних осіб** є їхні особисті кошти. Саме ці кошти або рішення закласти власний будинок чи квартиру переконують банкірів у серйозності намірів підприємців. Наприклад, у таких країнах як США й Італія на особисті накопичення припадає 90% коштів, які потрібні на створення нового бізнесу. В Україні також основну частину інвестованого капіталу підприємці отримують із власних накопичень або позичають у друзів чи родичів. У підприємців під час здійснення господарсько-фінансової діяльності основним джерелом поповнення власного капіталу виступає прибуток від неї. Без прибутку бізнес не може динамічно розвиватися. Недарма бізнесмени кажуть: «Немає продажу – немає прибутку – немає бізнесу».

При нестачі власних коштів малий бізнес здійснює фінансове забезпечення господарської діяльності за рахунок зовнішніх джерел фінансування, класифікацію яких наведено на рисунку 1. У бізнесі існування позикового капіталу не є проблемою, адже при ефективній діяльності та впевненості в успішності проекту бізнес має ступінь віддачі у відтворенні більший, ніж плата за користування кредитом.

За умови відсутності власних заощаджень з метою здійснення капітальних вкладень для розширення власного виробництва, його модернізації та освоєння нових видів продукції малі підприємства прагнуть залучити довгострокові кошти і безпосередньо звертаються за кредитами до банків.

У господарській практиці провідна роль у фінансуванні підприємств малого бізнесу належить комерційним позичальникам. Найбільш традиційним джерелом поповнення фінансових ресурсів підприємницьких структур виступає **банківське кредитування**. Для формування, розвитку й розширення власної справи комерційні банки пропонують

приватним підприємцям і власникам підприємств малого бізнесу численні кредитні програми, а саме: інвестиційне кредитування, багаторазові кредити на будь-які потреби за одним об'єктом застави, кредит на придбання основних засобів і нематеріальних активів, кредит на придбання обладнання й автотранспорту, кредит на поповнення обігових коштів і поточні потреби, програма експрес-кредитування тощо.



Рисунок 1. Джерела залучення фінансових ресурсів суб'єктами малого підприємництва

Складність в обслуговуванні банківських кредитів зумовлюється розмірами кредитів, складною процедурою прийняття банками відповідних рішень про кредитування, відсутність у суб'єктів малого підприємництва достатньої кількості майна, що може бути заставою при отриманні кредиту, небажання позичальників надавати банку інформацію про свій бізнес.

Альтернативою банківським установам є **кредитні спілки** – небанківські кредитні установи, які надають кредити підприємствам малого бізнесу досить оперативно й без зайвих бюрократичних процедур. Але отримати кредит можна лише ставши членом кредитної спілки. Вступ до кредитних спілок пов'язаний з додатковими витратами (сплата вступного й пайового внесків), а кредитні відсотки в кредитних спілках набагато вищі, ніж у банках.

приватним підприємцям і власникам підприємств малого бізнесу численні кредитні програми, а саме: інвестиційне кредитування, багаторазові кредити на будь-які потреби за одним об'єктом застави, кредит на придбання основних засобів і нематеріальних активів, кредит на придбання обладнання й автотранспорту, кредит на поповнення обігових коштів і поточні потреби, програма експрес-кредитування тощо.



Рисунок 1. Джерела залучення фінансових ресурсів суб'єктами малого підприємництва

Складність в обслуговуванні банківських кредитів зумовлюється розмірами кредитів, складною процедурою прийняття банками відповідних рішень про кредитування, відсутність у суб'єктів малого підприємництва достатньої кількості майна, що може бути заставою при отриманні кредиту, небажання позичальників надавати банку інформацію про свій бізнес.

Альтернативою банківським установам є **кредитні спілки** – небанківські кредитні установи, які надають кредити підприємствам малого бізнесу досить оперативно й без зайвих бюрократичних процедур. Але отримати кредит можна лише ставши членом кредитної спілки. Вступ до кредитних спілок пов'язаний з додатковими витратами (сплата вступного й пайового внесків), а кредитні відсотки в кредитних спілках набагато вищі, ніж у банках.

Кредитування бізнесу може здійснюватися шляхом залучення **коштів постачальників** на умовах відстрочки платежу, тобто за отриманий товар кошти сплачуються не відразу, а через визначений за домовленістю час. За користування такими кредитними ресурсами відсотки не сплачуються, а у випадках, коли сума боргу буде погашена достроково, постачальник може надавати покупцеві знижку з ціни. В період відстрочки платежу можна вільно маневрувати коштами, що передбачені для оплати і отримати певну економічну вигоду.

До фінансування підприємств малого бізнесу залучаються й кошти **міжнародних кредитних організацій** в рамках програм підтримки малого й середнього бізнесу. Наприклад, здійснюються програми мікrokредитування Європейським банком реконструкції й розвитку, Німецько-Українським фондом, фондом Євразія, Координатором проектів ОБСЄ в Україні та агентством США з Міжнародного розвитку.

Одним із фінансових джерел державної підтримки малого бізнесу є **кошти державного Фонду соціального страхування**. Підприємництво є одним із видів зайнятості. Тому підприємці, які перебувають на обліку в центрі зайнятості можуть пройти відповідну підготовку, скласти бізнес-план, захистити його перед спеціальною комісією й отримати кошти, які нараховуються йому як одноразова допомога по безробіттю.

Формування фінансових ресурсів суб'єктів малого підприємництва залежить від виду економічної діяльності, тривалості виробничого циклу, стану ринку збуту готової продукції, застосування прогресивних форм розрахунків, податкового навантаження, цінової політики, системи кредитування суб'єктів малого підприємництва. Наприклад, у промисловості співвідношення власних, позичених і залучених коштів становить 60%/10%/30% (зумовлюється необхідністю значних ресурсів на етапі становлення), відповідно, тоді як у торгівлі 7%/45%/48% (пояснюється високим рівнем готової продукції та швидкістю операційного циклу), у будівництві – 15%/25%/60% (пояснюється залучення до проектів інвестиційних ресурсів).

#### 4. Франчайзинг як форма ведення бізнесу

Вигоду від організації бізнесу можна збільшити за рахунок використання переваг об'єднання зусиль, при чому не лише представників малого бізнесу, але і спільною співпрацею малого, середнього та великого підприємництва. Саме в цьому випадку доцільним є застосування відносно нового інструменту — *франчайзингу*, який передбачає використання

Кредитування бізнесу може здійснюватися шляхом залучення **коштів постачальників** на умовах відстрочки платежу, тобто за отриманий товар кошти сплачуються не відразу, а через визначений за домовленістю час. За користування такими кредитними ресурсами відсотки не сплачуються, а у випадках, коли сума боргу буде погашена достроково, постачальник може надавати покупцеві знижку з ціни. В період відстрочки платежу можна вільно маневрувати коштами, що передбачені для оплати і отримати певну економічну вигоду.

До фінансування підприємств малого бізнесу залучаються й кошти **міжнародних кредитних організацій** в рамках програм підтримки малого й середнього бізнесу. Наприклад, здійснюються програми мікrokредитування Європейським банком реконструкції й розвитку, Німецько-Українським фондом, фондом Євразія, Координатором проектів ОБСЄ в Україні та агентством США з Міжнародного розвитку.

Одним із фінансових джерел державної підтримки малого бізнесу є **кошти державного Фонду соціального страхування**. Підприємництво є одним із видів зайнятості. Тому підприємці, які перебувають на обліку в центрі зайнятості можуть пройти відповідну підготовку, скласти бізнес-план, захистити його перед спеціальною комісією й отримати кошти, які нараховуються йому як одноразова допомога по безробіттю.

Формування фінансових ресурсів суб'єктів малого підприємництва залежить від виду економічної діяльності, тривалості виробничого циклу, стану ринку збуту готової продукції, застосування прогресивних форм розрахунків, податкового навантаження, цінової політики, системи кредитування суб'єктів малого підприємництва. Наприклад, у промисловості співвідношення власних, позичених і залучених коштів становить 60%/10%/30% (зумовлюється необхідністю значних ресурсів на етапі становлення), відповідно, тоді як у торгівлі 7%/45%/48% (пояснюється високим рівнем готової продукції та швидкістю операційного циклу), у будівництві – 15%/25%/60% (пояснюється залучення до проектів інвестиційних ресурсів).

#### 4. Франчайзинг як форма ведення бізнесу

Вигоду від організації бізнесу можна збільшити за рахунок використання переваг об'єднання зусиль, при чому не лише представників малого бізнесу, але і спільною співпрацею малого, середнього та великого підприємництва. Саме в цьому випадку доцільним є застосування відносно нового інструменту — *франчайзингу*, який передбачає використання

ідей, потенціалу одних підприємств та ресурсів і можливостей інших, забезпечуючи ефективну співпрацю та отримання вигоди від здійснення конкретного виду діяльності<sup>56</sup>.

Франчайзинг — це така організація бізнесу, у якій підприємство (франчайзер) передає незалежній людині або підприємству (франчайзі) право на продаж продукту або послуг цього підприємства. Франчайзі зобов'язується продавати цей продукт або послуги заздалегідь за встановленими законами та правилами ведення бізнесу, які встановлює франчайзер. В обмін на здійснення всіх цих правил франчайзі отримує дозвіл використовувати ім'я підприємства, його репутацію, продукт та послуги, маркетингові технології, експертизу та механізми підтримки<sup>57</sup>. Тобто, в сучасних умовах франчайзинг — це право, яке надає можливість франчайзі розпочинати власний бізнес або здійснювати певний вид діяльності під торговою маркою франчайзера на основі укладеної франчайзингової угоди.

У свою чергу, франчайзингова угода — це привабливіші умови започаткування бізнесу за рахунок використання ефективної практики, досвіду успішних підприємств, певна підтримка у всіх сферах: від закупки сировини і вибору технології до збуту готової продукції безпосереднім споживачам. Якщо підприємці не готові створювати власний бізнес з нуля, але бажають інвестувати капітал, вони можуть придбати франшизу — комплекс благ, що складається з прав користування брендом і бізнес-моделлю франчайзера, а також інших благ, необхідних для створення та ведення бізнесу. В якості франшизи можуть виступати методи ведення бізнесу, товарний знак, технологія зі взаємними зобов'язаннями і пільгами між франчайзером і франчайзі, що надаються за плату та оформлені відповідно до закону про охорону інтелектуальної власності.

Як правило, при придбанні франшизи підприємці отримують готове підприємство, але при управлінні його діяльністю необхідно виконувати вказівки франчайзера, які стосуються: товару чи послуги, методів продажу, контролю над витратами, звітності, тривалості робочого дня тощо. Світовий досвід засвідчує, що придбання франшизи є найбільш безпечним способом розпочати власний бізнес.

Ринок франчайзингу в Україні на сьогодні набуває досить високої активності та стає більш привабливим для іноземних інвесторів. На даний момент найбільш привабливими та прибутковими видами економічної

<sup>56</sup> Костюк А.К. Перспективи розвитку сучасних підприємств на умовах франчайзингу/А.К.Костюк, В.В. Дергачова [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://problemonomy.kpi.ua/pdf/2014-35.pdf>

<sup>57</sup> Махнуша С.М. Франчайзингова форма використання бренду: погляд з позиції маркетингу інновацій / С.М. Махнуша // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2010. — № 2. — С. 26-33.-С.27

ідей, потенціалу одних підприємств та ресурсів і можливостей інших, забезпечуючи ефективну співпрацю та отримання вигоди від здійснення конкретного виду діяльності<sup>56</sup>.

Франчайзинг — це така організація бізнесу, у якій підприємство (франчайзер) передає незалежній людині або підприємству (франчайзі) право на продаж продукту або послуг цього підприємства. Франчайзі зобов'язується продавати цей продукт або послуги заздалегідь за встановленими законами та правилами ведення бізнесу, які встановлює франчайзер. В обмін на здійснення всіх цих правил франчайзі отримує дозвіл використовувати ім'я підприємства, його репутацію, продукт та послуги, маркетингові технології, експертизу та механізми підтримки<sup>57</sup>. Тобто, в сучасних умовах франчайзинг — це право, яке надає можливість франчайзі розпочинати власний бізнес або здійснювати певний вид діяльності під торговою маркою франчайзера на основі укладеної франчайзингової угоди.

У свою чергу, франчайзингова угода — це привабливіші умови започаткування бізнесу за рахунок використання ефективної практики, досвіду успішних підприємств, певна підтримка у всіх сферах: від закупки сировини і вибору технології до збуту готової продукції безпосереднім споживачам. Якщо підприємці не готові створювати власний бізнес з нуля, але бажають інвестувати капітал, вони можуть придбати франшизу — комплекс благ, що складається з прав користування брендом і бізнес-моделлю франчайзера, а також інших благ, необхідних для створення та ведення бізнесу. В якості франшизи можуть виступати методи ведення бізнесу, товарний знак, технологія зі взаємними зобов'язаннями і пільгами між франчайзером і франчайзі, що надаються за плату та оформлені відповідно до закону про охорону інтелектуальної власності.

Як правило, при придбанні франшизи підприємці отримують готове підприємство, але при управлінні його діяльністю необхідно виконувати вказівки франчайзера, які стосуються: товару чи послуги, методів продажу, контролю над витратами, звітності, тривалості робочого дня тощо. Світовий досвід засвідчує, що придбання франшизи є найбільш безпечним способом розпочати власний бізнес.

Ринок франчайзингу в Україні на сьогодні набуває досить високої активності та стає більш привабливим для іноземних інвесторів. На даний момент найбільш привабливими та прибутковими видами економічної

<sup>56</sup> Костюк А.К. Перспективи розвитку сучасних підприємств на умовах франчайзингу/А.К.Костюк, В.В. Дергачова [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://problemonomy.kpi.ua/pdf/2014-35.pdf>

<sup>57</sup> Махнуша С.М. Франчайзингова форма використання бренду: погляд з позиції маркетингу інновацій / С.М. Махнуша // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2010. — № 2. — С. 26-33.-С.27

діяльності України, в яких розвиваються та працюють франчайзингові компанії є роздрібна *торгівля, громадське харчування, послуги для вітчизняного бізнесу*. Так, наприклад, відомими франчайзинговими підприємствами є: McDonald's, Херох, Coca-Cola, Ford, Hilton, Zinger, Kodak, Benetton, Pepsi Co. В Україні — це ТМ «Піцца Челентано», Форнетті, Дім кави, Картопляна хата, ТМ «Михайло Воронін», ТМ «ZARINA», «Галопом по Європам», «Наша Ряба» та ін.

До гарантій франчайзера відносять: використання назви компанії, постійна допомога в управлінні, підготовка керівних кадрів, фінансова допомога, оптові ціни при закупівлях.

Зобов'язаннями франчайзі виступають: виплата франшизних платежів, дотримання процедур, здійснення мінімальних інвестицій, дотримання стандартів якості, підтримання ділових стосунків.

В залежності від змісту франчайзингового пакету виділяють наступні види франчайзингу: *виробничий, товарний, сервісний, франчайзинг бізнес-формату*<sup>58</sup>.

**Виробничий франчайзинг** передбачає передачу франчайзером франчайзингу запатентованих технологій й сировини для виробництва певної продукції. Частіше всього франчайзер виробляє і поставляє напівфабрикати, технологія виробництва яких являє собою комерційну таємницю. Прикладом виробничого франчайзингу може бути виробництво безалкогольних напоїв. Предметом франчайзингової угоди при цьому виступають продаж на пільгових умовах спеціального обладнання для виробництва певної продукції.

**Товарний франчайзинг** передбачає поставку франчайзі на пільгових умовах визначеного асортименту товарів для продажу їх за певними технологіями. При цьому детально вписуються вимоги до технологій продажу та використання товарного знака. Окрім цього франчайзер забезпечує франчайзі рекламною, консультативною, інформаційною підтримкою, надає послуги з навчання й стажування персоналу. Товарний франчайзинг застосовується при продажу бензину, автомобілів, велосипедів, алкогольних й безалкогольних напоїв.

**Сервісний франчайзинг**, окрім передачі обладнання й надання права продажу послуг, здійснює передачу технологій продажу, обслуговування клієнтів, а також контролюються усі аспекти їх застосування. Він являє собою синтез двох попередніх видів франчайзингу у сфері послуг.

**Франчайзинг бізнес-формату**, окрім передачі франчайзі прав на використання фірмового знака, передає йому відпрацьовану модель організації ведення бізнесу (детальні технології й правила ведення бізнесу,

<sup>58</sup> Фастовець А.А. Фінанси малого бізнесу: навч. посіб. / А.А. Фастовець, І.В. Фисун. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 302 с.

діяльності України, в яких розвиваються та працюють франчайзингові компанії є роздрібна *торгівля, громадське харчування, послуги для вітчизняного бізнесу*. Так, наприклад, відомими франчайзинговими підприємствами є: McDonald's, Херох, Coca-Cola, Ford, Hilton, Zinger, Kodak, Benetton, Pepsi Co. В Україні — це ТМ «Піцца Челентано», Форнетті, Дім кави, Картопляна хата, ТМ «Михайло Воронін», ТМ «ZARINA», «Галопом по Європам», «Наша Ряба» та ін.

До гарантій франчайзера відносять: використання назви компанії, постійна допомога в управлінні, підготовка керівних кадрів, фінансова допомога, оптові ціни при закупівлях.

Зобов'язаннями франчайзі виступають: виплата франшизних платежів, дотримання процедур, здійснення мінімальних інвестицій, дотримання стандартів якості, підтримання ділових стосунків.

В залежності від змісту франчайзингового пакету виділяють наступні види франчайзингу: *виробничий, товарний, сервісний, франчайзинг бізнес-формату*<sup>58</sup>.

**Виробничий франчайзинг** передбачає передачу франчайзером франчайзингу запатентованих технологій й сировини для виробництва певної продукції. Частіше всього франчайзер виробляє і поставляє напівфабрикати, технологія виробництва яких являє собою комерційну таємницю. Прикладом виробничого франчайзингу може бути виробництво безалкогольних напоїв. Предметом франчайзингової угоди при цьому виступають продаж на пільгових умовах спеціального обладнання для виробництва певної продукції.

**Товарний франчайзинг** передбачає поставку франчайзі на пільгових умовах визначеного асортименту товарів для продажу їх за певними технологіями. При цьому детально вписуються вимоги до технологій продажу та використання товарного знака. Окрім цього франчайзер забезпечує франчайзі рекламною, консультативною, інформаційною підтримкою, надає послуги з навчання й стажування персоналу. Товарний франчайзинг застосовується при продажу бензину, автомобілів, велосипедів, алкогольних й безалкогольних напоїв.

**Сервісний франчайзинг**, окрім передачі обладнання й надання права продажу послуг, здійснює передачу технологій продажу, обслуговування клієнтів, а також контролюються усі аспекти їх застосування. Він являє собою синтез двох попередніх видів франчайзингу у сфері послуг.

**Франчайзинг бізнес-формату**, окрім передачі франчайзі прав на використання фірмового знака, передає йому відпрацьовану модель організації ведення бізнесу (детальні технології й правила ведення бізнесу,

<sup>58</sup> Фастовець А.А. Фінанси малого бізнесу: навч. посіб. / А.А. Фастовець, І.В. Фисун. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 302 с.



включаючи роботу з нерухомістю, оформленням інтер'єрів приміщень, освітлення, розташування меблів, зовнішнього вигляду співробітників, специфіки роботи з постачальниками, рекламної політики тощо). Класичним прикладом франчайзингу бізнес формату є мережа «Mc Donalds».

Франчайзингові системи можуть набувати різноманітних форм й об'єднувати виробників з виробниками, виробників з оптовими підприємствами, виробників з роздрібними підприємствами, оптового підприємства з роздрібним, роздрібних підприємств, підприємств обслуговування тощо.

Перед укладанням договору франчайзі необхідно визначити вартість франшизи. Для цього рекомендується скласти бізнес-план й визначити всі витрати, до яких відносять:

За використання товарного знаку, ноу-хау, технологій, інформаційної підтримки франчайзі сплачує франчайзеру **роялті** або **паушальний платіж (визначено в договорі)**.

У перекладі з французької **«роялті»** означає «частка короля». Мовою франчайзингу «роялті» – це регулярні платежі франчайзі своєму франчайзеру. Існує три види роялті:

– процент з обороту, за якого франчайзі сплачує франчайзеру процент від об'єму продажу за певний період роботи (становить від 0,5% до 15%);

– процент з маржі – процент від націнки на товар (різниця між оптовою та роздрібною ціною);

– фіксований роялті – регулярний платіж, розмір якого визначено договором і розраховується відповідно до вартості франчайзера, кількості підприємств, клієнтської бази (характерний для бізнесу, де точно визначити обсяги продажів неможливо).

Іноді користуються усередненою ставкою роялті, орієнтуючись на світовий показник фіксованого значення виплат для даної сфери підприємництва. Договір франшизи може затвердити навіть нульовий рівень роялті або період, протягом якого не потрібно буде нічого платити (у разі, коли окупність інвестицій довгострокова). Різні види роялті дозволяють ефективно врегулювати фінансові відносини між франчайзером і партнером, гарантуючи власникові стабільний дохід.

**Паушальний платіж** є фіксованою одноразовою виплатою франчайзі на користь франчайзера за вступ в франчайзингову мережу. Розмір паушального платежу залежить від витрат на створення цієї мережі, цінності бренду, сервісних послуг для франчайзі, а також всіх інших витрат, які несе франчайзер в процесі реєстрації франшизного підприємства та рівень одержуваного прибутку франчайзером індивідуально від кожного франчайзі.

включаючи роботу з нерухомістю, оформленням інтер'єрів приміщень, освітлення, розташування меблів, зовнішнього вигляду співробітників, специфіки роботи з постачальниками, рекламної політики тощо). Класичним прикладом франчайзингу бізнес формату є мережа «Mc Donalds».

Франчайзингові системи можуть набувати різноманітних форм й об'єднувати виробників з виробниками, виробників з оптовими підприємствами, виробників з роздрібними підприємствами, оптового підприємства з роздрібним, роздрібних підприємств, підприємств обслуговування тощо.

Перед укладанням договору франчайзі необхідно визначити вартість франшизи. Для цього рекомендується скласти бізнес-план й визначити всі витрати, до яких відносять:

За використання товарного знаку, ноу-хау, технологій, інформаційної підтримки франчайзі сплачує франчайзеру **роялті** або **паушальний платіж (визначено в договорі)**.

У перекладі з французької **«роялті»** означає «частка короля». Мовою франчайзингу «роялті» – це регулярні платежі франчайзі своєму франчайзеру. Існує три види роялті:

– процент з обороту, за якого франчайзі сплачує франчайзеру процент від об'єму продажу за певний період роботи (становить від 0,5% до 15%);

– процент з маржі – процент від націнки на товар (різниця між оптовою та роздрібною ціною);

– фіксований роялті – регулярний платіж, розмір якого визначено договором і розраховується відповідно до вартості франчайзера, кількості підприємств, клієнтської бази (характерний для бізнесу, де точно визначити обсяги продажів неможливо).

Іноді користуються усередненою ставкою роялті, орієнтуючись на світовий показник фіксованого значення виплат для даної сфери підприємництва. Договір франшизи може затвердити навіть нульовий рівень роялті або період, протягом якого не потрібно буде нічого платити (у разі, коли окупність інвестицій довгострокова). Різні види роялті дозволяють ефективно врегулювати фінансові відносини між франчайзером і партнером, гарантуючи власникові стабільний дохід.

**Паушальний платіж** є фіксованою одноразовою виплатою франчайзі на користь франчайзера за вступ в франчайзингову мережу. Розмір паушального платежу залежить від витрат на створення цієї мережі, цінності бренду, сервісних послуг для франчайзі, а також всіх інших витрат, які несе франчайзер в процесі реєстрації франшизного підприємства та рівень одержуваного прибутку франчайзером індивідуально від кожного франчайзі.

Таким чином, франчайзинг є успішною формою ведення бізнесу, що розвивається у всьому світі тому, що в ньому гармонійно поєднується стимул особистого володіння з управлінською й технічною майстерністю крупного бізнесу. Для підприємців франчайзинг є відносно швидким шляхом для економічного зростання, адже вони отримують вже готові підприємства. Для франчайзера він дає можливість швидко розширювати свій бізнес шляхом продажу.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Як визначити суму початкового капіталу для ведення бізнесу?
2. Які види бізнесу не вимагають наявності початкового капіталу?
3. В чому полягає особливість фінансової діяльності малого підприємства?
4. Що таке «живі гроші»?
5. Охарактеризуйте основні моделі оптимізації структури капіталу.
6. Які джерела фінансування малого бізнесу існують?
7. Яка роль міжнародних організацій у забезпеченні фінансування малого бізнесу?
8. Що таке франчайзинг?
9. Які види франчайзингу існують?
10. Роялті і паушальний платіж: спільне і відмінне.

#### **Тестові завдання**

1. Організація бізнесу, у якій підприємство передає незалежній людині або підприємству право на продаж продукту:

- А) франчайзинг;
- Б) бізнес-інкубатор;
- В) лізинг;
- Г) опціон.

2. Приватна або юридична особа, яка зобов'язується продавати продукт або послуги заздалегідь за встановленими законами та правилами ведення бізнесу, які встановлює франчайзер називається:

- А) підприємство;
- Б) лізингодавець;
- В) франчайзі;
- Г) бенефіціар.

3. Угода, яка має привабливі умови започаткування бізнесу за рахунок використання ефективної практики, досвіду успішних підприємств, має певну підтримку у всіх сферах – це:

- А) угода купівлі-продажу;
- Б) франчайзингова угода;
- В) угода про державні закупівлі;

Таким чином, франчайзинг є успішною формою ведення бізнесу, що розвивається у всьому світі тому, що в ньому гармонійно поєднується стимул особистого володіння з управлінською й технічною майстерністю крупного бізнесу. Для підприємців франчайзинг є відносно швидким шляхом для економічного зростання, адже вони отримують вже готові підприємства. Для франчайзера він дає можливість швидко розширювати свій бізнес шляхом продажу.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Як визначити суму початкового капіталу для ведення бізнесу?
2. Які види бізнесу не вимагають наявності початкового капіталу?
3. В чому полягає особливість фінансової діяльності малого підприємства?
4. Що таке «живі гроші»?
5. Охарактеризуйте основні моделі оптимізації структури капіталу.
6. Які джерела фінансування малого бізнесу існують?
7. Яка роль міжнародних організацій у забезпеченні фінансування малого бізнесу?
8. Що таке франчайзинг?
9. Які види франчайзингу існують?
10. Роялті і паушальний платіж: спільне і відмінне.

#### **Тестові завдання**

1. Організація бізнесу, у якій підприємство передає незалежній людині або підприємству право на продаж продукту:

- А) франчайзинг;
- Б) бізнес-інкубатор;
- В) лізинг;
- Г) опціон.

2. Приватна або юридична особа, яка зобов'язується продавати продукт або послуги заздалегідь за встановленими законами та правилами ведення бізнесу, які встановлює франчайзер називається:

- А) підприємство;
- Б) лізингодавець;
- В) франчайзі;
- Г) бенефіціар.

3. Угода, яка має привабливі умови започаткування бізнесу за рахунок використання ефективної практики, досвіду успішних підприємств, має певну підтримку у всіх сферах – це:

- А) угода купівлі-продажу;
- Б) франчайзингова угода;
- В) угода про державні закупівлі;

- Г) овердрафт.
4. В залежності від змісту франчайзингового пакету виділяють наступні види франчайзингу:
- А) виробничий, товарний;
  - Б) сервісний;
  - В) франчайзинг бізнес-формату;
  - Г) всі відповіді вірні.
5. Франчайзинг, який передбачає передачу франчайзером франчайзингу запатентованих технологій й сировини для виробництва певної продукції:
- А) виробничий франчайзинг;
  - Б) товарний франчайзинг;
  - В) франчайзинг бізнес-формату;
  - Г) нульовий франчайзинг.
6. Франчайзинг, який передбачає поставку франчайзі на пільгових умовах визначеного асортименту товарів для продажу їх за певними технологіями:
- А) сервісний франчайзинг;
  - Б) товарний франчайзинг;
  - В) виробничий франчайзинг;
  - Г) франчайзинг бізнес-формату.
7. Франчайзинг, який окрім передачі обладнання й надання права продажу послуг, здійснює передачу технологій продажу, обслуговування клієнтів, а також контролюються усі аспекти їх застосування:
- А) сервісний франчайзинг;
  - Б) товарний франчайзинг;
  - В) виробничий франчайзинг;
  - Г) товарно-виробничий франчайзинг.
8. Франчайзинг, який окрім передачі франчайзі прав на використання фірмового знака, передає йому відпрацьовану модель організації ведення бізнесу (детальні технології й правила ведення бізнесу):
- А) виробничий франчайзинг;
  - Б) сервісний франчайзинг;
  - В) франчайзинг бізнес-формату;
  - Г) немає вірної відповіді.
9. За використання товарного знаку, ноу-хау, технологій, інформаційної підтримки франчайзі сплачує франчизеру:
- А) роялті, паушальний платіж (визначено в договорі);
  - Б) кредит з опціоном негайного платежу;
  - В) негайний платіж;
  - Г) відстрочений платіж.

- Г) овердрафт.
4. В залежності від змісту франчайзингового пакету виділяють наступні види франчайзингу:
- А) виробничий, товарний;
  - Б) сервісний;
  - В) франчайзинг бізнес-формату;
  - Г) всі відповіді вірні.
5. Франчайзинг, який передбачає передачу франчайзером франчайзингу запатентованих технологій й сировини для виробництва певної продукції:
- А) виробничий франчайзинг;
  - Б) товарний франчайзинг;
  - В) франчайзинг бізнес-формату;
  - Г) нульовий франчайзинг.
6. Франчайзинг, який передбачає поставку франчайзі на пільгових умовах визначеного асортименту товарів для продажу їх за певними технологіями:
- А) сервісний франчайзинг;
  - Б) товарний франчайзинг;
  - В) виробничий франчайзинг;
  - Г) франчайзинг бізнес-формату.
7. Франчайзинг, який окрім передачі обладнання й надання права продажу послуг, здійснює передачу технологій продажу, обслуговування клієнтів, а також контролюються усі аспекти їх застосування:
- А) сервісний франчайзинг;
  - Б) товарний франчайзинг;
  - В) виробничий франчайзинг;
  - Г) товарно-виробничий франчайзинг.
8. Франчайзинг, який окрім передачі франчайзі прав на використання фірмового знака, передає йому відпрацьовану модель організації ведення бізнесу (детальні технології й правила ведення бізнесу):
- А) виробничий франчайзинг;
  - Б) сервісний франчайзинг;
  - В) франчайзинг бізнес-формату;
  - Г) немає вірної відповіді.
9. За використання товарного знаку, ноу-хау, технологій, інформаційної підтримки франчайзі сплачує франчизеру:
- А) роялті, паушальний платіж (визначено в договорі);
  - Б) кредит з опціоном негайного платежу;
  - В) негайний платіж;
  - Г) відстрочений платіж.

10. Вид роялті, який полягає в різниці між оптовою та роздрібною ціною:

- А) фіксований роялті;
- Б) процент з маржі;
- В) звичайний роялті;
- Г) сталий роялті.

11. Вид роялті, розмір якого визначено договором і розраховується відповідно до вартості франчайзера, кількості підприємств, клієнтської бази:

- А) фіксований роялті;
- Б) франшизний роялті;
- В) процентний роялті;
- Г) маржинальний роялті.

12. Вид роялті, за якого франчайзі сплачує франчайзеру процент від об'єму продажу за певний період роботи:

- А) патентний роялті;
- Б) фіксований роялті;
- В) процентний роялті;
- Г) немає вірної відповіді.

13. Фіксована одноразова виплата франчайзі на користь франчайзера за вступ в франчайзингову мережу:

- А) анuitетний платіж;
- Б) паушальний платіж;
- В) безакцептний платіж;
- Г) всі відповіді вірні.

14. Розмір паушального платежу залежить від:

А) фінансово-господарських операцій з розрахунками за договірними зобов'язаннями

- Б) від розвитку конкуренції.
- В) витрат на створення цієї мережі, цінності бренду, сервісних послуг.
- Г) немає вірної відповіді.

15. Франчайзинг, який являє собою синтез товарного та виробничого франчайзингу у сфері послуг:

- А) сервісний;
- Б) лізинговий;
- В) структурний;
- Г) організаційний.

16. Платіж, котрий сплачує одна особа іншій за поточне користування активами, найчастіше правами інтелектуальної власності:

- А) попередній платіж;
- Б) поточний платіж;
- В) роялті;
- Г) акредитив.

10. Вид роялті, який полягає в різниці між оптовою та роздрібною ціною:

- А) фіксований роялті;
- Б) процент з маржі;
- В) звичайний роялті;
- Г) сталий роялті.

11. Вид роялті, розмір якого визначено договором і розраховується відповідно до вартості франчайзера, кількості підприємств, клієнтської бази:

- А) фіксований роялті;
- Б) франшизний роялті;
- В) процентний роялті;
- Г) маржинальний роялті.

12. Вид роялті, за якого франчайзі сплачує франчайзеру процент від об'єму продажу за певний період роботи:

- А) патентний роялті;
- Б) фіксований роялті;
- В) процентний роялті;
- Г) немає вірної відповіді.

13. Фіксована одноразова виплата франчайзі на користь франчайзера за вступ в франчайзингову мережу:

- А) анuitетний платіж;
- Б) паушальний платіж;
- В) безакцептний платіж;
- Г) всі відповіді вірні.

14. Розмір паушального платежу залежить від:

А) фінансово-господарських операцій з розрахунками за договірними зобов'язаннями

- Б) від розвитку конкуренції.
- В) витрат на створення цієї мережі, цінності бренду, сервісних послуг.
- Г) немає вірної відповіді.

15. Франчайзинг, який являє собою синтез товарного та виробничого франчайзингу у сфері послуг:

- А) сервісний;
- Б) лізинговий;
- В) структурний;
- Г) організаційний.

16. Платіж, котрий сплачує одна особа іншій за поточне користування активами, найчастіше правами інтелектуальної власності:

- А) попередній платіж;
- Б) поточний платіж;
- В) роялті;
- Г) акредитив.

17. Вид роялті, за якого визначити обсяги продажів неможливо:

- А) сервісний роялті;
- Б) фіксований роялті;
- В) товарний роялті;
- Г) немає вірної відповіді.

18. Процент з обороту, за якого франчайзі сплачує франчайзеру процент від об'єму продажу за певний період роботи становить:

- А) від 1% до 10%;
- Б) від 0,5% до 20%;
- В) від 0,5% до 15%;
- Г) більше 15%.

19. Частіше всього франчайзер виробляє і поставляє:

А) напівфабрикати, технологія виробництва яких являє собою комерційну таємницю;

Б) напівфабрикати, технологія виробництва, яких не являє собою комерційну таємницю;

В) нову інноваційну продукцію;

Г) правильної відповіді немає.

20. Для підприємців франчайзинг є:

А) уповільненим шляхом для економічного зростання;

Б) відносно швидким шляхом для економічного зростання, адже вони отримують вже готові підприємства;

В) швидким розширенням свого бізнесу шляхом продажу;

Г) немає вірної відповіді.

21. Початковий капітал характеризується як:

А) економічна категорія, необхідна для реалізації проекту;

Б) психологічний фактор, наявність і розмір якого впливає на імідж підприємця;

В) гарантія платоспроможності підприємця;

Г) всі відповіді вірні.

22. Формула рівності бухгалтерського балансу виглядає як:

А) Власний капітал = Активи(Основний капітал+Оборотний катал) +Зобов'язання;

Б) Активи(Основний капітал+Оборотний катал)=Власний капітал;

В) Активи(Основний капітал+Оборотний катал) + Власний капітал = Зобов'язання;

Г) Активи(Основний капітал+Оборотний катал)=Власний капітал + Зобов'язання.

23. Для визначення розміру позикового капіталу, недостатнього для фінансування визначеного розміру господарських засобів використовується формула:

А) Власний капітал = Активи- Зобов'язання;

17. Вид роялті, за якого визначити обсяги продажів неможливо:

- А) сервісний роялті;
- Б) фіксований роялті;
- В) товарний роялті;
- Г) немає вірної відповіді.

18. Процент з обороту, за якого франчайзі сплачує франчайзеру процент від об'єму продажу за певний період роботи становить:

- А) від 1% до 10%;
- Б) від 0,5% до 20%;
- В) від 0,5% до 15%;
- Г) більше 15%.

19. Частіше всього франчайзер виробляє і поставляє:

А) напівфабрикати, технологія виробництва яких являє собою комерційну таємницю;

Б) напівфабрикати, технологія виробництва, яких не являє собою комерційну таємницю;

В) нову інноваційну продукцію;

Г) правильної відповіді немає.

20. Для підприємців франчайзинг є:

А) уповільненим шляхом для економічного зростання;

Б) відносно швидким шляхом для економічного зростання, адже вони отримують вже готові підприємства;

В) швидким розширенням свого бізнесу шляхом продажу;

Г) немає вірної відповіді.

21. Початковий капітал характеризується як:

А) економічна категорія, необхідна для реалізації проекту;

Б) психологічний фактор, наявність і розмір якого впливає на імідж підприємця;

В) гарантія платоспроможності підприємця;

Г) всі відповіді вірні.

22. Формула рівності бухгалтерського балансу виглядає як:

А) Власний капітал = Активи(Основний капітал+Оборотний катал) +Зобов'язання;

Б) Активи(Основний капітал+Оборотний катал)=Власний капітал;

В) Активи(Основний капітал+Оборотний катал) + Власний капітал = Зобов'язання;

Г) Активи(Основний капітал+Оборотний катал)=Власний капітал + Зобов'язання.

23. Для визначення розміру позикового капіталу, недостатнього для фінансування визначеного розміру господарських засобів використовується формула:

А) Власний капітал = Активи- Зобов'язання;

- Б) Зобов'язання= Активи-Власний капітал;
- В) Власний капітал = Зобов'язання – Активи;
- Г) вірної відповіді нема.

24. Найпоширенішими видами бізнесу без стартового капіталу є:

- А) консультації, освітні послуги, логістика;
- Б) інтернет-магазин, консалтингові компанії;
- В) страхування, логістика;
- Г) всі відповіді вірні.

25. Діяльність, що призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталу підприємства – це:

- А) операційна діяльність;
- Б) інвестиційна діяльність;
- В) фінансова діяльність;
- Г) немає вірної відповіді.

26. Діяльність підприємства, яку складають грошові відносини, які супроводжуються безперервним кругообігом коштів та полягають у формуванні системи фінансового забезпечення підприємницької діяльності для забезпечення реалізації її цілей – це:

- А) операційна діяльність;
- Б) інвестиційна діяльність;
- В) фінансова діяльність;
- Г) немає вірної відповіді.

27. Фінансове забезпечення малого підприємництва досягається за допомогою мобілізації:

- А) фінансових ресурсів;
- Б) людських ресурсів;
- В) матеріальних ресурсів;
- Г) нематеріальних ресурсів;

28. Доступ малих фірм до фінансових та грошових ринків:

- А) відкритий;
- Б) обмежений;
- В) закритий;
- Г) залежить від виду діяльності.

29. Емісія акцій малими підприємствами:

- А) звичне явище;
- Б) виняткове явище;
- В) заборонено законом;
- Г) має значні обмеження, на відміну від великих фірм.

30. Для визначення оптимальної структури капіталу використовують такі показники:

- А) коефіцієнт фінансової рентабельності;
- Б) коефіцієнт фінансової стійкості;

- Б) Зобов'язання= Активи-Власний капітал;
- В) Власний капітал = Зобов'язання – Активи;
- Г) вірної відповіді нема.

24. Найпоширенішими видами бізнесу без стартового капіталу є:

- А) консультації, освітні послуги, логістика;
- Б) інтернет-магазин, консалтингові компанії;
- В) страхування, логістика;
- Г) всі відповіді вірні.

25. Діяльність, що призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталу підприємства – це:

- А) операційна діяльність;
- Б) інвестиційна діяльність;
- В) фінансова діяльність;
- Г) немає вірної відповіді.

26. Діяльність підприємства, яку складають грошові відносини, які супроводжуються безперервним кругообігом коштів та полягають у формуванні системи фінансового забезпечення підприємницької діяльності для забезпечення реалізації її цілей – це:

- А) операційна діяльність;
- Б) інвестиційна діяльність;
- В) фінансова діяльність;
- Г) немає вірної відповіді.

27. Фінансове забезпечення малого підприємництва досягається за допомогою мобілізації:

- А) фінансових ресурсів;
- Б) людських ресурсів;
- В) матеріальних ресурсів;
- Г) нематеріальних ресурсів;

28. Доступ малих фірм до фінансових та грошових ринків:

- А) відкритий;
- Б) обмежений;
- В) закритий;
- Г) залежить від виду діяльності.

29. Емісія акцій малими підприємствами:

- А) звичне явище;
- Б) виняткове явище;
- В) заборонено законом;
- Г) має значні обмеження, на відміну від великих фірм.

30. Для визначення оптимальної структури капіталу використовують такі показники:

- А) коефіцієнт фінансової рентабельності;
- Б) коефіцієнт фінансової стійкості;

- В) правильна відповідь А) та Б);  
Г) немає правильної відповіді.
31. Капітал малого підприємства може бути:  
А) власним;  
Б) позиковим;  
В) залученим;  
Г) всі відповіді вірні.
32. Кредитори та інвестори завжди звертають більшу увагу на тих суб'єктів, які:  
А) потребують залучення значних ресурсів;  
Б) потребують залучення незначних ресурсів;  
В) в змозі самостійно фінансувати свою діяльність;  
Г) кредитори та інвестори не звертають увагу на малий бізнес.
33. Самостійне фінансування власної діяльності малими підприємствами:  
А) підвищує їхню надійність;  
Б) знижує їхню надійність;  
В) не впливає на підприємство;  
Г) залежить від виду діяльності.
34. Ризик неповернення боргів знижується в разі:  
А) самостійного фінансування;  
Б) отримання державної підтримки;  
В) використання лізингу;  
Г) немає правильної відповіді.
35. Ефективність використання позикових коштів на практиці є:  
А) нижчою, ніж власних;  
Б) вищою, ніж власних;  
В) залежить від правового регулювання;  
Г) залежить від цілей позики.
36. Стимулююча властивість є більшою у:  
А) позикових коштів;  
Б) власних коштів;  
В) є однаковою;  
Г) ефективність капіталу не залежить від джерела коштів.
37. Роблять підприємство забезпеченим від зовнішнього нестабільного середовища:  
А) кредитні кошти;  
Б) власні кошти;  
В) лізинг;  
Г) інші позикові кошти.
38. Оптимізація структури капіталу з використанням ефекту фінансового важеля:

- В) правильна відповідь А) та Б);  
Г) немає правильної відповіді.
31. Капітал малого підприємства може бути:  
А) власним;  
Б) позиковим;  
В) залученим;  
Г) всі відповіді вірні.
32. Кредитори та інвестори завжди звертають більшу увагу на тих суб'єктів, які:  
А) потребують залучення значних ресурсів;  
Б) потребують залучення незначних ресурсів;  
В) в змозі самостійно фінансувати свою діяльність;  
Г) кредитори та інвестори не звертають увагу на малий бізнес.
33. Самостійне фінансування власної діяльності малими підприємствами:  
А) підвищує їхню надійність;  
Б) знижує їхню надійність;  
В) не впливає на підприємство;  
Г) залежить від виду діяльності.
34. Ризик неповернення боргів знижується в разі:  
А) самостійного фінансування;  
Б) отримання державної підтримки;  
В) використання лізингу;  
Г) немає правильної відповіді.
35. Ефективність використання позикових коштів на практиці є:  
А) нижчою, ніж власних;  
Б) вищою, ніж власних;  
В) залежить від правового регулювання;  
Г) залежить від цілей позики.
36. Стимулююча властивість є більшою у:  
А) позикових коштів;  
Б) власних коштів;  
В) є однаковою;  
Г) ефективність капіталу не залежить від джерела коштів.
37. Роблять підприємство забезпеченим від зовнішнього нестабільного середовища:  
А) кредитні кошти;  
Б) власні кошти;  
В) лізинг;  
Г) інші позикові кошти.
38. Оптимізація структури капіталу з використанням ефекту фінансового важеля:

А) коли приріст чистої рентабельності власного капіталу та ефект фінансового левериджу буде мати найбільше значення;

Б) коли приріст чистої рентабельності власного капіталу та ефект фінансового левериджу буде мати найменше значення;

В) коли приріст чистої рентабельності власного капіталу буде зростати, а ефект фінансового левериджу спадатиме;

Г) коли приріст чистої рентабельності власного капіталу буде спадати, а ефект фінансового левериджу зростатиме.

39. Теорія Міллера-Модільяні – це:

А) метод оптимізації структури капіталу з використанням ефекту фінансового важеля;

Б) метод оптимізації, що має на меті мінімізацію термінів окупності та рівня ризику залучення капіталу;

В) метод оптимізації на основі мінімальної вартості капіталу;

Г) немає вірної відповіді.

40. Для оптимізації структури капіталу використовують:

А) оцінку власного капіталу;

Б) оцінку позикового капіталу;

В) оцінку капіталу за його середньозваженою вартістю;

Г) всі відповіді правильні.

41. Ефект фінансового левериджу – це:

А) відсоток збільшення прибутковості власного капіталу за рахунок залучення позикових коштів в обіг;

Б) відсоток збільшення прибутковості позикового капіталу за рахунок залучення в обіг нових позикових джерел;

В) правильні відповіді А) та Б);

Г) немає правильної відповіді.

42. Рентабельність власного капіталу – це:

А) відношення доходу до власного капіталу;

Б) відношення собівартості до власного капіталу;

В) відношення позикового капіталу до власного;

Г) відношення чистого прибутку до власного капіталу.

43. Метою оптимізації капіталу малих підприємств може бути:

А) мінімізація термінів окупності;

Б) мінімізація рівня ризику залучення капіталу;

В) мінімізація вартості капіталу;

Г) всі відповіді вірні.

44. При обчисленні середньозваженої вартості капіталу використовують показники:

А) ставка вартості власного капіталу;

Б) ставка вартості позикового капіталу;

В) частка власного та частка позикового капіталу;

А) коли приріст чистої рентабельності власного капіталу та ефект фінансового левериджу буде мати найбільше значення;

Б) коли приріст чистої рентабельності власного капіталу та ефект фінансового левериджу буде мати найменше значення;

В) коли приріст чистої рентабельності власного капіталу буде зростати, а ефект фінансового левериджу спадатиме;

Г) коли приріст чистої рентабельності власного капіталу буде спадати, а ефект фінансового левериджу зростатиме.

39. Теорія Міллера-Модільяні – це:

А) метод оптимізації структури капіталу з використанням ефекту фінансового важеля;

Б) метод оптимізації, що має на меті мінімізацію термінів окупності та рівня ризику залучення капіталу;

В) метод оптимізації на основі мінімальної вартості капіталу;

Г) немає вірної відповіді.

40. Для оптимізації структури капіталу використовують:

А) оцінку власного капіталу;

Б) оцінку позикового капіталу;

В) оцінку капіталу за його середньозваженою вартістю;

Г) всі відповіді правильні.

41. Ефект фінансового левериджу – це:

А) відсоток збільшення прибутковості власного капіталу за рахунок залучення позикових коштів в обіг;

Б) відсоток збільшення прибутковості позикового капіталу за рахунок залучення в обіг нових позикових джерел;

В) правильні відповіді А) та Б);

Г) немає правильної відповіді.

42. Рентабельність власного капіталу – це:

А) відношення доходу до власного капіталу;

Б) відношення собівартості до власного капіталу;

В) відношення позикового капіталу до власного;

Г) відношення чистого прибутку до власного капіталу.

43. Метою оптимізації капіталу малих підприємств може бути:

А) мінімізація термінів окупності;

Б) мінімізація рівня ризику залучення капіталу;

В) мінімізація вартості капіталу;

Г) всі відповіді вірні.

44. При обчисленні середньозваженої вартості капіталу використовують показники:

А) ставка вартості власного капіталу;

Б) ставка вартості позикового капіталу;

В) частка власного та частка позикового капіталу;



- Г) всі відповіді вірні.
45. Основним джерелом інвестованого капіталу підприємців – фізичних осіб є:
- А) кошти небанківських фінансових установ;
  - Б) власні кошти;
  - В) кредитні ресурси банків;
  - Г) кошти тіньового сектора.
46. Найбільш традиційним джерелом поповнення фінансових ресурсів підприємницьких структур виступає:
- А) банківське кредитування;
  - Б) державна фінансова підтримка;
  - В) ресурси небанківських фінансових установ;
  - Г) кошти міжнародних фінансових організацій.
47. У промисловості співвідношення власних, позичених і залучених коштів становить:
- А) 60%/10%/30%;
  - Б) 7%/45%/48% ;
  - В) 15%/25%/60% ;
  - Г) 60%/0%/40%.
48. У торгівлі співвідношення власних, позичених і залучених коштів становить:
- А) 60%/10%/30% ;
  - Б) 7%/45%/48% ;
  - В) 15%/25%/60% ;
  - Г) 60%/0%/40%.
49. У будівництві співвідношення власних, позичених і залучених коштів становить:
- А) 60%/10%/30% ;
  - Б) 7%/45%/48% ;
  - В) 15%/25%/60% ;
  - Г) 60%/0%/40%.
50. У таких країнах як США та Італія на особисті накопичення припадає \_\_\_ коштів, які потрібні на створення нового бізнесу:
- А) 90%
  - Б) 80%
  - В) 25%
  - Г) 15%

- Г) всі відповіді вірні.
45. Основним джерелом інвестованого капіталу підприємців – фізичних осіб є:
- А) кошти небанківських фінансових установ;
  - Б) власні кошти;
  - В) кредитні ресурси банків;
  - Г) кошти тіньового сектора.
46. Найбільш традиційним джерелом поповнення фінансових ресурсів підприємницьких структур виступає:
- А) банківське кредитування;
  - Б) державна фінансова підтримка;
  - В) ресурси небанківських фінансових установ;
  - Г) кошти міжнародних фінансових організацій.
47. У промисловості співвідношення власних, позичених і залучених коштів становить:
- А) 60%/10%/30%;
  - Б) 7%/45%/48% ;
  - В) 15%/25%/60% ;
  - Г) 60%/0%/40%.
48. У торгівлі співвідношення власних, позичених і залучених коштів становить:
- А) 60%/10%/30% ;
  - Б) 7%/45%/48% ;
  - В) 15%/25%/60% ;
  - Г) 60%/0%/40%.
49. У будівництві співвідношення власних, позичених і залучених коштів становить:
- А) 60%/10%/30% ;
  - Б) 7%/45%/48% ;
  - В) 15%/25%/60% ;
  - Г) 60%/0%/40%.
50. У таких країнах як США та Італія на особисті накопичення припадає \_\_\_ коштів, які потрібні на створення нового бізнесу:
- А) 90%
  - Б) 80%
  - В) 25%
  - Г) 15%

## Розділ 3. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### 1. Сутність та структура активів малого бізнесу

Мобілізовані кошти в результаті фінансової діяльності потребують подальшого розміщення в господарських засобах підприємства, які в результаті їх використання сприяють розширеному відтворенню. Дві різноспрямовані частини авансованих у стартовий капітал грошових коштів знаходять своє відображення у активах: основному та оборотному капіталі.

Поділ капіталу на основний та оборотний має практичне значення у зв'язку з різним за часом кругообігом і періодом повернення.

**Основний капітал** – це засоби праці, які мають визначену вартість, функціонують у виробничому процесі тривалий час (більше одного року або операційного циклу), не змінюючи при цьому своїх форм і розмірів, а свою вартість переносять на вартість готової продукції поступово, шляхом амортизаційних відрахувань.

Основні фонди підприємства поділяються на *виробничі (активна та пасивна частина)* – функціонують у сфері матеріального виробництва підприємства – беруть участь у виробничому процесі, переносять вартість ціну продукції та відтворюються за рахунок капітальних вкладень і *невиробничі* (фонди невикористаної сфери підприємства – елементи соціально-культурної інфраструктури на балансі підприємства, що безпосередньо не беруть участь у виробничому процесі та відновлюються за рахунок частини прибутку). Окрім основних фондів, до необоротних активів (основного капіталу) відносять і **довгострокові фінансові інвестиції** – фінансові вкладення в розвиток інших підприємств на період більше одного року з метою одержання доходів (дивідендів, відсотків), збільшення власного капіталу й інших вигод для підприємства. До них належать: кошти, фінансові інвестиції підприємства в цінні папери й статутні капітали інших підприємств; **капітальні інвестиції** – вартість об'єктів по будівництву, виготовленню, що виконується для власних потреб підприємства, а також устаткування для монтажу й установки та інші, але в малому бізнесі з огляду на обмеженість ресурсів, вони зустрічаються вкрай рідко.

У сучасних умовах господарювання невід'ємним видом активів підприємства є нематеріальні активи. *Нематеріальні активи* – це немонетарний актив, що не має матеріальної форми, може бути ідентифікований і утримується підприємством з метою використання більше одного року (або одного операційного циклу, якщо він перевищує рік) для виробництва, торгівлі, в адміністративних цілях або надання в оренду іншим особам. Нематеріальні активи є необоротними активами, що не мають матеріальної форми.

## Розділ 3. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### 1. Сутність та структура активів малого бізнесу

Мобілізовані кошти в результаті фінансової діяльності потребують подальшого розміщення в господарських засобах підприємства, які в результаті їх використання сприяють розширеному відтворенню. Дві різноспрямовані частини авансованих у стартовий капітал грошових коштів знаходять своє відображення у активах: основному та оборотному капіталі.

Поділ капіталу на основний та оборотний має практичне значення у зв'язку з різним за часом кругообігом і періодом повернення.

**Основний капітал** – це засоби праці, які мають визначену вартість, функціонують у виробничому процесі тривалий час (більше одного року або операційного циклу), не змінюючи при цьому своїх форм і розмірів, а свою вартість переносять на вартість готової продукції поступово, шляхом амортизаційних відрахувань.

Основні фонди підприємства поділяються на *виробничі (активна та пасивна частина)* – функціонують у сфері матеріального виробництва підприємства – беруть участь у виробничому процесі, переносять вартість ціну продукції та відтворюються за рахунок капітальних вкладень і *невиробничі* (фонди невикористаної сфери підприємства – елементи соціально-культурної інфраструктури на балансі підприємства, що безпосередньо не беруть участь у виробничому процесі та відновлюються за рахунок частини прибутку). Окрім основних фондів, до необоротних активів (основного капіталу) відносять і **довгострокові фінансові інвестиції** – фінансові вкладення в розвиток інших підприємств на період більше одного року з метою одержання доходів (дивідендів, відсотків), збільшення власного капіталу й інших вигод для підприємства. До них належать: кошти, фінансові інвестиції підприємства в цінні папери й статутні капітали інших підприємств; **капітальні інвестиції** – вартість об'єктів по будівництву, виготовленню, що виконується для власних потреб підприємства, а також устаткування для монтажу й установки та інші, але в малому бізнесі з огляду на обмеженість ресурсів, вони зустрічаються вкрай рідко.

У сучасних умовах господарювання невід'ємним видом активів підприємства є нематеріальні активи. *Нематеріальні активи* – це немонетарний актив, що не має матеріальної форми, може бути ідентифікований і утримується підприємством з метою використання більше одного року (або одного операційного циклу, якщо він перевищує рік) для виробництва, торгівлі, в адміністративних цілях або надання в оренду іншим особам. Нематеріальні активи є необоротними активами, що не мають матеріальної форми.

Основною категорією управління в малому бізнесі є управління його оборотний капіталом. Оборотний капітал включає *оборотні фонди та фонди обігу*.

**Оборотні фонди** – це частина виробничих фондів підприємства, яка повністю використовуються в операційному циклі виготовлення продукції і переносить свою вартість на вартість цієї продукції.

Оборотні фонди поділяються на ряд груп:

1. **Виробничі запаси** (предмети праці, які ще не залучені у виробничий процес і знаходяться на складах підприємства у вигляді запасів).
2. **Незавершене виробництво** (предмети праці, які ввійшли в процес виробництва, але ще не пройшли весь технологічний цикл).
3. **Витрати майбутніх періодів** (витрати на підготовку та освоєння нової продукції, що мають місце в даний період, але будуть погашені в майбутньому).

Поруч з оборотними фондами існують **фонди обігу**, тобто ті, які функціонують у сфері обігу (реалізації продукції). До них відносяться:

1. Готова продукція на складах підприємства.
2. Готова продукція, яка відвантажена і знаходиться в дорозі.
3. Грошові кошти на розрахунковому та інших рахунках.
4. Грошові кошти у незавершених розрахунках (*дебіторська заборгованість*).
5. Готівка в касі.

Рух оборотних виробничих фондів і фондів обігу носить однаковий характер і складає єдиний процес. Після закінчення виробничого циклу, виготовлення готової продукції і її реалізації вартість оборотних коштів відшкодовується в складі виторгу від реалізації продукції (робіт, послуг). Оборотні виробничі фонди і фонди обігу, перебуваючи в постійному русі, забезпечують безперебійний кругообіг коштів. При цьому відбувається постійна і закономірна зміна форм авансованої вартості: з грошової вона перетворюється в товарну, потім у виробничу, знову в товарну і грошову.

Оборотний капітал поділяється на нормовані і ненормовані. **До нормованих** належать всі оборотні фонди та готова продукція на складах підприємства. До ненормованих відносяться відвантажена готова продукція (дебіторська заборгованість) та готівкові і безготівкові грошові кошти підприємства.

Структура оборотних засобів характеризується співвідношенням їх окремих елементів у загальному обсязі оборотних засобів, яке виражається у відсотках. Ця структура може бути досить різною в залежності від виду економічної діяльності, до якої належить підприємство, але в цілому по промисловості 2/3 оборотного капіталу – це оборотні фонди, а 1/3 – фонди обігу (в торгівлі навпаки – 1/3 оборотного капіталу – це оборотні фонди, а 2/3 – фонди обігу). Тому формуючи політику управління

Основною категорією управління в малому бізнесі є управління його оборотний капіталом. Оборотний капітал включає *оборотні фонди та фонди обігу*.

**Оборотні фонди** – це частина виробничих фондів підприємства, яка повністю використовуються в операційному циклі виготовлення продукції і переносить свою вартість на вартість цієї продукції.

Оборотні фонди поділяються на ряд груп:

1. **Виробничі запаси** (предмети праці, які ще не залучені у виробничий процес і знаходяться на складах підприємства у вигляді запасів).
2. **Незавершене виробництво** (предмети праці, які ввійшли в процес виробництва, але ще не пройшли весь технологічний цикл).
3. **Витрати майбутніх періодів** (витрати на підготовку та освоєння нової продукції, що мають місце в даний період, але будуть погашені в майбутньому).

Поруч з оборотними фондами існують **фонди обігу**, тобто ті, які функціонують у сфері обігу (реалізації продукції). До них відносяться:

1. Готова продукція на складах підприємства.
2. Готова продукція, яка відвантажена і знаходиться в дорозі.
3. Грошові кошти на розрахунковому та інших рахунках.
4. Грошові кошти у незавершених розрахунках (*дебіторська заборгованість*).
5. Готівка в касі.

Рух оборотних виробничих фондів і фондів обігу носить однаковий характер і складає єдиний процес. Після закінчення виробничого циклу, виготовлення готової продукції і її реалізації вартість оборотних коштів відшкодовується в складі виторгу від реалізації продукції (робіт, послуг). Оборотні виробничі фонди і фонди обігу, перебуваючи в постійному русі, забезпечують безперебійний кругообіг коштів. При цьому відбувається постійна і закономірна зміна форм авансованої вартості: з грошової вона перетворюється в товарну, потім у виробничу, знову в товарну і грошову.

Оборотний капітал поділяється на нормовані і ненормовані. **До нормованих** належать всі оборотні фонди та готова продукція на складах підприємства. До ненормованих відносяться відвантажена готова продукція (дебіторська заборгованість) та готівкові і безготівкові грошові кошти підприємства.

Структура оборотних засобів характеризується співвідношенням їх окремих елементів у загальному обсязі оборотних засобів, яке виражається у відсотках. Ця структура може бути досить різною в залежності від виду економічної діяльності, до якої належить підприємство, але в цілому по промисловості 2/3 оборотного капіталу – це оборотні фонди, а 1/3 – фонди обігу (в торгівлі навпаки – 1/3 оборотного капіталу – це оборотні фонди, а 2/3 – фонди обігу). Тому формуючи політику управління

активами необхідно враховувати вид економічної діяльності, в якому створено бізнес.

## 2. Управління основними засобами малого бізнесу

Рациональне використання основних фондів і виробничих потужностей у малому бізнесі сприяє поліпшенню всіх техніко-економічних показників, а саме збільшенню випуску продукції, зниженню її собівартості, трудомісткості та прискорення виробничого процесу, що має визначальний рівень ефективності у цьому виді діяльності. Тому з метою підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів необхідно формувати та підтримувати наявні у них виробничі фонди на належному рівні. Цьому може сприяти оновлення основних засобів і поліпшення їх технічних характеристик як факторів, що впливають на рівень рентабельності і фінансовий стан бізнесу. Отже, необхідний постійний контроль за станом і аналіз використання наявних у організації основних фондів. Управління основними засобами малого бізнесу в господарській практиці полягає в оцінці і виявленні внутрішніх резервів поліпшення структури основних засобів і підвищення ефективності їх використання.

Слід зауважити, що питання управління основними засобами має значний вплив та визначає ефективність діяльності виробничого бізнесу, тоді як посередницький та консультативний не відчуває тісної залежності між основними засобами та результативністю діяльності.

На сьогодні більшість суб'єктів малого підприємництва значною мірою втрачають свої позиції через застарілу технологію, а також значно зношені виробничі потужності. Однією з головних проблем на таких підприємствах є відсутність якісного і вчасного оновлення нематеріальних активів, яке своєю чергою сприяло б підвищенню продуктивності їх діяльності. Ефективне управління необоротними активами на підприємстві, окрім підвищення конкурентоспроможності, дає змогу створити потужну основу для діяльності підприємства та умови для ефективного його розвитку в майбутньому. Необхідно детально планувати та аналізувати кожен з показників статей балансу підприємства, а також приділяти увагу їх зіставленню поміж собою. Якщо говорити про джерела фінансування активів бізнесу, то правило залишається загальним: основний капітал має фінансуватися довгостроковими фінансовими ресурсами, оборотний – короткостроковими.

*Завданнями* фінансового управління основними засобами є:

- дослідження динаміки, складу і структури основних засобів;
- оцінка забезпеченості бізнесу необхідними основними засобами;
- впорядкування руху основних засобів і темпів їх оновлення;

активами необхідно враховувати вид економічної діяльності, в якому створено бізнес.

## 2. Управління основними засобами малого бізнесу

Рациональне використання основних фондів і виробничих потужностей у малому бізнесі сприяє поліпшенню всіх техніко-економічних показників, а саме збільшенню випуску продукції, зниженню її собівартості, трудомісткості та прискорення виробничого процесу, що має визначальний рівень ефективності у цьому виді діяльності. Тому з метою підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів необхідно формувати та підтримувати наявні у них виробничі фонди на належному рівні. Цьому може сприяти оновлення основних засобів і поліпшення їх технічних характеристик як факторів, що впливають на рівень рентабельності і фінансовий стан бізнесу. Отже, необхідний постійний контроль за станом і аналіз використання наявних у організації основних фондів. Управління основними засобами малого бізнесу в господарській практиці полягає в оцінці і виявленні внутрішніх резервів поліпшення структури основних засобів і підвищення ефективності їх використання.

Слід зауважити, що питання управління основними засобами має значний вплив та визначає ефективність діяльності виробничого бізнесу, тоді як посередницький та консультативний не відчуває тісної залежності між основними засобами та результативністю діяльності.

На сьогодні більшість суб'єктів малого підприємництва значною мірою втрачають свої позиції через застарілу технологію, а також значно зношені виробничі потужності. Однією з головних проблем на таких підприємствах є відсутність якісного і вчасного оновлення нематеріальних активів, яке своєю чергою сприяло б підвищенню продуктивності їх діяльності. Ефективне управління необоротними активами на підприємстві, окрім підвищення конкурентоспроможності, дає змогу створити потужну основу для діяльності підприємства та умови для ефективного його розвитку в майбутньому. Необхідно детально планувати та аналізувати кожен з показників статей балансу підприємства, а також приділяти увагу їх зіставленню поміж собою. Якщо говорити про джерела фінансування активів бізнесу, то правило залишається загальним: основний капітал має фінансуватися довгостроковими фінансовими ресурсами, оборотний – короткостроковими.

*Завданнями* фінансового управління основними засобами є:

- дослідження динаміки, складу і структури основних засобів;
- оцінка забезпеченості бізнесу необхідними основними засобами;
- впорядкування руху основних засобів і темпів їх оновлення;

- пошук оптимальних джерел фінансування відтворення основних засобів;
- вивчення технічного стану основних засобів;
- розробка конкретних заходів щодо залучення в оборот виявлених резервів поліпшення структури основних засобів і підвищення інтенсивності їх використання.

Управління основними засобами дозволяє дати оцінку структури, динаміки та ефективності використання основних засобів. Визначальним для вибору аналітичних завдань і формування їх набору є конкретні потреби управління, зміст прийнятих управлінських рішень. Ефективність управління основними засобами залежить від повноти і достовірності результатів їх аналізу, а також – від ступеня досконалості обліку, налагодженості систем реєстрації операцій з об'єктами основних засобів, повноти заповнення облікових документів, точності віднесення об'єктів до облікових класифікаційних груп, достовірності інвентаризаційних описів, глибини розробки і ведення реєстрів аналітичного обліку об'єктів основних засобів.

За П(С)БО 7 **об'єкт основних засобів** – це завершений пристрій із усіма пристосуваннями та приладами до нього; конструктивно відособлений предмет, призначений для виконання певних самостійних функцій; відособлений комплекс конструктивно з'єднаних предметів одного або різного призначення, що мають для їх обслуговування загальні пристрої, приналежності, керування і єдиний фундамент, внаслідок чого кожен предмет може виконувати свої функції, а комплекс – певну роботу тільки в складі комплексу, а не самостійно. Податковий кодекс встановлює мінімальну вартість об'єкту для його віднесення до основних засобів, яка має бути не меншою 6000 грн.

Для забезпечення контролю за станом і рухом основних засобів кожному об'єкту в момент його введення в експлуатацію привласнюється *інвентарний номер*, що проставляється на об'єкті стійкою фарбою і зберігається за ним протягом усього терміну його використання.

Взяття на баланс основних засобів підприємства має наступний вигляд: *надходження придбаних основних засобів*, що оформлюється документами постачальника (накладна, рахунок на сплату, податкова накладна та документи, що містять технічну характеристику об'єкта), *зарахування до складу основних засобів* закінчених будівель, встановленого устаткування та інших об'єктів, що оформлюється актом приймання-передачі (внутрішнього переміщення) основних засобів<sup>59</sup>, а оформлення внутрішнього переміщення основних засобів акт виписується у

<sup>59</sup> Складання загального акта, що оформляє приймання декількох об'єктів, дозволяється лише при обліку господарського інвентарю, інструмента, устаткування і т.п., якщо ці об'єкти однотипні, мають однакову вартість і прийняті в одному календарному місяці.

- пошук оптимальних джерел фінансування відтворення основних засобів;
- вивчення технічного стану основних засобів;
- розробка конкретних заходів щодо залучення в оборот виявлених резервів поліпшення структури основних засобів і підвищення інтенсивності їх використання.

Управління основними засобами дозволяє дати оцінку структури, динаміки та ефективності використання основних засобів. Визначальним для вибору аналітичних завдань і формування їх набору є конкретні потреби управління, зміст прийнятих управлінських рішень. Ефективність управління основними засобами залежить від повноти і достовірності результатів їх аналізу, а також – від ступеня досконалості обліку, налагодженості систем реєстрації операцій з об'єктами основних засобів, повноти заповнення облікових документів, точності віднесення об'єктів до облікових класифікаційних груп, достовірності інвентаризаційних описів, глибини розробки і ведення реєстрів аналітичного обліку об'єктів основних засобів.

За П(С)БО 7 **об'єкт основних засобів** – це завершений пристрій із усіма пристосуваннями та приладами до нього; конструктивно відособлений предмет, призначений для виконання певних самостійних функцій; відособлений комплекс конструктивно з'єднаних предметів одного або різного призначення, що мають для їх обслуговування загальні пристрої, приналежності, керування і єдиний фундамент, внаслідок чого кожен предмет може виконувати свої функції, а комплекс – певну роботу тільки в складі комплексу, а не самостійно. Податковий кодекс встановлює мінімальну вартість об'єкту для його віднесення до основних засобів, яка має бути не меншою 6000 грн.

Для забезпечення контролю за станом і рухом основних засобів кожному об'єкту в момент його введення в експлуатацію привласнюється *інвентарний номер*, що проставляється на об'єкті стійкою фарбою і зберігається за ним протягом усього терміну його використання.

Взяття на баланс основних засобів підприємства має наступний вигляд: *надходження придбаних основних засобів*, що оформлюється документами постачальника (накладна, рахунок на сплату, податкова накладна та документи, що містять технічну характеристику об'єкта), *зарахування до складу основних засобів* закінчених будівель, встановленого устаткування та інших об'єктів, що оформлюється актом приймання-передачі (внутрішнього переміщення) основних засобів<sup>59</sup>, а оформлення внутрішнього переміщення основних засобів акт виписується у

<sup>59</sup> Складання загального акта, що оформляє приймання декількох об'єктів, дозволяється лише при обліку господарського інвентарю, інструмента, устаткування і т.п., якщо ці об'єкти однотипні, мають однакову вартість і прийняті в одному календарному місяці.

двох примірниках працівником відділу (цеху) – здавача. Перший примірник з підписами одержувача і здавача передається до бухгалтерії, а інший – до відділу (цеху) – здавачу.

Об'єкти на підприємстві можуть вибувати через повний *фізичний знос* (поступова втрата основними засобами своєї первісної споживної вартості, яка обумовлена не тільки їх функціонуванням, а й їх бездіяльністю (руйнування від зовнішнього, впливу, корозії). Унаслідок фізичного зносу основних фондів погіршуються їх техніко-економічні та соціальні характеристики – знижується продуктивність, збільшуються експлуатаційні витрати, змінюється режим роботи тощо) *чи моральний знос* (передчасне до закінчення строку фізичної служби знецінення основних фондів, зумовлене або здешевленням відтворення основних фондів (моральний знос першого роду), або використанням більш продуктивних засобів праці (моральний знос другого роду) або у результаті аварій та стихійних лих. Таке вибуття називається *ліквідацією* й оформляється Актом на списання основних засобів або Актом на списання автотранспортних засобів.

Крім витрат на придбання основних засобів більшість підприємств несуть додаткові витрати на їх відновлення та поліпшення. **Відтворення** – процес поновлення або збільшення вартості зношених і застарілих основних засобів в натуральному і вартісному вираженні. В практиці зустрічається *просте і розширене* відтворення, а також, у разі відсутності управлінських дій, спрямованих на покращення стану основних засобів – *звужене*. Вони мають назву **режими відтворення**.

Просте відтворення – відшкодування основних засобів за вартістю і натуральними показниками до колишнього рівня (капітальний ремонт, заміна). Розширене відтворення – відшкодування основних засобів за вартістю і натуральними показниками з приростом за всіма параметрами (нове будівництво, модернізація, технічне переозброєння). Звужене відтворення – процес руйнування, продажу, виведення зі складу основних засобів, яке може бути спричинене суб'єктивними та об'єктивними факторами.

Розрізняють такі *види* відтворення:

- реконструкція – повне або часткове переобладнання виробничих цехів, об'єктів основного і допоміжного призначення без розширення їх площ, але із заміною морально застарілого або зношеного обладнання;
- технічне переозброєння – підвищення технічного рівня окремих дільниць виробництва і агрегатів за рахунок впровадження нової техніки, технологій, автоматизації, механізації та інформатизації виробництва;
- модернізація – вдосконалення наявного обладнання за рахунок внесення різних змін в його конструкцію (установка приладів, пристосувань, автоматизація та ін.).

двох примірниках працівником відділу (цеху) – здавача. Перший примірник з підписами одержувача і здавача передається до бухгалтерії, а інший – до відділу (цеху) – здавачу.

Об'єкти на підприємстві можуть вибувати через повний *фізичний знос* (поступова втрата основними засобами своєї первісної споживної вартості, яка обумовлена не тільки їх функціонуванням, а й їх бездіяльністю (руйнування від зовнішнього, впливу, корозії). Унаслідок фізичного зносу основних фондів погіршуються їх техніко-економічні та соціальні характеристики – знижується продуктивність, збільшуються експлуатаційні витрати, змінюється режим роботи тощо) *чи моральний знос* (передчасне до закінчення строку фізичної служби знецінення основних фондів, зумовлене або здешевленням відтворення основних фондів (моральний знос першого роду), або використанням більш продуктивних засобів праці (моральний знос другого роду) або у результаті аварій та стихійних лих. Таке вибуття називається *ліквідацією* й оформляється Актом на списання основних засобів або Актом на списання автотранспортних засобів.

Крім витрат на придбання основних засобів більшість підприємств несуть додаткові витрати на їх відновлення та поліпшення. **Відтворення** – процес поновлення або збільшення вартості зношених і застарілих основних засобів в натуральному і вартісному вираженні. В практиці зустрічається *просте і розширене* відтворення, а також, у разі відсутності управлінських дій, спрямованих на покращення стану основних засобів – *звужене*. Вони мають назву **режими відтворення**.

Просте відтворення – відшкодування основних засобів за вартістю і натуральними показниками до колишнього рівня (капітальний ремонт, заміна). Розширене відтворення – відшкодування основних засобів за вартістю і натуральними показниками з приростом за всіма параметрами (нове будівництво, модернізація, технічне переозброєння). Звужене відтворення – процес руйнування, продажу, виведення зі складу основних засобів, яке може бути спричинене суб'єктивними та об'єктивними факторами.

Розрізняють такі *види* відтворення:

- реконструкція – повне або часткове переобладнання виробничих цехів, об'єктів основного і допоміжного призначення без розширення їх площ, але із заміною морально застарілого або зношеного обладнання;
- технічне переозброєння – підвищення технічного рівня окремих дільниць виробництва і агрегатів за рахунок впровадження нової техніки, технологій, автоматизації, механізації та інформатизації виробництва;
- модернізація – вдосконалення наявного обладнання за рахунок внесення різних змін в його конструкцію (установка приладів, пристосувань, автоматизація та ін.).

Обмеженість фінансових ресурсів малого бізнесу часто призводить до того, що весь процес відтворення закінчується періодичним ремонтом:

- поточний – усунення дрібних несправностей, заміна окремих деталей обладнання;

- середній – більш складний (часткове розбирання обладнання, заміна вузлів, наладка та регулювання, ремонт стін, перекриття, дверей в будівлях);

- капітальний – проводиться по всьому обладнанню або площам цеху або підприємства, відтворення основних фондів з нуля від проектування до введення в експлуатацію. В малому бізнесі зустрічається нечасто.

Поліпшення основних засобів можлива двома способами – підрядним та господарським. При підрядному способі всі роботи здійснює спеціалізована ремонтно-будівельна організація на підставі Договору підряду. При господарському способі всі роботи з ремонту та поліпшення підприємство виконує самостійно.

У бізнесі в сучасних умовах склад та структура основних засобів має відповідати вимогам науково-технічного прогресу, а наявний високий рівень фізичного і морального зносу вимагає якнайшвидшого технічного переозброєння, чому можуть сприяти законодавчо встановлене полегшення процедури імпорту обладнання і техніки та створення різних лізингових компаній для їх придбання.

На рівень і динаміку ефективності використання основних фондів впливають численні *фактори*: особливості сировинної бази, форми організації та розміщення виробництва, організаційно-економічний механізм, науково-технічний прогрес і т. п.

Як було визначено, в процесі використання основні засоби зношуються, тобто втрачають первісні техніко-експлуатаційні характеристики. При цьому вартість об'єктів переноситься частинами на створену за їх участю продукцію (роботи, послуги). Процес перенесення вартості зношеної частини основних засобів на вартість нового продукту називається *амортизацією*.

Згідно П(С)БО 7 **амортизація** – це систематичний розподіл вартості основних засобів, що амортизується, протягом терміну їх корисного використання (експлуатації). Таким чином, для управління оновленням основних засобів та нарахування амортизації необхідно визначити вартість об'єкта основних засобів, що амортизується, термін його корисного використання, а також обрати метод амортизації та визначити вартість ліквідації.

Під вартістю основних засобів, що амортизується, розуміють вартість, яку планують переносити на витрати підприємства протягом терміну корисного використання об'єкта. *Ліквідаційна вартість* також є очікуваною та дорівнює сумі грошових коштів або вартості інших активів, що підприємство очікує одержати від реалізації (ліквідації) основних засобів після закінчення терміну їх корисного використання, за винятком

Обмеженість фінансових ресурсів малого бізнесу часто призводить до того, що весь процес відтворення закінчується періодичним ремонтом:

- поточний – усунення дрібних несправностей, заміна окремих деталей обладнання;

- середній – більш складний (часткове розбирання обладнання, заміна вузлів, наладка та регулювання, ремонт стін, перекриття, дверей в будівлях);

- капітальний – проводиться по всьому обладнанню або площам цеху або підприємства, відтворення основних фондів з нуля від проектування до введення в експлуатацію. В малому бізнесі зустрічається нечасто.

Поліпшення основних засобів можлива двома способами – підрядним та господарським. При підрядному способі всі роботи здійснює спеціалізована ремонтно-будівельна організація на підставі Договору підряду. При господарському способі всі роботи з ремонту та поліпшення підприємство виконує самостійно.

У бізнесі в сучасних умовах склад та структура основних засобів має відповідати вимогам науково-технічного прогресу, а наявний високий рівень фізичного і морального зносу вимагає якнайшвидшого технічного переозброєння, чому можуть сприяти законодавчо встановлене полегшення процедури імпорту обладнання і техніки та створення різних лізингових компаній для їх придбання.

На рівень і динаміку ефективності використання основних фондів впливають численні *фактори*: особливості сировинної бази, форми організації та розміщення виробництва, організаційно-економічний механізм, науково-технічний прогрес і т. п.

Як було визначено, в процесі використання основні засоби зношуються, тобто втрачають первісні техніко-експлуатаційні характеристики. При цьому вартість об'єктів переноситься частинами на створену за їх участю продукцію (роботи, послуги). Процес перенесення вартості зношеної частини основних засобів на вартість нового продукту називається *амортизацією*.

Згідно П(С)БО 7 **амортизація** – це систематичний розподіл вартості основних засобів, що амортизується, протягом терміну їх корисного використання (експлуатації). Таким чином, для управління оновленням основних засобів та нарахування амортизації необхідно визначити вартість об'єкта основних засобів, що амортизується, термін його корисного використання, а також обрати метод амортизації та визначити вартість ліквідації.

Під вартістю основних засобів, що амортизується, розуміють вартість, яку планують переносити на витрати підприємства протягом терміну корисного використання об'єкта. *Ліквідаційна вартість* також є очікуваною та дорівнює сумі грошових коштів або вартості інших активів, що підприємство очікує одержати від реалізації (ліквідації) основних засобів після закінчення терміну їх корисного використання, за винятком

витрат, пов'язаних із продажем (ліквідацією). Звичайно в якості ліквідаційної вартості основних засобів визнають вартість запчастин або брухту кольорових і дорогоцінних металів, які можна одержати після демонтажу устаткування, а також справедливу вартість подібного об'єкта, що використовується в аналогічних умовах, по закінченні терміну його корисної експлуатації.

Терміном корисного використання основних засобів є очікуваний період часу, протягом якого необоротні активи будуть використовуватися підприємством або з їх застосуванням буде виготовлено (виконано) очікуваний підприємством обсяг продукції (робіт, послуг). Даний термін необов'язково повинен збігатися з нормативним терміном експлуатації, що зазначений у технічній документації об'єкта основних засобів.

На сьогодні в бухгалтерському обліку надано право застосовувати на підприємстві один або декілька методів амортизації основних засобів з числа тих, що дозволені П(С)БО 7 (табл.2).

Таблиця 2.

## Характеристика методів амортизації основних засобів

Метод амортизації	Суть	Порядок нарахування	Формула
Прямолінійний метод	Вартість об'єкта основних засобів рівномірно списується на протязі строку його використання. Цей метод найбільш доцільно застосовувати для пасивної частини основних фондів: будівель, споруд та їх структурних компонентів, меблів	Річна сума амортизації визначається шляхом розподілу вартості, що амортизується, на очікуваний термін корисного використання	$AB = \frac{B_{перв} - B_{лікв}}{T_{к.в.}}, грн.,$ де $B_{перв}$ – первісна вартість, грн.; $B_{лікв}$ – ліквідаційна вартість, грн.; $T_{к.в.}$ – термін корисного використання, років або одиниць продукції.
Метод зменшення залишкової вартості	На початку експлуатації основних виробничих фондів суми нарахованої амортизації значно перевершують амортизаційні суми, нараховані на кінець терміна служби об'єкта. Застосовують для тих засобів, які схильні до впливу швидкого морального зносу внаслідок науково-технічного прогресу (комп'ютери, принтери, ксерокси, та інша електроніка).	Річна сума амортизації визначається шляхом множення залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації. Річна норма дорівнює різниці між одиницею та результатом витягу кореня в ступені, рівного кількості років корисного використання об'єкта, з результату ділення ліквідаційної вартості об'єкта на його первісну вартість.	$A_p = B_{зал} \times H_{ар}, грн.,$ $H_{ар} = \left(1 - \sqrt[n]{\frac{B_{лікв}}{B_{перв}}}\right) \times 100$ де $A_p$ – річна сума амортизації, грн.; $B_{зал}$ – залишкова вартість об'єкта основних засобів на початок року або первісна вартість на дату початку нарахування амортизації, грн.; $H_{ар}$ – річна норма амортизації, %; $n$ – кількість років корисного використання об'єкта, років.

витрат, пов'язаних із продажем (ліквідацією). Звичайно в якості ліквідаційної вартості основних засобів визнають вартість запчастин або брухту кольорових і дорогоцінних металів, які можна одержати після демонтажу устаткування, а також справедливу вартість подібного об'єкта, що використовується в аналогічних умовах, по закінченні терміну його корисної експлуатації.

Терміном корисного використання основних засобів є очікуваний період часу, протягом якого необоротні активи будуть використовуватися підприємством або з їх застосуванням буде виготовлено (виконано) очікуваний підприємством обсяг продукції (робіт, послуг). Даний термін необов'язково повинен збігатися з нормативним терміном експлуатації, що зазначений у технічній документації об'єкта основних засобів.

На сьогодні в бухгалтерському обліку надано право застосовувати на підприємстві один або декілька методів амортизації основних засобів з числа тих, що дозволені П(С)БО 7 (табл.2).

Таблиця 2.

## Характеристика методів амортизації основних засобів

Метод амортизації	Суть	Порядок нарахування	Формула
Прямолінійний метод	Вартість об'єкта основних засобів рівномірно списується на протязі строку його використання. Цей метод найбільш доцільно застосовувати для пасивної частини основних фондів: будівель, споруд та їх структурних компонентів, меблів	Річна сума амортизації визначається шляхом розподілу вартості, що амортизується, на очікуваний термін корисного використання	$AB = \frac{B_{перв} - B_{лікв}}{T_{к.в.}}, грн.,$ де $B_{перв}$ – первісна вартість, грн.; $B_{лікв}$ – ліквідаційна вартість, грн.; $T_{к.в.}$ – термін корисного використання, років або одиниць продукції.
Метод зменшення залишкової вартості	На початку експлуатації основних виробничих фондів суми нарахованої амортизації значно перевершують амортизаційні суми, нараховані на кінець терміна служби об'єкта. Застосовують для тих засобів, які схильні до впливу швидкого морального зносу внаслідок науково-технічного прогресу (комп'ютери, принтери, ксерокси, та інша електроніка).	Річна сума амортизації визначається шляхом множення залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації. Річна норма дорівнює різниці між одиницею та результатом витягу кореня в ступені, рівного кількості років корисного використання об'єкта, з результату ділення ліквідаційної вартості об'єкта на його первісну вартість.	$A_p = B_{зал} \times H_{ар}, грн.,$ $H_{ар} = \left(1 - \sqrt[n]{\frac{B_{лікв}}{B_{перв}}}\right) \times 100$ де $A_p$ – річна сума амортизації, грн.; $B_{зал}$ – залишкова вартість об'єкта основних засобів на початок року або первісна вартість на дату початку нарахування амортизації, грн.; $H_{ар}$ – річна норма амортизації, %; $n$ – кількість років корисного використання об'єкта, років.



Метод амортизації	Суть	Порядок нарахування	Формула
Метод прискореного зменшення залишкової вартості	Метод застосовують у разі, якщо планують, що ефективність об'єкта основних засобів на початок експлуатації буде набагато вищою, ніж на кінець експлуатації, та якщо витрати на обслуговування в процесі експлуатації значно зростуть.	Річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації, що визначається виходячи з терміну корисного використання об'єкта і подвоюється.	$A_p = 2 \times N_p \times V_{зл}$ $Ha_t = \frac{1}{\text{Текс.}} \times 100, \%$ де <i>Текс.</i> – кількість років експлуатації, %;
Кумулятивний метод	Метод списання вартості по сумі кількості років. Полягає в тому, що значна частка амортизаційних відрахувань накопичується протягом перших років експлуатації	Річна сума амортизації визначається як добуток вартості, що амортизується, і кумулятивного коефіцієнта. Кумулятивний коефіцієнт розраховується шляхом ділення кількості років, що залишаються до завершення очікуваного терміну використання об'єкта, на суму числа років його корисного використання. Тобто, додаються числові значення років служби об'єкта основних фондів; наприклад, при чотирьохрічному терміні використання: 1+2+3+4=10 – кумулятивне число. Утворюються дробі типу 1/10, 2/10, ..., 4/10, які розміщуються у зворотньому порядку: 4/10, 3/10, 2/10, 1/10 – кумулятивні коефіцієнти ( $K_{\text{кум}}$ ).	$A = K_{\text{кум}} \times (V_{\text{перв}} - V_{\text{лікв}}).$ <b><math>K_{\text{кум}}</math> - кумулятивний коефіцієнт</b>
Виробничий метод	Цей метод базується на тому, що амортизація є тільки результатом експлуатації об'єкта основних засобів, і термін часу не відіграє ніякої ролі в процесі нарахування. Найбільш доцільно використовувати	Місячна сума амортизації визначається як добуток фактичного місячного обсягу продукції (робіт, послуг) і виробничої ставки амортизації. Виробнича ставка обчислюється розподілом вартості, що амортизується, на загальний	$A = N \times A_{\text{вир}}$ $A_{\text{вир}} = \frac{B_{\text{перв}} - B_{\text{лікв}}}{N_{\text{заг. розр.}}}$ де <i>A</i> – амортизаційні відрахування, грн.;

Метод амортизації	Суть	Порядок нарахування	Формула
Метод прискореного зменшення залишкової вартості	Метод застосовують у разі, якщо планують, що ефективність об'єкта основних засобів на початок експлуатації буде набагато вищою, ніж на кінець експлуатації, та якщо витрати на обслуговування в процесі експлуатації значно зростуть.	Річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації, що визначається виходячи з терміну корисного використання об'єкта і подвоюється.	$A_p = 2 \times N_p \times V_{зл}$ $Ha_t = \frac{1}{\text{Текс.}} \times 100, \%$ де <i>Текс.</i> – кількість років експлуатації, %;
Кумулятивний метод	Метод списання вартості по сумі кількості років. Полягає в тому, що значна частка амортизаційних відрахувань накопичується протягом перших років експлуатації	Річна сума амортизації визначається як добуток вартості, що амортизується, і кумулятивного коефіцієнта. Кумулятивний коефіцієнт розраховується шляхом ділення кількості років, що залишаються до завершення очікуваного терміну використання об'єкта, на суму числа років його корисного використання. Тобто, додаються числові значення років служби об'єкта основних фондів; наприклад, при чотирьохрічному терміні використання: 1+2+3+4=10 – кумулятивне число. Утворюються дробі типу 1/10, 2/10, ..., 4/10, які розміщуються у зворотньому порядку: 4/10, 3/10, 2/10, 1/10 – кумулятивні коефіцієнти ( $K_{\text{кум}}$ ).	$A = K_{\text{кум}} \times (V_{\text{перв}} - V_{\text{лікв}}).$ <b><math>K_{\text{кум}}</math> - кумулятивний коефіцієнт</b>
Виробничий метод	Цей метод базується на тому, що амортизація є тільки результатом експлуатації об'єкта основних засобів, і термін часу не відіграє ніякої ролі в процесі нарахування. Найбільш доцільно використовувати	Місячна сума амортизації визначається як добуток фактичного місячного обсягу продукції (робіт, послуг) і виробничої ставки амортизації. Виробнича ставка обчислюється розподілом вартості, що амортизується, на загальний	$A = N \times A_{\text{вир}}$ $A_{\text{вир}} = \frac{B_{\text{перв}} - B_{\text{лікв}}}{N_{\text{заг. розр.}}}$ де <i>A</i> – амортизаційні відрахування, грн.;

Метод амортизації	Суть	Порядок нарахування	Формула
	даний метод по відношенню до транспортних засобів.	обсяг продукції (робіт, послуг), що підприємство очікує виробити з використанням об'єкта основних засобів.	$N$ – фактичний річний обсяг продукції (робіт, послуг); $N_{\text{заг. розр.}}$ – загальний розрахунковий обсяг виробництва, натуральних одиниць.

Амортизація інших необоротних матеріальних активів нараховується тільки прямолінійним або виробничим методом. Амортизація малоцінних необоротних матеріальних активів і бібліотечних фондів може нараховуватися в першому місяці використання об'єкта в розмірі 50 відсотків вартості, що амортизується, та інші 50 % – у місяці їх вилучення зі складу активів або в першому місяці використання об'єкта в розмірі 100 % його вартості.

*Фізичні особи-підприємці* амортизацію не нараховують, а *юридичні особи 3-4 групи платників єдиного податку* – нараховують та відображають в реєстрах та звітності відповідно до форми ведення обліку.

**Проста форма бухгалтерського обліку.** Інформація про операції з основними засобами на підставі первинних документів відображується у Журналі обліку господарських операцій.

**Спрощена форма бухгалтерського обліку.** Для систематизації інформації про наявність, рух і знос необоротних активів (основних засобів, інших необоротних матеріальних активів, нематеріальних активів), про капітальні і фінансові інвестиції та інші необоротні активи ведеться Відомість 4-м.

**Форма бухгалтерського обліку для суб'єктів малого підприємництва – юридичних осіб, які мають право ведення спрощеного обліку доходів і витрат.** Для узагальнення інформації про господарські операції щодо основних засобів, нематеріальних активів, довгострокових біологічних активів, інших необоротних матеріальних активів та капітальних інвестицій у необоротні матеріальні активи призначені графи 4 і 5 Журналу 1-мс.

Для управління основними засобами в бізнесі існує система узагальнюючих показників, які дають змогу діагностувати ситуацію та прийняти рішення щодо подальшого розвитку.

Загальні показники використання основних фондів поділяються на 4 основні групи:

І. Показники, що характеризують технічний стан основних виробничих фондів.

В ринкових умовах господарювання, коли необхідний постійний контроль за станом технічної оснащеності організації з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг, аналіз технічного стану основних засобів організації стає особливо актуальним. Прове-

Метод амортизації	Суть	Порядок нарахування	Формула
	даний метод по відношенню до транспортних засобів.	обсяг продукції (робіт, послуг), що підприємство очікує виробити з використанням об'єкта основних засобів.	$N$ – фактичний річний обсяг продукції (робіт, послуг); $N_{\text{заг. розр.}}$ – загальний розрахунковий обсяг виробництва, натуральних одиниць.

Амортизація інших необоротних матеріальних активів нараховується тільки прямолінійним або виробничим методом. Амортизація малоцінних необоротних матеріальних активів і бібліотечних фондів може нараховуватися в першому місяці використання об'єкта в розмірі 50 відсотків вартості, що амортизується, та інші 50 % – у місяці їх вилучення зі складу активів або в першому місяці використання об'єкта в розмірі 100 % його вартості.

*Фізичні особи-підприємці* амортизацію не нараховують, а *юридичні особи 3-4 групи платників єдиного податку* – нараховують та відображають в реєстрах та звітності відповідно до форми ведення обліку.

**Проста форма бухгалтерського обліку.** Інформація про операції з основними засобами на підставі первинних документів відображується у Журналі обліку господарських операцій.

**Спрощена форма бухгалтерського обліку.** Для систематизації інформації про наявність, рух і знос необоротних активів (основних засобів, інших необоротних матеріальних активів, нематеріальних активів), про капітальні і фінансові інвестиції та інші необоротні активи ведеться Відомість 4-м.

**Форма бухгалтерського обліку для суб'єктів малого підприємництва – юридичних осіб, які мають право ведення спрощеного обліку доходів і витрат.** Для узагальнення інформації про господарські операції щодо основних засобів, нематеріальних активів, довгострокових біологічних активів, інших необоротних матеріальних активів та капітальних інвестицій у необоротні матеріальні активи призначені графи 4 і 5 Журналу 1-мс.

Для управління основними засобами в бізнесі існує система узагальнюючих показників, які дають змогу діагностувати ситуацію та прийняти рішення щодо подальшого розвитку.

Загальні показники використання основних фондів поділяються на 4 основні групи:

І. Показники, що характеризують технічний стан основних виробничих фондів.

В ринкових умовах господарювання, коли необхідний постійний контроль за станом технічної оснащеності організації з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг, аналіз технічного стану основних засобів організації стає особливо актуальним. Прове-

дення аналізу та оцінка технічного стану основних засобів організації необхідні як для своєчасного прийняття управлінських рішень власниками організації в частині оновлення основних засобів, так і для визначення їх заставної вартості під отримання кредитів і позик на реконструкцію, модернізацію та оновлення основних фондів.

1) *Коефіцієнт зносу* ( $K_{зн}$ ). Показує, яка частка вартості основних фондів вже перенесена на вартість готової продукції інакше кажучи, характеризує ступінь зносу основних фондів:

$$K_{оновл} = \frac{B_{зн}}{B_{кр}}, \quad (1)$$

де  $B_{зн}$  – вартість зносу основних фондів за певний період, грн.;

$B_{кр}$  – вартість основних фондів на кінець періоду (року), грн.

2) *Коефіцієнт придатності* ( $K_{прид}$ ) – характеризує ступінь придатності основних фондів до експлуатації і визначається:

$$K_{прид} = \frac{B_{зал}}{B_{кр}}, \quad (2)$$

де  $B_{зал}$  – залишкова вартість основних фондів, грн.

Слід пам'ятати, що  $K_{зн} + K_{прид} = 1$ . Чим вище коефіцієнт придатності (нижче коефіцієнт зносу), тим кращий технічний стан основних засобів.

Для оцінки ступеня зношеності активної частини основних засобів організації за окремими їх видами можна використовувати шкалу експертних оцінок, представлену в табл. 3

Таблиця 3

Шкала експертних оцінок технічного стану машин і обладнання на базі коефіцієнта зносу

Оцінка стану основних засобів	Характеристика технічного стану	Коефіцієнт зносу, %
Нове	Нове, встановлене, обладнання ще не експлуатувалося, знаходиться у відмінному стані	До 5
Дуже добрий стан	Практично нове обладнання, було в нетривалому використанні, не потребує ремонту	До 15
Добрий стан	Було в використанні, добре відремontоване та реконструйоване, у відмінному стані	До 35
Задовільний стан	Було у використанні, потребує незначного ремонту або заміни окремих частин	До 60
Умовно придатне	Експлуатоване та придатне до подальшого використання за умови значного ремонту або заміни головних частин	До 80
Незадовільне	Експлуатоване, потребує капітального ремонту і заміни основних агрегатів	До 90
Непридатне до використання	Обладнання, яке не має подальших перспектив відтворення, брут	До 100

дення аналізу та оцінка технічного стану основних засобів організації необхідні як для своєчасного прийняття управлінських рішень власниками організації в частині оновлення основних засобів, так і для визначення їх заставної вартості під отримання кредитів і позик на реконструкцію, модернізацію та оновлення основних фондів.

1) *Коефіцієнт зносу* ( $K_{зн}$ ). Показує, яка частка вартості основних фондів вже перенесена на вартість готової продукції інакше кажучи, характеризує ступінь зносу основних фондів:

$$K_{оновл} = \frac{B_{зн}}{B_{кр}}, \quad (1)$$

де  $B_{зн}$  – вартість зносу основних фондів за певний період, грн.;

$B_{кр}$  – вартість основних фондів на кінець періоду (року), грн.

2) *Коефіцієнт придатності* ( $K_{прид}$ ) – характеризує ступінь придатності основних фондів до експлуатації і визначається:

$$K_{прид} = \frac{B_{зал}}{B_{кр}}, \quad (2)$$

де  $B_{зал}$  – залишкова вартість основних фондів, грн.

Слід пам'ятати, що  $K_{зн} + K_{прид} = 1$ . Чим вище коефіцієнт придатності (нижче коефіцієнт зносу), тим кращий технічний стан основних засобів.

Для оцінки ступеня зношеності активної частини основних засобів організації за окремими їх видами можна використовувати шкалу експертних оцінок, представлену в табл. 3

Таблиця 3

Шкала експертних оцінок технічного стану машин і обладнання на базі коефіцієнта зносу

Оцінка стану основних засобів	Характеристика технічного стану	Коефіцієнт зносу, %
Нове	Нове, встановлене, обладнання ще не експлуатувалося, знаходиться у відмінному стані	До 5
Дуже добрий стан	Практично нове обладнання, було в нетривалому використанні, не потребує ремонту	До 15
Добрий стан	Було в використанні, добре відремontоване та реконструйоване, у відмінному стані	До 35
Задовільний стан	Було у використанні, потребує незначного ремонту або заміни окремих частин	До 60
Умовно придатне	Експлуатоване та придатне до подальшого використання за умови значного ремонту або заміни головних частин	До 80
Незадовільне	Експлуатоване, потребує капітального ремонту і заміни основних агрегатів	До 90
Непридатне до використання	Обладнання, яке не має подальших перспектив відтворення, брут	До 100

## II. Показники руху основних засобів

1) Коефіцієнт оновлення. ( $K_{\text{оновл}}$ ) – характеризує інтенсивність введення в дію нових виробничих потужностей:

$$K_{\text{оновл}} = \frac{B_{\text{вв}}}{B_{\text{кр}}}, \quad (3)$$

де  $B_{\text{вв}}$  – вартість введених основних фондів за певний період (рік), грн;  
 $B_{\text{кр}}$  – вартість основних фондів на кінець періоду (року), грн.

2) Коефіцієнт вибуття ( $K_{\text{виб}}$ ) – характеризує інтенсивність вибуття основних фондів упродовж розрахункового періоду:

$$K_{\text{виб}} = \frac{B_{\text{виб}}}{B_{\text{пр}}}, \quad (4)$$

де  $B_{\text{виб}}$  – вартість ліквідованих основних фондів за певний період, грн.;  
 $B_{\text{пр}}$  – вартість основних фондів на початок періоду (року), грн.

При оцінці руху основних засобів також слід враховувати наявність у організації в достатньому обсязі джерел придбання основних фондів, а також доцільність вибуття окремих об'єктів основних фондів. Можливо оцінити вплив деяких господарських операцій, пов'язаних з рухом основних засобів, на фінансові результати бізнесу, а отже, і на його фінансовий стан (табл.4)

Таблиця 4

## Вплив руху основних засобів на фінансовий результат та фінансовий стан організації

Зміст господарської операції	Вплив господарської операції з основними засобами	
	на фінансові результати	на фінансовий стан
Надходження основних засобів		
Отримано безоплатно	Збільшується собівартість продукції в частині витрат на ремонт основних засобів, що при низькій фондовіддачі безоплатно отриманих основних засобів може призвести до зменшення прибутку і рентабельності	Веде до зростання фінансової стійкості організації. Збільшується розмір власного капіталу організації
Поточна оренда основних засобів	Збільшуються витрати на суму орендної плати	Скорочується величина власного капіталу за рахунок зменшення чистого прибутку на величину витрат з оренди
Придбання основних засобів	Збільшуються витрати на суму купівлі	Збільшуються необоротні активи підприємства, змінюється структура капіталу організації. В цілому сповільнюється оборот капіталу, скорочуються розміри найбільш ліквідних активів, погіршується платоспроможність

## II. Показники руху основних засобів

1) Коефіцієнт оновлення. ( $K_{\text{оновл}}$ ) – характеризує інтенсивність введення в дію нових виробничих потужностей:

$$K_{\text{оновл}} = \frac{B_{\text{вв}}}{B_{\text{кр}}}, \quad (3)$$

де  $B_{\text{вв}}$  – вартість введених основних фондів за певний період (рік), грн;  
 $B_{\text{кр}}$  – вартість основних фондів на кінець періоду (року), грн.

2) Коефіцієнт вибуття ( $K_{\text{виб}}$ ) – характеризує інтенсивність вибуття основних фондів упродовж розрахункового періоду:

$$K_{\text{виб}} = \frac{B_{\text{виб}}}{B_{\text{пр}}}, \quad (4)$$

де  $B_{\text{виб}}$  – вартість ліквідованих основних фондів за певний період, грн.;  
 $B_{\text{пр}}$  – вартість основних фондів на початок періоду (року), грн.

При оцінці руху основних засобів також слід враховувати наявність у організації в достатньому обсязі джерел придбання основних фондів, а також доцільність вибуття окремих об'єктів основних фондів. Можливо оцінити вплив деяких господарських операцій, пов'язаних з рухом основних засобів, на фінансові результати бізнесу, а отже, і на його фінансовий стан (табл.4)

Таблиця 4

## Вплив руху основних засобів на фінансовий результат та фінансовий стан організації

Зміст господарської операції	Вплив господарської операції з основними засобами	
	на фінансові результати	на фінансовий стан
Надходження основних засобів		
Отримано безоплатно	Збільшується собівартість продукції в частині витрат на ремонт основних засобів, що при низькій фондовіддачі безоплатно отриманих основних засобів може призвести до зменшення прибутку і рентабельності	Веде до зростання фінансової стійкості організації. Збільшується розмір власного капіталу організації
Поточна оренда основних засобів	Збільшуються витрати на суму орендної плати	Скорочується величина власного капіталу за рахунок зменшення чистого прибутку на величину витрат з оренди
Придбання основних засобів	Збільшуються витрати на суму купівлі	Збільшуються необоротні активи підприємства, змінюється структура капіталу організації. В цілому сповільнюється оборот капіталу, скорочуються розміри найбільш ліквідних активів, погіршується платоспроможність

Зміст господарської операції	Вплив господарської операції з основними засобами	
	на фінансові результати	на фінансовий стан
Лізинг	Збільшуються витрати організації, зараховують на собівартість продукції, на суму орендної плати та % по лізингу, а також на суму витрат з капітального ремонту (якщо це обговорено умовами договору лізингу)	Збільшується сума необоротних активів і сума заборгованості орендодавцям
Вибуття основних засобів		
Внесення вкладу до статутного капітал дочірнього підприємства	Внесок за ціною угоди вище залишкової веде до зростання операційних доходів організації, інакше - збитки відносять на зменшення фінансового результату	Структура майна (частка оборотних і необоротних активів) не змінюється
Безоплатна передача раніше куплених основних засобів	Фінансовий результат організації зменшується на величину втрат від безоплатної передачі основних засобів	Зменшується величина необоротних активів і власного капіталу організації на суму залишкової вартості вибулих основних засобів, у результаті чого змінюється структура майна організації і джерел його фінансування
Продаж основних засобів	Формується надходження коштів	Зменшується розмір основних засобів, підвищується ліквідність балансу, прискорюється оборот капіталу. Оцінка даної операції повинна також проводитися точки зору виробничої потреби організації реалізованих об'єктів основних засобів
Ліквідація основних засобів	Формується надходження коштів у розмірі ліквідаційної вартості	Власні кошти зменшуються на суму недорахованої амортизації

III. Показники, що характеризують забезпеченість підприємства основними засобами.

1) Фондооснащеність ( $\Phi_{осн}$ ) – показує яка частина вартості основних фондів припадає на одиницю основного устаткування:

$$\Phi_{осн} = \frac{B_{ср}}{A_{обл}}, \text{ грн./од.}, \quad (5)$$

де  $B_{ср}$  – середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, грн.;

$A_{обл}$  – облікова кількість устаткування, що має найбільшу питому вагу на підприємстві, одиниць.

Необхідний для аналізу потреби в основних виробничих фондах для виконання одиниці обсягу робіт власними силами.

2) Фондоозброєність ( $\Phi_{озбр}$ ) – характеризує ступінь озброєності фондами одного працівника і показує, яка частка загальної вартості основних фондів підприємства припадає на одного середньооблікового працівника

Зміст господарської операції	Вплив господарської операції з основними засобами	
	на фінансові результати	на фінансовий стан
Лізинг	Збільшуються витрати організації, зараховують на собівартість продукції, на суму орендної плати та % по лізингу, а також на суму витрат з капітального ремонту (якщо це обговорено умовами договору лізингу)	Збільшується сума необоротних активів і сума заборгованості орендодавцям
Вибуття основних засобів		
Внесення вкладу до статутного капітал дочірнього підприємства	Внесок за ціною угоди вище залишкової веде до зростання операційних доходів організації, інакше - збитки відносять на зменшення фінансового результату	Структура майна (частка оборотних і необоротних активів) не змінюється
Безоплатна передача раніше куплених основних засобів	Фінансовий результат організації зменшується на величину втрат від безоплатної передачі основних засобів	Зменшується величина необоротних активів і власного капіталу організації на суму залишкової вартості вибулих основних засобів, у результаті чого змінюється структура майна організації і джерел його фінансування
Продаж основних засобів	Формується надходження коштів	Зменшується розмір основних засобів, підвищується ліквідність балансу, прискорюється оборот капіталу. Оцінка даної операції повинна також проводитися точки зору виробничої потреби організації реалізованих об'єктів основних засобів
Ліквідація основних засобів	Формується надходження коштів у розмірі ліквідаційної вартості	Власні кошти зменшуються на суму недорахованої амортизації

III. Показники, що характеризують забезпеченість підприємства основними засобами.

1) Фондооснащеність ( $\Phi_{осн}$ ) – показує яка частина вартості основних фондів припадає на одиницю основного устаткування:

$$\Phi_{осн} = \frac{B_{ср}}{A_{обл}}, \text{ грн./од.}, \quad (5)$$

де  $B_{ср}$  – середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, грн.;

$A_{обл}$  – облікова кількість устаткування, що має найбільшу питому вагу на підприємстві, одиниць.

Необхідний для аналізу потреби в основних виробничих фондах для виконання одиниці обсягу робіт власними силами.

2) Фондоозброєність ( $\Phi_{озбр}$ ) – характеризує ступінь озброєності фондами одного працівника і показує, яка частка загальної вартості основних фондів підприємства припадає на одного середньооблікового працівника

$$\Phi_{озбр} = \frac{B_{cp}}{Ч_{ссп}}, \text{ грн./чол.} \quad (6)$$

де  $Ч_{ссп}$  – середньо-спискова чисельність ПВП, чол.

Зростання фондоозброєності сприяє підвищенню продуктивності праці. При цьому позитивна оцінка дається за умови випереджаючого зростання продуктивності праці, так як в цьому випадку підвищується інтенсивність використання основних засобів. Це веде до їх відносної економії, а отже, і зниження витрат на їх утримання (амортизація, витрати на ремонт та ін.), і робить позитивний вплив на формування фінансових результатів бізнесу в цілому.

IV. Показники, що характеризують ефективність використання основних виробничих фондів підприємства.

Економічна ефективність використання основних засобів бізнесу проявляється у збільшенні обсягу виробництва (продажів), економії живої і матеріалізованої праці, а отже, прибутковості діяльності в цілому.

Найбільш важливим показником інтенсивності використання основних засобів є фондovіддача. Фондовіддача показує загальну віддачу від використання кожної гривні, вкладеної в основні засоби. Зростання фондovіддачі дозволяє, не змінюючи загального обсягу накопичуваної частини доходу, підвищити частку коштів, спрямованих на розвиток виробничої сфери.

1) Фондовіддача ( $\Phi_v$ ) – показує, яка частка випущеної продукції (валового доходу) припадає на 1 грн. вартості основних виробничих фондів:

$$\Phi_v = \frac{ВП(ВД)}{B_{cp}}, \text{ грн./1 грн.}, \quad (7)$$

де **ВП** – обсяг товарної (валової, чистої) продукції (валового доходу) підприємства за рік, грн.

Зворотним показником є фондомісткість. Співвідношення темпів приросту середньої вартості основних засобів і темпів приросту обсягів випуску (товарообігу) дозволяє визначити граничний показник фондомісткості, т. е. приріст основних засобів на 1% приросту продукції (товарообігу). Якщо граничний показник фондомісткості менше одиниці, отже, має місце підвищення ефективності використання основних засобів.

2) Фондомісткість (фондоємність) – обернений показник до фондovіддачі ( $\Phi_m$ ). Характеризує, яка частка вартості основних виробничих фондів припадає на 1 грн. випущеної продукції (валового доходу) підприємства:

$$\Phi_m = \frac{B_{cp}}{ВП(ВД)}, \text{ грн./1 грн.} \quad (8)$$

$$\Phi_{озбр} = \frac{B_{cp}}{Ч_{ссп}}, \text{ грн./чол.} \quad (6)$$

де  $Ч_{ссп}$  – середньо-спискова чисельність ПВП, чол.

Зростання фондоозброєності сприяє підвищенню продуктивності праці. При цьому позитивна оцінка дається за умови випереджаючого зростання продуктивності праці, так як в цьому випадку підвищується інтенсивність використання основних засобів. Це веде до їх відносної економії, а отже, і зниження витрат на їх утримання (амортизація, витрати на ремонт та ін.), і робить позитивний вплив на формування фінансових результатів бізнесу в цілому.

IV. Показники, що характеризують ефективність використання основних виробничих фондів підприємства.

Економічна ефективність використання основних засобів бізнесу проявляється у збільшенні обсягу виробництва (продажів), економії живої і матеріалізованої праці, а отже, прибутковості діяльності в цілому.

Найбільш важливим показником інтенсивності використання основних засобів є фондovіддача. Фондовіддача показує загальну віддачу від використання кожної гривні, вкладеної в основні засоби. Зростання фондovіддачі дозволяє, не змінюючи загального обсягу накопичуваної частини доходу, підвищити частку коштів, спрямованих на розвиток виробничої сфери.

1) Фондовіддача ( $\Phi_v$ ) – показує, яка частка випущеної продукції (валового доходу) припадає на 1 грн. вартості основних виробничих фондів:

$$\Phi_v = \frac{ВП(ВД)}{B_{cp}}, \text{ грн./1 грн.}, \quad (7)$$

де **ВП** – обсяг товарної (валової, чистої) продукції (валового доходу) підприємства за рік, грн.

Зворотним показником є фондомісткість. Співвідношення темпів приросту середньої вартості основних засобів і темпів приросту обсягів випуску (товарообігу) дозволяє визначити граничний показник фондомісткості, т. е. приріст основних засобів на 1% приросту продукції (товарообігу). Якщо граничний показник фондомісткості менше одиниці, отже, має місце підвищення ефективності використання основних засобів.

2) Фондомісткість (фондоємність) – обернений показник до фондovіддачі ( $\Phi_m$ ). Характеризує, яка частка вартості основних виробничих фондів припадає на 1 грн. випущеної продукції (валового доходу) підприємства:

$$\Phi_m = \frac{B_{cp}}{ВП(ВД)}, \text{ грн./1 грн.} \quad (8)$$

Найбільш узагальнюючим показником інтенсивності використання основних засобів є рентабельність основних засобів (для розрахунку фондорентабельності активної частини основних засобів краще використовувати показник прибутку від продажів).

3) Рентабельність основних виробничих фондів ( $R_{of}$ ) – показує, яку частку прибутку ( $\Pi$ ) отримує підприємство від використання 1 грн. середньорічної вартості фондів ( $B_{cp}$ )

$$R_{of} = \frac{\Pi}{B_{cp}} \times 100, \% \quad (9)$$

де  $\Pi$  – прибуток підприємства, грн.

Велике значення для поліпшення використання основних фондів має підвищення корисного навантаження на обладнання (інтенсивний резерв), чому сприяють оновлення і модернізація обладнання, збільшення частки високопродуктивних машин і виробничих ліній.

Крім перерахованих вище є ще ряд напрямків підвищення ефективності використання основних фондів:

- підвищення якості сировини, збільшення вмісту в ньому корисних речовин;
- зниження втрат сировини при збиранні, транспортуванні і зберіганні, його раціональне витрачання в процесі переробки;
- впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу, і в першу чергу безвідходних, маловідходних та ресурсозберігаючих технологій;
- заміна застарілого обладнання на нове, більш продуктивне і економічне;
- підвищення рівня концентрації виробництва до оптимальних розмірів. За законом концентрації виробництва з подвоєнням його обсягів вартість основних фондів зростає лише в півтора рази, що знижує показник фондомісткості виробництва;
- оптимізація рівня спеціалізації і кооперування виробництва, що дозволяє більш ефективно використовувати об'єкти допоміжного виробництва.

### 3. Управління нематеріальними активами бізнесу

Провідні сучасні підприємства мають позитивну діловою репутацією, впізнаваний бренд, реалізують товари під власними торговими марками (у тому числі під власним найменуванням), використовують новітні технологічні розробки. Залучення нематеріальних активів у фінансово-господарську діяльність малого бізнесу сприяє підвищенню його позиції на ринку за рахунок використання інтелектуальної власності відомих фірм, сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, результативності та конкурентоспроможності.

Найбільш узагальнюючим показником інтенсивності використання основних засобів є рентабельність основних засобів (для розрахунку фондорентабельності активної частини основних засобів краще використовувати показник прибутку від продажів).

3) Рентабельність основних виробничих фондів ( $R_{of}$ ) – показує, яку частку прибутку ( $\Pi$ ) отримує підприємство від використання 1 грн. середньорічної вартості фондів ( $B_{cp}$ )

$$R_{of} = \frac{\Pi}{B_{cp}} \times 100, \% \quad (9)$$

де  $\Pi$  – прибуток підприємства, грн.

Велике значення для поліпшення використання основних фондів має підвищення корисного навантаження на обладнання (інтенсивний резерв), чому сприяють оновлення і модернізація обладнання, збільшення частки високопродуктивних машин і виробничих ліній.

Крім перерахованих вище є ще ряд напрямків підвищення ефективності використання основних фондів:

- підвищення якості сировини, збільшення вмісту в ньому корисних речовин;
- зниження втрат сировини при збиранні, транспортуванні і зберіганні, його раціональне витрачання в процесі переробки;
- впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу, і в першу чергу безвідходних, маловідходних та ресурсозберігаючих технологій;
- заміна застарілого обладнання на нове, більш продуктивне і економічне;
- підвищення рівня концентрації виробництва до оптимальних розмірів. За законом концентрації виробництва з подвоєнням його обсягів вартість основних фондів зростає лише в півтора рази, що знижує показник фондомісткості виробництва;
- оптимізація рівня спеціалізації і кооперування виробництва, що дозволяє більш ефективно використовувати об'єкти допоміжного виробництва.

### 3. Управління нематеріальними активами бізнесу

Провідні сучасні підприємства мають позитивну діловою репутацією, впізнаваний бренд, реалізують товари під власними торговими марками (у тому числі під власним найменуванням), використовують новітні технологічні розробки. Залучення нематеріальних активів у фінансово-господарську діяльність малого бізнесу сприяє підвищенню його позиції на ринку за рахунок використання інтелектуальної власності відомих фірм, сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, результативності та конкурентоспроможності.

У наш час вже неможливо уявити бізнес, який не використовує такий інструментарій, як реєстрація торгової марки, авторське право; патентування промислового зразка, винахід (корисні моделі); web – сайти, інформаційні та електронні технології і таке інше. Нематеріальні активи є однією з найбільш значимих складових багатьох підприємств, вони можуть виступити гарантом їх присутності, конкурентоспроможності та домінування на ринку, що забезпечить постійну прибутковість провідних компаній та підприємств. З одного боку нематеріальні чинники все активніше використовуються у всіх сферах діяльності (здатних привести в дію механізм інноваційного розвитку), а з іншого – ще знаходять своє теоретичне осмислення вченими і правове оформлення законодавцями.

На сьогодні ситуація в сфері управління нематеріальними активами бізнесу залишається недосконалою. Під *нематеріальними активами* розуміють довгострокові вкладення в придбання об'єктів промислової та інтелектуальної власності, а також інших аналогічних майнових прав, що визнаються об'єктом права власності конкретного підприємства і приносять дохід у конкретний період часу. До об'єктів промислової власності відносять право на винахід, промислові зразки, товарні знаки і знаки обслуговування. Сюди можна віднести право на «ноу-хау», тобто технічний досвід або секрети виробництва, які становлять предмет комерційної таємниці і підлягають особливій охороні.

Методологічні засади формування фінансовому менеджменту інформації про нематеріальні активи та її розкриття у фінансовій звітності регламентуються П(С)БО 8 «Нематеріальні активи».

До групи нематеріальних активів відносять сукупність однотипних за призначенням та умовами використання нематеріальних активів, це:

- дослідження – заплановані підприємством дослідження, які проводяться ним уперше з метою отримання і освоєння нових наукових і технічних знань;
- розробка – застосування підприємством результатів досліджень та інших знань для планування і проектування нових або значно вдосконалених матеріалів, приладів, продуктів, процесів, систем або послуг до початку їх серійного виробництва чи використання.

До нематеріальних активів також відносять майно, яке одночасно відповідає таким умовам:

- а) об'єкт здатний приносити організації економічні вигоди в майбутньому, зокрема, об'єкт призначений для використання у виробництві продукції, при виконанні робіт чи наданні послуг, для управлінських потреб організації чи для використання в діяльності, спрямованої на досягнення цілей створення некомерційної організації (в тому числі у підприємницькій діяльності, яка здійснюється відповідно до законодавства);

У наш час вже неможливо уявити бізнес, який не використовує такий інструментарій, як реєстрація торгової марки, авторське право; патентування промислового зразка, винахід (корисні моделі); web – сайти, інформаційні та електронні технології і таке інше. Нематеріальні активи є однією з найбільш значимих складових багатьох підприємств, вони можуть виступити гарантом їх присутності, конкурентоспроможності та домінування на ринку, що забезпечить постійну прибутковість провідних компаній та підприємств. З одного боку нематеріальні чинники все активніше використовуються у всіх сферах діяльності (здатних привести в дію механізм інноваційного розвитку), а з іншого – ще знаходять своє теоретичне осмислення вченими і правове оформлення законодавцями.

На сьогодні ситуація в сфері управління нематеріальними активами бізнесу залишається недосконалою. Під *нематеріальними активами* розуміють довгострокові вкладення в придбання об'єктів промислової та інтелектуальної власності, а також інших аналогічних майнових прав, що визнаються об'єктом права власності конкретного підприємства і приносять дохід у конкретний період часу. До об'єктів промислової власності відносять право на винахід, промислові зразки, товарні знаки і знаки обслуговування. Сюди можна віднести право на «ноу-хау», тобто технічний досвід або секрети виробництва, які становлять предмет комерційної таємниці і підлягають особливій охороні.

Методологічні засади формування фінансовому менеджменту інформації про нематеріальні активи та її розкриття у фінансовій звітності регламентуються П(С)БО 8 «Нематеріальні активи».

До групи нематеріальних активів відносять сукупність однотипних за призначенням та умовами використання нематеріальних активів, це:

- дослідження – заплановані підприємством дослідження, які проводяться ним уперше з метою отримання і освоєння нових наукових і технічних знань;
- розробка – застосування підприємством результатів досліджень та інших знань для планування і проектування нових або значно вдосконалених матеріалів, приладів, продуктів, процесів, систем або послуг до початку їх серійного виробництва чи використання.

До нематеріальних активів також відносять майно, яке одночасно відповідає таким умовам:

- а) об'єкт здатний приносити організації економічні вигоди в майбутньому, зокрема, об'єкт призначений для використання у виробництві продукції, при виконанні робіт чи наданні послуг, для управлінських потреб організації чи для використання в діяльності, спрямованої на досягнення цілей створення некомерційної організації (в тому числі у підприємницькій діяльності, яка здійснюється відповідно до законодавства);



б) організація має право на отримання економічних вигід, які даний об'єкт здатний приносити в майбутньому (в тому числі організація має належно оформлені документи, що підтверджують існування самого активу і права даної організації на результат інтелектуальної діяльності або засіб індивідуалізації – патенти, свідоцтва, інші охоронні документи, договір про відчуження виключного права на результат інтелектуальної діяльності або на засіб індивідуалізації, документи, що підтверджують перехід виключного права без договору тощо), а також є обмеження доступу інших осіб до таких економічних вигід (далі – контроль над об'єктом);

в) можливість виділення або відділення (ідентифікації) об'єкта від інших активів;

г) об'єкт призначений для використання протягом тривалого часу, тобто строку корисного використання, тривалістю понад 12 місяців або звичайного операційного циклу, якщо він перевищує 12 місяців;

г) організацією не передбачається продаж об'єкта протягом 12 місяців, або звичайного операційного циклу, якщо він перевищує 12 місяців;

д) фактична (первісна) вартість об'єкта може бути достовірно визначена;

е) відсутність у об'єкта матеріально-речової форми .

Управління нематеріальними активами здійснюється щодо кожного об'єкта за такими групами<sup>60</sup>:

- права користування природними ресурсами (право користування надрами, іншими ресурсами природного середовища, геологічною та іншою інформацією про природне середовище тощо);

- права користування майном (право користування земельною ділянкою, будівлею, право на оренду приміщень тощо);

- права на комерційні позначення (права на торговельні марки (знаки для товарів і послуг), комерційні (фірмові) найменування);

- права на об'єкти промислової власності (право на винахід, корисні моделі, промислові зразки, сорти рослин, породи тварин, компонування (топографії) інтегральних мікросхем, комерційні таємниці, у тому числі ноу-хау, захист від недобросовісної конкуренції);

- авторське право і суміжні із ним права, право на літературні, художні, музичні твори, комп'ютерні програми, програми для електронно-обчислювальних машин, компіляції даних (бази даних), виконання фонограми, відеограми, передачі (програми) організацій мовлення;

- інші нематеріальні активи (право на проведення діяльності, використання економічних та інших привілеїв) .

<sup>60</sup> Бриль І. В. Особливості формування нематеріальних активів та їх управління в ринковій економіці (збірник НАН України) / І. В. Бриль / НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк: 2014. – С. 80-94.

б) організація має право на отримання економічних вигід, які даний об'єкт здатний приносити в майбутньому (в тому числі організація має належно оформлені документи, що підтверджують існування самого активу і права даної організації на результат інтелектуальної діяльності або засіб індивідуалізації – патенти, свідоцтва, інші охоронні документи, договір про відчуження виключного права на результат інтелектуальної діяльності або на засіб індивідуалізації, документи, що підтверджують перехід виключного права без договору тощо), а також є обмеження доступу інших осіб до таких економічних вигід (далі – контроль над об'єктом);

в) можливість виділення або відділення (ідентифікації) об'єкта від інших активів;

г) об'єкт призначений для використання протягом тривалого часу, тобто строку корисного використання, тривалістю понад 12 місяців або звичайного операційного циклу, якщо він перевищує 12 місяців;

г) організацією не передбачається продаж об'єкта протягом 12 місяців, або звичайного операційного циклу, якщо він перевищує 12 місяців;

д) фактична (первісна) вартість об'єкта може бути достовірно визначена;

е) відсутність у об'єкта матеріально-речової форми .

Управління нематеріальними активами здійснюється щодо кожного об'єкта за такими групами<sup>60</sup>:

- права користування природними ресурсами (право користування надрами, іншими ресурсами природного середовища, геологічною та іншою інформацією про природне середовище тощо);

- права користування майном (право користування земельною ділянкою, будівлею, право на оренду приміщень тощо);

- права на комерційні позначення (права на торговельні марки (знаки для товарів і послуг), комерційні (фірмові) найменування);

- права на об'єкти промислової власності (право на винахід, корисні моделі, промислові зразки, сорти рослин, породи тварин, компонування (топографії) інтегральних мікросхем, комерційні таємниці, у тому числі ноу-хау, захист від недобросовісної конкуренції);

- авторське право і суміжні із ним права, право на літературні, художні, музичні твори, комп'ютерні програми, програми для електронно-обчислювальних машин, компіляції даних (бази даних), виконання фонограми, відеограми, передачі (програми) організацій мовлення;

- інші нематеріальні активи (право на проведення діяльності, використання економічних та інших привілеїв) .

<sup>60</sup> Бриль І. В. Особливості формування нематеріальних активів та їх управління в ринковій економіці (збірник НАН України) / І. В. Бриль / НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк: 2014. – С. 80-94.

Для управління кожний об'єкт нематеріального активу має бути посвідчений відповідним документом та обліковуватися на фірмі. Відповідні документи наведені в таблиці 5.

Таблиця 5

Документи, що підтверджують наявність матеріальних активів на фірмі

Найменування нематеріальних активів	Документи, що підтверджують наявність НМА
Виключне право патентовласника на винахід, промисловий зразок, корисну модель	Патент, виданий держпатентом (якщо НМА створений на підприємстві)
Виключне авторське право на програми для ЕОМ, бази даних	Акт вводу НМА в експлуатацію або свідоцтво про реєстрацію права на даний НМА. Договір та первинні документи, що підтверджують передачу НМА (у разі придбання підприємством виключних прав на даний НМА).
Майнове право автора або іншого правовласника на топології інтегральних мікросхем	Свідоцтво про реєстрацію прав. Договір і первинні документи, що підтверджують передачу НМА, якщо підприємство придбало виключні права на даний НМА.
Виключне право власника на товарний знак та знак обслуговування, найменування місця виходу товару	Свідоцтво. Договір та первинні документи, що підтверджують передачу НМА (у разі придбання підприємством виключних прав на даний НМА).
Виключне право патентовласника на селекційні дослідження	Патент. Договір та виключна ліцензія (у разі придбання підприємством виключних прав на даний НМА).
Ділова репутація підприємства та організаційні витрати (витрати, пов'язані з освітою юридичної особи, визнані у відповідності із статутними документами частиною внеску засновників в статутний капітал підприємства)	Документи, що підтверджують придбання підприємства як майнового комплексу і дозволяють визначити вартість ділової репутації (вартість НМА). Статутні документи підприємства, копії первинних документів, представлені засновникам та підтверджуючи виробничі витрати.

У ході свого формування нематеріальні активи структурно можна розділити на три групи<sup>61</sup>:

- невіддільні від юридичної особи (клієнтська база, наявність кваліфікованого персоналу, переваги місця розташування, репутація підприємства, тощо);
- невіддільні від фізичної особи (репутація робітників і власників компанії, професійні якості особистостей та інше);
- віддільні від юридичної особи (торгові марки і знаки, технічні бібліотеки, ліцензії, патенти, права пов'язані із землекористуванням та інше).

<sup>61</sup> Лев Б. Нематериальные активы: управление, измерение, отчетность / Б. Лев, Л.И. Лопатникова, В.М. Рутгайзер: пер. с англ. – М.: Квинто-Консалтинг, 2003. – 240 с.

Для управління кожний об'єкт нематеріального активу має бути посвідчений відповідним документом та обліковуватися на фірмі. Відповідні документи наведені в таблиці 5.

Таблиця 5

Документи, що підтверджують наявність матеріальних активів на фірмі

Найменування нематеріальних активів	Документи, що підтверджують наявність НМА
Виключне право патентовласника на винахід, промисловий зразок, корисну модель	Патент, виданий держпатентом (якщо НМА створений на підприємстві)
Виключне авторське право на програми для ЕОМ, бази даних	Акт вводу НМА в експлуатацію або свідоцтво про реєстрацію права на даний НМА. Договір та первинні документи, що підтверджують передачу НМА (у разі придбання підприємством виключних прав на даний НМА).
Майнове право автора або іншого правовласника на топології інтегральних мікросхем	Свідоцтво про реєстрацію прав. Договір і первинні документи, що підтверджують передачу НМА, якщо підприємство придбало виключні права на даний НМА.
Виключне право власника на товарний знак та знак обслуговування, найменування місця виходу товару	Свідоцтво. Договір та первинні документи, що підтверджують передачу НМА (у разі придбання підприємством виключних прав на даний НМА).
Виключне право патентовласника на селекційні дослідження	Патент. Договір та виключна ліцензія (у разі придбання підприємством виключних прав на даний НМА).
Ділова репутація підприємства та організаційні витрати (витрати, пов'язані з освітою юридичної особи, визнані у відповідності із статутними документами частиною внеску засновників в статутний капітал підприємства)	Документи, що підтверджують придбання підприємства як майнового комплексу і дозволяють визначити вартість ділової репутації (вартість НМА). Статутні документи підприємства, копії первинних документів, представлені засновникам та підтверджуючи виробничі витрати.

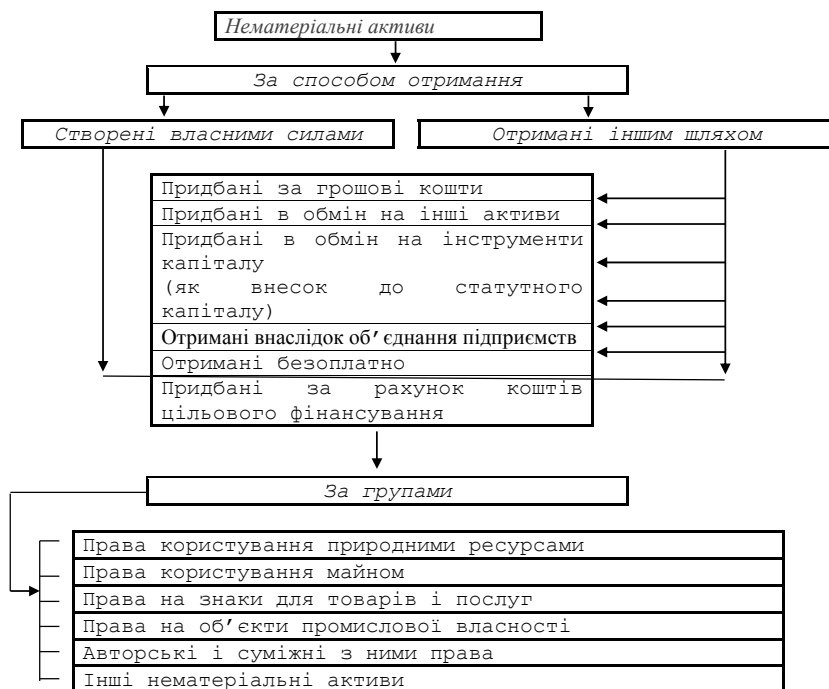
У ході свого формування нематеріальні активи структурно можна розділити на три групи<sup>61</sup>:

- невіддільні від юридичної особи (клієнтська база, наявність кваліфікованого персоналу, переваги місця розташування, репутація підприємства, тощо);
- невіддільні від фізичної особи (репутація робітників і власників компанії, професійні якості особистостей та інше);
- віддільні від юридичної особи (торгові марки і знаки, технічні бібліотеки, ліцензії, патенти, права пов'язані із землекористуванням та інше).

<sup>61</sup> Лев Б. Нематериальные активы: управление, измерение, отчетность / Б. Лев, Л.И. Лопатникова, В.М. Рутгайзер: пер. с англ. – М.: Квинто-Консалтинг, 2003. – 240 с.

Відповідно до цієї класифікації нематеріальні активи ідентифікуються і оцінюються окремо від гудвілу компанії. А сам гудвіл, найчастіше, складається з нематеріальних активів, які відносяться до першої та другої групи у даній класифікації. Наявність на підприємстві нематеріальних активів ще не дозволяє говорити про наявність у даної компанії гудвілу<sup>62</sup>. Крім того, не слід визнавати нематеріальним активом розроблені (створені) самим підприємством торгові марки, заголовки, назви видань, переліки клієнтів та інші подібні за своєю суттю об'єкти.

Систематизовано сукупність нематеріальних активів підприємства подана на рисунку 1, що дає змогу легше приймати управлінські рішення з кожного виду НМА.

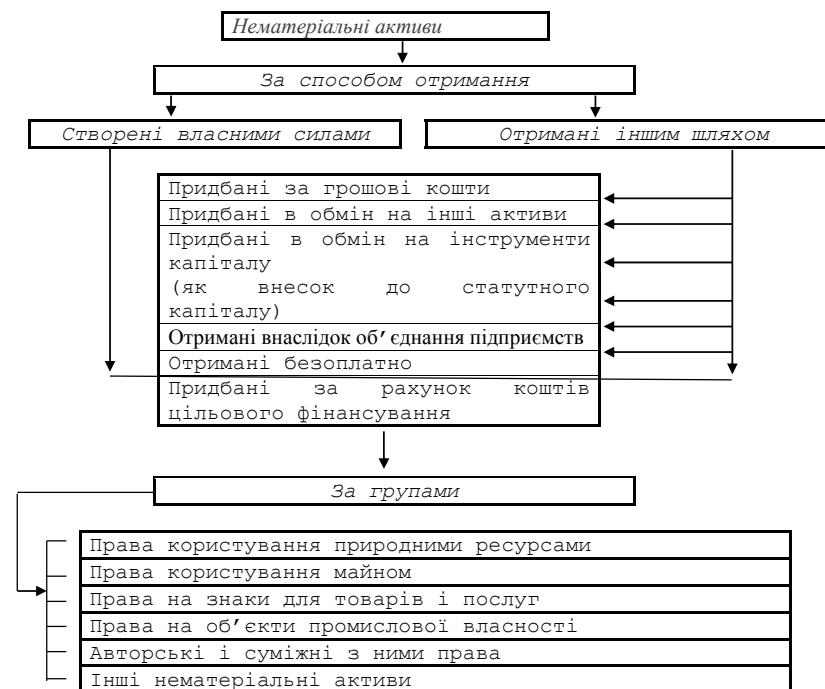


**Рис. 1.** Класифікація нематеріальних активів для фінансового управління

<sup>62</sup> Pulic A. Measuring the performance of intellectual potential in knowledge economy / A. Pulic. – 1998.

Відповідно до цієї класифікації нематеріальні активи ідентифікуються і оцінюються окремо від гудвілу компанії. А сам гудвіл, найчастіше, складається з нематеріальних активів, які відносяться до першої та другої групи у даній класифікації. Наявність на підприємстві нематеріальних активів ще не дозволяє говорити про наявність у даної компанії гудвілу<sup>62</sup>. Крім того, не слід визнавати нематеріальним активом розроблені (створені) самим підприємством торгові марки, заголовки, назви видань, переліки клієнтів та інші подібні за своєю суттю об'єкти.

Систематизовано сукупність нематеріальних активів підприємства подана на рисунку 1, що дає змогу легше приймати управлінські рішення з кожного виду НМА.



**Рис. 1.** Класифікація нематеріальних активів для фінансового управління

<sup>62</sup> Pulic A. Measuring the performance of intellectual potential in knowledge economy / A. Pulic. – 1998.

До складу нематеріальних активів не включаються інтелектуальні та ділові якості персоналу організації, їх кваліфікація і здатність до праці, оскільки вони невіддільні від своїх носіїв і не можуть бути використані без них, але вироблені продукти від застосування цих якостей та кваліфікації співробітника є нематеріальним активом підприємства.

Зупинимось на менш розкритих в економічній літературі позиціях нематеріального активу, а саме ноу-хау та гудвілі, які найбільш зустрічаються в практиці ведення бізнесу.

З предметної та правової сторони комерційну таємницю (ноу-хау), характеризують такі ознаки:

а) комерційна таємниця не відноситься до державних;

б) до комерційної таємниці не відносяться статут та інші установчі документи підприємства, відомості, що подаються за формами звітності про фінансово-господарську діяльність, та інші відомості, які не можуть становити комерційну таємницю;

в) під комерційною таємницею, крім науково-технічних рішень, розуміють також знання нетехнічного характеру, які в рамках існуючих правових можливостей не охороняються (наприклад, методи раціональної організації роботи, зокрема, графіки профілактичного ремонту обладнання, результати вивчення кон'юнктури ринку, огляди літератури, з яких можна отримати інформацію про технічні і споживчі характеристики конкуруючих товарів тощо);

г) для комерційної таємниці, що має науково-технічний характер, не має значення його рівень. Це можуть бути як найпростіші технічні рішення, так і рішення, на які їх власник міг би отримати патент на винахід, але вважав за краще зберегти це рішення в таємниці;

ґ) комерційна таємниця не захищається патентними документами на національному або міжнародному рівнях. В іншому випадку, в силу обов'язкового опублікування заявочних матеріалів, патентних описів, ця інформація стає загальнодоступною і перестає бути комерційною таємницею за визначенням;

д) комерційна таємниця є секретом виробництва, що передбачає конфіденційний режим її використання. Охорона комерційної таємниці з боку власника полягає у прийнятті цілої низки заходів, що допомагають зберегти її в таємниці, а з боку держави – у наданні власнику комерційної таємниці права на захист своїх інтересів, тобто на відшкодування збитків, завданих несанкціонованим використанням комерційної таємниці;

е) ознакою комерційної таємниці є «відсутність вільного доступу на законній підставі» до інформації, що становить комерційну таємницю.

Власник комерційної таємниці може надавати іншим особам дозвіл на використання конфіденційної інформації у власній сфері. Іншими

До складу нематеріальних активів не включаються інтелектуальні та ділові якості персоналу організації, їх кваліфікація і здатність до праці, оскільки вони невіддільні від своїх носіїв і не можуть бути використані без них, але вироблені продукти від застосування цих якостей та кваліфікації співробітника є нематеріальним активом підприємства.

Зупинимось на менш розкритих в економічній літературі позиціях нематеріального активу, а саме ноу-хау та гудвілі, які найбільш зустрічаються в практиці ведення бізнесу.

З предметної та правової сторони комерційну таємницю (ноу-хау), характеризують такі ознаки:

а) комерційна таємниця не відноситься до державних;

б) до комерційної таємниці не відносяться статут та інші установчі документи підприємства, відомості, що подаються за формами звітності про фінансово-господарську діяльність, та інші відомості, які не можуть становити комерційну таємницю;

в) під комерційною таємницею, крім науково-технічних рішень, розуміють також знання нетехнічного характеру, які в рамках існуючих правових можливостей не охороняються (наприклад, методи раціональної організації роботи, зокрема, графіки профілактичного ремонту обладнання, результати вивчення кон'юнктури ринку, огляди літератури, з яких можна отримати інформацію про технічні і споживчі характеристики конкуруючих товарів тощо);

г) для комерційної таємниці, що має науково-технічний характер, не має значення його рівень. Це можуть бути як найпростіші технічні рішення, так і рішення, на які їх власник міг би отримати патент на винахід, але вважав за краще зберегти це рішення в таємниці;

ґ) комерційна таємниця не захищається патентними документами на національному або міжнародному рівнях. В іншому випадку, в силу обов'язкового опублікування заявочних матеріалів, патентних описів, ця інформація стає загальнодоступною і перестає бути комерційною таємницею за визначенням;

д) комерційна таємниця є секретом виробництва, що передбачає конфіденційний режим її використання. Охорона комерційної таємниці з боку власника полягає у прийнятті цілої низки заходів, що допомагають зберегти її в таємниці, а з боку держави – у наданні власнику комерційної таємниці права на захист своїх інтересів, тобто на відшкодування збитків, завданих несанкціонованим використанням комерційної таємниці;

е) ознакою комерційної таємниці є «відсутність вільного доступу на законній підставі» до інформації, що становить комерційну таємницю.

Власник комерційної таємниці може надавати іншим особам дозвіл на використання конфіденційної інформації у власній сфері. Іншими

словами, допускається видача третім особам ліцензій, які, в свою чергу, можуть носити винятковий або невинятковий характер.

Власник конфіденційної інформації може також продати (поступитися повністю) цю інформацію зацікавленій особі. Зокрема, предметом такого договору можуть бути результати проведених маркетингових досліджень, технологія чи інше технічне нововведення (секрет виробництва, ноу-хау) і таке інше.

Гудвіл (від англ. Goodwill – дослівно «добра воля, добре прагнення») поняття використовується в області господарської реклами. Гудвіл може ставитися до підприємства, фірмі, послуг, виробам. В економічній сфері гудвіл сприяє підвищенню якості виробів, сервісу, поліпшенню відносин між партнерами.

Факторами, що визначають гудвіл, є: ефективність діяльності, висока кредитоспроможність, першокласні кадри, культура обслуговування, порядність керівництва. Фактична величина «гудвіл» є порівняння ринкової вартості матеріальних і нематеріальних активів з контрактною ціною на придбану організацію. Якщо контрактна ціна перевищує ринкову вартість всіх активів, виникає «гудвіл позитивний». І навпаки, якщо контрактна ціна нижче ринкової вартості всіх активів, виникає «гудвіл негативний». Коли одна фірма має намір купити іншу фірму, то позитивний гудвіл є премією, яку покупець повинен заплатити понад вартість її активів. У разі, коли фірма працювала невдало, її ринкова вартість потенційним покупцем може бути оцінена нижче балансової вартості її активів. У даному випадку гудвіл від'ємний.

Придбаний або отриманий нематеріальний актив стає об'єктом управління, якщо існує ймовірність одержання майбутніх економічних вигід, пов'язаних з його використанням, та його вартість може бути достовірно визначена. Якщо нематеріальний актив не відповідає вказаним критеріям визнання, то витрати, пов'язані з його придбанням чи створенням, визнаються витратами того звітного періоду, протягом якого вони були здійснені, без визнання таких витрат у майбутньому нематеріальним активом.

Практичне ж використання нематеріальних активів в економічному обороті підприємств, оцінювання результатів інтелектуальної праці, інтелектуальної власності дає можливість сучасному підприємству:

- змінити структуру свого виробничого капіталу за рахунок збільшення частки нематеріальних активів у вартості нової продукції і послуг, збільшивши їх наукоємність, що може привести до підвищення вартості продукту та зіграє певне значення для конкурентної здатності продукції і послуг;

- економічно ефективно і раціонально використовувати незадіяні нематеріальні активи, якими все ще володіють багато підприємств, фірм.

словами, допускається видача третім особам ліцензій, які, в свою чергу, можуть носити винятковий або невинятковий характер.

Власник конфіденційної інформації може також продати (поступитися повністю) цю інформацію зацікавленій особі. Зокрема, предметом такого договору можуть бути результати проведених маркетингових досліджень, технологія чи інше технічне нововведення (секрет виробництва, ноу-хау) і таке інше.

Гудвіл (від англ. Goodwill – дослівно «добра воля, добре прагнення») поняття використовується в області господарської реклами. Гудвіл може ставитися до підприємства, фірмі, послуг, виробам. В економічній сфері гудвіл сприяє підвищенню якості виробів, сервісу, поліпшенню відносин між партнерами.

Факторами, що визначають гудвіл, є: ефективність діяльності, висока кредитоспроможність, першокласні кадри, культура обслуговування, порядність керівництва. Фактична величина «гудвіл» є порівняння ринкової вартості матеріальних і нематеріальних активів з контрактною ціною на придбану організацію. Якщо контрактна ціна перевищує ринкову вартість всіх активів, виникає «гудвіл позитивний». І навпаки, якщо контрактна ціна нижче ринкової вартості всіх активів, виникає «гудвіл негативний». Коли одна фірма має намір купити іншу фірму, то позитивний гудвіл є премією, яку покупець повинен заплатити понад вартість її активів. У разі, коли фірма працювала невдало, її ринкова вартість потенційним покупцем може бути оцінена нижче балансової вартості її активів. У даному випадку гудвіл від'ємний.

Придбаний або отриманий нематеріальний актив стає об'єктом управління, якщо існує ймовірність одержання майбутніх економічних вигід, пов'язаних з його використанням, та його вартість може бути достовірно визначена. Якщо нематеріальний актив не відповідає вказаним критеріям визнання, то витрати, пов'язані з його придбанням чи створенням, визнаються витратами того звітного періоду, протягом якого вони були здійснені, без визнання таких витрат у майбутньому нематеріальним активом.

Практичне ж використання нематеріальних активів в економічному обороті підприємств, оцінювання результатів інтелектуальної праці, інтелектуальної власності дає можливість сучасному підприємству:

- змінити структуру свого виробничого капіталу за рахунок збільшення частки нематеріальних активів у вартості нової продукції і послуг, збільшивши їх наукоємність, що може привести до підвищення вартості продукту та зіграє певне значення для конкурентної здатності продукції і послуг;

- економічно ефективно і раціонально використовувати незадіяні нематеріальні активи, якими все ще володіють багато підприємств, фірм.

Управлінці, для успішного введення нематеріальних активів в економічні обороти підприємства, зобов'язані розбиратися в класифікації і суттєвих характеристиках кожного об'єкта нематеріальних активів та враховувати їх особливі властивості.

#### 4. Управління оборотним капіталом малого бізнесу

Функціонування та розвиток бізнесу напряму залежить від наявності оборотного капіталу для забезпечення безперебійного процесу виробництва і реалізації продукції. У разі дефіциту оборотних коштів суб'єкти підприємництва не можуть здійснювати господарську діяльність: перебуваючи в постійному русі і здійснюючи безперервний кругообіг, вони забезпечують відтворювальний процес. На першій стадії кругообігу формується оборотний капітал (за рахунок кредиторської заборгованості) необхідний для одержання запасів, які є основою безперервного технологічного процесу. Друга стадія (безпосередньо виробництво) має на увазі вкладення в незавершене виробництво, напівфабрикати, витрати майбутніх періодів. На стадії реалізації продукції оборотні кошти через дебіторську заборгованість переходять у грошову форму та розпочинають новий цикл. Таким чином, недостатній обсяг оборотних коштів хоча б на одному з етапів або невисока їх оборотність уповільнюють або зупиняють весь бізнес (рисунк 2). Такий оборот є повним, але в бізнесі, залежно від його специфіки, може мати видозмінений вигляд (мати лише окремі стадії).

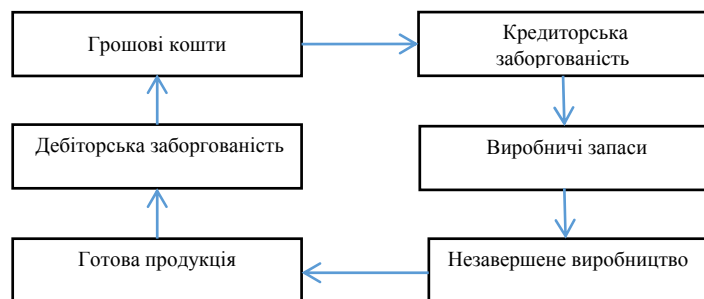


Рис.2. Схема руху оборотного капіталу

Проміжок часу від формування заявки для закупки (виникнення кредиторської заборгованості) і надходженням грошових коштів від покупця за реалізовану продукцію становить операційний цикл (рис.3).

Управлінці, для успішного введення нематеріальних активів в економічні обороти підприємства, зобов'язані розбиратися в класифікації і суттєвих характеристиках кожного об'єкта нематеріальних активів та враховувати їх особливі властивості.

#### 4. Управління оборотним капіталом малого бізнесу

Функціонування та розвиток бізнесу напряму залежить від наявності оборотного капіталу для забезпечення безперебійного процесу виробництва і реалізації продукції. У разі дефіциту оборотних коштів суб'єкти підприємництва не можуть здійснювати господарську діяльність: перебуваючи в постійному русі і здійснюючи безперервний кругообіг, вони забезпечують відтворювальний процес. На першій стадії кругообігу формується оборотний капітал (за рахунок кредиторської заборгованості) необхідний для одержання запасів, які є основою безперервного технологічного процесу. Друга стадія (безпосередньо виробництво) має на увазі вкладення в незавершене виробництво, напівфабрикати, витрати майбутніх періодів. На стадії реалізації продукції оборотні кошти через дебіторську заборгованість переходять у грошову форму та розпочинають новий цикл. Таким чином, недостатній обсяг оборотних коштів хоча б на одному з етапів або невисока їх оборотність уповільнюють або зупиняють весь бізнес (рисунк 2). Такий оборот є повним, але в бізнесі, залежно від його специфіки, може мати видозмінений вигляд (мати лише окремі стадії).

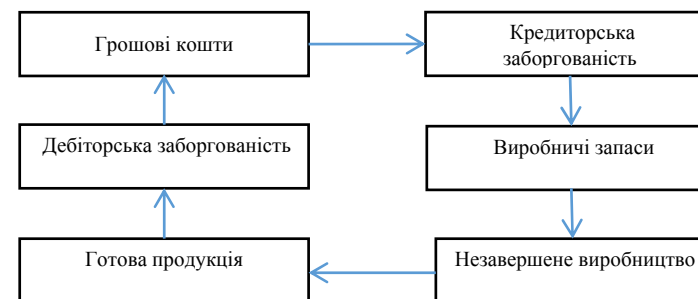


Рис.2. Схема руху оборотного капіталу

Проміжок часу від формування заявки для закупки (виникнення кредиторської заборгованості) і надходженням грошових коштів від покупця за реалізовану продукцію становить операційний цикл (рис.3).

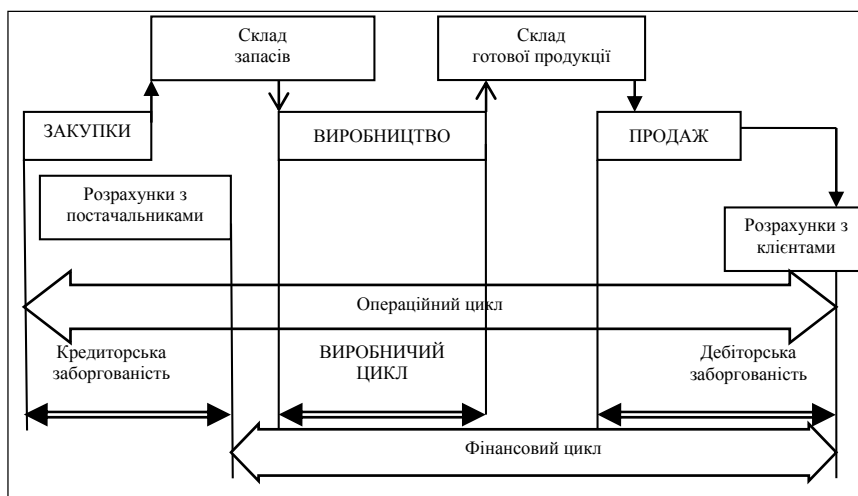


Рисунок 3. Структура операційного циклу

Фірма, що має короткий операційний цикл, забезпечує внаслідок цього високу оборотність активів. Вона може працювати при відносно невеликих поточних активах і характеризуватися порівняно меншими показниками поточної і проміжної ліквідності. Відносно короткий операційний цикл свідчить, як правило, про ефективне управління дебіторською заборгованістю і товарно-матеріальними запасами. Це дозволить отримувати запланований при даному обсязі виробництва прибуток з мінімальними витратами. Недостатній розмір оборотних коштів призведе до нестабільності у виробничому процесі і нестійкого фінансового стану. Зайвий розмір грошових коштів в обороті свідчить про застій діяльності, відсутність потреби виробництва в повторенні циклу та розширенні діяльності.

Тому функціонування та розвиток бізнесу в сучасних умовах напряму залежить від управління оборотним капіталом бізнесу та являє собою одну з найважливіших складових фінансового менеджменту діяльності організації, тому що оборотні активи мають значну питому вагу в валюті балансу. Оборотні активи та наявність певної політики у керівництва фірми щодо управління цими активами важливі, перш за все, з позиції забезпечення безперервності і ефективності поточної діяльності підприємства. *Управління оборотним капіталом*<sup>63</sup> – сукупність мето-

<sup>63</sup> Шуляк П. Н. Финансы предприятия : учеб. / П. Н. Шуляк. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд.-торговая корпорация «Дашков и К», 2006. – 712 с. –С.312

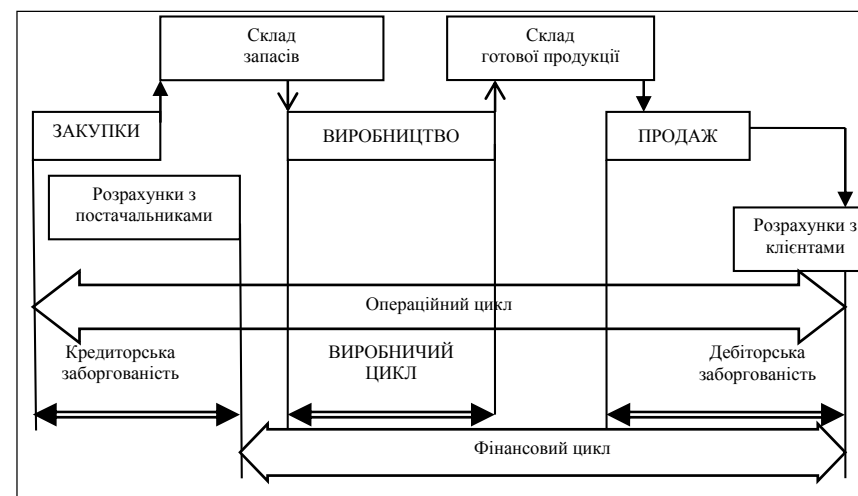


Рисунок 3. Структура операційного циклу

Фірма, що має короткий операційний цикл, забезпечує внаслідок цього високу оборотність активів. Вона може працювати при відносно невеликих поточних активах і характеризуватися порівняно меншими показниками поточної і проміжної ліквідності. Відносно короткий операційний цикл свідчить, як правило, про ефективне управління дебіторською заборгованістю і товарно-матеріальними запасами. Це дозволить отримувати запланований при даному обсязі виробництва прибуток з мінімальними витратами. Недостатній розмір оборотних коштів призведе до нестабільності у виробничому процесі і нестійкого фінансового стану. Зайвий розмір грошових коштів в обороті свідчить про застій діяльності, відсутність потреби виробництва в повторенні циклу та розширенні діяльності.

Тому функціонування та розвиток бізнесу в сучасних умовах напряму залежить від управління оборотним капіталом бізнесу та являє собою одну з найважливіших складових фінансового менеджменту діяльності організації, тому що оборотні активи мають значну питому вагу в валюті балансу. Оборотні активи та наявність певної політики у керівництва фірми щодо управління цими активами важливі, перш за все, з позиції забезпечення безперервності і ефективності поточної діяльності підприємства. *Управління оборотним капіталом*<sup>63</sup> – сукупність мето-

<sup>63</sup> Шуляк П. Н. Финансы предприятия : учеб. / П. Н. Шуляк. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд.-торговая корпорация «Дашков и К», 2006. – 712 с. –С.312

дів та інструментів, що забезпечують адекватне поточному етапу розвитку підприємства, формування виробничого, кредитного та фінансового циклів з прийнятним рівнем ризику втрати ліквідності і відповідних йому рівню рентабельності

Політика управління оборотними активами полягає у визначенні достатнього рівня і раціональної структури поточних активів й у визначенні величини і структури джерел їх фінансування. Вибір відповідних джерел фінансування оборотних активів в остаточному підсумку визначає співвідношення між рівнем ефективності використання капіталу і рівнем ризику фінансової стійкості і платоспроможності підприємства. В теорії ефективного управління фінансами, *запаси*, як правило, фінансуються за рахунок частини статутного капіталу, нерозподіленого прибутку, кредиторської заборгованості, резервного капіталу а також – позик; *дебіторська заборгованість* – за рахунок кредиторської; *грошові кошти* поповнюються за рахунок частини статутного капіталу, нерозподіленого прибутку позик та кредиторської заборгованості. З урахуванням цих факторів і будується політика управління фінансуванням оборотних коштів<sup>64</sup>.

Теорія фінансового менеджменту розглядає три принципових підходи до формування оборотних активів.

*Консервативний підхід* передбачає створення значних резервів оборотного капіталу на випадок непередбачених складнощів у забезпеченні підприємства сировиною і матеріалами, погіршенні умов виробництва, затримки інкасації дебіторської заборгованості і т.д.

*Агресивний підхід* полягає в мінімізації усіх форм страхових резервів за окремими видами оборотних активів.

*Помірний підхід* спрямований на забезпечення повного задоволення поточних потреб в усіх видах оборотних активів і на створення нормованих страхових резервів і являє собою компроміс між агресивною і консервативною моделлю<sup>65</sup>.

Кожен підхід до управління оборотними активами при практичному застосуванні виявляє своє особливе вплив на основні складові оборотних активів, якими для малого бізнесу є **запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти**. Ці особливості представлені в таблиці 6.

<sup>64</sup> Римарчук А. М. Економічна сутність оборотних активів та їх класифікація / А. М. Римарчук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 7-8. – С. 64-70. – С.65

<sup>65</sup> Кирейцев Г. Г. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / Г. Г. Кирейцев. – К. : ЦУЛ, 2006. – 496 с. – С.120

дів та інструментів, що забезпечують адекватне поточному етапу розвитку підприємства, формування виробничого, кредитного та фінансового циклів з прийнятним рівнем ризику втрати ліквідності і відповідних йому рівню рентабельності

Політика управління оборотними активами полягає у визначенні достатнього рівня і раціональної структури поточних активів й у визначенні величини і структури джерел їх фінансування. Вибір відповідних джерел фінансування оборотних активів в остаточному підсумку визначає співвідношення між рівнем ефективності використання капіталу і рівнем ризику фінансової стійкості і платоспроможності підприємства. В теорії ефективного управління фінансами, *запаси*, як правило, фінансуються за рахунок частини статутного капіталу, нерозподіленого прибутку, кредиторської заборгованості, резервного капіталу а також – позик; *дебіторська заборгованість* – за рахунок кредиторської; *грошові кошти* поповнюються за рахунок частини статутного капіталу, нерозподіленого прибутку позик та кредиторської заборгованості. З урахуванням цих факторів і будується політика управління фінансуванням оборотних коштів<sup>64</sup>.

Теорія фінансового менеджменту розглядає три принципових підходи до формування оборотних активів.

*Консервативний підхід* передбачає створення значних резервів оборотного капіталу на випадок непередбачених складнощів у забезпеченні підприємства сировиною і матеріалами, погіршенні умов виробництва, затримки інкасації дебіторської заборгованості і т.д.

*Агресивний підхід* полягає в мінімізації усіх форм страхових резервів за окремими видами оборотних активів.

*Помірний підхід* спрямований на забезпечення повного задоволення поточних потреб в усіх видах оборотних активів і на створення нормованих страхових резервів і являє собою компроміс між агресивною і консервативною моделлю<sup>65</sup>.

Кожен підхід до управління оборотними активами при практичному застосуванні виявляє своє особливе вплив на основні складові оборотних активів, якими для малого бізнесу є **запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти**. Ці особливості представлені в таблиці 6.

<sup>64</sup> Римарчук А. М. Економічна сутність оборотних активів та їх класифікація / А. М. Римарчук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 7-8. – С. 64-70. – С.65

<sup>65</sup> Кирейцев Г. Г. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / Г. Г. Кирейцев. – К. : ЦУЛ, 2006. – 496 с. – С.120



Таблиця 6

## Застосування підходів до управління оборотними активами

Підхід	Реалізація на практиці	Співвідношення дохідності та ризику
Запаси		
Консервативний	Формування завищеного обсягу страхових і резервних запасів на випадок перебоїв з поставками та інших форс-мажорних обставин.	Великі втрати на зберіганні запасів і відволікання коштів з обороту, як наслідок, зниження прибутковості. Рівень ризику зупинки виробництва – мінімальний.
Помірний	Формування резервів на випадок типових збоїв.	Середня прибутковість. Середній ризик.
Агресивний	Мінімум запасів, поставки «точно в строк».	Максимальна прибутковість, але найменші збої загрожують зупинкою (затримкою) виробництва.
Дебіторська заборгованість		
Консервативний	Жорстка політика надання кредиту та інкасації заборгованості, мінімальна відстрочка платежу, робота тільки з надійними клієнтами.	Мінімальні втрати від утворення безнадійної заборгованості і затримки оплати, але рівень продажів і конкурентоспроможність невеликі.
Помірний	Надання середньоринкових (стандартних) умов поставки та оплати.	Середня прибутковість. Середній ризик.
Агресивний	Велика відстрочка, гнучка політика кредитування.	Великий обсяг продажів за цінами вище середньоринкових, але також висока ймовірність появи простроченої дебіторської заборгованості.
Грошові кошти		
Консервативний	Зберігання великого страхового залишку грошових коштів на рахунках.	Можливість вчасно здійснювати плановані платежі навіть при тимчасових проблемах з інкасацією може призвести до їх знецінення.
Помірний	Формування порівняно невеликих страхових резервів, інвестування тільки в самі надійні цінні папери.	Середня прибутковість. Середній ризик.
Агресивний	Зберігання мінімального залишку грошових коштів, вкладення вільних грошових коштів у високоліквідні цінні папери.	Підприємство ризикує не розплатитися по термінових зобов'язаннях або понести втрати через залучення незапланованого короткострокового фінансування.

Таблиця 6

## Застосування підходів до управління оборотними активами

Підхід	Реалізація на практиці	Співвідношення дохідності та ризику
Запаси		
Консервативний	Формування завищеного обсягу страхових і резервних запасів на випадок перебоїв з поставками та інших форс-мажорних обставин.	Великі втрати на зберіганні запасів і відволікання коштів з обороту, як наслідок, зниження прибутковості. Рівень ризику зупинки виробництва – мінімальний.
Помірний	Формування резервів на випадок типових збоїв.	Середня прибутковість. Середній ризик.
Агресивний	Мінімум запасів, поставки «точно в строк».	Максимальна прибутковість, але найменші збої загрожують зупинкою (затримкою) виробництва.
Дебіторська заборгованість		
Консервативний	Жорстка політика надання кредиту та інкасації заборгованості, мінімальна відстрочка платежу, робота тільки з надійними клієнтами.	Мінімальні втрати від утворення безнадійної заборгованості і затримки оплати, але рівень продажів і конкурентоспроможність невеликі.
Помірний	Надання середньоринкових (стандартних) умов поставки та оплати.	Середня прибутковість. Середній ризик.
Агресивний	Велика відстрочка, гнучка політика кредитування.	Великий обсяг продажів за цінами вище середньоринкових, але також висока ймовірність появи простроченої дебіторської заборгованості.
Грошові кошти		
Консервативний	Зберігання великого страхового залишку грошових коштів на рахунках.	Можливість вчасно здійснювати плановані платежі навіть при тимчасових проблемах з інкасацією може призвести до їх знецінення.
Помірний	Формування порівняно невеликих страхових резервів, інвестування тільки в самі надійні цінні папери.	Середня прибутковість. Середній ризик.
Агресивний	Зберігання мінімального залишку грошових коштів, вкладення вільних грошових коштів у високоліквідні цінні папери.	Підприємство ризикує не розплатитися по термінових зобов'язаннях або понести втрати через залучення незапланованого короткострокового фінансування.

Управління оборотними активами можна звести до визначення поточних фінансових потреб бізнесу та чистого оборотного капіталу (власних оборотних коштів), до вибору та реалізації шляхів прискорення оборотності оборотних коштів, вибору шляхів задоволення поточних фінансових потреб, визначення критеріїв прийняття фінансових рішень з управління оборотним капіталом і управління основними елементами оборотних активів.

#### 4.1. Управління запасами

Одним з основних видів активів підприємства виступають запаси. Вони призначені для виробництва продукції, надання послуг або для перепродажу протягом короткого періоду часу.

Згідно П(С)БО 9 «Запаси» запаси визнаються активами підприємства при дотриманні наступних умов:

- підприємство може в майбутньому одержати економічні вигоди від їх використання, іншими словами володіння запасами може сприяти надходженню на підприємство прямо або непрямо грошових коштів;
- вартість запасів може бути достовірно визначена. Достовірність оцінки запасів залежить від правильності документального оформлення операцій з ними, оскільки саме первинний документ підтверджує факт надходження, зберігання, продажу та іншого вибуття запасів.

Основною ознакою групування запасів є їх види, що виділені в П(С)БО 9:

- сировина, основні і допоміжні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріальні цінності, що призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва й адміністративних потреб;
- незавершене виробництво у виді незакінчених обробкою і зборкою деталей, вузлів, виробів і незакінчених технологічних процесів;
- виготовлена на підприємстві готова продукція, що відповідає технічним і якісним характеристикам даного виду продукції і призначена для наступного продажу;
- товари у виді матеріальних цінностей, що придбаються з метою подальшого продажу;
- малоцінні та швидкозношувані предмети – засоби праці, що використовуються протягом періоду, який не перевищує один рік або операційний цикл (якщо він більший за рік);
- поточні біологічні активи, якщо вони використовуються у виді запасів.

**Фінансове управління запасами має на меті їх планування, організація (оцінка, облік, рух тощо) та контроль.** При цьому прагнуть використовувати мінімально необхідну величину оборотних коштів.

Управління оборотними активами можна звести до визначення поточних фінансових потреб бізнесу та чистого оборотного капіталу (власних оборотних коштів), до вибору та реалізації шляхів прискорення оборотності оборотних коштів, вибору шляхів задоволення поточних фінансових потреб, визначення критеріїв прийняття фінансових рішень з управління оборотним капіталом і управління основними елементами оборотних активів.

#### 4.1. Управління запасами

Одним з основних видів активів підприємства виступають запаси. Вони призначені для виробництва продукції, надання послуг або для перепродажу протягом короткого періоду часу.

Згідно П(С)БО 9 «Запаси» запаси визнаються активами підприємства при дотриманні наступних умов:

- підприємство може в майбутньому одержати економічні вигоди від їх використання, іншими словами володіння запасами може сприяти надходженню на підприємство прямо або непрямо грошових коштів;
- вартість запасів може бути достовірно визначена. Достовірність оцінки запасів залежить від правильності документального оформлення операцій з ними, оскільки саме первинний документ підтверджує факт надходження, зберігання, продажу та іншого вибуття запасів.

Основною ознакою групування запасів є їх види, що виділені в П(С)БО 9:

- сировина, основні і допоміжні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріальні цінності, що призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва й адміністративних потреб;
- незавершене виробництво у виді незакінчених обробкою і зборкою деталей, вузлів, виробів і незакінчених технологічних процесів;
- виготовлена на підприємстві готова продукція, що відповідає технічним і якісним характеристикам даного виду продукції і призначена для наступного продажу;
- товари у виді матеріальних цінностей, що придбаються з метою подальшого продажу;
- малоцінні та швидкозношувані предмети – засоби праці, що використовуються протягом періоду, який не перевищує один рік або операційний цикл (якщо він більший за рік);
- поточні біологічні активи, якщо вони використовуються у виді запасів.

**Фінансове управління запасами має на меті їх планування, організація (оцінка, облік, рух тощо) та контроль.** При цьому прагнуть використовувати мінімально необхідну величину оборотних коштів.

**Першим етапом** управління запасами є планування їхнього обсягу шляхом нормування та визначення оптимального розміру. Виробничий етап у малому бізнесі включає планування *сировини та матеріалів*, необхідних для виробництва, та *готової продукції*, як результату виробництва. Головне завдання нормування – визначення мінімальної величини оборотних коштів для безперебійного фінансування витрат на виробництво й продаж продукції, здійснення розрахункових операцій у встановлені строки<sup>66</sup>.

Оборотні кошти варто нормувати з наступних причин. *По-перше*, правильне визначення нормативу обігових коштів забезпечує безперебійність операційного циклу, своєчасне виконання замовлень клієнтів. *По-друге*, нормування оборотних коштів дозволяє раціонально використовувати грошові кошти, інвестовані в оборотний капітал. *По-третє*, обґрунтовані нормативи оборотних коштів забезпечують надійність поставок, зниження ризиків підприємницької діяльності.

Розрахунок планової потреби в оборотних коштах передбачає **розробку норм запасу** на відносно тривалий період і **нормативів** за окремими елементами оборотних коштів **на** більш **короткі проміжки часу** (квартал, рік). Розробка часткових нормативів за окремими елементами оборотного капіталу.

Товарно-матеріальні запаси (ТМЗ) сировини й матеріалів нормуються з врахуванням наступного виду запасів: 1) транспортного; 2) підготовчого; 3) технологічного; 4) поточного; 5) страхового, які визначаються в днях.

*Транспортний запас* необхідний тому, що час руху платіжних документів і вантажів не збігається. У випадку, якщо постачальник перебуває на далекій відстані, платіжні документи на сировину прибувають і оплачуються підприємством раніше, ніж надходить вантаж. Тому транспортний запас дорівнює відрізку часу між оплатою рахунку й надходженням сировини й матеріалів на підприємство. За наявності кількох постачальників транспортний запас щодо конкретних видів матеріальних цінностей розраховується як середньозважена величина.

Якщо сировина й матеріали надходять до споживача раніше за прибуття розрахункових документів (або ці процеси збігаються в часі), *транспортний запас не встановлюється*.

*Підготовчий запас* — це час для прийняття, розвантаження, сортування, складування матеріалів. Визначається на основі хронометражу або на підставі звітних даних попереднього періоду.

<sup>66</sup> Тут і далі питання нормування оборотного капіталу наведено згідно [Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 460 с., іл.]

**Першим етапом** управління запасами є планування їхнього обсягу шляхом нормування та визначення оптимального розміру. Виробничий етап у малому бізнесі включає планування *сировини та матеріалів*, необхідних для виробництва, та *готової продукції*, як результату виробництва. Головне завдання нормування – визначення мінімальної величини оборотних коштів для безперебійного фінансування витрат на виробництво й продаж продукції, здійснення розрахункових операцій у встановлені строки<sup>66</sup>.

Оборотні кошти варто нормувати з наступних причин. *По-перше*, правильне визначення нормативу обігових коштів забезпечує безперебійність операційного циклу, своєчасне виконання замовлень клієнтів. *По-друге*, нормування оборотних коштів дозволяє раціонально використовувати грошові кошти, інвестовані в оборотний капітал. *По-третє*, обґрунтовані нормативи оборотних коштів забезпечують надійність поставок, зниження ризиків підприємницької діяльності.

Розрахунок планової потреби в оборотних коштах передбачає **розробку норм запасу** на відносно тривалий період і **нормативів** за окремими елементами оборотних коштів **на** більш **короткі проміжки часу** (квартал, рік). Розробка часткових нормативів за окремими елементами оборотного капіталу.

Товарно-матеріальні запаси (ТМЗ) сировини й матеріалів нормуються з врахуванням наступного виду запасів: 1) транспортного; 2) підготовчого; 3) технологічного; 4) поточного; 5) страхового, які визначаються в днях.

*Транспортний запас* необхідний тому, що час руху платіжних документів і вантажів не збігається. У випадку, якщо постачальник перебуває на далекій відстані, платіжні документи на сировину прибувають і оплачуються підприємством раніше, ніж надходить вантаж. Тому транспортний запас дорівнює відрізку часу між оплатою рахунку й надходженням сировини й матеріалів на підприємство. За наявності кількох постачальників транспортний запас щодо конкретних видів матеріальних цінностей розраховується як середньозважена величина.

Якщо сировина й матеріали надходять до споживача раніше за прибуття розрахункових документів (або ці процеси збігаються в часі), *транспортний запас не встановлюється*.

*Підготовчий запас* — це час для прийняття, розвантаження, сортування, складування матеріалів. Визначається на основі хронометражу або на підставі звітних даних попереднього періоду.

<sup>66</sup> Тут і далі питання нормування оборотного капіталу наведено згідно [Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 460 с., іл.]

Якщо отримані від постачальників матеріали й комплектуючі не можуть бути відразу пушені у виробництво, а вимагають попередньої підготовки (сушіння деревини, різка металу), то визначається *технологічний запас*. Він включає час на підготовчі операції, якщо вони не є складовою частиною виробничого циклу. Норма технологічного запасу визначається конкретними умовами роботи кожного підприємства і тривалістю підготовчих операцій.

*Поточний запас* залежить від частоти та рівномірності поставок матеріалів, рівномірності їх споживання у виробництві. Що частіше вони надходять на адресу споживача, то меншим буде поточний запас. У норму оборотних коштів, як правило, включається середній поточний запас у розмірі 50% тривалості інтервалу між поставками. У малому виробництві, де споживається обмежене число найменувань матеріалів і комплектуючих, поточний складський запас може встановлюватися в розмірі 100% тривалості інтервалу поставки. Інтервал поставок визначається на підставі договорів із постачальниками або виходячи з фактичних даних про надходження за попередній період.

У разі, коли за розробки норм оборотних коштів у частині поточного запасу щодо окремих видів матеріалів відсутні планово-календарні строки поставок, середній інтервал між поставками визначається на підставі даних про фактичне надходження матеріалів. Для цього кількість днів у році (360) слід розділити на загальну кількість поставок даного виду матеріалів за звітний рік. У розрахунках середнього інтервалу не враховуються дрібні партії та надміру великі надходження.

*Страховий запас* створюється з метою попередження можливих збоїв у постачанні. Норма оборотних коштів на страховий запас встановлюється, як правило, у межах 50% поточного запасу або визначається аналітичними розрахунками. Для матеріалів, що надходять зі складів постачальницьких і збутових організацій з доставкою автотранспортом, страхового запасу, як правило, не передбачається.

В окремих випадках, пов'язаних із підвищенням ризиком несвоєчасного надходження матеріалів, норму оборотних коштів у частині страхового запасу щодо окремих видів матеріалів може бути збільшено понад 50 % від норми оборотних коштів на поточний запас.

На основі норм оборотних коштів, обчислених за складовими елементами, визначається норматив для окремих видів, груп і в цілому щодо сировини, основних матеріалів і покупних напівфабрикатів.

**Норматив оборотних коштів щодо виробничих запасів визначається з формули:**

$$H = O \times N, \quad (10)$$

Якщо отримані від постачальників матеріали й комплектуючі не можуть бути відразу пушені у виробництво, а вимагають попередньої підготовки (сушіння деревини, різка металу), то визначається *технологічний запас*. Він включає час на підготовчі операції, якщо вони не є складовою частиною виробничого циклу. Норма технологічного запасу визначається конкретними умовами роботи кожного підприємства і тривалістю підготовчих операцій.

*Поточний запас* залежить від частоти та рівномірності поставок матеріалів, рівномірності їх споживання у виробництві. Що частіше вони надходять на адресу споживача, то меншим буде поточний запас. У норму оборотних коштів, як правило, включається середній поточний запас у розмірі 50% тривалості інтервалу між поставками. У малому виробництві, де споживається обмежене число найменувань матеріалів і комплектуючих, поточний складський запас може встановлюватися в розмірі 100% тривалості інтервалу поставки. Інтервал поставок визначається на підставі договорів із постачальниками або виходячи з фактичних даних про надходження за попередній період.

У разі, коли за розробки норм оборотних коштів у частині поточного запасу щодо окремих видів матеріалів відсутні планово-календарні строки поставок, середній інтервал між поставками визначається на підставі даних про фактичне надходження матеріалів. Для цього кількість днів у році (360) слід розділити на загальну кількість поставок даного виду матеріалів за звітний рік. У розрахунках середнього інтервалу не враховуються дрібні партії та надміру великі надходження.

*Страховий запас* створюється з метою попередження можливих збоїв у постачанні. Норма оборотних коштів на страховий запас встановлюється, як правило, у межах 50% поточного запасу або визначається аналітичними розрахунками. Для матеріалів, що надходять зі складів постачальницьких і збутових організацій з доставкою автотранспортом, страхового запасу, як правило, не передбачається.

В окремих випадках, пов'язаних із підвищенням ризиком несвоєчасного надходження матеріалів, норму оборотних коштів у частині страхового запасу щодо окремих видів матеріалів може бути збільшено понад 50 % від норми оборотних коштів на поточний запас.

На основі норм оборотних коштів, обчислених за складовими елементами, визначається норматив для окремих видів, груп і в цілому щодо сировини, основних матеріалів і покупних напівфабрикатів.

**Норматив оборотних коштів щодо виробничих запасів визначається з формули:**

$$H = O \times N, \quad (10)$$

де  $H$  — норматив оборотних коштів для сировини, матеріалів і покупних напівфабрикатів, (тис. грн.);  $O$  — одноденні витрати сировини, матеріалів, напівфабрикатів (тис. грн.);  $N$  — норма оборотних коштів – сума транспортного, підготовчого, технологічного, поточного та страхового запасу (дні).

Одноденне витрачання сировини, матеріалів і покупних напівфабрикатів визначається за кошторисом витрат на виробництво IV кварталу планового року без відрахування поворотних відходів. Розмір одноденних витрат за номенклатурою сировини, що споживається, матеріалів і покупних напівфабрикатів розраховується діленням суми їх витрат у IV кварталі планового року на 90.

В теорії управління запасами доведено, що при деяких обмеженнях та передумовах можна розрахувати розмір оптимальної партії замовлень (Economic Order Quantity – EOQ).

Відповідна формула має вигляд:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 * F * D}{H}}, \quad (11)$$

де EOQ – обсяг партії, од.;

$F$  – вартість виконання одного замовлення (витрати на розміщення замовлення, по отриманню та перевірці товарів);

$D$  – величина витрат запасів за той же період, од.;

$H$  – витрати по утриманню ТМЦ на одиницю запасів за деякий період, в тому числі витрати по зберіганню, транспортуванню, страхуванню разом з рівнем прибутку на інвестований в запаси капітал.

Витрати по зберіганню і витрати по розміщенню та виконанню замовлень змінюються обернено пропорційно один одному: чим більшими є витрати по зберіганню оборотних активів (наприклад, необхідні складські приміщення в достатньому обсязі), тим меншими є витрати по постачанню (немає необхідності зайвий раз користуватися послугами транспортних організацій).

Для малих підприємств витрати на підготовку матеріалів незначні, а самі матеріали відразу надходять у виробництво, тому оптимальний розмір партії можна розрахувати за формулою:

$$EOQ = \sqrt{2 * D}, \quad (12)$$

Після визначення оптимальної партії замовлення використовують наступну схему управління замовленнями, які дозволяють за допомогою ряду параметрів формалізувати процедуру оновлення запасів, наприклад, визначити рівень запасів, при якому необхідно здійснювати наступне замовлення

$$RP = MU \times MD; \quad (13)$$

де  $H$  — норматив оборотних коштів для сировини, матеріалів і покупних напівфабрикатів, (тис. грн.);  $O$  — одноденні витрати сировини, матеріалів, напівфабрикатів (тис. грн.);  $N$  — норма оборотних коштів – сума транспортного, підготовчого, технологічного, поточного та страхового запасу (дні).

Одноденне витрачання сировини, матеріалів і покупних напівфабрикатів визначається за кошторисом витрат на виробництво IV кварталу планового року без відрахування поворотних відходів. Розмір одноденних витрат за номенклатурою сировини, що споживається, матеріалів і покупних напівфабрикатів розраховується діленням суми їх витрат у IV кварталі планового року на 90.

В теорії управління запасами доведено, що при деяких обмеженнях та передумовах можна розрахувати розмір оптимальної партії замовлень (Economic Order Quantity – EOQ).

Відповідна формула має вигляд:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 * F * D}{H}}, \quad (11)$$

де EOQ – обсяг партії, од.;

$F$  – вартість виконання одного замовлення (витрати на розміщення замовлення, по отриманню та перевірці товарів);

$D$  – величина витрат запасів за той же період, од.;

$H$  – витрати по утриманню ТМЦ на одиницю запасів за деякий період, в тому числі витрати по зберіганню, транспортуванню, страхуванню разом з рівнем прибутку на інвестований в запаси капітал.

Витрати по зберіганню і витрати по розміщенню та виконанню замовлень змінюються обернено пропорційно один одному: чим більшими є витрати по зберіганню оборотних активів (наприклад, необхідні складські приміщення в достатньому обсязі), тим меншими є витрати по постачанню (немає необхідності зайвий раз користуватися послугами транспортних організацій).

Для малих підприємств витрати на підготовку матеріалів незначні, а самі матеріали відразу надходять у виробництво, тому оптимальний розмір партії можна розрахувати за формулою:

$$EOQ = \sqrt{2 * D}, \quad (12)$$

Після визначення оптимальної партії замовлення використовують наступну схему управління замовленнями, які дозволяють за допомогою ряду параметрів формалізувати процедуру оновлення запасів, наприклад, визначити рівень запасів, при якому необхідно здійснювати наступне замовлення

$$RP = MU \times MD; \quad (13)$$

$$SS = RP - AU \times AD; \quad (14)$$

$$MS = RP + EOQ - LU \times LD, \quad (15)$$

де RP – рівень запасів, при якому робиться замовлення, од.;

MU – максимальна денна потреба в сировині, од.;

MD – максимальна кількість днів виконання замовлення;

SS – найбільш ймовірний мінімальний рівень запасів, од.;

AU – середньоденна потреба в сировині, од.;

AD – середня тривалість виконання замовлення (від моменту розміщення до моменту отримання сировини), дн.;

MS – максимальний рівень запасів, од.;

LU – мінімальна денна потреба в сировині, од.;

LD – мінімальна кількість днів виконання замовлення.

Для фінансиста велику роль відіграє і знання принципів аналізу виробничих запасів. Вони базуються на розумінні принципів подання запасів у звітності. Від того, які методи обліку запасів (або собівартості продукції) визначені обліковою політикою підприємства, залежить різна оцінка коштів, які вкладені в запаси, а відповідно, і різні значення параметрів, які беруть участь у визначенні оптимальної політики управління ними.

Нормованим також є **незавершене виробництво** – це незакінчена обробкою й складанням продукція, що перебуває на робочих місцях і складах.

Обсяг оборотних коштів, вкладених у незавершене виробництво, пропорційний:

- одноденній операційній собівартості товарної продукції (а виходить, і обсягу виробництва);

- тривалості виробничого циклу (що залежить, від особливостей конструкції, технології, організації виробництва, структури продукції, що випускається);

- коефіцієнту наростання витрат у незавершеному виробництві.

Норматив власних оборотних коштів у незавершеному виробництві розраховується за формулою

$$H_{нв} = \frac{C_B}{D_{\Pi}} t_{\Pi} K_B \quad (16)$$

де  $H_{нв}$  – норматив незавершеного виробництва;  $C_B$  – виробнича собівартість продукції, випущеної за період (місяць, квартал, рік);  $t_{\Pi}$  – тривалість виробничого циклу, днів;  $D_{\Pi}$  – дні відповідного періоду;

Коефіцієнт наростання витрат дорівнює:

$$K_B = \frac{B_{\Pi} + \frac{B_P}{2}}{B_{\Pi} + B_P}, \quad (17)$$

$$SS = RP - AU \times AD; \quad (14)$$

$$MS = RP + EOQ - LU \times LD, \quad (15)$$

де RP – рівень запасів, при якому робиться замовлення, од.;

MU – максимальна денна потреба в сировині, од.;

MD – максимальна кількість днів виконання замовлення;

SS – найбільш ймовірний мінімальний рівень запасів, од.;

AU – середньоденна потреба в сировині, од.;

AD – середня тривалість виконання замовлення (від моменту розміщення до моменту отримання сировини), дн.;

MS – максимальний рівень запасів, од.;

LU – мінімальна денна потреба в сировині, од.;

LD – мінімальна кількість днів виконання замовлення.

Для фінансиста велику роль відіграє і знання принципів аналізу виробничих запасів. Вони базуються на розумінні принципів подання запасів у звітності. Від того, які методи обліку запасів (або собівартості продукції) визначені обліковою політикою підприємства, залежить різна оцінка коштів, які вкладені в запаси, а відповідно, і різні значення параметрів, які беруть участь у визначенні оптимальної політики управління ними.

Нормованим також є **незавершене виробництво** – це незакінчена обробкою й складанням продукція, що перебуває на робочих місцях і складах.

Обсяг оборотних коштів, вкладених у незавершене виробництво, пропорційний:

- одноденній операційній собівартості товарної продукції (а виходить, і обсягу виробництва);

- тривалості виробничого циклу (що залежить, від особливостей конструкції, технології, організації виробництва, структури продукції, що випускається);

- коефіцієнту наростання витрат у незавершеному виробництві.

Норматив власних оборотних коштів у незавершеному виробництві розраховується за формулою

$$H_{нв} = \frac{C_B}{D_{\Pi}} t_{\Pi} K_B \quad (16)$$

де  $H_{нв}$  – норматив незавершеного виробництва;  $C_B$  – виробнича собівартість продукції, випущеної за період (місяць, квартал, рік);  $t_{\Pi}$  – тривалість виробничого циклу, днів;  $D_{\Pi}$  – дні відповідного періоду;

Коефіцієнт наростання витрат дорівнює:

$$K_B = \frac{B_{\Pi} + \frac{B_P}{2}}{B_{\Pi} + B_P}, \quad (17)$$

де  $V_{П}$  – первісні витрати (одноразово зроблені на початку виробництва);  $V_{Р}$  – решта витрат, що були здійснені до закінчення виробництва продукції.

Первісні витрати та решта витрат, що були здійснені при виготовленні продукції, становлять виробничу собівартість продукції.

Разом з незавершеним виробництвом бізнесмену доводиться нести, які не можуть бути визнані витратами в поточному періоді. *Витрати майбутніх періодів* – це витрати, які здійснені у звітному періоді, але підлягають віднесенню на витрати в майбутніх звітних періодах (підготовка до виробництва в сезонних галузях виробництва, сплачені авансові орендні платежі, передплата на газети, журнали, періодичні та довідкові видання тощо)<sup>67</sup>

Норматив оборотних коштів на витрати майбутніх періодів визначається за формулою:

$$H = C_k + P_{п} - P_v \quad (18)$$

де  $H$  – норматив оборотних коштів на витрати майбутніх періодів;

$C_k$  – сума коштів, які вкладені в ці витрати на початок запланованого періоду, за відрахуванням отриманих банківських кредитів;

$P_{п}$  – витрати, що проводяться в плановому році, передбачені відповідними кошторисами;

$P_v$  – витрати, які включаються в собівартість продукції запланованого року та передбачені кошторисом виробництва.

Витрати на освоєння виробництва нових видів продукції включаються в розрахунок потреби в оборотних коштах на витрати майбутніх періодів на основі розроблених підприємством кошторисів для кожного виробу, який підлягає освоєнню. Ці витрати визначаються на весь період освоєння з розподілом по роках, а також на плановий рік по кварталах. Розрахунок нормативу оборотних коштів на витрати майбутніх періодів здійснюється на кожний рік.

Наступним елементом запасів є готова продукція. До **готової продукції** на складі відноситься продукція, повністю завершена обробкою й складанням, здана на склад готової продукції, про що оформлені відповідні документи.

Норматив обігових коштів по готовій продукції на складі визначається розрахунковим шляхом на основі загальної формули (10).

Норма запасу оборотних коштів у днях запасу,  $N$ , включає наступні відрізки часу:

- на комплектування виробів по кожному замовленню,

<sup>67</sup> Коваленко Т.О. Особливості обліку витрат на малих підприємствах / Т.О. Коваленко // Вісник Житомирського Державного Технологічного Університету / Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2005. – № 1 (31). – С. 86 – 90.-С. 86

де  $V_{П}$  – первісні витрати (одноразово зроблені на початку виробництва);  $V_{Р}$  – решта витрат, що були здійснені до закінчення виробництва продукції.

Первісні витрати та решта витрат, що були здійснені при виготовленні продукції, становлять виробничу собівартість продукції.

Разом з незавершеним виробництвом бізнесмену доводиться нести, які не можуть бути визнані витратами в поточному періоді. *Витрати майбутніх періодів* – це витрати, які здійснені у звітному періоді, але підлягають віднесенню на витрати в майбутніх звітних періодах (підготовка до виробництва в сезонних галузях виробництва, сплачені авансові орендні платежі, передплата на газети, журнали, періодичні та довідкові видання тощо)<sup>67</sup>

Норматив оборотних коштів на витрати майбутніх періодів визначається за формулою:

$$H = C_k + P_{п} - P_v \quad (18)$$

де  $H$  – норматив оборотних коштів на витрати майбутніх періодів;

$C_k$  – сума коштів, які вкладені в ці витрати на початок запланованого періоду, за відрахуванням отриманих банківських кредитів;

$P_{п}$  – витрати, що проводяться в плановому році, передбачені відповідними кошторисами;

$P_v$  – витрати, які включаються в собівартість продукції запланованого року та передбачені кошторисом виробництва.

Витрати на освоєння виробництва нових видів продукції включаються в розрахунок потреби в оборотних коштах на витрати майбутніх періодів на основі розроблених підприємством кошторисів для кожного виробу, який підлягає освоєнню. Ці витрати визначаються на весь період освоєння з розподілом по роках, а також на плановий рік по кварталах. Розрахунок нормативу оборотних коштів на витрати майбутніх періодів здійснюється на кожний рік.

Наступним елементом запасів є готова продукція. До **готової продукції** на складі відноситься продукція, повністю завершена обробкою й складанням, здана на склад готової продукції, про що оформлені відповідні документи.

Норматив обігових коштів по готовій продукції на складі визначається розрахунковим шляхом на основі загальної формули (10).

Норма запасу оборотних коштів у днях запасу,  $N$ , включає наступні відрізки часу:

- на комплектування виробів по кожному замовленню,

<sup>67</sup> Коваленко Т.О. Особливості обліку витрат на малих підприємствах / Т.О. Коваленко // Вісник Житомирського Державного Технологічного Університету / Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2005. – № 1 (31). – С. 86 – 90.-С. 86

- на пакування замовленої партії товару;
- на оформлення й здачу платіжних документів у банк.

Другим етапом управління загальними запасами є їх **оцінка**, оскільки від неї залежить точність даних фінансової звітності.

Оприбуткування запасів здійснюється за первісною вартістю, яка складається з наступних елементів:

- суми, що сплачується відповідно до договору постачальнику;
- суми ввізного мита;
- суми непрямих податків у зв'язку з придбанням запасів, що не відшкодовуються;
- витрати на заготівлю, вантажно-розвантажувальні роботи, транспортування запасів до місця їх використання, включаючи витрати на страхування перевезень;
- інші витрати, що безпосередньо пов'язані з придбанням запасів і доведенням їх до стану, придатного до використання в запланованих цілях.

Особливістю оцінки товарів в *роздрібній торгівлі* є можливість їх оприбуткування за цінам продажу. При виборі такого виду оцінки при оприбуткуванні товарів нараховується торговельна націнка (Рис.4).

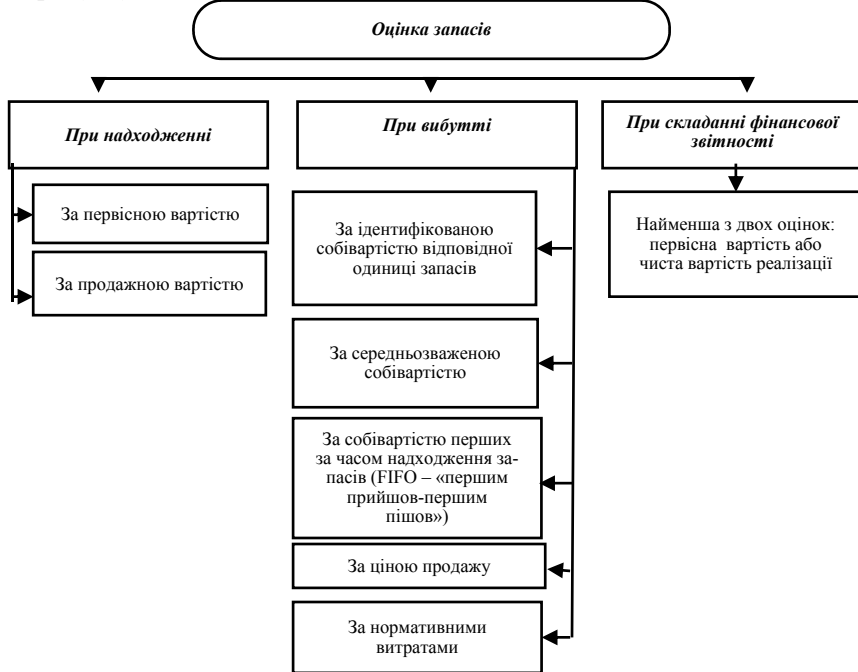


Рис. 4. Види оцінок запасів на етапах їх руху

- на пакування замовленої партії товару;
- на оформлення й здачу платіжних документів у банк.

Другим етапом управління загальними запасами є їх **оцінка**, оскільки від неї залежить точність даних фінансової звітності.

Оприбуткування запасів здійснюється за первісною вартістю, яка складається з наступних елементів:

- суми, що сплачується відповідно до договору постачальнику;
- суми ввізного мита;
- суми непрямих податків у зв'язку з придбанням запасів, що не відшкодовуються;
- витрати на заготівлю, вантажно-розвантажувальні роботи, транспортування запасів до місця їх використання, включаючи витрати на страхування перевезень;
- інші витрати, що безпосередньо пов'язані з придбанням запасів і доведенням їх до стану, придатного до використання в запланованих цілях.

Особливістю оцінки товарів в *роздрібній торгівлі* є можливість їх оприбуткування за цінам продажу. При виборі такого виду оцінки при оприбуткуванні товарів нараховується торговельна націнка (Рис.4).

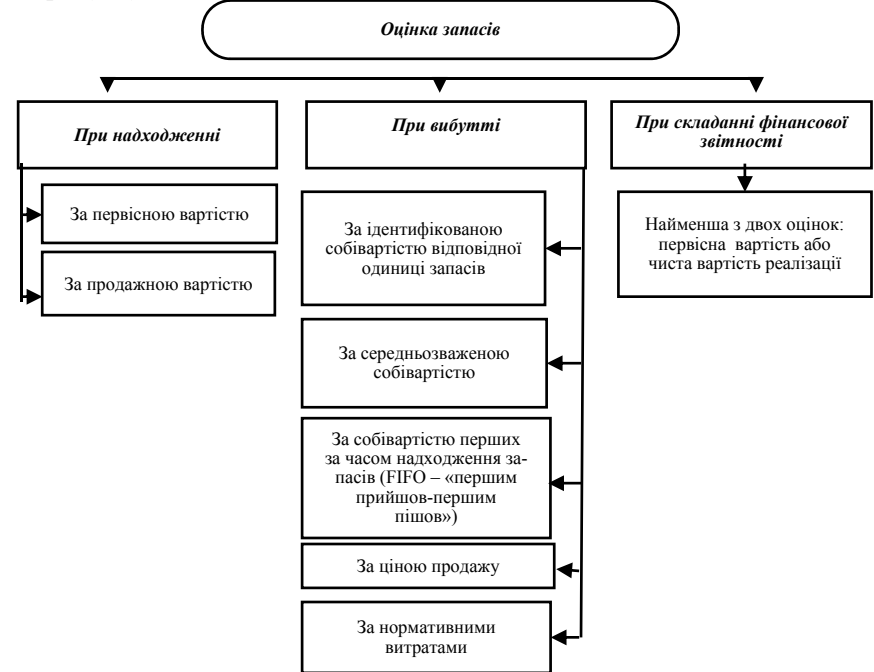


Рис. 4. Види оцінок запасів на етапах їх руху



За методом ідентифікованої собівартості оцінюються запаси, що не є взаємозамінними; запаси, призначені для конкретних замовлень, та дорогі запаси. Цей метод застосовується при *невеликій номенклатурі* запасів на підприємстві і припускає облік фактичної собівартості за кожною конкретною одиницею запасів.

За методом середньозваженої собівартості собівартість розраховується шляхом розподілу загальної вартості всіх запасів (вартість залишку запасів на початок місяця плюс вартість запасів, що надійшли за місяць) на кількість одиниць цих запасів. Собівартість запасів, розрахована за методом середньозваженої собівартості, буде залежати від покупки запасів за більш високою ціною наприкінці місяця. За рахунок питомої ваги дорогих запасів, куплених наприкінці місяця, у загальній сумі запасів середньозважена ціна одиниці запасів буде вище, а відповідно, собівартість запасів, що вибули, збільшиться.

Метод FIFO припускає, що на собівартість запасів, що вибули, списується вартість перших покупок, а залишок запасів на кінець місяця оцінюється за цінами останніх покупок. Метод ціни продажів можуть застосовувати підприємства роздрібною торгівлі, що *мають значну номенклатуру* товарів із приблизно однаковим рівнем торгової націнки. Собівартість реалізованих товарів визначається як різниця між продажною (роздрібною) вартістю реалізованих товарів і сумою торгової націнки на ці товари. Торгова націнка при цьому визначається шляхом розрахунку її середнього відсотка.

П(С)БО 9 «Запаси» передбачений ще один метод оцінки вибуття запасів – метод нормативних витрат. Він полягає в застосуванні норм витрат на одиницю продукції (робіт, послуг), що встановлюються підприємством з урахуванням нормального рівня використання запасів, праці і виробничих потужностей. Для забезпечення максимального наближення нормативних затрат до фактичних норми затрат і ціни повинні регулярно у нормативній базі перевірятися і переглядатися. Оцінка продукції за нормативними затратами коригується до фактичної виробничої собівартості.

Існує також метод оцінки LIFO за вартістю закупок. Він хоча і є досить привабливим в умовах інфляції з позиції оподаткування (так як він максимізує собівартість реалізованої продукції), і в той же час призводить до спотворення величини залишків матеріалів в бік їх зменшення. В результаті цього достовірність показника оборотності активів знижується.

Чиста вартість реалізації визначається за кожною одиницею запасів шляхом вирахування з очікуваної ціни продажу суми очікуваних витрат на їх реалізацію.

Транспортно-заготівельні витрати – це витрати на заготівлю запасів, оплату тарифів (фрахту) за вантажно-розвантажувальні роботи і транспортування запасів усіма видами транспорту до місця їх використання,

За методом ідентифікованої собівартості оцінюються запаси, що не є взаємозамінними; запаси, призначені для конкретних замовлень, та дорогі запаси. Цей метод застосовується при *невеликій номенклатурі* запасів на підприємстві і припускає облік фактичної собівартості за кожною конкретною одиницею запасів.

За методом середньозваженої собівартості собівартість розраховується шляхом розподілу загальної вартості всіх запасів (вартість залишку запасів на початок місяця плюс вартість запасів, що надійшли за місяць) на кількість одиниць цих запасів. Собівартість запасів, розрахована за методом середньозваженої собівартості, буде залежати від покупки запасів за більш високою ціною наприкінці місяця. За рахунок питомої ваги дорогих запасів, куплених наприкінці місяця, у загальній сумі запасів середньозважена ціна одиниці запасів буде вище, а відповідно, собівартість запасів, що вибули, збільшиться.

Метод FIFO припускає, що на собівартість запасів, що вибули, списується вартість перших покупок, а залишок запасів на кінець місяця оцінюється за цінами останніх покупок. Метод ціни продажів можуть застосовувати підприємства роздрібною торгівлі, що *мають значну номенклатуру* товарів із приблизно однаковим рівнем торгової націнки. Собівартість реалізованих товарів визначається як різниця між продажною (роздрібною) вартістю реалізованих товарів і сумою торгової націнки на ці товари. Торгова націнка при цьому визначається шляхом розрахунку її середнього відсотка.

П(С)БО 9 «Запаси» передбачений ще один метод оцінки вибуття запасів – метод нормативних витрат. Він полягає в застосуванні норм витрат на одиницю продукції (робіт, послуг), що встановлюються підприємством з урахуванням нормального рівня використання запасів, праці і виробничих потужностей. Для забезпечення максимального наближення нормативних затрат до фактичних норми затрат і ціни повинні регулярно у нормативній базі перевірятися і переглядатися. Оцінка продукції за нормативними затратами коригується до фактичної виробничої собівартості.

Існує також метод оцінки LIFO за вартістю закупок. Він хоча і є досить привабливим в умовах інфляції з позиції оподаткування (так як він максимізує собівартість реалізованої продукції), і в той же час призводить до спотворення величини залишків матеріалів в бік їх зменшення. В результаті цього достовірність показника оборотності активів знижується.

Чиста вартість реалізації визначається за кожною одиницею запасів шляхом вирахування з очікуваної ціни продажу суми очікуваних витрат на їх реалізацію.

Транспортно-заготівельні витрати – це витрати на заготівлю запасів, оплату тарифів (фрахту) за вантажно-розвантажувальні роботи і транспортування запасів усіма видами транспорту до місця їх використання,

включаючи витрати зі страхування ризиків транспортування запасів. Згідно п.9 П(С)БО 9 існує два методи розподілу ТЗВ:

- метод прямого розрахунку (передбачає можливість розподілити їх між одиницями запасів, що надійшли, відразу);
- метод середнього відсотка (полягає у віднесенні цієї суми на окремих субрахунок, тобто загальна сума транспортно-заготівельних витрат відбивається на окремому субрахунку рахунків обліку запасів).

Виробничі запаси та товари оприбутковують на підставі супровідних документів постачальників, які можна розділити на три групи:

1. Товарні (матеріальні) документи – засвідчують кількість і якість запасів. До таких документів відносяться накладні, товарно-транспортні накладні, ярлики, сертифікати якості, довідки про результати лабораторних аналізів і ін.

2. Транспортні документи – підтверджують факт відправлення та транспортування вантажу і служать підставою для його одержання і пред'явлення претензій транспортної організації при нестачі або псування вантажу.

3. Розрахункові документи – є підставою для перерахування платежу постачальникам запасів. Вид розрахункового документа залежить від форми безготівкових розрахунків, що застосовується: рахунок на оплату, платіжна вимога-доручення, платіжна вимога.

Для одержання запасів на складі постачальника або транспортної організації уповноваженій особі (експедитору) видається довіреність на одержання товарно-матеріальних цінностей.

Запаси у виді готової продукції або товарів зі складів можуть відвантажуватися представнику покупця, транспортної організації або доставлятися покупцеві шляхом централізованого постачання, тобто транспортом постачальника. Запаси передаються представнику покупця тільки при наявності належним чином оформленої довіреності.

При доставці запасів транспортом постачальника оформлюється товарно-транспортна накладна (ТТН), що поєднує в собі товарний і транспортний документ. ТТН виписуються в кількості не менш 4-х екземплярів. Перший екземпляр ТТН залишається у постачальника (є підставою для списання товарів зі складу, а також для обліку виконаних робіт з їх перевезення); другий передається вантажоодержувачу (є підставою для оприбуткування товарів і обліку розрахунків за їх доставку); третій і четвертий екземпляри передаються перевізнику (призначені для обліку товарів на шляху їх проходження). Всі екземпляри даного виду документу підписують матеріально відповідальна особа, що відпустила цінності зі складу, експедитор, що прийняв запаси до перевезення, а також матеріально відповідальна особа підприємства-одержувача.

включаючи витрати зі страхування ризиків транспортування запасів. Згідно п.9 П(С)БО 9 існує два методи розподілу ТЗВ:

- метод прямого розрахунку (передбачає можливість розподілити їх між одиницями запасів, що надійшли, відразу);
- метод середнього відсотка (полягає у віднесенні цієї суми на окремих субрахунок, тобто загальна сума транспортно-заготівельних витрат відбивається на окремому субрахунку рахунків обліку запасів).

Виробничі запаси та товари оприбутковують на підставі супровідних документів постачальників, які можна розділити на три групи:

1. Товарні (матеріальні) документи – засвідчують кількість і якість запасів. До таких документів відносяться накладні, товарно-транспортні накладні, ярлики, сертифікати якості, довідки про результати лабораторних аналізів і ін.

2. Транспортні документи – підтверджують факт відправлення та транспортування вантажу і служать підставою для його одержання і пред'явлення претензій транспортної організації при нестачі або псування вантажу.

3. Розрахункові документи – є підставою для перерахування платежу постачальникам запасів. Вид розрахункового документа залежить від форми безготівкових розрахунків, що застосовується: рахунок на оплату, платіжна вимога-доручення, платіжна вимога.

Для одержання запасів на складі постачальника або транспортної організації уповноваженій особі (експедитору) видається довіреність на одержання товарно-матеріальних цінностей.

Запаси у виді готової продукції або товарів зі складів можуть відвантажуватися представнику покупця, транспортної організації або доставлятися покупцеві шляхом централізованого постачання, тобто транспортом постачальника. Запаси передаються представнику покупця тільки при наявності належним чином оформленої довіреності.

При доставці запасів транспортом постачальника оформлюється товарно-транспортна накладна (ТТН), що поєднує в собі товарний і транспортний документ. ТТН виписуються в кількості не менш 4-х екземплярів. Перший екземпляр ТТН залишається у постачальника (є підставою для списання товарів зі складу, а також для обліку виконаних робіт з їх перевезення); другий передається вантажоодержувачу (є підставою для оприбуткування товарів і обліку розрахунків за їх доставку); третій і четвертий екземпляри передаються перевізнику (призначені для обліку товарів на шляху їх проходження). Всі екземпляри даного виду документу підписують матеріально відповідальна особа, що відпустила цінності зі складу, експедитор, що прийняв запаси до перевезення, а також матеріально відповідальна особа підприємства-одержувача.

Вартість реалізованих за готівку товарів у підприємствах *роздрібно́ї торгівлі*, де товари обліковуються за продажними цінами, списується з матеріально відповідальної особи в розмірі виторгу, що отримано в операційні каси. Під операційною касою вважаються контрольно-касові апарати, що розташовані на робочих місцях касирів-операціоністів. Сума грошового виторгу визначається наприкінці робочого дня (кілька разів у день при значних обсягах реалізації) за показниками лічильника електронно-касового апарата. Касир-операціоніст здає виторг у центральну касу підприємства, що оформлюється прибутковим касовим ордером. На підставі квитанції до прибуткового касового ордера здійснюється запис у видатковій частині товарного звіту, а реалізований товар списується з матеріально відповідальної особи.

З метою здійснення контролю за збереженням запасів на складах, за їх своєчасним поповненням матеріально відповідальні особи або самі бізнесмени ведуть складський облік.

Складський облік ведеться за найменуванням, сортам, кількістю та цінами запасів. В залежності від організації складського господарства облік матеріально відповідальною особою може бути сортовим або партійним. Сортний спосіб обліку запасів здійснюється за умов їх зберігання за сортами. При наявності умов зберігання запасів на складах за партіями може застосовуватися партійний спосіб обліку. Під партією розуміється кількість цінностей, що надійшли згідно одного транспортного документу.

#### **Відображення інформації про запаси у бухгалтерському обліку.**

**Проста форма бухгалтерського обліку.** Інформація про операції з запасами на підставі первинних документів відображується у Журналі обліку господарських операцій.

**Спрощена форма бухгалтерського обліку.** Інформація про наявність і рух сировини й матеріалів, купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, палива, тари й тарних матеріалів, будівельних матеріалів та матеріалів, переданих в переробку, запасних частин, матеріалів сільськогосподарського призначення, інших матеріалів, тварин на вирощуванні і відгодівлі, малоцінних та швидкозношуваних предметів, готової продукції і товарів відображується у Відомості 2-м.

**Форма бухгалтерського обліку для суб'єктів малого підприємництва – юридичних осіб, які мають право ведення спрощеного обліку доходів і витрат.** Інформація про операції з запасами, зокрема сировиною, основними і допоміжними матеріалами, паливом, покупними напівфабрикатами і комплектувальними виробами, запасними частинами, тарою (крім інвентарної), будівельними матеріалами та іншими матеріалами, призначеними для використання в ході нормального операційного

Вартість реалізованих за готівку товарів у підприємствах *роздрібно́ї торгівлі*, де товари обліковуються за продажними цінами, списується з матеріально відповідальної особи в розмірі виторгу, що отримано в операційні каси. Під операційною касою вважаються контрольно-касові апарати, що розташовані на робочих місцях касирів-операціоністів. Сума грошового виторгу визначається наприкінці робочого дня (кілька разів у день при значних обсягах реалізації) за показниками лічильника електронно-касового апарата. Касир-операціоніст здає виторг у центральну касу підприємства, що оформлюється прибутковим касовим ордером. На підставі квитанції до прибуткового касового ордера здійснюється запис у видатковій частині товарного звіту, а реалізований товар списується з матеріально відповідальної особи.

З метою здійснення контролю за збереженням запасів на складах, за їх своєчасним поповненням матеріально відповідальні особи або самі бізнесмени ведуть складський облік.

Складський облік ведеться за найменуванням, сортам, кількістю та цінами запасів. В залежності від організації складського господарства облік матеріально відповідальною особою може бути сортовим або партійним. Сортний спосіб обліку запасів здійснюється за умов їх зберігання за сортами. При наявності умов зберігання запасів на складах за партіями може застосовуватися партійний спосіб обліку. Під партією розуміється кількість цінностей, що надійшли згідно одного транспортного документу.

#### **Відображення інформації про запаси у бухгалтерському обліку.**

**Проста форма бухгалтерського обліку.** Інформація про операції з запасами на підставі первинних документів відображується у Журналі обліку господарських операцій.

**Спрощена форма бухгалтерського обліку.** Інформація про наявність і рух сировини й матеріалів, купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, палива, тари й тарних матеріалів, будівельних матеріалів та матеріалів, переданих в переробку, запасних частин, матеріалів сільськогосподарського призначення, інших матеріалів, тварин на вирощуванні і відгодівлі, малоцінних та швидкозношуваних предметів, готової продукції і товарів відображується у Відомості 2-м.

**Форма бухгалтерського обліку для суб'єктів малого підприємництва – юридичних осіб, які мають право ведення спрощеного обліку доходів і витрат.** Інформація про операції з запасами, зокрема сировиною, основними і допоміжними матеріалами, паливом, покупними напівфабрикатами і комплектувальними виробами, запасними частинами, тарою (крім інвентарної), будівельними матеріалами та іншими матеріалами, призначеними для використання в ході нормального операційного

циклу, поточними біологічними активами, готовою продукцією, сільськогосподарською продукцією відображується Журналі 1-мс обліку активів.

Третій етап управління запасами у малому бізнесі – **контроль** дає змогу своєчасно виявити відхилення або порушення технології виробництва. Тому поруч з їх обліком необхідно проводити контроль за рухом запасів. Метою контролю операцій з запасами є встановлення достовірності первинних даних, їх наявності і руху виробничих запасів; повноти і своєчасності відображення первинних даних у первинних документах і облікових регістрах; правильності ведення обліку запасів відповідно до прийнятої облікової політики; достовірності відображення залишків записів в звітності господарюючого суб'єкта.

Запаси є одним з найважливіших чинників забезпечення стійкості і безперервної діяльності малого підприємства для отримання максимально можливого прибутку. Стан і ефективність використання запасів як найзначнішої частини оборотного капіталу є однією з основних умов успішної діяльності підприємства, розвитку і реалізації його конкурентних переваг. Основною проблемою в системі управління підприємством є неефективна, а найчастіше взагалі відсутня система управлінського обліку, яка дає спотворену або дуже узагальнену інформацію з затримкою. Наслідком цієї проблеми є невикористання сучасних методів управління запасами. Необхідною умовою ефективного і раціонального управління матеріальними ресурсами бізнесу є створення взаємозв'язаних узгоджених систем бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю за діяльністю на підприємствах малого бізнесу.

В малому бізнесі доцільно використовувати систему «Pull», яка полягає в тому, що пріоритет у фінансовому циклі належить **стадії збуту**, що орієнтується на ринковий попит. Відповідно величина та структура цільового обсягу продаж формує виробничу програму, а виробнича програма в свою чергу – бюджет закупок. Використання даної моделі дає можливість суб'єктам малого бізнесу зменшити витрати на збереження, зменшити обсяг непрацюючого капіталу, що в цілому призведе до збільшення прибутку.

#### 4.2. Управління дебіторською заборгованістю

Більшість суб'єктів малого бізнесу віддає перевагу продажу товарів не в кредит, а за фактом або навіть на основі попередньої оплати. Однак конкуренція диктує свої умови: фінансові менеджери змушені використовувати прийняті в діловій практиці форми розрахунків з покупцями, у результаті чого формується товарний кредит (дебіторська заборгованість) з відстроченням платежу за умовами контракту. Найчастіше то-

циклу, поточними біологічними активами, готовою продукцією, сільськогосподарською продукцією відображується Журналі 1-мс обліку активів.

Третій етап управління запасами у малому бізнесі – **контроль** дає змогу своєчасно виявити відхилення або порушення технології виробництва. Тому поруч з їх обліком необхідно проводити контроль за рухом запасів. Метою контролю операцій з запасами є встановлення достовірності первинних даних, їх наявності і руху виробничих запасів; повноти і своєчасності відображення первинних даних у первинних документах і облікових регістрах; правильності ведення обліку запасів відповідно до прийнятої облікової політики; достовірності відображення залишків записів в звітності господарюючого суб'єкта.

Запаси є одним з найважливіших чинників забезпечення стійкості і безперервної діяльності малого підприємства для отримання максимально можливого прибутку. Стан і ефективність використання запасів як найзначнішої частини оборотного капіталу є однією з основних умов успішної діяльності підприємства, розвитку і реалізації його конкурентних переваг. Основною проблемою в системі управління підприємством є неефективна, а найчастіше взагалі відсутня система управлінського обліку, яка дає спотворену або дуже узагальнену інформацію з затримкою. Наслідком цієї проблеми є невикористання сучасних методів управління запасами. Необхідною умовою ефективного і раціонального управління матеріальними ресурсами бізнесу є створення взаємозв'язаних узгоджених систем бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю за діяльністю на підприємствах малого бізнесу.

В малому бізнесі доцільно використовувати систему «Pull», яка полягає в тому, що пріоритет у фінансовому циклі належить **стадії збуту**, що орієнтується на ринковий попит. Відповідно величина та структура цільового обсягу продаж формує виробничу програму, а виробнича програма в свою чергу – бюджет закупок. Використання даної моделі дає можливість суб'єктам малого бізнесу зменшити витрати на збереження, зменшити обсяг непрацюючого капіталу, що в цілому призведе до збільшення прибутку.

#### 4.2. Управління дебіторською заборгованістю

Більшість суб'єктів малого бізнесу віддає перевагу продажу товарів не в кредит, а за фактом або навіть на основі попередньої оплати. Однак конкуренція диктує свої умови: фінансові менеджери змушені використовувати прийняті в діловій практиці форми розрахунків з покупцями, у результаті чого формується товарний кредит (дебіторська заборгованість) з відстроченням платежу за умовами контракту. Найчастіше то-

вари відвантажуються на умовах платного кредиту (з оформленням заборгованості векселем, по відкритому рахунку). Іноді клієнти невчасно погашають свої зобов'язання.

Сума дебіторської заборгованості, що виникає в процесі нормального операційного циклу або платежі по якій повинні надходити протягом дванадцяти місяців з дати балансу, називається поточною дебіторською заборгованістю та відноситься до складу оборотних активів. Поточну дебіторську заборгованість поділяють на наступні види:

1. Векселі одержані;
2. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги;
3. Дебіторська заборгованість за розрахунками(- з бюджетом;- за виданими авансами;- за нарахованими доходами;  
- з підзвітними особами).

3. Інша поточна дебіторська заборгованість.

За можливістю погашення виділяють:

- нормальну дебіторську заборгованість – щодо якої існує впевненість у погашенні її боржником;
- сумнівну дебіторську заборгованість – щодо якої існує невпевненість у погашенні її боржником;
- безнадійну дебіторську заборгованість – щодо якої існує впевненість у її непогашенні боржником (недостатність майна у боржника при визначенні його банкрутом, форс-мажорні обставини) або за якою термін позовної давності минув.

Контроль над цією ситуацією дає можливість продавцеві не тільки зменшити саму дебіторську заборгованість, але й підвищити ефективність використання оборотних коштів.

Дебіторська заборгованість характеризується чотирма наступними особливостями:

1) дебіторська заборгованість є для клієнта формою безкоштовного використання залучених коштів постачальника (в рамках умов контракту) і платного товарного кредиту (за умов продажу товарів у кредит);

2) розмір дебіторської заборгованості, виражений у днях її обороту, впливає на тривалість фінансового циклу підприємства. Чим вище дебіторська заборгованість, тим більший обсяг грошових коштів (за інших рівних умов) треба залучати підприємству для поточного фінансування своєї господарської діяльності;

3) сума сформованої підприємством дебіторської заборгованості перебуває в прямій залежності від обсягу господарської діяльності підприємства, у першу чергу – від обсягу виробництва й реалізації продукції;

4) прогнозований розмір дебіторської заборгованості має лише оцінний характер.

вари відвантажуються на умовах платного кредиту (з оформленням заборгованості векселем, по відкритому рахунку). Іноді клієнти невчасно погашають свої зобов'язання.

Сума дебіторської заборгованості, що виникає в процесі нормального операційного циклу або платежі по якій повинні надходити протягом дванадцяти місяців з дати балансу, називається поточною дебіторською заборгованістю та відноситься до складу оборотних активів. Поточну дебіторську заборгованість поділяють на наступні види:

1. Векселі одержані;
2. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги;
3. Дебіторська заборгованість за розрахунками(- з бюджетом;- за виданими авансами;- за нарахованими доходами;  
- з підзвітними особами).

3. Інша поточна дебіторська заборгованість.

За можливістю погашення виділяють:

- нормальну дебіторську заборгованість – щодо якої існує впевненість у погашенні її боржником;
- сумнівну дебіторську заборгованість – щодо якої існує невпевненість у погашенні її боржником;
- безнадійну дебіторську заборгованість – щодо якої існує впевненість у її непогашенні боржником (недостатність майна у боржника при визначенні його банкрутом, форс-мажорні обставини) або за якою термін позовної давності минув.

Контроль над цією ситуацією дає можливість продавцеві не тільки зменшити саму дебіторську заборгованість, але й підвищити ефективність використання оборотних коштів.

Дебіторська заборгованість характеризується чотирма наступними особливостями:

1) дебіторська заборгованість є для клієнта формою безкоштовного використання залучених коштів постачальника (в рамках умов контракту) і платного товарного кредиту (за умов продажу товарів у кредит);

2) розмір дебіторської заборгованості, виражений у днях її обороту, впливає на тривалість фінансового циклу підприємства. Чим вище дебіторська заборгованість, тим більший обсяг грошових коштів (за інших рівних умов) треба залучати підприємству для поточного фінансування своєї господарської діяльності;

3) сума сформованої підприємством дебіторської заборгованості перебуває в прямій залежності від обсягу господарської діяльності підприємства, у першу чергу – від обсягу виробництва й реалізації продукції;

4) прогнозований розмір дебіторської заборгованості має лише оцінний характер.

Високий ступінь залежності періодичності платежів по дебіторській заборгованості від зовнішніх факторів визначає низький рівень можливості регулювання цього джерела коштів.

*Політика управління дебіторською заборгованістю* складається з наступних етапів:

- 1) аналіз стану погашення дебіторської заборгованості в попередньому періоді й розрахунок коефіцієнтів інкасації;
- 2) формування принципів кредитної політики щодо основних покупців;
- 3) оцінка необхідної суми оборотного капіталу, інвестованого в дебіторську заборгованість;
- 4) формування умов надання товарного кредиту;
- 5) визначення стандартів оцінки покупців і диференціація умов надання товарного кредиту;
- 6) інкасація дебіторської заборгованості;
- 7) використання сучасних форм рефінансування простроченої дебіторської заборгованості.

Управління дебіторською заборгованістю слід розглядати як процес планування, організації, координації, мотивації та контролю стану дебіторської заборгованості, який необхідний для досягнення цілей бізнесу, іншими словами, як розробка відповідних управлінських рішень, що приймаються на різних стадіях формування та погашення дебіторської заборгованості. Сучасна практика фінансового менеджменту пропонує два способи управління дебіторською заборгованістю на підприємстві: самостійне управління та управління на основі аутсорсингу. При самостійному управлінні дебіторською заборгованістю використовуються виключно ресурси компанії (трудові, фінансові, технічні), але в малому бізнесі вони часто є обмеженими.

1) Для управління дебіторською заборгованістю та зниження ризику її виникнення в рамках самостійного управління можливе використання таких заходів:

- 2) Контроль за станом розрахунків з дебіторами для зменшення/ліквідації відстроченої/простроченої заборгованості.
- 3) Орієнтація на більшу кількість дебіторів для зменшення ризику несплати одним або кількома великими дебіторами.
- 4) Відстеження співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості (значне перевищення дебіторської заборгованості створює загрозу фінансовій стійкості підприємства).

5) Використання методу надання знижок за умови дострокового погашення заборгованості. Як свідчить практика ведення бізнесу в країнах з розвинутою ринковою економікою, надання знижок широко застосовується (оскільки така політика забезпечить прибуток на одержані достроково кошти, і його розмір буде більшим, ніж розмір наданої знижки).

Високий ступінь залежності періодичності платежів по дебіторській заборгованості від зовнішніх факторів визначає низький рівень можливості регулювання цього джерела коштів.

*Політика управління дебіторською заборгованістю* складається з наступних етапів:

- 1) аналіз стану погашення дебіторської заборгованості в попередньому періоді й розрахунок коефіцієнтів інкасації;
- 2) формування принципів кредитної політики щодо основних покупців;
- 3) оцінка необхідної суми оборотного капіталу, інвестованого в дебіторську заборгованість;
- 4) формування умов надання товарного кредиту;
- 5) визначення стандартів оцінки покупців і диференціація умов надання товарного кредиту;
- 6) інкасація дебіторської заборгованості;
- 7) використання сучасних форм рефінансування простроченої дебіторської заборгованості.

Управління дебіторською заборгованістю слід розглядати як процес планування, організації, координації, мотивації та контролю стану дебіторської заборгованості, який необхідний для досягнення цілей бізнесу, іншими словами, як розробка відповідних управлінських рішень, що приймаються на різних стадіях формування та погашення дебіторської заборгованості. Сучасна практика фінансового менеджменту пропонує два способи управління дебіторською заборгованістю на підприємстві: самостійне управління та управління на основі аутсорсингу. При самостійному управлінні дебіторською заборгованістю використовуються виключно ресурси компанії (трудові, фінансові, технічні), але в малому бізнесі вони часто є обмеженими.

1) Для управління дебіторською заборгованістю та зниження ризику її виникнення в рамках самостійного управління можливе використання таких заходів:

- 2) Контроль за станом розрахунків з дебіторами для зменшення/ліквідації відстроченої/простроченої заборгованості.
- 3) Орієнтація на більшу кількість дебіторів для зменшення ризику несплати одним або кількома великими дебіторами.
- 4) Відстеження співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості (значне перевищення дебіторської заборгованості створює загрозу фінансовій стійкості підприємства).

5) Використання методу надання знижок за умови дострокового погашення заборгованості. Як свідчить практика ведення бізнесу в країнах з розвинутою ринковою економікою, надання знижок широко застосовується (оскільки така політика забезпечить прибуток на одержані достроково кошти, і його розмір буде більшим, ніж розмір наданої знижки).

Якщо компанії не використовують знижку за умови дострокового погашення заборгованості, то вони втрачають частину прибутку.

6) Оцінка платоспроможності та ділової репутації дебіторів; у цьому контексті важливою буде інформація про нових ділових партнерів.

7) Робота тільки за умови 100% передоплати, якщо є невпевненість в погашенні дебіторської заборгованості або робота за 100% передоплатою при перших поставках товару, виконанні робіт, наданні послуг, тобто перевірка сумлінності та платіжної дисципліни нового контрагента.

8) Лімітування дебіторської заборгованості, тобто встановлення максимальних сум кредитування контрагентів, наприклад, під час продажу товарів в кредит. Встановлення термінів надання кредиту.

9) Ретельний юридичний аналіз договірної документації. Використання в договорі пункту про санкції за порушення умов співпраці та інших способів забезпечення зобов'язань. 9. Страхування ризиків (найпоширеніший спосіб).

10) Самострахування ризиків, пов'язаних з дебіторською заборгованістю, зокрема шляхом створення резерву сумнівних боргів.

Інший спосіб управління дебіторською заборгованістю базується на аутсорсингу – передачі на договірній основі непрофільних функцій іншим організаціям, що спеціалізуються на виробництві конкретної продукції, виконанні робіт, наданні послуг і мають відповідний досвід, знання, персональні та технічні засоби. Переваги аутсорсингу в тому, що він дає можливість підприємству ефективно вирішувати ті завдання, які вирішувати самостійно недоцільно або неможливо через високу вартість або нестачу (відсутність) необхідних ресурсів. Це особливо актуально для малого та середнього бізнесу, оскільки створювати та забезпечувати роботу спеціалізованих підрозділів здатні лише великі компанії.

Ринкова інфраструктура пропонує компаніям, які потребують зовнішнього управління дебіторською заборгованістю, різні пакети послуг. Це можуть бути і вузькоспеціалізовані послуги (наприклад, зі збору інформації про контрагента або зі стягнення боргів на підставі винесених судових рішень), а також і комплекс послуг (юридичних або факторингових). *Ринок аутсорсингових послуг з управління дебіторською заборгованістю складають:* послуги кредитних бюро (збір та аналіз інформації, формування єдиної бази даних про контрагентів), страхові послуги (страхові компанії здійснюють страхування ризиків кредиторів), кредитні послуги (банки й інші фінансові організації надають кредиторам необхідні фінансові ресурси), юридичні послуги (правовий супровід операцій з контрагентами), факторинг (комплекс послуг з управління дебіторською заборгованістю, до складу якого входять оцінка платоспроможності дебітора, управління своєчасністю сплати боргу, покриття

Якщо компанії не використовують знижку за умови дострокового погашення заборгованості, то вони втрачають частину прибутку.

6) Оцінка платоспроможності та ділової репутації дебіторів; у цьому контексті важливою буде інформація про нових ділових партнерів.

7) Робота тільки за умови 100% передоплати, якщо є невпевненість в погашенні дебіторської заборгованості або робота за 100% передоплатою при перших поставках товару, виконанні робіт, наданні послуг, тобто перевірка сумлінності та платіжної дисципліни нового контрагента.

8) Лімітування дебіторської заборгованості, тобто встановлення максимальних сум кредитування контрагентів, наприклад, під час продажу товарів в кредит. Встановлення термінів надання кредиту.

9) Ретельний юридичний аналіз договірної документації. Використання в договорі пункту про санкції за порушення умов співпраці та інших способів забезпечення зобов'язань. 9. Страхування ризиків (найпоширеніший спосіб).

10) Самострахування ризиків, пов'язаних з дебіторською заборгованістю, зокрема шляхом створення резерву сумнівних боргів.

Інший спосіб управління дебіторською заборгованістю базується на аутсорсингу – передачі на договірній основі непрофільних функцій іншим організаціям, що спеціалізуються на виробництві конкретної продукції, виконанні робіт, наданні послуг і мають відповідний досвід, знання, персональні та технічні засоби. Переваги аутсорсингу в тому, що він дає можливість підприємству ефективно вирішувати ті завдання, які вирішувати самостійно недоцільно або неможливо через високу вартість або нестачу (відсутність) необхідних ресурсів. Це особливо актуально для малого та середнього бізнесу, оскільки створювати та забезпечувати роботу спеціалізованих підрозділів здатні лише великі компанії.

Ринкова інфраструктура пропонує компаніям, які потребують зовнішнього управління дебіторською заборгованістю, різні пакети послуг. Це можуть бути і вузькоспеціалізовані послуги (наприклад, зі збору інформації про контрагента або зі стягнення боргів на підставі винесених судових рішень), а також і комплекс послуг (юридичних або факторингових). *Ринок аутсорсингових послуг з управління дебіторською заборгованістю складають:* послуги кредитних бюро (збір та аналіз інформації, формування єдиної бази даних про контрагентів), страхові послуги (страхові компанії здійснюють страхування ризиків кредиторів), кредитні послуги (банки й інші фінансові організації надають кредиторам необхідні фінансові ресурси), юридичні послуги (правовий супровід операцій з контрагентами), факторинг (комплекс послуг з управління дебіторською заборгованістю, до складу якого входять оцінка платоспроможності дебітора, управління своєчасністю сплати боргу, покриття

кредитних ризиків, фінансування кредитора, консультування), колекторство (робота зі стягнення великого обсягу однотипної, переважно безпечної, заборгованості).

Для малого бізнесу найтипівішою схемою стягнення дебіторської заборгованості є **факторинг**, які сприяють значному розширенню бізнесу і збільшення його оборотів.

Ця послуга носить короткостроковий характер, тобто націлена на забезпечення засобами поточної діяльності організації. Полягає вона у поступці постачальником заборгованості своїх дебіторів (тобто покупців) на користь факторингової компанії або банку в обмін на надання фінансових ресурсів. Іншими словами, за поставлені товари перед продавцем замість покупців розплачується фактор – організація, яка згодом самостійно стягує борги за відвантажену продукцію.

Схема факторингу досить проста і включає наступні етапи:

1. На умовах відстрочення платежу відбувається відвантаження продукції або надання послуг.

2. Організація-продавець укладає договір на обслуговування з факторинговою компанією або банком і повідомляє про це свого контрагента за угодою (покупця), повідомляючи йому реквізити для подальшої оплати заборгованості.

3. Продавець надає в факторингову компанію або банк первинні документи, що підтверджують відвантаження продукції або надання послуг.

4. Фактор – організація виплачує постачальнику обумовлений відсоток від вартості відвантаженої продукції або наданих послуг.

5. Покупець оплачує товар або послуги, перераховуючи кошти на рахунок фактор-організації

6. Після остаточного погашення покупцем свого обов'язку, факторингова компанія чи банк перераховує залишок коштів на рахунок продавця, утримуючи при цьому собі комісію.

Розмір виплачуваної продавцеві суми при наданні ним підтверджують поставку документів залежить від суми угоди, тривалості передбачуваного періоду відстрочки та рівня наявних ризиків. Величина попереднього платежу може коливатися в рамках від 50 до 90% суми угоди.

Розглянута вище послідовність операцій характерна для *відкритого* факторингу, тобто покупець знаходиться в курсі того, що в угоді є посередник в особі фактор – компанії, і що оплату товарів і послуг йому слід виробляти саме на її розрахунковий рахунок. Але операція факторингу може бути і *закритою*, коли покупцеві не відомо про наявність в угоді третьої особи. У цьому випадку перерахування коштів здійснюється на рахунок продавця, який потім сам відправляє їх на рахунок факторингової організації.

кредитних ризиків, фінансування кредитора, консультування), колекторство (робота зі стягнення великого обсягу однотипної, переважно безпечної, заборгованості).

Для малого бізнесу найтипівішою схемою стягнення дебіторської заборгованості є **факторинг**, які сприяють значному розширенню бізнесу і збільшення його оборотів.

Ця послуга носить короткостроковий характер, тобто націлена на забезпечення засобами поточної діяльності організації. Полягає вона у поступці постачальником заборгованості своїх дебіторів (тобто покупців) на користь факторингової компанії або банку в обмін на надання фінансових ресурсів. Іншими словами, за поставлені товари перед продавцем замість покупців розплачується фактор – організація, яка згодом самостійно стягує борги за відвантажену продукцію.

Схема факторингу досить проста і включає наступні етапи:

1. На умовах відстрочення платежу відбувається відвантаження продукції або надання послуг.

2. Організація-продавець укладає договір на обслуговування з факторинговою компанією або банком і повідомляє про це свого контрагента за угодою (покупця), повідомляючи йому реквізити для подальшої оплати заборгованості.

3. Продавець надає в факторингову компанію або банк первинні документи, що підтверджують відвантаження продукції або надання послуг.

4. Фактор – організація виплачує постачальнику обумовлений відсоток від вартості відвантаженої продукції або наданих послуг.

5. Покупець оплачує товар або послуги, перераховуючи кошти на рахунок фактор-організації

6. Після остаточного погашення покупцем свого обов'язку, факторингова компанія чи банк перераховує залишок коштів на рахунок продавця, утримуючи при цьому собі комісію.

Розмір виплачуваної продавцеві суми при наданні ним підтверджують поставку документів залежить від суми угоди, тривалості передбачуваного періоду відстрочки та рівня наявних ризиків. Величина попереднього платежу може коливатися в рамках від 50 до 90% суми угоди.

Розглянута вище послідовність операцій характерна для *відкритого* факторингу, тобто покупець знаходиться в курсі того, що в угоді є посередник в особі фактор – компанії, і що оплату товарів і послуг йому слід виробляти саме на її розрахунковий рахунок. Але операція факторингу може бути і *закритою*, коли покупцеві не відомо про наявність в угоді третьої особи. У цьому випадку перерахування коштів здійснюється на рахунок продавця, який потім сам відправляє їх на рахунок факторингової організації.



Існують і інші види факторингу. Наприклад, він може бути з *правом регресу або без нього*. Факторинг з регресом дає право фактор – компанії вимагати грошові кошти з постачальника, якщо покупець в обумовлені терміни не погашає свою заборгованість. При проведенні операції без права регресу факторингова компанія самостійно стягує борг. Другий вид факторингу прийнятний для найбільш надійних і перевірених дебіторів.

Якщо всі три сторони – учасники угоди територіально належать одній країні, то такий факторинг називається внутрішнім. А якщо постачальник і покупець є представниками різних країн, то факторинг іменується зовнішнім. В останньому випадку, як правило, в угоді беруть участь дві факторингові компанії. Одна здійснює операції з фінансування продавця (в даному випадку – експортера), а друга займається перекладом коштів, що надійшли в рахунок оплати від покупця, тим самим, приймаючи на себе кредитний ризик.

Факторингова компанія в особі банку не зобов'язує клієнта переходити до себе на розрахунково-касове обслуговування. Також для отримання послуг факторингу продавцеві потрібно надати мінімальний набір документів (накладну і рахунок-фактуру), на відміну від серйозного пакету документів для отримання кредиту.

Мабуть, єдиним недоліком факторингу є його дороговизна. За проведення операцій факторингова компанія стягує з продавця комісію, яка в нашій країні може досягати 15-20% від суми боргу. Позитивним є те, що факторинг надає постачальникам можливість планувати свої грошові потоки, збільшувати ліквідність і оборотність дебіторської заборгованості, застрахувати ризики, що виникають при відстрочці платежу. Покупець отримує можливість не відволікати грошові кошти з обороту, що також позначається на результатах його діяльності. Все це в підсумку дозволяє постачальникам підтримувати відносини з покупцями, виходити на нові ринки і збільшувати обсяги продажу, що й обумовлює популярність факторингу в малому бізнесі.

#### 4.3. Управління грошовими коштами

Одним із факторів забезпечення ефективності господарювання є управління грошовими коштами, які надходять від різних видів діяльності. У найпростішому вигляді управління бізнесом – це управління грошовими потоками.

У середовищі бізнесменів поширені вирази «Гроші правлять», «Щастя – це позитивний грошовий потік». Прибуток – це, звичайно, добре,

Існують і інші види факторингу. Наприклад, він може бути з *правом регресу або без нього*. Факторинг з регресом дає право фактор – компанії вимагати грошові кошти з постачальника, якщо покупець в обумовлені терміни не погашає свою заборгованість. При проведенні операції без права регресу факторингова компанія самостійно стягує борг. Другий вид факторингу прийнятний для найбільш надійних і перевірених дебіторів.

Якщо всі три сторони – учасники угоди територіально належать одній країні, то такий факторинг називається внутрішнім. А якщо постачальник і покупець є представниками різних країн, то факторинг іменується зовнішнім. В останньому випадку, як правило, в угоді беруть участь дві факторингові компанії. Одна здійснює операції з фінансування продавця (в даному випадку – експортера), а друга займається перекладом коштів, що надійшли в рахунок оплати від покупця, тим самим, приймаючи на себе кредитний ризик.

Факторингова компанія в особі банку не зобов'язує клієнта переходити до себе на розрахунково-касове обслуговування. Також для отримання послуг факторингу продавцеві потрібно надати мінімальний набір документів (накладну і рахунок-фактуру), на відміну від серйозного пакету документів для отримання кредиту.

Мабуть, єдиним недоліком факторингу є його дороговизна. За проведення операцій факторингова компанія стягує з продавця комісію, яка в нашій країні може досягати 15-20% від суми боргу. Позитивним є те, що факторинг надає постачальникам можливість планувати свої грошові потоки, збільшувати ліквідність і оборотність дебіторської заборгованості, застрахувати ризики, що виникають при відстрочці платежу. Покупець отримує можливість не відволікати грошові кошти з обороту, що також позначається на результатах його діяльності. Все це в підсумку дозволяє постачальникам підтримувати відносини з покупцями, виходити на нові ринки і збільшувати обсяги продажу, що й обумовлює популярність факторингу в малому бізнесі.

#### 4.3. Управління грошовими коштами

Одним із факторів забезпечення ефективності господарювання є управління грошовими коштами, які надходять від різних видів діяльності. У найпростішому вигляді управління бізнесом – це управління грошовими потоками.

У середовищі бізнесменів поширені вирази «Гроші правлять», «Щастя – це позитивний грошовий потік». Прибуток – це, звичайно, добре,

але ключем до успіху в бізнесі є ефективне управління грошовими потоками. Ефективно керуючи грошовими потоками, малий бізнес може заляшатися успішними навіть під час кризи<sup>68</sup>.

Фінансова звітність в бізнесі не орієнтована на грошові потоки. Вона орієнтована на чистий дохід, або прибуток, адже у довгостроковій перспективі прибуток і грошовий потік приблизно однакові, але принципова різниця полягає в термінах, які для малого бізнесу істотні. У малому бізнесі розрив між прибутком і грошовими потоками може бути дуже великим. Наприклад, якщо у вас швидко зростає кількість продажів у кредит, то дохід може значно перевищувати реально отримані гроші. Це робить невеликі компанії дуже вразливими.

Для малих підприємств найбільш важливим аспектом управління грошовими потоками є мінімізація ризику браку грошових коштів, викликаного занадто істотним розривом між грошовими припливом і відтоком. Управління грошовими потоками передбачає регулярний аналіз руху грошових коштів, а також прогнозування грошових потоків, що дозволить приймати заходи по запобіганню проблем з готівкою. Аналіз руху грошових коштів здійснюється в розрізі кожного контрагента, угоди та змісту угоди (товару, надання послуг тощо), що дозволяє визна-

<sup>68</sup> Десять правил управління рухом грошових коштів.

1. Готівкові кошти не повинні закінчуватися. Відсутність готівки веде до проблем у бізнесі. Візьміть на себе зобов'язання зробити все необхідне, щоб не стикатися з цими проблемами.

2. Гроші – основа. Необхідно визнати, що гроші – це те, що дозволяє бізнесу жити. Немає грошей – немає бізнесу.

3. Завжди потрібно знати, якими грошовими коштами ви володієте на даний момент. Навіть дуже досвідчений підприємець не зможе зробити роботу як слід, якщо буде засновувати бізнес-рішення на неточних або неповних даних.

4. Сьогоднішню роботу потрібно робити сьогодні. Ключ до порядку в бухгалтерії фірми – зробити сьогоднішню роботу сьогодні. Якщо ви будете дотримуватися цього правила, то завжди зможете отримати точну інформацію про залишки на рахунках.

5. У фірмі повинна бути людина, яка відповідає за формування балансу готівки, якщо ви самі не в змозі ефективно це зробити.

6. Ведіть точний облік грошових коштів.

7. Потрібно знати, якими коштами ви будете володіти через півроку. Залежно від того, знаєте ви відповідь на це питання чи ні, можна зрозуміти, ви керуєте своїм бізнесом або бізнес управляє вами.

8. Проблеми з грошовим потоком не виникає просто так.

9. Складайте прогнози руху грошових коштів. Такі прогнози допомагають прийняти ефективні рішення. Без прогнозів не вийде вести бізнес успішно.

10. Бережіть клієнтів і заробляйте більше грошей. Контроль і управління грошовими потоками позбавлять вас від зайвих занепокоєнь, а це дозволить вам проявити більше турботи про клієнтів і заробити більше грошей.

[Campbell P. (2004). The 10 Absolutely Must-Follow Cash Flow Rules. — <http://www.inc.com/resources/finance/articles/20040901/10rules.html>.]

але ключем до успіху в бізнесі є ефективне управління грошовими потоками. Ефективно керуючи грошовими потоками, малий бізнес може заляшатися успішними навіть під час кризи<sup>68</sup>.

Фінансова звітність в бізнесі не орієнтована на грошові потоки. Вона орієнтована на чистий дохід, або прибуток, адже у довгостроковій перспективі прибуток і грошовий потік приблизно однакові, але принципова різниця полягає в термінах, які для малого бізнесу істотні. У малому бізнесі розрив між прибутком і грошовими потоками може бути дуже великим. Наприклад, якщо у вас швидко зростає кількість продажів у кредит, то дохід може значно перевищувати реально отримані гроші. Це робить невеликі компанії дуже вразливими.

Для малих підприємств найбільш важливим аспектом управління грошовими потоками є мінімізація ризику браку грошових коштів, викликаного занадто істотним розривом між грошовими припливом і відтоком. Управління грошовими потоками передбачає регулярний аналіз руху грошових коштів, а також прогнозування грошових потоків, що дозволить приймати заходи по запобіганню проблем з готівкою. Аналіз руху грошових коштів здійснюється в розрізі кожного контрагента, угоди та змісту угоди (товару, надання послуг тощо), що дозволяє визна-

<sup>68</sup> Десять правил управління рухом грошових коштів.

1. Готівкові кошти не повинні закінчуватися. Відсутність готівки веде до проблем у бізнесі. Візьміть на себе зобов'язання зробити все необхідне, щоб не стикатися з цими проблемами.

2. Гроші – основа. Необхідно визнати, що гроші – це те, що дозволяє бізнесу жити. Немає грошей – немає бізнесу.

3. Завжди потрібно знати, якими грошовими коштами ви володієте на даний момент. Навіть дуже досвідчений підприємець не зможе зробити роботу як слід, якщо буде засновувати бізнес-рішення на неточних або неповних даних.

4. Сьогоднішню роботу потрібно робити сьогодні. Ключ до порядку в бухгалтерії фірми – зробити сьогоднішню роботу сьогодні. Якщо ви будете дотримуватися цього правила, то завжди зможете отримати точну інформацію про залишки на рахунках.

5. У фірмі повинна бути людина, яка відповідає за формування балансу готівки, якщо ви самі не в змозі ефективно це зробити.

6. Ведіть точний облік грошових коштів.

7. Потрібно знати, якими коштами ви будете володіти через півроку. Залежно від того, знаєте ви відповідь на це питання чи ні, можна зрозуміти, ви керуєте своїм бізнесом або бізнес управляє вами.

8. Проблеми з грошовим потоком не виникає просто так.

9. Складайте прогнози руху грошових коштів. Такі прогнози допомагають прийняти ефективні рішення. Без прогнозів не вийде вести бізнес успішно.

10. Бережіть клієнтів і заробляйте більше грошей. Контроль і управління грошовими потоками позбавлять вас від зайвих занепокоєнь, а це дозволить вам проявити більше турботи про клієнтів і заробити більше грошей.

[Campbell P. (2004). The 10 Absolutely Must-Follow Cash Flow Rules. — <http://www.inc.com/resources/finance/articles/20040901/10rules.html>.]

чити та спрогнозувати грошові кошти наявні та потенційні. Мета проведення такого аналізу – досягнення оптимального балансу і створення інформаційної основи для управління потоками.

Одним з методів контролю за станом готівки є визначення коефіцієнта співвідношення готівки до загальної суми оборотних активів за такою формулою<sup>69</sup>:

$$K_{\Gamma} = \frac{\Gamma_{\text{к}}}{O_{\text{а}}}, \quad (19)$$

де  $K_{\Gamma}$  — коефіцієнт готівкових коштів;

$\Gamma_{\text{к}}$  — грошові кошти на поточному, валютному рахунках, у касі підприємства;

$O_{\text{а}}$  — загальна сума оборотних активів.

Наведений коефіцієнт характеризує швидкість обороту грошових коштів. Високий показник обороту грошових коштів свідчить про ефективність їх використання. Збільшення швидкості обороту грошових коштів дає змогу розширювати виробництво та веде до збільшення оборотного капіталу.

Особливої уваги заслуговують методи, в яких критеріями управління грошовими ресурсами використовують грошові потоки. На основі дослідження руху грошових потоків вирішується ціла низка фінансових проблем підприємства, зокрема, визначають: фінансовий стан суб'єкта господарювання, темпи розвитку і фінансову стійкість, раціональне використання грошових ресурсів на різних стадіях виробничих процесів, потреби в кредитуванні, обґрунтування можливостей зниження підприємницьких ризиків. Однією з найважливіших функцій управління грошовими потоками є їх оптимізація, яка являє собою процес вибору найкращих форм їх організації з урахуванням умов та особливостей здійснення підприємством господарської діяльності. Оптимізація грошових потоків передбачає досягнення таких цілей: забезпечення збалансованості обсягів грошових потоків; забезпечення синхронності формування грошових потоків у часі, забезпечення зростання чистого грошового потоку. Збалансованість дефіцитного грошового потоку в короткостроковий період досягається шляхом розроблення комплексу заходів, спрямованих на прискорення залучення в господарський об'єкт грошових засобів та гальмування їх виплат (систему «прискорення-гальмування» платіжного обороту).

Шляхами досягнення оптимізації грошових потоків підприємства на основі реалізації заходів зі зниження їх дефіцитності у малому бізнесі є:

<sup>69</sup> Буряк Л.Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: Навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц. / Л.Д. Буряк – К.: КНЕУ, 2002. – 84 с.-С.23

чити та спрогнозувати грошові кошти наявні та потенційні. Мета проведення такого аналізу – досягнення оптимального балансу і створення інформаційної основи для управління потоками.

Одним з методів контролю за станом готівки є визначення коефіцієнта співвідношення готівки до загальної суми оборотних активів за такою формулою<sup>69</sup>:

$$K_{\Gamma} = \frac{\Gamma_{\text{к}}}{O_{\text{а}}}, \quad (19)$$

де  $K_{\Gamma}$  — коефіцієнт готівкових коштів;

$\Gamma_{\text{к}}$  — грошові кошти на поточному, валютному рахунках, у касі підприємства;

$O_{\text{а}}$  — загальна сума оборотних активів.

Наведений коефіцієнт характеризує швидкість обороту грошових коштів. Високий показник обороту грошових коштів свідчить про ефективність їх використання. Збільшення швидкості обороту грошових коштів дає змогу розширювати виробництво та веде до збільшення оборотного капіталу.

Особливої уваги заслуговують методи, в яких критеріями управління грошовими ресурсами використовують грошові потоки. На основі дослідження руху грошових потоків вирішується ціла низка фінансових проблем підприємства, зокрема, визначають: фінансовий стан суб'єкта господарювання, темпи розвитку і фінансову стійкість, раціональне використання грошових ресурсів на різних стадіях виробничих процесів, потреби в кредитуванні, обґрунтування можливостей зниження підприємницьких ризиків. Однією з найважливіших функцій управління грошовими потоками є їх оптимізація, яка являє собою процес вибору найкращих форм їх організації з урахуванням умов та особливостей здійснення підприємством господарської діяльності. Оптимізація грошових потоків передбачає досягнення таких цілей: забезпечення збалансованості обсягів грошових потоків; забезпечення синхронності формування грошових потоків у часі, забезпечення зростання чистого грошового потоку. Збалансованість дефіцитного грошового потоку в короткостроковий період досягається шляхом розроблення комплексу заходів, спрямованих на прискорення залучення в господарський об'єкт грошових засобів та гальмування їх виплат (систему «прискорення-гальмування» платіжного обороту).

Шляхами досягнення оптимізації грошових потоків підприємства на основі реалізації заходів зі зниження їх дефіцитності у малому бізнесі є:

<sup>69</sup> Буряк Л.Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: Навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц. / Л.Д. Буряк – К.: КНЕУ, 2002. – 84 с.-С.23

- збільшення величини цінкових знижок при готівкових розрахунках з покупцями продукції;
- забезпечення часткової або повної передоплати на продукцію, що має підвищений попит;
- скорочення строків надання товарного кредиту покупцям;
- прискорення інкасації дебіторської заборгованості;
- використання сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості;
- заміна довгострокових кредитів на лізинг.

При цьому слід пам'ятати, що суб'єкти малого підприємництва мають невелике коло постачальників, тому втрата одного чи двох контрагентів може негативно вплинути на фінансові результати діяльності підприємства. У касу суб'єкта малого підприємництва можуть надходити кошти, що зняті з поточного рахунка, готівковий виторг, залишок невикористаних підзвітних сум, відшкодування заподіяного збитку та ін. Списується готівка при виплаті зарплати, здачі готівки на поточний рахунок, видачі підзвітних сум на відрядження і господарські потреби, розрахунках з постачальниками та іншими кредиторами за товари (роботи, послуги), видачі готівки за платіжними картками.

Сума розрахунку готівкою підприємства з іншими юридичними особами протягом одного дня незалежно від кількості платіжних документів не повинна перевищувати встановлену відповідною постановою Правління НБУ граничну суму: підприємств (підприємців) між собою протягом одного дня в розмірі 10 000 гривень; фізичної особи з підприємством (підприємцем) протягом одного дня за товари (роботи, послуги) у розмірі 150 000 (ста п'ятдесяти тисяч) гривень; фізичних осіб між собою за договорами купівлі-продажу, які підлягають нотаріальному посвідченню, у розмірі 150 000 (ста п'ятдесяти тисяч) гривень.

Платежі, що перевищують зазначену суму, здійснюються в безготівковій формі через поточний рахунок у банку. Кожне підприємство для збереження своїх грошових коштів і здійснення усіх видів банківських операцій відкриває поточний рахунок у будь-якому банку України за своїм вибором і за згодою даного банку.

Зазначене обмеження не поширюється на:

- а) розрахунки підприємства з фізичними особами, бюджетами і державними цільовими фондами;
- б) добровільні пожертвування і благодійну допомогу;
- в) розрахунки за спожиту електроенергію;
- г) розрахунки при закупівлі сільськогосподарської продукції.

Основним джерелом надходження грошей для малого бізнесу є готівковий виторг від реалізації товарів (робіт, послуг). Суб'єкти підприємництва використовують у своїй діяльності реєстратори розрахункових

- збільшення величини цінкових знижок при готівкових розрахунках з покупцями продукції;
- забезпечення часткової або повної передоплати на продукцію, що має підвищений попит;
- скорочення строків надання товарного кредиту покупцям;
- прискорення інкасації дебіторської заборгованості;
- використання сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості;
- заміна довгострокових кредитів на лізинг.

При цьому слід пам'ятати, що суб'єкти малого підприємництва мають невелике коло постачальників, тому втрата одного чи двох контрагентів може негативно вплинути на фінансові результати діяльності підприємства. У касу суб'єкта малого підприємництва можуть надходити кошти, що зняті з поточного рахунка, готівковий виторг, залишок невикористаних підзвітних сум, відшкодування заподіяного збитку та ін. Списується готівка при виплаті зарплати, здачі готівки на поточний рахунок, видачі підзвітних сум на відрядження і господарські потреби, розрахунках з постачальниками та іншими кредиторами за товари (роботи, послуги), видачі готівки за платіжними картками.

Сума розрахунку готівкою підприємства з іншими юридичними особами протягом одного дня незалежно від кількості платіжних документів не повинна перевищувати встановлену відповідною постановою Правління НБУ граничну суму: підприємств (підприємців) між собою протягом одного дня в розмірі 10 000 гривень; фізичної особи з підприємством (підприємцем) протягом одного дня за товари (роботи, послуги) у розмірі 150 000 (ста п'ятдесяти тисяч) гривень; фізичних осіб між собою за договорами купівлі-продажу, які підлягають нотаріальному посвідченню, у розмірі 150 000 (ста п'ятдесяти тисяч) гривень.

Платежі, що перевищують зазначену суму, здійснюються в безготівковій формі через поточний рахунок у банку. Кожне підприємство для збереження своїх грошових коштів і здійснення усіх видів банківських операцій відкриває поточний рахунок у будь-якому банку України за своїм вибором і за згодою даного банку.

Зазначене обмеження не поширюється на:

- а) розрахунки підприємства з фізичними особами, бюджетами і державними цільовими фондами;
- б) добровільні пожертвування і благодійну допомогу;
- в) розрахунки за спожиту електроенергію;
- г) розрахунки при закупівлі сільськогосподарської продукції.

Основним джерелом надходження грошей для малого бізнесу є готівковий виторг від реалізації товарів (робіт, послуг). Суб'єкти підприємництва використовують у своїй діяльності реєстратори розрахункових

операцій (РРО). У разі господарської операції, разом з товаром покупцеві видається касовий чек, що підтверджує виконання розрахункової операції. У випадку виходу зі ладу РРО або відключення електроенергії проведення розрахункових операцій здійснюється з використанням книги обліку розрахункових операцій і розрахункової книжки. При цьому покупцеві вручається розрахункова квитанція, що виготовлена типографським способом і заповнена від руки.

Наприкінці робочого дня касир знімає показання лічильників РРО, формує фіскальний звітний чек, підклеює його в Книгу обліку розрахункових операцій.

Отже, в загальному управлінні оборотним капіталом являє собою одну з найважливіших складових фінансового менеджменту діяльності малого бізнесу, тому що оборотні активи мають значну питому вагу в загальній валюті балансу.

З метою удосконалення управління оборотними активами, у роботі фінансового менеджера бізнесу слід враховувати фінансові коефіцієнти планових показників допустимих залишків оборотних активів<sup>70</sup> (таблиця 7).

Таблиця 7

## Порядок розрахунку планових показників оборотних активів

Показник	Методика розрахунку	Характеристика показника
Планова норма виробничих запасів на складі (ПНВЗ)	$\text{ПНВЗ} = \frac{\text{Вмат.}}{T} \times t,$ В мат. – витрати сировини та матеріалів за період, тис. грн. Т – кількість днів періоду, дні t – тривалість обороту виробничих запасів, дні	Оптимальний розмір запасів на складі, враховуючи поточні потреби виробництва та ризик затримки поставок у до-розі
Плановий розмір незавершеного виробництва (ПНВ)	$\text{ОНВ} = \frac{\text{ВСМ+ВОП}}{T} \times t2,$ де ВСМ – витрати сировини та матеріалів, тис. грн. ВОП – витрати на оплату праці, тис. грн. Т – кількість днів періоду, дні t2 – тривалість технологічного етапу, дні	Оптимальний розмір незавершеного виробництва, враховуючи ступінь впливу тривалості окремих етапів виробничого циклу та обсяги виробництва

<sup>70</sup> Дацко К. П. Обліково-аналітичне забезпечення управління оборотними активами підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.09 «бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» / Дацко Катерина Павлівна – Київ, 2014. – 21 с.

операцій (РРО). У разі господарської операції, разом з товаром покупцеві видається касовий чек, що підтверджує виконання розрахункової операції. У випадку виходу зі ладу РРО або відключення електроенергії проведення розрахункових операцій здійснюється з використанням книги обліку розрахункових операцій і розрахункової книжки. При цьому покупцеві вручається розрахункова квитанція, що виготовлена типографським способом і заповнена від руки.

Наприкінці робочого дня касир знімає показання лічильників РРО, формує фіскальний звітний чек, підклеює його в Книгу обліку розрахункових операцій.

Отже, в загальному управлінні оборотним капіталом являє собою одну з найважливіших складових фінансового менеджменту діяльності малого бізнесу, тому що оборотні активи мають значну питому вагу в загальній валюті балансу.

З метою удосконалення управління оборотними активами, у роботі фінансового менеджера бізнесу слід враховувати фінансові коефіцієнти планових показників допустимих залишків оборотних активів<sup>70</sup> (таблиця 7).

Таблиця 7

## Порядок розрахунку планових показників оборотних активів

Показник	Методика розрахунку	Характеристика показника
Планова норма виробничих запасів на складі (ПНВЗ)	$\text{ПНВЗ} = \frac{\text{Вмат.}}{T} \times t,$ В мат. – витрати сировини та матеріалів за період, тис. грн. Т – кількість днів періоду, дні t – тривалість обороту виробничих запасів, дні	Оптимальний розмір запасів на складі, враховуючи поточні потреби виробництва та ризик затримки поставок у до-розі
Плановий розмір незавершеного виробництва (ПНВ)	$\text{ОНВ} = \frac{\text{ВСМ+ВОП}}{T} \times t2,$ де ВСМ – витрати сировини та матеріалів, тис. грн. ВОП – витрати на оплату праці, тис. грн. Т – кількість днів періоду, дні t2 – тривалість технологічного етапу, дні	Оптимальний розмір незавершеного виробництва, враховуючи ступінь впливу тривалості окремих етапів виробничого циклу та обсяги виробництва

<sup>70</sup> Дацко К. П. Обліково-аналітичне забезпечення управління оборотними активами підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.09 «бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» / Дацко Катерина Павлівна – Київ, 2014. – 21 с.

Показник	Методика розрахунку	Характеристика показника
Оптимальний запас готової продукції на складі (ОЗГП)	$\text{ОЗГП} = \frac{\text{ЧД}}{T} \times t3,$ де ЧД – чистий дохід від реалізації готової продукції за період, тис. грн. T – кількість днів періоду (рік), дні t3 – тривалість обороту готової продукції, дні.	Оптимальний запас готової продукції, яка має бути на складі для забезпечення безперебійної поставки продукції покупцям
Допустимий залишок дебіторської заборгованості (ДЗДЗ)	$\text{ДЗДЗ} = \frac{\text{ЧД}}{T} \times t4$ де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.; T – кількість днів в періоді (рік), дні; t4 – тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	Оптимальний залишок дебіторської заборгованості, що враховує заплановані обсяги реалізації продукції, включаючи ту, що буде реалізована з відстрочкою платежу та термін, на який вона буде здійснена
Необхідна сума грошових коштів в обігу	$\text{Пг} = \frac{Cп - A}{K},$ де Пг – потреба в грошових коштах; Cп – повна собівартість вироблюваної продукції; A – сума нарахованої амортизації; T5 – кількість оборотів оборотних коштів.	Сума грошових коштів, необхідна для ефективного ведення справи

Очевидно, що від керівників вимагається, щоб величина оборотних активів встановлювалася не довільно. При цьому слід враховувати, що різні елементи оборотного капіталу по-різному впливають на прибуток. Високий рівень виробничо-матеріальних запасів вимагає значних поточних витрат, а широкий асортимент готової продукції сприяє збільшенню обсягів реалізації і доходів. Кожне рішення, пов'язане з визначенням рівня коштів, дебіторської заборгованості і виробничих запасів, повинно бути обґрунтоване з позиції рентабельності даного виду активів і оптимізації структури оборотного капіталу в цілому.

#### Питання для самоконтролю

1. Що таке активи малого бізнесу?
2. Яка структура активів підприємства?
3. В чому полягає сутність управління активами малого бізнесу?
4. Які режими відтворення можуть бути представлені на підприємстві?
5. Що таке амортизація? Навіщо вона проводиться?

Показник	Методика розрахунку	Характеристика показника
Оптимальний запас готової продукції на складі (ОЗГП)	$\text{ОЗГП} = \frac{\text{ЧД}}{T} \times t3,$ де ЧД – чистий дохід від реалізації готової продукції за період, тис. грн. T – кількість днів періоду (рік), дні t3 – тривалість обороту готової продукції, дні.	Оптимальний запас готової продукції, яка має бути на складі для забезпечення безперебійної поставки продукції покупцям
Допустимий залишок дебіторської заборгованості (ДЗДЗ)	$\text{ДЗДЗ} = \frac{\text{ЧД}}{T} \times t4$ де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.; T – кількість днів в періоді (рік), дні; t4 – тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	Оптимальний залишок дебіторської заборгованості, що враховує заплановані обсяги реалізації продукції, включаючи ту, що буде реалізована з відстрочкою платежу та термін, на який вона буде здійснена
Необхідна сума грошових коштів в обігу	$\text{Пг} = \frac{Cп - A}{K},$ де Пг – потреба в грошових коштах; Cп – повна собівартість вироблюваної продукції; A – сума нарахованої амортизації; T5 – кількість оборотів оборотних коштів.	Сума грошових коштів, необхідна для ефективного ведення справи

Очевидно, що від керівників вимагається, щоб величина оборотних активів встановлювалася не довільно. При цьому слід враховувати, що різні елементи оборотного капіталу по-різному впливають на прибуток. Високий рівень виробничо-матеріальних запасів вимагає значних поточних витрат, а широкий асортимент готової продукції сприяє збільшенню обсягів реалізації і доходів. Кожне рішення, пов'язане з визначенням рівня коштів, дебіторської заборгованості і виробничих запасів, повинно бути обґрунтоване з позиції рентабельності даного виду активів і оптимізації структури оборотного капіталу в цілому.

#### Питання для самоконтролю

1. Що таке активи малого бізнесу?
2. Яка структура активів підприємства?
3. В чому полягає сутність управління активами малого бізнесу?
4. Які режими відтворення можуть бути представлені на підприємстві?
5. Що таке амортизація? Навіщо вона проводиться?

6. Які методи амортизації використовуються в господарській практиці?
7. Охарактеризуйте шкалу експертного оцінювання технічного стану машин і обладнання.
8. Який вплив руху основних засобів на фінансовий результат та фінансовий стан підприємства?
9. У чому полягає управління нематеріальним активам бізнесу?
10. Якою є схема управління оборотним капіталом?
11. Які підходи до управління оборотними активами існують?
12. Навіщо проводити нормування оборотних активів?
13. Які методи управління дебіторською заборгованістю існують?

### Тестові завдання

1. Завданнями фінансового управління основними засобами є:
  - А) дослідження динаміки, складу і структури основних засобів;
  - Б) оцінка забезпеченості бізнесу необхідними основними засобами;
  - В) впорядкування руху основних засобів і темпів їх оновлення;
  - Г) всі правильні відповіді.
2. За П(С)БО 7 завершений пристрій із усіма пристосуваннями та приладами до нього; конструктивно відособлений предмет, призначений для виконання певних самостійних функцій; відособлений комплекс конструктивно з'єднаних предметів одного або різного призначення, що мають для їх обслуговування загальні пристрої, приналежності, керування і єдиний фундамент, внаслідок чого кожен предмет може виконувати свої функції, а комплекс – певну роботу тільки в складі комплексу, а не самостійно – це:
  - А) суб'єкт основних засобів;
  - Б) об'єкт основних засобів;
  - В) правильна відповідь А і Б;
  - Г) немає правильної відповіді.
3. Відшкодування основних засобів за вартістю і натуральними показниками до колишнього рівня(капітальний ремонт, заміна) – це:
  - А) просте відтворення;
  - Б) розширене відтворення;
  - В) звужене відтворення;
  - Г) всі правильні відповіді.
4. Відшкодування основних засобів за вартістю і натуральними показниками з приростом за всіма параметрами (нове будівництво, модернізація, технічне переозброєння) – це:
  - А) просте відтворення;
  - Б) розширене відтворення;
  - В) звужене відтворення;
  - Г) всі правильні відповіді.

6. Які методи амортизації використовуються в господарській практиці?
7. Охарактеризуйте шкалу експертного оцінювання технічного стану машин і обладнання.
8. Який вплив руху основних засобів на фінансовий результат та фінансовий стан підприємства?
9. У чому полягає управління нематеріальним активам бізнесу?
10. Якою є схема управління оборотним капіталом?
11. Які підходи до управління оборотними активами існують?
12. Навіщо проводити нормування оборотних активів?
13. Які методи управління дебіторською заборгованістю існують?

### Тестові завдання

1. Завданнями фінансового управління основними засобами є:
  - А) дослідження динаміки, складу і структури основних засобів;
  - Б) оцінка забезпеченості бізнесу необхідними основними засобами;
  - В) впорядкування руху основних засобів і темпів їх оновлення;
  - Г) всі правильні відповіді.
2. За П(С)БО 7 завершений пристрій із усіма пристосуваннями та приладами до нього; конструктивно відособлений предмет, призначений для виконання певних самостійних функцій; відособлений комплекс конструктивно з'єднаних предметів одного або різного призначення, що мають для їх обслуговування загальні пристрої, приналежності, керування і єдиний фундамент, внаслідок чого кожен предмет може виконувати свої функції, а комплекс – певну роботу тільки в складі комплексу, а не самостійно – це:
  - А) суб'єкт основних засобів;
  - Б) об'єкт основних засобів;
  - В) правильна відповідь А і Б;
  - Г) немає правильної відповіді.
3. Відшкодування основних засобів за вартістю і натуральними показниками до колишнього рівня(капітальний ремонт, заміна) – це:
  - А) просте відтворення;
  - Б) розширене відтворення;
  - В) звужене відтворення;
  - Г) всі правильні відповіді.
4. Відшкодування основних засобів за вартістю і натуральними показниками з приростом за всіма параметрами (нове будівництво, модернізація, технічне переозброєння) – це:
  - А) просте відтворення;
  - Б) розширене відтворення;
  - В) звужене відтворення;
  - Г) всі правильні відповіді.

5. Процес руйнування, продажу, виведення зі складу основних засобів, яке може бути спричинене суб'єктивними та об'єктивними факторами:

- А) просте відтворювання;
- Б) розширене відтворення;
- В) звужене відтворення;
- Г) всі правильні відповіді.

6. Повне або часткове переобладнання виробничих цехів, об'єктів основного і допоміжного призначення без розширення їх площ, але із заміною морально застарілого або зношеного обладнання:

- А) модернізація;
- Б) технічне переозброєння;
- В) реконструкція;
- Г) всі правильні відповіді.

7. Підвищення технічного рівня окремих ділянок виробництва і агрегатів за рахунок впровадження нової техніки, технологій, автоматизації, механізації та інформатизації виробництва;

- А) модернізація;
- Б) технічне переозброєння;
- В) реконструкція;
- Г) всі правильні відповіді.

8. Вдосконалення наявного обладнання за рахунок внесення різних змін в його конструкцію (установка приладів, пристосувань, автоматизація та ін.):

- А) модернізація;
- Б) технічне переозброєння;
- В) реконструкція;
- Г) всі правильні відповіді.

9. Як називається ремонт при якому відбувається усунення дрібних несправностей, заміна окремих деталей обладнання:

- А) поточний;
- Б) середній;
- В) капітальний;
- Г) всі правильні відповіді.

9. Як називається ремонт при якому відбувається часткове розбирання обладнання, заміна вузлів, наладка та регулювання, ремонт стін, перекриття, дверей в будівлях:

- А) поточний;
- Б) середній;
- В) капітальний;
- Г) всі правильні відповіді.

5. Процес руйнування, продажу, виведення зі складу основних засобів, яке може бути спричинене суб'єктивними та об'єктивними факторами:

- А) просте відтворювання;
- Б) розширене відтворення;
- В) звужене відтворення;
- Г) всі правильні відповіді.

6. Повне або часткове переобладнання виробничих цехів, об'єктів основного і допоміжного призначення без розширення їх площ, але із заміною морально застарілого або зношеного обладнання:

- А) модернізація;
- Б) технічне переозброєння;
- В) реконструкція;
- Г) всі правильні відповіді.

7. Підвищення технічного рівня окремих ділянок виробництва і агрегатів за рахунок впровадження нової техніки, технологій, автоматизації, механізації та інформатизації виробництва;

- А) модернізація;
- Б) технічне переозброєння;
- В) реконструкція;
- Г) всі правильні відповіді.

8. Вдосконалення наявного обладнання за рахунок внесення різних змін в його конструкцію (установка приладів, пристосувань, автоматизація та ін.):

- А) модернізація;
- Б) технічне переозброєння;
- В) реконструкція;
- Г) всі правильні відповіді.

9. Як називається ремонт при якому відбувається усунення дрібних несправностей, заміна окремих деталей обладнання:

- А) поточний;
- Б) середній;
- В) капітальний;
- Г) всі правильні відповіді.

9. Як називається ремонт при якому відбувається часткове розбирання обладнання, заміна вузлів, наладка та регулювання, ремонт стін, перекриття, дверей в будівлях:

- А) поточний;
- Б) середній;
- В) капітальний;
- Г) всі правильні відповіді.



10. Як називається ремонт при якому проводиться по всьому обладнанню або площам цеху або підприємства, відтворення основних фондів з нуля від проектування до введення в експлуатацію:

- А) поточний;
- Б) середній;
- В) капітальний;
- Г) всі правильні відповіді.

11. Дорівнює сумі грошових коштів або вартості інших активів, що підприємство очікує одержати від реалізації (ліквідації) основних засобів після закінчення терміну їх корисного використання, за винятком витрат, пов'язаних із продажем:

- А) поточна вартість;
- Б) середня вартість;
- В) ліквідаційна вартість;
- Г) всі правильні відповіді.

12. Це систематичний розподіл вартості основних засобів, що амортизується, протягом терміну їх корисного використання (експлуатації):

- А) рентабельність;
- Б) ліквідність;
- В) амортизація;
- Г) всі правильні відповіді.

13. За яким методом амортизації вартість об'єкта основних засобів рівномірно списується на протязі строку його використання. Цей метод найбільш доцільно застосовувати для пасивної частини основних фондів: будівель, споруд та їх структурних компонентів, меблів:

- А) кумулятивний метод;
- Б) метод зменшення залишкової вартості;
- В) прямолінійний метод;
- Г) всі правильні відповіді.

14. За яким методом амортизації на початку експлуатації основних виробничих фондів суми нарахованої амортизації значно перевершують амортизаційні суми, нараховані на кінець терміна служби об'єкта. Застосовують для тих засобів, які схильні до впливу швидкого морального зносу внаслідок науково-технічного прогресу (комп'ютери, принтери, ксерокси, та інша електроніка):

- А) кумулятивний метод;
- Б) метод зменшення залишкової вартості;
- В) прямолінійний метод;
- Г) всі правильні відповіді.

15. Який метод застосовують у разі, якщо планують, що ефективність об'єкта основних засобів на початок експлуатації буде набагато вищою,

10. Як називається ремонт при якому проводиться по всьому обладнанню або площам цеху або підприємства, відтворення основних фондів з нуля від проектування до введення в експлуатацію:

- А) поточний;
- Б) середній;
- В) капітальний;
- Г) всі правильні відповіді.

11. Дорівнює сумі грошових коштів або вартості інших активів, що підприємство очікує одержати від реалізації (ліквідації) основних засобів після закінчення терміну їх корисного використання, за винятком витрат, пов'язаних із продажем:

- А) поточна вартість;
- Б) середня вартість;
- В) ліквідаційна вартість;
- Г) всі правильні відповіді.

12. Це систематичний розподіл вартості основних засобів, що амортизується, протягом терміну їх корисного використання (експлуатації):

- А) рентабельність;
- Б) ліквідність;
- В) амортизація;
- Г) всі правильні відповіді.

13. За яким методом амортизації вартість об'єкта основних засобів рівномірно списується на протязі строку його використання. Цей метод найбільш доцільно застосовувати для пасивної частини основних фондів: будівель, споруд та їх структурних компонентів, меблів:

- А) кумулятивний метод;
- Б) метод зменшення залишкової вартості;
- В) прямолінійний метод;
- Г) всі правильні відповіді.

14. За яким методом амортизації на початку експлуатації основних виробничих фондів суми нарахованої амортизації значно перевершують амортизаційні суми, нараховані на кінець терміна служби об'єкта. Застосовують для тих засобів, які схильні до впливу швидкого морального зносу внаслідок науково-технічного прогресу (комп'ютери, принтери, ксерокси, та інша електроніка):

- А) кумулятивний метод;
- Б) метод зменшення залишкової вартості;
- В) прямолінійний метод;
- Г) всі правильні відповіді.

15. Який метод застосовують у разі, якщо планують, що ефективність об'єкта основних засобів на початок експлуатації буде набагато вищою,

ніж на кінець експлуатації, та якщо витрати на обслуговування в процесі експлуатації значно зростають:

- А) кумулятивний метод;
- Б) метод прискороного зменшення залишкової вартості;
- В) прямолінійний метод;
- Г) всі правильні відповіді.

16. Який метод застосовують у разі списання вартості по сумі кількох років. Полягає в тому, що значна частка амортизаційних відрахувань накопичується протягом перших років експлуатації:

- А) кумулятивний метод;
- Б) метод прискороного зменшення залишкової вартості;
- В) прямолінійний метод;
- Г) всі правильні відповіді.

17. Який метод базується на тому, що амортизація є тільки результатом експлуатації об'єкта основних засобів, і термін часу не відіграє ніякої ролі в процесі нарахування. Найбільш доцільно використовувати даний метод по відношенню до транспортних засобів:

- А) виробничий метод;
- Б) метод прискороного зменшення залишкової вартості;
- В) прямолінійний метод;
- Г) всі правильні відповіді.

18. Показує, яка частка вартості основних фондів вже перенесена на вартість готової продукції інакше кажучи, характеризує ступінь зносу основних фондів:

- А) коефіцієнт зносу;
- Б) коефіцієнт придатності;
- В) прямолінійний метод;
- Г) всі правильні відповіді.

19. Характеризує ступінь придатності основних фондів до експлуатації і визначається:

- А) коефіцієнт зносу;
- Б) коефіцієнт придатності;
- В) прямолінійний метод;
- Г) всі правильні відповіді.

20. Якщо коефіцієнт зносу дорівнює 60 % то оцінка стану основних засобів:

- А) добрий стан;
- Б) задовільний стан;
- В) незадовільний;
- Г) всі правильні відповіді.

21. Методологічні засади формування фінансовому менеджменті інформації про нематеріальні активи та її розкриття у фінансовій звітності:

ніж на кінець експлуатації, та якщо витрати на обслуговування в процесі експлуатації значно зростають:

- А) кумулятивний метод;
- Б) метод прискороного зменшення залишкової вартості;
- В) прямолінійний метод;
- Г) всі правильні відповіді.

16. Який метод застосовують у разі списання вартості по сумі кількох років. Полягає в тому, що значна частка амортизаційних відрахувань накопичується протягом перших років експлуатації:

- А) кумулятивний метод;
- Б) метод прискороного зменшення залишкової вартості;
- В) прямолінійний метод;
- Г) всі правильні відповіді.

17. Який метод базується на тому, що амортизація є тільки результатом експлуатації об'єкта основних засобів, і термін часу не відіграє ніякої ролі в процесі нарахування. Найбільш доцільно використовувати даний метод по відношенню до транспортних засобів:

- А) виробничий метод;
- Б) метод прискороного зменшення залишкової вартості;
- В) прямолінійний метод;
- Г) всі правильні відповіді.

18. Показує, яка частка вартості основних фондів вже перенесена на вартість готової продукції інакше кажучи, характеризує ступінь зносу основних фондів:

- А) коефіцієнт зносу;
- Б) коефіцієнт придатності;
- В) прямолінійний метод;
- Г) всі правильні відповіді.

19. Характеризує ступінь придатності основних фондів до експлуатації і визначається:

- А) коефіцієнт зносу;
- Б) коефіцієнт придатності;
- В) прямолінійний метод;
- Г) всі правильні відповіді.

20. Якщо коефіцієнт зносу дорівнює 60 % то оцінка стану основних засобів:

- А) добрий стан;
- Б) задовільний стан;
- В) незадовільний;
- Г) всі правильні відповіді.

21. Методологічні засади формування фінансовому менеджменті інформації про нематеріальні активи та її розкриття у фінансовій звітності:

- А) регламентуються П(С)БО 8 «Нематеріальні активи»;
- Б) регламентуються П(С)БО- 7 «Основні засоби»;
- В) регламентуються П(С)БО-13 «Фінансові інструменти»;
- Г) регламентуються П(С)БО-31 «Фінансові витрати» .

22. Управління нематеріальними активами здійснюється щодо кожного об'єкта за такими групами:

- А) права користування природними ресурсами ;
- Б) права на комерційні позначення;
- В) права користування майном;
- Г) всі відповіді вірні

23. До документів, що підтверджують наявність матеріальних активів на фірмі НЕ відносять:

- А) Свідоцтво про реєстрацію прав;
- Б) Статутні документи підприємства, копії первинних документів, представлені засновникам та підтверджуючи виробничі витрати;
- В) Договір і первинні документи, що підтверджують передачу НМА, якщо підприємство придбало виключні права на даний НМА;
- Г) Вірної відповіді нема.

24. У ході свого формування нематеріальні активи структурно можна розділити на три групи:

- А) Невіддільні від юридичної особи, Невіддільні від фізичної особи, Віддільні від юридичної особи;
- Б) Невіддільні від юридичної особи, Віддільні від фізичної особи, Віддільні від юридичної особи;
- В) Віддільні від юридичної особи, Невіддільні від фізичної особи, Віддільні від фізичної особи;
- Г) вірної відповіді нема.

25. Невіддільні від юридичної особи включають наступні НМА:

- А) клієнтська база, наявність кваліфікованого персоналу, переваги місця розташування тощо;
- Б) репутація робітників і власників компанії, професійні якості особистостей тощо;
- В) торгові марки і знаки, технічні бібліотеки, ліцензії, патенти, тощо;
- Г) вірної відповіді нема.

26. Невіддільні від фізичної особи включають наступні НМА:

- А) клієнтська база, наявність кваліфікованого персоналу, переваги місця розташування тощо;
- Б) репутація робітників і власників компанії, професійні якості особистостей тощо;
- В) торгові марки і знаки, технічні бібліотеки, ліцензії, патенти, тощо;
- Г) вірної відповіді нема.

27. Віддільні від юридичної особи:

- А) регламентуються П(С)БО 8 «Нематеріальні активи»;
- Б) регламентуються П(С)БО- 7 «Основні засоби»;
- В) регламентуються П(С)БО-13 «Фінансові інструменти»;
- Г) регламентуються П(С)БО-31 «Фінансові витрати» .

22. Управління нематеріальними активами здійснюється щодо кожного об'єкта за такими групами:

- А) права користування природними ресурсами ;
- Б) права на комерційні позначення;
- В) права користування майном;
- Г) всі відповіді вірні

23. До документів, що підтверджують наявність матеріальних активів на фірмі НЕ відносять:

- А) Свідоцтво про реєстрацію прав;
- Б) Статутні документи підприємства, копії первинних документів, представлені засновникам та підтверджуючи виробничі витрати;
- В) Договір і первинні документи, що підтверджують передачу НМА, якщо підприємство придбало виключні права на даний НМА;
- Г) Вірної відповіді нема.

24. У ході свого формування нематеріальні активи структурно можна розділити на три групи:

- А) Невіддільні від юридичної особи, Невіддільні від фізичної особи, Віддільні від юридичної особи;
- Б) Невіддільні від юридичної особи, Віддільні від фізичної особи, Віддільні від юридичної особи;
- В) Віддільні від юридичної особи, Невіддільні від фізичної особи, Віддільні від фізичної особи;
- Г) вірної відповіді нема.

25. Невіддільні від юридичної особи включають наступні НМА:

- А) клієнтська база, наявність кваліфікованого персоналу, переваги місця розташування тощо;
- Б) репутація робітників і власників компанії, професійні якості особистостей тощо;
- В) торгові марки і знаки, технічні бібліотеки, ліцензії, патенти, тощо;
- Г) вірної відповіді нема.

26. Невіддільні від фізичної особи включають наступні НМА:

- А) клієнтська база, наявність кваліфікованого персоналу, переваги місця розташування тощо;
- Б) репутація робітників і власників компанії, професійні якості особистостей тощо;
- В) торгові марки і знаки, технічні бібліотеки, ліцензії, патенти, тощо;
- Г) вірної відповіді нема.

27. Віддільні від юридичної особи:

А) клієнтська база, наявність кваліфікованого персоналу, переваги місця розташування тощо;

Б) репутація робітників і власників компанії, професійні якості особистостей тощо;

В) торгові марки і знаки, технічні бібліотеки, ліцензії, патенти, тощо;

Г) вірної відповіді нема.

28. Факторами, що визначають гудвіл НЕ є:

А) висока ліквідність активів;

Б) висока кредитоспроможність;

В) культура обслуговування;

Г) ефективність діяльності.

29. Використання нематеріальних активів в економічному обороті підприємств дає можливість сучасному підприємству:

А) змінити структуру свого виробничого капіталу за рахунок збільшення НМА у вартості нової продукції і послуг;

Б) економічно ефективно і раціонально використовувати незадіяні НМА;

В) вірні відповіді А та Б;

Г) вірної відповіді нема.

30. Гудвіл – це:

А) вартість репутації власника підприємства;

Б) вартість бізнесу;

В) вартість активів підприємства;

Г) вартість ділової репутації.

31. Засоби праці, які мають визначену вартість, функціонують у виробничому процесі тривалий час більше одного року або операційного циклу:

А) основний капітал;

Б) оборотний капітал;

В) власний капітал;

Г) позиковий капітал.

32. Основні фонди підприємства поділяються на:

А) виробничі;

Б) невиробничі;

В) допоміжні;

Г) правильні відповіді А) та Б).

33. Функціонують у сфері матеріального виробництва підприємства – беруть участь у виробничому процесі, переносять вартість на ціну продукції та відтворюються за рахунок капітальних вкладень:

А) виробничі основні фонди;

Б) невиробничі основні фонди;

В) допоміжні основні фонди;

Г) правильні відповіді А) та Б).

А) клієнтська база, наявність кваліфікованого персоналу, переваги місця розташування тощо;

Б) репутація робітників і власників компанії, професійні якості особистостей тощо;

В) торгові марки і знаки, технічні бібліотеки, ліцензії, патенти, тощо;

Г) вірної відповіді нема.

28. Факторами, що визначають гудвіл НЕ є:

А) висока ліквідність активів;

Б) висока кредитоспроможність;

В) культура обслуговування;

Г) ефективність діяльності.

29. Використання нематеріальних активів в економічному обороті підприємств дає можливість сучасному підприємству:

А) змінити структуру свого виробничого капіталу за рахунок збільшення НМА у вартості нової продукції і послуг;

Б) економічно ефективно і раціонально використовувати незадіяні НМА;

В) вірні відповіді А та Б;

Г) вірної відповіді нема.

30. Гудвіл – це:

А) вартість репутації власника підприємства;

Б) вартість бізнесу;

В) вартість активів підприємства;

Г) вартість ділової репутації.

31. Засоби праці, які мають визначену вартість, функціонують у виробничому процесі тривалий час більше одного року або операційного циклу:

А) основний капітал;

Б) оборотний капітал;

В) власний капітал;

Г) позиковий капітал.

32. Основні фонди підприємства поділяються на:

А) виробничі;

Б) невиробничі;

В) допоміжні;

Г) правильні відповіді А) та Б).

33. Функціонують у сфері матеріального виробництва підприємства – беруть участь у виробничому процесі, переносять вартість на ціну продукції та відтворюються за рахунок капітальних вкладень:

А) виробничі основні фонди;

Б) невиробничі основні фонди;

В) допоміжні основні фонди;

Г) правильні відповіді А) та Б).

34. Елементи соціально-культурної інфраструктури на балансі підприємства, що відновлюються за рахунок частини прибутку:

- А) виробничі основні фонди;
- Б) невиробничі основні фонди;
- В) допоміжні основні фонди;
- Г) правильні відповіді А) та Б).

35. До необоротних активів відносять:

- А) основні фонди;
- Б) довгострокові фінансові інвестиції;
- В) незавершені капітальні інвестиції;
- Г) всі відповіді вірні.

36. Фінансові вкладення в розвиток інших підприємств на період більше одного року:

- А) незавершені капітальні інвестиції;
- Б) нематеріальні активи;
- В) довгострокові фінансові інвестиції;
- Г) грошові кошти та їх еквіваленти.

37. До довгострокових фінансових інвестицій належать:

- А) грошові кошти;
- Б) фінансові інвестиції підприємства в цінні папери;
- В) статутні капітали інших підприємств;
- Г) всі відповіді вірні.

38. Метою довгострокових фінансових інвестицій є:

- А) одержання дивідендів;
- Б) одержання відсотків;
- В) збільшення власного капіталу;
- Г) всі відповіді вірні.

39. Немонетарний актив, що утримується підприємством з метою використання більше одного року для виробництва, торгівлі, в адміністративних цілях або надання в оренду іншим особам:

- А) основні засоби;
- Б) нематеріальні активи;
- В) довгострокові фінансові інвестиції;
- Г) незавершені капітальні інвестиції.

40. Грошові кошти і мобільні активи, що перетворюються на грошові кошти протягом одного виробничого циклу:

- А) основні фонди;
- Б) оборотний капітал;
- В) оласний капітал;
- Г) позиковий капітал;

41. Оборотний капітал включає:

- А) оборотний фонд;

34. Елементи соціально-культурної інфраструктури на балансі підприємства, що відновлюються за рахунок частини прибутку:

- А) виробничі основні фонди;
- Б) невиробничі основні фонди;
- В) допоміжні основні фонди;
- Г) правильні відповіді А) та Б).

35. До необоротних активів відносять:

- А) основні фонди;
- Б) довгострокові фінансові інвестиції;
- В) незавершені капітальні інвестиції;
- Г) всі відповіді вірні.

36. Фінансові вкладення в розвиток інших підприємств на період більше одного року:

- А) незавершені капітальні інвестиції;
- Б) нематеріальні активи;
- В) довгострокові фінансові інвестиції;
- Г) грошові кошти та їх еквіваленти.

37. До довгострокових фінансових інвестицій належать:

- А) грошові кошти;
- Б) фінансові інвестиції підприємства в цінні папери;
- В) статутні капітали інших підприємств;
- Г) всі відповіді вірні.

38. Метою довгострокових фінансових інвестицій є:

- А) одержання дивідендів;
- Б) одержання відсотків;
- В) збільшення власного капіталу;
- Г) всі відповіді вірні.

39. Немонетарний актив, що утримується підприємством з метою використання більше одного року для виробництва, торгівлі, в адміністративних цілях або надання в оренду іншим особам:

- А) основні засоби;
- Б) нематеріальні активи;
- В) довгострокові фінансові інвестиції;
- Г) незавершені капітальні інвестиції.

40. Грошові кошти і мобільні активи, що перетворюються на грошові кошти протягом одного виробничого циклу:

- А) основні фонди;
- Б) оборотний капітал;
- В) оласний капітал;
- Г) позиковий капітал;

41. Оборотний капітал включає:

- А) оборотний фонд;

- Б) фонди обігу;
- В) статутний фонд;
- Г) правильні відповіді А) та Б).

42. Частина виробничих фондів підприємства, яка повністю використовуються в операційному циклі виготовлення продукції і переносить свою вартість на вартість цієї продукції:

- А) оборотний фонд;
- Б) оонди обігу;
- В) статутний фонд;
- Г) немає правильної відповіді.

43. Оборотні фонди поділяються на групи:

- А) виробничі запаси і незавершене виробництво;
- Б) виробничі запаси і витрати майбутніх періодів;
- В) незавершене виробництво і витрати майбутніх періодів;
- Г) виробничі запаси, незавершене виробництво і витрати майбутніх

періодів.

44. Предмети праці, які ще не залучені у виробничий процес і знаходяться на складах підприємства – це:

- А) виробничі запаси;
- Б) незавершене виробництво;
- В) витрати майбутніх періодів;
- Г) основні засоби.

45. Предмети праці, які ввійшли в процес виробництва, але ще не пройшли весь технологічний цикл – це:

- А) виробничі запаси;
- Б) незавершене виробництво;
- В) витрати майбутніх періодів;
- Г) основні засоби.

46. Витрати на підготовку та освоєння нової продукції, що мають місце в даний період, але будуть погашені в майбутньому – це:

- А) виробничі запаси;
- Б) незавершене виробництво;
- В) витрати майбутніх періодів;
- Г) основні засоби.

47. Частина обігових коштів підприємства, яка забезпечує безперервність виробничого процесу – це:

- А) оборотний фонд;
- Б) фонди обігу;
- В) статутний фонд;
- Г) немає правильної відповіді.

48. До фондів обігу належать:

- А) готова продукція на складах та відвантажена готова продукція;

- Б) фонди обігу;
- В) статутний фонд;
- Г) правильні відповіді А) та Б).

42. Частина виробничих фондів підприємства, яка повністю використовуються в операційному циклі виготовлення продукції і переносить свою вартість на вартість цієї продукції:

- А) оборотний фонд;
- Б) оонди обігу;
- В) статутний фонд;
- Г) немає правильної відповіді.

43. Оборотні фонди поділяються на групи:

- А) виробничі запаси і незавершене виробництво;
- Б) виробничі запаси і витрати майбутніх періодів;
- В) незавершене виробництво і витрати майбутніх періодів;
- Г) виробничі запаси, незавершене виробництво і витрати майбутніх

періодів.

44. Предмети праці, які ще не залучені у виробничий процес і знаходяться на складах підприємства – це:

- А) виробничі запаси;
- Б) незавершене виробництво;
- В) витрати майбутніх періодів;
- Г) основні засоби.

45. Предмети праці, які ввійшли в процес виробництва, але ще не пройшли весь технологічний цикл – це:

- А) виробничі запаси;
- Б) незавершене виробництво;
- В) витрати майбутніх періодів;
- Г) основні засоби.

46. Витрати на підготовку та освоєння нової продукції, що мають місце в даний період, але будуть погашені в майбутньому – це:

- А) виробничі запаси;
- Б) незавершене виробництво;
- В) витрати майбутніх періодів;
- Г) основні засоби.

47. Частина обігових коштів підприємства, яка забезпечує безперервність виробничого процесу – це:

- А) оборотний фонд;
- Б) фонди обігу;
- В) статутний фонд;
- Г) немає правильної відповіді.

48. До фондів обігу належать:

- А) готова продукція на складах та відвантажена готова продукція;

- Б) грошові кошти на рахунках та готівка в касі;
  - В) грошові кошти на рахунках та дебіторська заборгованість;
  - Г) всі відповіді вірні.
49. Оборотний капітал поділяється на:
- А) нормований і ненормований;
  - Б) довгостроковий і короткостроковий;
  - В) власний та позиковий;
  - Г) немає правильної відповіді.
50. Відвантажена готова продукція (дебіторська заборгованість) та готівкові і безготівкові грошові кошти підприємства – це:
- А) нормований оборотний капітал;
  - Б) ненормований оборотний капітал;
  - В) оборотний капітал;
  - Г) основні засоби.

- Б) грошові кошти на рахунках та готівка в касі;
  - В) грошові кошти на рахунках та дебіторська заборгованість;
  - Г) всі відповіді вірні.
49. Оборотний капітал поділяється на:
- А) нормований і ненормований;
  - Б) довгостроковий і короткостроковий;
  - В) власний та позиковий;
  - Г) немає правильної відповіді.
50. Відвантажена готова продукція (дебіторська заборгованість) та готівкові і безготівкові грошові кошти підприємства – це:
- А) нормований оборотний капітал;
  - Б) ненормований оборотний капітал;
  - В) оборотний капітал;
  - Г) основні засоби.

## Розділ 4. УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### 1. Управління виробництвом і збутом в бізнесі

Для бізнесу *виробництво* – це процес перетворення ресурсів в корисний для споживача результат (виготовлення продукції, надання послуг та виконання робіт), для отримання якого необхідна наявність професійних знань і умінь поєднання рішень.

Завдання підприємства полягає в тому, щоб мати «на вході» фактори виробництва, переробити їх і «на виході» видати готовий результат. Це і називається виробничою діяльністю. З точки зору управління виробництвом в малому бізнесі «ресурси на вході» можна розділити на три категорії:

#### 1. Вхідні ресурси.

Вхідні ресурси повинні бути закуплені, щоб процес виробництва функціонував безперервно. Вони мають безліч форм: деякі повністю споживаються у виробничому процесі, інші являють собою довгострокові (основні) фонди. У перелік вхідних ресурсів входять: матеріали, люди, приміщення, обладнання, енергія, існуючі знання, нова інформація (ноу-хау) і т.п.

#### 2. Замовлення, отримані від клієнтів.

Замовлення споживачів, безумовно, є найбільш відчутним підтвердженням наявності в них потреб. Бізнес не може функціонувати без такого найважливішого ресурсу, як потреби клієнтів. Виробничий процес призначений відповідати певним запитам і виробляти певні типи товарів. Чим краще можна адаптувати виробництво до потреб покупців, тим ефективніше буде цей процес.

#### 3. Очікування.

Очікування можна вважати невідчутними вхідними ресурсами, що утворюються з цілого ряду джерел. У кожного складається свою думку про виробництво, і кожен щось очікує від певної продукції. Для малого бізнесу – це надія отримати позитивний фінансовий результат. Однак очікування не закінчуються на етапі виробництва. Очікування агентів по збуту втілюються в можливості виконати будь-яке замовлення клієнтів. Клієнти чекають від продукції, щоб вона задовольняла їхні запити вчасно і якісно.

Якщо ресурси виробництва визначені, то необхідно обрати тип ведення виробництва. Для малого бізнесу характерні наступні типи виробництва:

- виготовлення продукції на замовлення (виробництво одного продукту для конкретних клієнтів). Виробник пристосовує своє обладнання для виробництва продукту клієнтам, інколи навіть вдома. Виготовлення

## Розділ 4. УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### 1. Управління виробництвом і збутом в бізнесі

Для бізнесу *виробництво* – це процес перетворення ресурсів в корисний для споживача результат (виготовлення продукції, надання послуг та виконання робіт), для отримання якого необхідна наявність професійних знань і умінь поєднання рішень.

Завдання підприємства полягає в тому, щоб мати «на вході» фактори виробництва, переробити їх і «на виході» видати готовий результат. Це і називається виробничою діяльністю. З точки зору управління виробництвом в малому бізнесі «ресурси на вході» можна розділити на три категорії:

#### 1. Вхідні ресурси.

Вхідні ресурси повинні бути закуплені, щоб процес виробництва функціонував безперервно. Вони мають безліч форм: деякі повністю споживаються у виробничому процесі, інші являють собою довгострокові (основні) фонди. У перелік вхідних ресурсів входять: матеріали, люди, приміщення, обладнання, енергія, існуючі знання, нова інформація (ноу-хау) і т.п.

#### 2. Замовлення, отримані від клієнтів.

Замовлення споживачів, безумовно, є найбільш відчутним підтвердженням наявності в них потреб. Бізнес не може функціонувати без такого найважливішого ресурсу, як потреби клієнтів. Виробничий процес призначений відповідати певним запитам і виробляти певні типи товарів. Чим краще можна адаптувати виробництво до потреб покупців, тим ефективніше буде цей процес.

#### 3. Очікування.

Очікування можна вважати невідчутними вхідними ресурсами, що утворюються з цілого ряду джерел. У кожного складається свою думку про виробництво, і кожен щось очікує від певної продукції. Для малого бізнесу – це надія отримати позитивний фінансовий результат. Однак очікування не закінчуються на етапі виробництва. Очікування агентів по збуту втілюються в можливості виконати будь-яке замовлення клієнтів. Клієнти чекають від продукції, щоб вона задовольняла їхні запити вчасно і якісно.

Якщо ресурси виробництва визначені, то необхідно обрати тип ведення виробництва. Для малого бізнесу характерні наступні типи виробництва:

- виготовлення продукції на замовлення (виробництво одного продукту для конкретних клієнтів). Виробник пристосовує своє обладнання для виробництва продукту клієнтам, інколи навіть вдома. Виготовлення



продукції по замовленнях здійснюється відповідно разовим замовленням, тобто кожен товар наділяється індивідуальними властивостями. Даний тип характеризується високою інтенсивністю праці. Повторні замовлення, як правило, бувають рідко, тому неможливо скористатися перевагами повторної роботи. У малому бізнесі це може бути пошиття одягу, виготовлення їжі на замовлення.

- виготовлення продукції партіями. Продукт виробляється в циклі повторюваного характеру відносно великими обсягами, а саме виробництво розбивається на операції. Кожна операція завершується певною кількістю продукції, яка визначена в виробничій програмі. Після виконання партії, відбувається процес збуту або продовження виробничого циклу (залежно від цілей діяльності).

- потокове виробництво, за якого обсяг продукту збільшується, з'являється необхідність вводити спеціальний процес, в якому окремі частини або зібрані блоки проходять через кожен етап виробництва послідовно. Потокове виробництво застосовується у випадках, коли подальше збільшення обсягів виправдовує капіталовкладення у виробництво, і весь процес концентрується на виготовленні одного або декількох видів продукції. Все виробництво організовується як сукупність послідовних операцій – потоків, необхідних для виготовлення заданого асортименту продукції, для яких призначена ця виробнича лінія.

Для кожного типу виробництва у малому бізнесі формується свій стиль управління.

Організація виробництва, спрямованого на *виконання замовлень*, вимагає децентралізованого управління та підприємливості, щоб швидко і ефективно реагувати на мінливі запити ринку. Керівники компаній повинні розумітися в технологічному процесі, щоб приймати кваліфіковані рішення. Також дуже важлива кваліфікація робітників, оскільки їм доводиться приймати багато рішень самостійно. Конкуренентоспроможність бізнесу значною мірою залежить від того, наскільки грамотно здійснюється керівництво висококваліфікованої робочої силою.

При виготовленні продукції невеликими *партіями* організаційний стиль і управління залишаються тими ж, що і при виготовленні продукції на замовлення. Але для виробництва великих партій продукції стає більш характерним централізоване управління, оскільки в міру ускладнення виробництва зростає рівень використання фахівців в управлінні. Сам керівник виробництва повинен забезпечувати координацію і розвиток системи виробництва.

*Потокове виробництво* застосовується при великих обсягах продукції і, отже, численності персоналу, тому тут найбільш ефективною буде також централізована система управління. В потоковому виробництві

продукції по замовленнях здійснюється відповідно разовим замовленням, тобто кожен товар наділяється індивідуальними властивостями. Даний тип характеризується високою інтенсивністю праці. Повторні замовлення, як правило, бувають рідко, тому неможливо скористатися перевагами повторної роботи. У малому бізнесі це може бути пошиття одягу, виготовлення їжі на замовлення.

- виготовлення продукції партіями. Продукт виробляється в циклі повторюваного характеру відносно великими обсягами, а саме виробництво розбивається на операції. Кожна операція завершується певною кількістю продукції, яка визначена в виробничій програмі. Після виконання партії, відбувається процес збуту або продовження виробничого циклу (залежно від цілей діяльності).

- потокове виробництво, за якого обсяг продукту збільшується, з'являється необхідність вводити спеціальний процес, в якому окремі частини або зібрані блоки проходять через кожен етап виробництва послідовно. Потокове виробництво застосовується у випадках, коли подальше збільшення обсягів виправдовує капіталовкладення у виробництво, і весь процес концентрується на виготовленні одного або декількох видів продукції. Все виробництво організовується як сукупність послідовних операцій – потоків, необхідних для виготовлення заданого асортименту продукції, для яких призначена ця виробнича лінія.

Для кожного типу виробництва у малому бізнесі формується свій стиль управління.

Організація виробництва, спрямованого на *виконання замовлень*, вимагає децентралізованого управління та підприємливості, щоб швидко і ефективно реагувати на мінливі запити ринку. Керівники компаній повинні розумітися в технологічному процесі, щоб приймати кваліфіковані рішення. Також дуже важлива кваліфікація робітників, оскільки їм доводиться приймати багато рішень самостійно. Конкуренентоспроможність бізнесу значною мірою залежить від того, наскільки грамотно здійснюється керівництво висококваліфікованої робочої силою.

При виготовленні продукції невеликими *партіями* організаційний стиль і управління залишаються тими ж, що і при виготовленні продукції на замовлення. Але для виробництва великих партій продукції стає більш характерним централізоване управління, оскільки в міру ускладнення виробництва зростає рівень використання фахівців в управлінні. Сам керівник виробництва повинен забезпечувати координацію і розвиток системи виробництва.

*Потокове виробництво* застосовується при великих обсягах продукції і, отже, численності персоналу, тому тут найбільш ефективною буде також централізована система управління. В потоковому виробництві

наявна велика кількість відділів і функціональних підрозділів, якими необхідно управляти. Керівники стежать за оптимальним використанням можливостей виробництва і персоналу, а фахівці забезпечують технічне ноу-хау для продукції і технологічних процесів.

Скорочення тривалості виробничих процесів являє собою одну з найбільш важливих завдань управління виробництвом в малому бізнесі, від вирішення яких залежить його ефективна рентабельна робота.

На сьогоднішній день для ефективної і конкурентоспроможної організації виробництва використовуються наступні принципи:

- *пропорційність* – це відповідність всіх підрозділів організації (цехів, дільниць, окремих робочих місць) одне одному. Для забезпечення пропорційності необхідно правильно проектувати підприємство, оптимально поєднуючи виробничі дільниці. При сучасних темпах оновлення виробництва і змінюваності номенклатури продукції необхідно постійно слідкувати за підтриманням пропорційності виробництва, тому що переозброєння одних підрозділів вимагає зміни потужності інших;

- *одночасність* – одночасне (паралельне) виконання різних виробничих процесів по виготовленню одного продукту.;

- *безперервність* – повторюваність виробництва та відсутність простоїв. Безперервність робіт забезпечується, насамперед, удосконаленням виробництва (наприклад, автоматизацією), а також раціональним поєднанням і узгодженням різних виробничих процесів у часі;

- *точність* – забезпечення найкоротшого шляху проходження виробом всіх стадій і операцій виробничого процесу – від запуску у виробництво вхідних матеріалів до виходу готової продукції. Відповідно до цієї вимоги взаємне розташування будівель і споруд на території підприємства, а також розміщення в них основних цехів повинне відповідати вимогам виробничого процесу. Цикл обертання матеріалів, напівфабрикатів та виробів повинен бути найкоротшим, без зустрічних і зворотних рухів. Допоміжні цехи і склади повинні розміщуватися якомога ближче до обслуговуваних ними основних цехах;

- *ритмічність*. Принцип ритмічності передбачає рівномірний випуск продукції і ритмічний хід виробництва. Рівномірний випуск продукції означає виготовлення в рівних проміжках часу однакової кількості продукції. Ритмічність виробництва виражається в повторенні через рівні проміжки часу виробничих процесів та здійсненні на кожному робочому місці в рівні проміжки часу однакового обсягу робіт;

- *гнучкість*. В традиційному виробництві принципи організації орієнтовані на стійкий характер виробництва – стабільну номенклатуру продукції, конкретні види обладнання тощо. У сучасних умовах номенклатура продукції повинна змінюватися разом із технологія виробництва, бізнес має розвиватися на інноваційних засадах;

наявна велика кількість відділів і функціональних підрозділів, якими необхідно управляти. Керівники стежать за оптимальним використанням можливостей виробництва і персоналу, а фахівці забезпечують технічне ноу-хау для продукції і технологічних процесів.

Скорочення тривалості виробничих процесів являє собою одну з найбільш важливих завдань управління виробництвом в малому бізнесі, від вирішення яких залежить його ефективна рентабельна робота.

На сьогоднішній день для ефективної і конкурентоспроможної організації виробництва використовуються наступні принципи:

- *пропорційність* – це відповідність всіх підрозділів організації (цехів, дільниць, окремих робочих місць) одне одному. Для забезпечення пропорційності необхідно правильно проектувати підприємство, оптимально поєднуючи виробничі дільниці. При сучасних темпах оновлення виробництва і змінюваності номенклатури продукції необхідно постійно слідкувати за підтриманням пропорційності виробництва, тому що переозброєння одних підрозділів вимагає зміни потужності інших;

- *одночасність* – одночасне (паралельне) виконання різних виробничих процесів по виготовленню одного продукту.;

- *безперервність* – повторюваність виробництва та відсутність простоїв. Безперервність робіт забезпечується, насамперед, удосконаленням виробництва (наприклад, автоматизацією), а також раціональним поєднанням і узгодженням різних виробничих процесів у часі;

- *точність* – забезпечення найкоротшого шляху проходження виробом всіх стадій і операцій виробничого процесу – від запуску у виробництво вхідних матеріалів до виходу готової продукції. Відповідно до цієї вимоги взаємне розташування будівель і споруд на території підприємства, а також розміщення в них основних цехів повинне відповідати вимогам виробничого процесу. Цикл обертання матеріалів, напівфабрикатів та виробів повинен бути найкоротшим, без зустрічних і зворотних рухів. Допоміжні цехи і склади повинні розміщуватися якомога ближче до обслуговуваних ними основних цехах;

- *ритмічність*. Принцип ритмічності передбачає рівномірний випуск продукції і ритмічний хід виробництва. Рівномірний випуск продукції означає виготовлення в рівних проміжках часу однакової кількості продукції. Ритмічність виробництва виражається в повторенні через рівні проміжки часу виробничих процесів та здійсненні на кожному робочому місці в рівні проміжки часу однакового обсягу робіт;

- *гнучкість*. В традиційному виробництві принципи організації орієнтовані на стійкий характер виробництва – стабільну номенклатуру продукції, конкретні види обладнання тощо. У сучасних умовах номенклатура продукції повинна змінюватися разом із технологія виробництва, бізнес має розвиватися на інноваційних засадах;

- *комплексність*. Для ефективного виробництва необхідно, щоб в бізнесі постійною взаємодіяли основні, допоміжні і обслуговуючі процеси.

Виходячи з принципів діяльності, для подальшого функціонування бізнесу необхідно визначити цілі виробничої діяльності.

Взагалі в виробничій діяльності бізнесу існує безліч цілей, і всі вони взаємопов'язані і взаємозалежні. Наприклад, збільшення прибутку організації, скорочення всіх видів витрат на виробництво продукції, робіт та послуг; раціональне використання ресурсів (у тому числі природних); підвищення конкурентоспроможності бізнесу; фокусування уваги на потреби споживача та отримання передових позицій на ринку; лідерство в освоєнні нової техніки і технології для подальшого розвитку виробництва тощо.

На базі зазначених цілей організації формуються **дві головні цілі управління виробництвом:**

- ефективне перетворення ресурсів;
- задоволення споживчого попиту.

Багато організацій зазнали на ринку крах тільки через те, що не зуміли налагодити раціональне використання наявних в розпорядженні ресурсів. Існують різні підходи і методи стосовно до оптимізації використання матеріалів, обладнання та праці на підприємствах, проте у всіх випадках досягти збалансованого та економного використання ресурсів – це завдання *виробничого менеджменту – комплексу заходів щодо оптимізації виробничого процесу, які полягають у мінімізації витрат на ресурси та максимізації результативності діяльності*. Двоїстість цілей (максимум на «виході» та мінімум ресурсів на «вході») породжує конфлікт і часто поліпшення досягнення однієї мети призводить до погіршення можливості досягнення іншої.

Питання задоволення споживчого попиту є ключовим питанням організації бізнесу, що в умовах його незначного розміру визначає попит на результати діяльності та прямо впливає на успіх справи. Задоволення потреб споживачів належить до сфери дослідження маркетингу.

**Маркетинг** (marketing, від англ. market – ринок, збут) представляє собою:

- систему заходів з вивчення ринку та активного впливу на споживчий попит для розширення збуту товарів;
- комплексну систему організації виробництва і збуту продукції, орієнтовану на задоволення попиту конкретних споживачів і одержання прибутку на основі дослідження;
- вид діяльності, спрямований на задоволення потреб людей через обмін.

Маркетинг – це дуже важлива частина бізнес-процесу. Це те, що об'єднує споживача і товар на ринку. Маркетинг малого бізнесу повинен

- *комплексність*. Для ефективного виробництва необхідно, щоб в бізнесі постійною взаємодіяли основні, допоміжні і обслуговуючі процеси.

Виходячи з принципів діяльності, для подальшого функціонування бізнесу необхідно визначити цілі виробничої діяльності.

Взагалі в виробничій діяльності бізнесу існує безліч цілей, і всі вони взаємопов'язані і взаємозалежні. Наприклад, збільшення прибутку організації, скорочення всіх видів витрат на виробництво продукції, робіт та послуг; раціональне використання ресурсів (у тому числі природних); підвищення конкурентоспроможності бізнесу; фокусування уваги на потреби споживача та отримання передових позицій на ринку; лідерство в освоєнні нової техніки і технології для подальшого розвитку виробництва тощо.

На базі зазначених цілей організації формуються **дві головні цілі управління виробництвом:**

- ефективне перетворення ресурсів;
- задоволення споживчого попиту.

Багато організацій зазнали на ринку крах тільки через те, що не зуміли налагодити раціональне використання наявних в розпорядженні ресурсів. Існують різні підходи і методи стосовно до оптимізації використання матеріалів, обладнання та праці на підприємствах, проте у всіх випадках досягти збалансованого та економного використання ресурсів – це завдання *виробничого менеджменту – комплексу заходів щодо оптимізації виробничого процесу, які полягають у мінімізації витрат на ресурси та максимізації результативності діяльності*. Двоїстість цілей (максимум на «виході» та мінімум ресурсів на «вході») породжує конфлікт і часто поліпшення досягнення однієї мети призводить до погіршення можливості досягнення іншої.

Питання задоволення споживчого попиту є ключовим питанням організації бізнесу, що в умовах його незначного розміру визначає попит на результати діяльності та прямо впливає на успіх справи. Задоволення потреб споживачів належить до сфери дослідження маркетингу.

**Маркетинг** (marketing, від англ. market – ринок, збут) представляє собою:

- систему заходів з вивчення ринку та активного впливу на споживчий попит для розширення збуту товарів;
- комплексну систему організації виробництва і збуту продукції, орієнтовану на задоволення попиту конкретних споживачів і одержання прибутку на основі дослідження;
- вид діяльності, спрямований на задоволення потреб людей через обмін.

Маркетинг – це дуже важлива частина бізнес-процесу. Це те, що об'єднує споживача і товар на ринку. Маркетинг малого бізнесу повинен

бути інноваційним для подолання проблем обмеженості ресурсів. Сформований в бізнесі маркетинговий план закладає основу прийняття рішення, і є контрольною точкою в їх реалізації.

Маркетинговий план починається з осмислення унікальної позиції продажу вашої компанії на ринку. Ваша торгова марка включає в себе цю унікальну позицію продажів і створює у цільових клієнтів враження про вашу компанію. Багато малих фірми хочуть використовувати прості методи збуту продукції і бренду клієнтам. Деякі методи маркетингу включають в себе розвиток веб-сайтів, зусилля прямої поштової розсилки, такі як листівки або буклети, або ж маркетингові кампанії по електронній пошті, включаючи також інформаційні бюлетені. Ці маркетингові дозволяють зв'язатися з клієнтами при мінімальних витратах і роблять продукт впізнаваним.

Одна з переваг малого бізнесу – це еластичність. Незважаючи на те, що у компанії немає необмеженої суми грошей для вкладення в маркетинг, у них є перевага в можливості робити швидкі рішення. Якщо маркетингова стратегія не працює, ці фірми можуть швидко змінити напрям своєї діяльності і відповідати на потреби мінливого ринку.

Можливий варіант реалізації маркетингових завдань у бізнесі – це співпраця з іншим бізнесом, який може запропонувати допоміжний товар або послугу. Робота у співпраці з іншою компанією надає гнучкість у розподілі витрат.

Слід зауважити, що високий стабільний попит на ринку формується на якісні товари, тому кожна фірма, що працює на перспективу (на відміну від фірми, що намагається одержати вигоду тільки від поточної діяльності), прагне розробити власну систему управління якістю. При цьому фірми, що використовують такі системи, виходять із таких перспективних завдань:

- зберегти досягнути якість продукції;
- постійно підвищувати якісні характеристики продукції.

Управління виробництвом і просуванням товару на ринок не може бути у формі застиглої концепції. Навпаки, виграє на ринку завжди той, хто відходить від консервативної стратегії та привносить у неї інноваційні моменти.

Підприємець прагне, щоб його товар упізнавався споживачем, відрізнявся від інших товарів. Традиційними засобами досягнення відмінності товару на ринку є товарний знак або торговельна марка (trademark). У загальному розумінні, товарний знак – це символічне, образотворче або комбіноване позначення товару. Іноді товарний знак може виступати у вигляді певної форми виробів або упакування (наприклад, пляшка «Coca-Cola»).

бути інноваційним для подолання проблем обмеженості ресурсів. Сформований в бізнесі маркетинговий план закладає основу прийняття рішення, і є контрольною точкою в їх реалізації.

Маркетинговий план починається з осмислення унікальної позиції продажу вашої компанії на ринку. Ваша торгова марка включає в себе цю унікальну позицію продажів і створює у цільових клієнтів враження про вашу компанію. Багато малих фірми хочуть використовувати прості методи збуту продукції і бренду клієнтам. Деякі методи маркетингу включають в себе розвиток веб-сайтів, зусилля прямої поштової розсилки, такі як листівки або буклети, або ж маркетингові кампанії по електронній пошті, включаючи також інформаційні бюлетені. Ці маркетингові дозволяють зв'язатися з клієнтами при мінімальних витратах і роблять продукт впізнаваним.

Одна з переваг малого бізнесу – це еластичність. Незважаючи на те, що у компанії немає необмеженої суми грошей для вкладення в маркетинг, у них є перевага в можливості робити швидкі рішення. Якщо маркетингова стратегія не працює, ці фірми можуть швидко змінити напрям своєї діяльності і відповідати на потреби мінливого ринку.

Можливий варіант реалізації маркетингових завдань у бізнесі – це співпраця з іншим бізнесом, який може запропонувати допоміжний товар або послугу. Робота у співпраці з іншою компанією надає гнучкість у розподілі витрат.

Слід зауважити, що високий стабільний попит на ринку формується на якісні товари, тому кожна фірма, що працює на перспективу (на відміну від фірми, що намагається одержати вигоду тільки від поточної діяльності), прагне розробити власну систему управління якістю. При цьому фірми, що використовують такі системи, виходять із таких перспективних завдань:

- зберегти досягнути якість продукції;
- постійно підвищувати якісні характеристики продукції.

Управління виробництвом і просуванням товару на ринок не може бути у формі застиглої концепції. Навпаки, виграє на ринку завжди той, хто відходить від консервативної стратегії та привносить у неї інноваційні моменти.

Підприємець прагне, щоб його товар упізнавався споживачем, відрізнявся від інших товарів. Традиційними засобами досягнення відмінності товару на ринку є товарний знак або торговельна марка (trademark). У загальному розумінні, товарний знак – це символічне, образотворче або комбіноване позначення товару. Іноді товарний знак може виступати у вигляді певної форми виробів або упакування (наприклад, пляшка «Coca-Cola»).

Успіх малого бізнесу залежить від ефективного виробничого менеджменту, що забезпечує виробника необхідною кількістю якісної продукції, а система маркетингу стимулює збут, що формує фінансовий результат справи та визначає подальші пріоритети розвитку.

## 2. Управління витратами та результатами діяльності бізнесу

Знайти оптимальну ціну для товару завжди нелегко. Якщо ціна занадто висока, можна не привернути увагу необхідної кількості покупців, а якщо занадто низька, можна не доотримати прибуток. Для малої фірми встановлення ціни – складний процес, оскільки таким компаніям важко витримати конкуренцію в цінах. Реалії економічного життя полягають в тому, що більша кількість продукції має нижчу собівартість. І це правило можна використовувати для того, щоб виграти у конкурентів в ціні і отримати достатній прибуток. Для того, щоб розуміти, яку вартість для бізнесу склало виробництво необхідно розрахувати собівартість. *Собівартість продукції* – це грошова форма витрат на підготовку виробництва, виготовлення та збут продукції.

У собівартість продукції включаються: матеріальні витрати – вартість сировини, матеріалів, палива, енергії і т.д.; оплата праці – заробітна плата персоналу; відрахування на соціальні заходи – відрахування до Пенсійного фонду та ін.; амортизація – амортизаційні відрахування на відновлення основних виробничих фондів; інші витрати – витрати, пов'язані з набором персоналу, переведенням з одного місця на інше тощо.

*Калькулювання* – це процес визначення собівартості продукції, який полягає у акумулюванні витрат на виробництво і перенесення їх на готовий продукт. За допомогою калькулювання визначають собівартість одиниці продукції. Під час калькулювання витрати групують за калькуляційними статтями, номенклатура яких залежить від особливостей виробництва. Орієнтовна номенклатура калькуляційних статей витрат для більшості підприємств виглядатиме так:

- 1) сировина та матеріали;
- 2) енергія технологічна;
- 3) основна заробітна плата виробників;
- 4) додаткова заробітна плата виробників;
- 5) відрахування на соціальні потреби виробників;
- 6) утримання та експлуатація машин і устаткування;
- 7) загальновиробничі витрати;
- 8) адміністративні витрати;
- 9) інші операційні витрати;
- 10) витрати на збут.

Успіх малого бізнесу залежить від ефективного виробничого менеджменту, що забезпечує виробника необхідною кількістю якісної продукції, а система маркетингу стимулює збут, що формує фінансовий результат справи та визначає подальші пріоритети розвитку.

## 2. Управління витратами та результатами діяльності бізнесу

Знайти оптимальну ціну для товару завжди нелегко. Якщо ціна занадто висока, можна не привернути увагу необхідної кількості покупців, а якщо занадто низька, можна не доотримати прибуток. Для малої фірми встановлення ціни – складний процес, оскільки таким компаніям важко витримати конкуренцію в цінах. Реалії економічного життя полягають в тому, що більша кількість продукції має нижчу собівартість. І це правило можна використовувати для того, щоб виграти у конкурентів в ціні і отримати достатній прибуток. Для того, щоб розуміти, яку вартість для бізнесу склало виробництво необхідно розрахувати собівартість. *Собівартість продукції* – це грошова форма витрат на підготовку виробництва, виготовлення та збут продукції.

У собівартість продукції включаються: матеріальні витрати – вартість сировини, матеріалів, палива, енергії і т.д.; оплата праці – заробітна плата персоналу; відрахування на соціальні заходи – відрахування до Пенсійного фонду та ін.; амортизація – амортизаційні відрахування на відновлення основних виробничих фондів; інші витрати – витрати, пов'язані з набором персоналу, переведенням з одного місця на інше тощо.

*Калькулювання* – це процес визначення собівартості продукції, який полягає у акумулюванні витрат на виробництво і перенесення їх на готовий продукт. За допомогою калькулювання визначають собівартість одиниці продукції. Під час калькулювання витрати групують за калькуляційними статтями, номенклатура яких залежить від особливостей виробництва. Орієнтовна номенклатура калькуляційних статей витрат для більшості підприємств виглядатиме так:

- 1) сировина та матеріали;
- 2) енергія технологічна;
- 3) основна заробітна плата виробників;
- 4) додаткова заробітна плата виробників;
- 5) відрахування на соціальні потреби виробників;
- 6) утримання та експлуатація машин і устаткування;
- 7) загальновиробничі витрати;
- 8) адміністративні витрати;
- 9) інші операційні витрати;
- 10) витрати на збут.

*Управління витратами* – це процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження. Воно є важливою функцією економічного механізму будь-якого бізнесу. Система управління витратами має функціональний та організаційний аспекти. Вона включає такі організаційні підсистеми: пошук і виявлення чинників економії ресурсів; нормування витрат ресурсів; планування витрат за їхніми видами; облік та аналіз витрат; стимулювання економії ресурсів і зниження витрат. У малому бізнесі такими підсистемами керують окремі виконавці.

Згідно з певними організаційно-технічними рішеннями та умовами розробляються норми витрат усіх видів ресурсів: сировини, основних і допоміжних матеріалів, енергії, трудових ресурсів тощо. Установлені *норми витрат* – це граничні витрати окремих видів ресурсів за даних організаційно-технічних умов виробництва. Вони є важливим чинником забезпечення режиму жорсткої економії і, відповідно, конкурентоспроможності підприємства.

Для управління витратами підприємства важливе значення має поділ витрат на прямі й непрямі, змінні та постійні. Перший поділ має істотне значення для визначення собівартості окремих виробів (калькулювання). Прямі витрати безпосередньо переносять на собівартість продукції, а непрямі – формуються агреговано та розподіляються між окремими видами продукції.

Поділ витрат на змінні та постійні важливий для складання так званих гнучких кошторисів та оцінки діяльності. Таке розмежування витрат дає змогу оперативно обчислювати кошториси для різних варіантів обсягу виробництва, а також перераховувати планові витрати на фактичний обсяг продукції під час аналізу та оцінки роботи підрозділів.

Поділ витрат на змінні (пропорційні) та постійні робить можливим визначення їхньої загальної суми за певний період за формулою:

$$C = C_{зв} * N + C_{пв} \quad (1)$$

де  $C$  – загальні (сукупні) витрати;

$C_{зв}$  – змінні витрати на одиницю продукції;

$N$  – обсяг виробництва продукції у натуральному вираженні;

$C_{пв}$  – постійні витрати за даний період.

Тоді загальні витрати на одиницю продукції ( $C_{оп}$ ) становитимуть:

$$C_{оп} = C_{зв} + C_{пв}/N \quad (2)$$

Знаючи витрати на одиницю продукцію, можна визначити ціну реалізації. *Ціна* – це еквівалент вартості товару або послуги, призначених для обміну, в грошових одиницях. За ринкових умов господарювання можуть застосовуватися різноманітні методи ціноутворення. Варто звернути увагу на змістову характеристику головних з них.

*Управління витратами* – це процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження. Воно є важливою функцією економічного механізму будь-якого бізнесу. Система управління витратами має функціональний та організаційний аспекти. Вона включає такі організаційні підсистеми: пошук і виявлення чинників економії ресурсів; нормування витрат ресурсів; планування витрат за їхніми видами; облік та аналіз витрат; стимулювання економії ресурсів і зниження витрат. У малому бізнесі такими підсистемами керують окремі виконавці.

Згідно з певними організаційно-технічними рішеннями та умовами розробляються норми витрат усіх видів ресурсів: сировини, основних і допоміжних матеріалів, енергії, трудових ресурсів тощо. Установлені *норми витрат* – це граничні витрати окремих видів ресурсів за даних організаційно-технічних умов виробництва. Вони є важливим чинником забезпечення режиму жорсткої економії і, відповідно, конкурентоспроможності підприємства.

Для управління витратами підприємства важливе значення має поділ витрат на прямі й непрямі, змінні та постійні. Перший поділ має істотне значення для визначення собівартості окремих виробів (калькулювання). Прямі витрати безпосередньо переносять на собівартість продукції, а непрямі – формуються агреговано та розподіляються між окремими видами продукції.

Поділ витрат на змінні та постійні важливий для складання так званих гнучких кошторисів та оцінки діяльності. Таке розмежування витрат дає змогу оперативно обчислювати кошториси для різних варіантів обсягу виробництва, а також перераховувати планові витрати на фактичний обсяг продукції під час аналізу та оцінки роботи підрозділів.

Поділ витрат на змінні (пропорційні) та постійні робить можливим визначення їхньої загальної суми за певний період за формулою:

$$C = C_{зв} * N + C_{пв} \quad (1)$$

де  $C$  – загальні (сукупні) витрати;

$C_{зв}$  – змінні витрати на одиницю продукції;

$N$  – обсяг виробництва продукції у натуральному вираженні;

$C_{пв}$  – постійні витрати за даний період.

Тоді загальні витрати на одиницю продукції ( $C_{оп}$ ) становитимуть:

$$C_{оп} = C_{зв} + C_{пв}/N \quad (2)$$

Знаючи витрати на одиницю продукцію, можна визначити ціну реалізації. *Ціна* – це еквівалент вартості товару або послуги, призначених для обміну, в грошових одиницях. За ринкових умов господарювання можуть застосовуватися різноманітні методи ціноутворення. Варто звернути увагу на змістову характеристику головних з них.

1. Розрахунок ціни за методом «середні витрати плюс прибуток» є найпростішим і широко застосовуваним. Згідно з ним, ціна (Ц) визначається за формулою:

$$Ц = СВ + П, \quad (10.11)$$

де СВ – середні витрати (собівартість);

П – величина прибутку в ціні, яка встановлюється самим підприємством

(організацією) або обмежується державою як граничний рівень рентабельності

продукції (послуг).

2. Розрахунок ціни на підставі цільового (фіксованого) прибутку вважається різновидом методики визначення ціни на базі середніх витрат (собівартості). Особливість його полягає в тому, що ціна строго залежить від загального розміру прибутку, який підприємство передбачає одержати від продажу певної кількості продукції.

За умови прямолінійної динаміки залежних величин ціна встановлюється з використанням формули:

$$Ц = Сзм + (Спост + Пзаг) / N, \quad (3)$$

де Сзм – змінні витрати на одиницю продукції (послуги);

Спост – постійні витрати на дану продукцію (послугу) за певний період (квартал, рік);

Пзаг – загальна сума прибутку, яку можна одержати від продажу продукції (надання послуги) за той самий період;

N – обсяг продажу продукції (наданої послуги) в натуральному вираженні.

3. Установлення ціни на базі суб'єктивної цінності товару здійснюється з урахуванням потенційного (реально виявленого) попиту.

4. Метод ціноутворення «за рівнем поточних цін» («за рівнем конкуренції») полягає в тому, що ціну розглядають та встановлюють як похідну цін на аналогічну продукцію в конкурентів. Залежно від особливостей продукції й типу ринку (монополія, олігополія) цей метод ціноутворення має різні модифікації (установлення ціни на рівні поточної ринкової ціни або нижче за неї; установлення ціни на конкретний виріб з урахуванням цін на аналогічну продукцію та співвідношення параметрів цих виробів).

5. Установлення ціни на підставі результатів закритих торгів є різновидом методу «за рівнем поточних цін» і застосовується з метою одержання замовлення на виготовлення певної продукції (торг за вигідний контракт).

6. Метод ціноутворення «за рівнем попиту» передбачає встановлення ціни за допомогою пробного продажу товару в різних сегментах ринку. При цьому враховуються умови продажу, кон'юнктура ринку, супутні

1. Розрахунок ціни за методом «середні витрати плюс прибуток» є найпростішим і широко застосовуваним. Згідно з ним, ціна (Ц) визначається за формулою:

$$Ц = СВ + П, \quad (10.11)$$

де СВ – середні витрати (собівартість);

П – величина прибутку в ціні, яка встановлюється самим підприємством

(організацією) або обмежується державою як граничний рівень рентабельності

продукції (послуг).

2. Розрахунок ціни на підставі цільового (фіксованого) прибутку вважається різновидом методики визначення ціни на базі середніх витрат (собівартості). Особливість його полягає в тому, що ціна строго залежить від загального розміру прибутку, який підприємство передбачає одержати від продажу певної кількості продукції.

За умови прямолінійної динаміки залежних величин ціна встановлюється з використанням формули:

$$Ц = Сзм + (Спост + Пзаг) / N, \quad (3)$$

де Сзм – змінні витрати на одиницю продукції (послуги);

Спост – постійні витрати на дану продукцію (послугу) за певний період (квартал, рік);

Пзаг – загальна сума прибутку, яку можна одержати від продажу продукції (надання послуги) за той самий період;

N – обсяг продажу продукції (наданої послуги) в натуральному вираженні.

3. Установлення ціни на базі суб'єктивної цінності товару здійснюється з урахуванням потенційного (реально виявленого) попиту.

4. Метод ціноутворення «за рівнем поточних цін» («за рівнем конкуренції») полягає в тому, що ціну розглядають та встановлюють як похідну цін на аналогічну продукцію в конкурентів. Залежно від особливостей продукції й типу ринку (монополія, олігополія) цей метод ціноутворення має різні модифікації (установлення ціни на рівні поточної ринкової ціни або нижче за неї; установлення ціни на конкретний виріб з урахуванням цін на аналогічну продукцію та співвідношення параметрів цих виробів).

5. Установлення ціни на підставі результатів закритих торгів є різновидом методу «за рівнем поточних цін» і застосовується з метою одержання замовлення на виготовлення певної продукції (торг за вигідний контракт).

6. Метод ціноутворення «за рівнем попиту» передбачає встановлення ціни за допомогою пробного продажу товару в різних сегментах ринку. При цьому враховуються умови продажу, кон'юнктура ринку, супутні

послуги. За використання цього методу в різних місцях (сегментах) ринку на ті самі товари ціни можуть бути різними.

7. Метод установлення ціни за місцем походження товару полягає в тому, що товар передається транспортній організації за умови «франко-вагон»; після цього всі права на товар і відповідальність за нього переходять до покупця (замовника).

8. Метод установлення єдиної ціни із включенням у неї витрат на доставку означає відповідні дії підприємства (організації) для включення в ціну фіксованої суми транспортних витрат незалежно від віддаленості покупця (клієнта).

9. Застосування методу встановлення зональних цін полягає в тому, що підприємство (фірма) виокремлює кілька зон, у межах яких встановлюються єдині ціни залежно від рівня транспортних витрат.

10. Метод установлення ціни стосовно базисного пункту характеризується тим, що продавець (фірма) вибирає конкретний район (місто, область) за базисний і збирає з усіх замовників (клієнтів) транспортні витрати в сумі, що дорівнює вартості поставки з цього району (міста, області) незалежно від того, звідки насправді здійснюється відвантаження товару.

11. Метод встановлення цін із прийняттям на себе витрат на доставку означає, що підприємство (організація) частково чи повністю бере на себе фактичні витрати на доставку товару з метою стимулювання надходження замовлень від покупців (клієнтів).

12. За встановлення цін зі знижками підприємство-продавець змінює свою вихідну ціну та встановлює певну знижку з неї, урахуваючи дострокову оплату рахунків, закупівлю великого обсягу продукції або позасезонну її закупівлю тощо. Це дає змогу підприємству підтримувати більш стабільний рівень виробництва протягом року.

В Україні структура ціни має наступний вигляд (рис. 1).

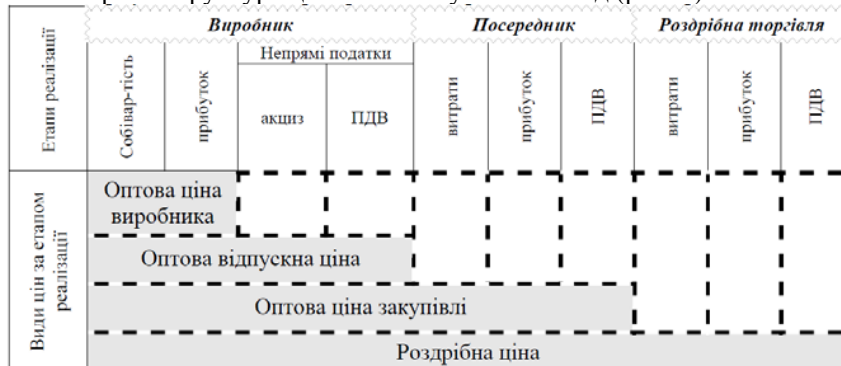


Рис.1. Структура ціни

послуги. За використання цього методу в різних місцях (сегментах) ринку на ті самі товари ціни можуть бути різними.

7. Метод установлення ціни за місцем походження товару полягає в тому, що товар передається транспортній організації за умови «франко-вагон»; після цього всі права на товар і відповідальність за нього переходять до покупця (замовника).

8. Метод установлення єдиної ціни із включенням у неї витрат на доставку означає відповідні дії підприємства (організації) для включення в ціну фіксованої суми транспортних витрат незалежно від віддаленості покупця (клієнта).

9. Застосування методу встановлення зональних цін полягає в тому, що підприємство (фірма) виокремлює кілька зон, у межах яких встановлюються єдині ціни залежно від рівня транспортних витрат.

10. Метод установлення ціни стосовно базисного пункту характеризується тим, що продавець (фірма) вибирає конкретний район (місто, область) за базисний і збирає з усіх замовників (клієнтів) транспортні витрати в сумі, що дорівнює вартості поставки з цього району (міста, області) незалежно від того, звідки насправді здійснюється відвантаження товару.

11. Метод встановлення цін із прийняттям на себе витрат на доставку означає, що підприємство (організація) частково чи повністю бере на себе фактичні витрати на доставку товару з метою стимулювання надходження замовлень від покупців (клієнтів).

12. За встановлення цін зі знижками підприємство-продавець змінює свою вихідну ціну та встановлює певну знижку з неї, урахуваючи дострокову оплату рахунків, закупівлю великого обсягу продукції або позасезонну її закупівлю тощо. Це дає змогу підприємству підтримувати більш стабільний рівень виробництва протягом року.

В Україні структура ціни має наступний вигляд (рис. 1).

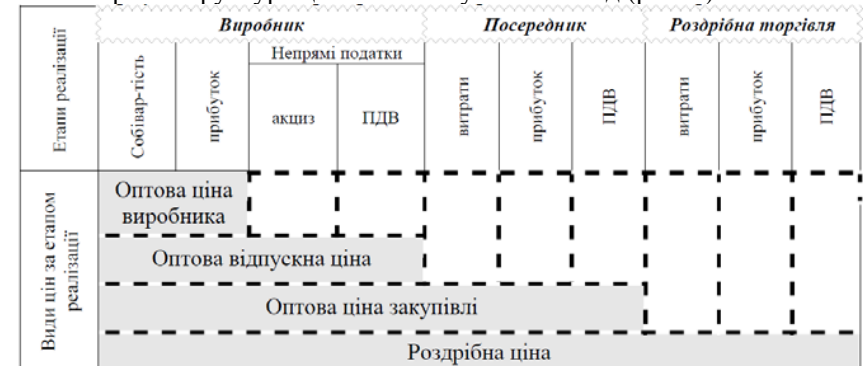


Рис.1. Структура ціни



Вибір методу ціноутворення та встановлення відповідно до нього певного рівня ціни є початковим етапом розробки цінової стратегії і тактики підприємства (організації). Надалі ціни постійно коригуються (регулюються) підприємством (організацією) і державою згідно з мінливою кон'юнктурою ринку та необхідними уточненнями заздалегідь розробленої стратегії ціноутворення стосовно різних видів продукції.

Ціни в залежності від зовнішніх умов повинні володіти гнучкістю, яка досягається за допомогою цінової політики. Для малого бізнесу існують наступні види цінової політики: завищення ціни; зниження ціни; ціни зі знижкою та договірні ціни.

*Завищення ціни* – це стратегія «зняття вершків» з ринку, незважаючи на можливість розширення продажу при зниженні цін. Завищувати ціни можна тільки в тих випадках, коли товари суттєво відрізняються від товарів конкурентів. Для малої фірми завищення ціни може бути привабливим подвійно. Висока ціна передбачає високий дохід при меншому обсязі продажу, що в свою чергу означає менші інвестиції в основний капітал. Це не тільки покращує повернення капіталу, але і вимагає менших інвестицій у бізнес. Оскільки наявність фінансових ресурсів має вирішальне значення для більшості фірм, цей момент дуже важливий. Не дивно, що фахівці дуже часто для поліпшення становища фірми рекомендують політику завищення цін, тому такий шлях заслуговує серйозної уваги.

Для проникнення на ринок компанії часто використовують політику збільшення обсягу продажів шляхом *зниження ціни*. Ця стратегія служить для залучення великої кількості споживачів і збільшення обсягу продажів, ускладнюючи проникнення на ринок конкурентів. У результаті зростає число споживачів і підвищується оборот, що в свою чергу знижує собівартість продукції. Основним недоліком такої політики є необхідність знизити ціни для всіх споживачів, як нових, так і старих. Надалі проблема виникає при спробі відновити старий рівень цін, так як це може призвести до погіршення відносин зі споживачами та навіть втрати нових споживачів, яких привабила низька ціна, а не якість чи інші переваги товару. Не варто вдаватися до надто різкого зниження цін, якому мають наслідувати конкуренти. Зниження цін треба проводити вкрай обережно. Зниження цін може бути корисним при введенні на ринок нового товару. Низька ціна допоможе завоювати ринок збуту, на якому ще немає постійних споживачів.

*Ціни зі знижкою* мають багато спільного із зниженням ціни. Їх можна пропонувати споживачеві з різною метою, наприклад як стимул для випробування нових товарів; залучення нових споживачів; розміщення великих замовлень; швидкої оплати рахунків.

Вибір методу ціноутворення та встановлення відповідно до нього певного рівня ціни є початковим етапом розробки цінової стратегії і тактики підприємства (організації). Надалі ціни постійно коригуються (регулюються) підприємством (організацією) і державою згідно з мінливою кон'юнктурою ринку та необхідними уточненнями заздалегідь розробленої стратегії ціноутворення стосовно різних видів продукції.

Ціни в залежності від зовнішніх умов повинні володіти гнучкістю, яка досягається за допомогою цінової політики. Для малого бізнесу існують наступні види цінової політики: завищення ціни; зниження ціни; ціни зі знижкою та договірні ціни.

*Завищення ціни* – це стратегія «зняття вершків» з ринку, незважаючи на можливість розширення продажу при зниженні цін. Завищувати ціни можна тільки в тих випадках, коли товари суттєво відрізняються від товарів конкурентів. Для малої фірми завищення ціни може бути привабливим подвійно. Висока ціна передбачає високий дохід при меншому обсязі продажу, що в свою чергу означає менші інвестиції в основний капітал. Це не тільки покращує повернення капіталу, але і вимагає менших інвестицій у бізнес. Оскільки наявність фінансових ресурсів має вирішальне значення для більшості фірм, цей момент дуже важливий. Не дивно, що фахівці дуже часто для поліпшення становища фірми рекомендують політику завищення цін, тому такий шлях заслуговує серйозної уваги.

Для проникнення на ринок компанії часто використовують політику збільшення обсягу продажів шляхом *зниження ціни*. Ця стратегія служить для залучення великої кількості споживачів і збільшення обсягу продажів, ускладнюючи проникнення на ринок конкурентів. У результаті зростає число споживачів і підвищується оборот, що в свою чергу знижує собівартість продукції. Основним недоліком такої політики є необхідність знизити ціни для всіх споживачів, як нових, так і старих. Надалі проблема виникає при спробі відновити старий рівень цін, так як це може призвести до погіршення відносин зі споживачами та навіть втрати нових споживачів, яких привабила низька ціна, а не якість чи інші переваги товару. Не варто вдаватися до надто різкого зниження цін, якому мають наслідувати конкуренти. Зниження цін треба проводити вкрай обережно. Зниження цін може бути корисним при введенні на ринок нового товару. Низька ціна допоможе завоювати ринок збуту, на якому ще немає постійних споживачів.

*Ціни зі знижкою* мають багато спільного із зниженням ціни. Їх можна пропонувати споживачеві з різною метою, наприклад як стимул для випробування нових товарів; залучення нових споживачів; розміщення великих замовлень; швидкої оплати рахунків.

Цілком очевидно, що знижки повинні бути стимулом для споживачів. При цьому потрібно досягти наступного балансу: знижка повинна бути досить великою, щоб залучити споживача, але не настільки, щоб зменшити дохід<sup>71</sup>.

*Договірна ціна* – це різновид ціни зі знижкою, використання якої вимагає особливого професіоналізму. Багато суб'єктів малого бізнесу стикаються з тим, що споживачі не завжди готові прийняти запропоновану ціну. Вони використовують всі можливості, щоб домовитися про нижчу ціну. Проблема полягає в тому, що такі споживачі, можливо, проводять багато часу за переговорами з різними постачальниками і мають у цьому великий досвід, тому менеджеру в малому бізнесі слід серйозно до них готуватися.

Критичний обсяг випуску певної продукції в натуральному вираженні, починаючи з якого виробництво стає рентабельним, можна обчислити аналітично. Як видно з графіка на рис. 2, за критичної програми виробництва (немає ані прибутків, ані збитків) витрати і виручка від продажу продукції однакові, тобто

$$Сзв * N_{кр} + С_{пв} = Ц * N_{кр} \quad (4),$$

де  $N_{кр}$  – обсяг виробництва за критичної програми  
Ц – ціна продукції

$$Звідси N_{кр} = С_{пв} / (Ц - Сзв) \quad (5)$$

Що більшим є обсяг виробництва на критичну його величину (точку беззбитковості), то вищою є економічна безпека виробництва, яка вимірюється відповідним коефіцієнтом (Кб), обчислюваним за допомогою формули:

$$Кб = (N - N_{кр}) / N, \quad (6)$$

де Кб – коефіцієнт безпеки виробництва;

N – фактичний або плановий обсяг виробництва у натуральному вираженні.

В бізнесі майже не зустрічається ситуація, коли виробляється лише один вид продукції або надається один вид послуг, тому для аналізу беззбитковості по всій фірмі використовують узагальнені показники.

При сформованому рівні цін, наявній реалізації товарів і визначеній сумі витрат в бізнесі можна визначити прибуток від справи. Прибуток є

Цілком очевидно, що знижки повинні бути стимулом для споживачів. При цьому потрібно досягти наступного балансу: знижка повинна бути досить великою, щоб залучити споживача, але не настільки, щоб зменшити дохід<sup>71</sup>.

*Договірна ціна* – це різновид ціни зі знижкою, використання якої вимагає особливого професіоналізму. Багато суб'єктів малого бізнесу стикаються з тим, що споживачі не завжди готові прийняти запропоновану ціну. Вони використовують всі можливості, щоб домовитися про нижчу ціну. Проблема полягає в тому, що такі споживачі, можливо, проводять багато часу за переговорами з різними постачальниками і мають у цьому великий досвід, тому менеджеру в малому бізнесі слід серйозно до них готуватися.

Критичний обсяг випуску певної продукції в натуральному вираженні, починаючи з якого виробництво стає рентабельним, можна обчислити аналітично. Як видно з графіка на рис. 2, за критичної програми виробництва (немає ані прибутків, ані збитків) витрати і виручка від продажу продукції однакові, тобто

$$Сзв * N_{кр} + С_{пв} = Ц * N_{кр} \quad (4),$$

де  $N_{кр}$  – обсяг виробництва за критичної програми  
Ц – ціна продукції

$$Звідси N_{кр} = С_{пв} / (Ц - Сзв) \quad (5)$$

Що більшим є обсяг виробництва на критичну його величину (точку беззбитковості), то вищою є економічна безпека виробництва, яка вимірюється відповідним коефіцієнтом (Кб), обчислюваним за допомогою формули:

$$Кб = (N - N_{кр}) / N, \quad (6)$$

де Кб – коефіцієнт безпеки виробництва;

N – фактичний або плановий обсяг виробництва у натуральному вираженні.

В бізнесі майже не зустрічається ситуація, коли виробляється лише один вид продукції або надається один вид послуг, тому для аналізу беззбитковості по всій фірмі використовують узагальнені показники.

При сформованому рівні цін, наявній реалізації товарів і визначеній сумі витрат в бізнесі можна визначити прибуток від справи. Прибуток є

<sup>71</sup> Якщо Ви вирішили вдатися до знижок, необхідно пам'ятати наступне.

1. Підходьте до знижок творчо – наприклад, встановлюйте різні знижки для різних груп споживачів.
2. Використовуйте знижки для розпродажу запасів або збільшення обсягу замовлень.
3. Постійно переглядайте знижки; зберігайте гнучкість.
4. Просити знижку мають споживачі, не пропонуйте її автоматично.
5. Не встановлюйте знижки тільки тому, що всі це роблять.
6. Не користуйтеся встановленням знижок, якщо є інші способи досягти цілей.

<sup>71</sup> Якщо Ви вирішили вдатися до знижок, необхідно пам'ятати наступне.

1. Підходьте до знижок творчо – наприклад, встановлюйте різні знижки для різних груп споживачів.
2. Використовуйте знижки для розпродажу запасів або збільшення обсягу замовлень.
3. Постійно переглядайте знижки; зберігайте гнучкість.
4. Просити знижку мають споживачі, не пропонуйте її автоматично.
5. Не встановлюйте знижки тільки тому, що всі це роблять.
6. Не користуйтеся встановленням знижок, якщо є інші способи досягти цілей.

основною метою ведення бізнесу та є джерелом його розвитку. Уся діяльність малого підприємства спрямована на те, щоб забезпечити зростання прибутку або принаймні стабілізацію його на певному рівні.

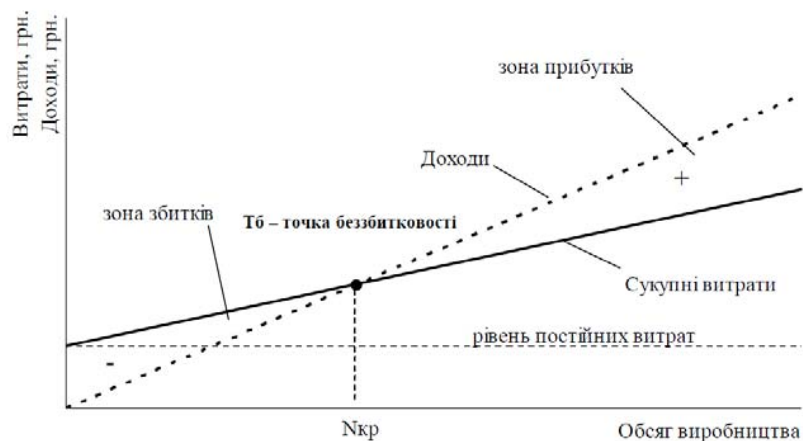


Рисунок 2. Точка беззбитковості для одного товару

Щодо особливостей управління формуванням прибутку малого підприємства слід зазначити, що основним його джерелом є операційна діяльність. Це зумовлене тим, що лише деякі малі підприємства, виходячи зі своїх масштабів, мають допоміжне виробництво. Через це управління формуванням прибутку спрямоване на збільшення його розмірів переважно через зниження собівартості продукції та збільшення обсягів продукції, робіт та послуг, підвищення рентабельності.

Прибуток належить до найважливіших показників, що характеризують ефективність роботи малих підприємств, які функціонують за принципами повного господарського розрахунку, самокупності та самофінансування.

Прибуток є узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності всіх видів малого підприємства, незалежно від форм власності. Наявність прибутку свідчить про ефективність виробництва, стабільність фінансового стану підприємства.

Беззбитковість бізнесу — це рівень виробництва й збуту, за якого виручка від реалізації продукції дорівнює витратам виробництва, тобто це той мінімальний рівень збуту продукції, за якого немає ні прибутку, ні збитку.

основною метою ведення бізнесу та є джерелом його розвитку. Уся діяльність малого підприємства спрямована на те, щоб забезпечити зростання прибутку або принаймні стабілізацію його на певному рівні.

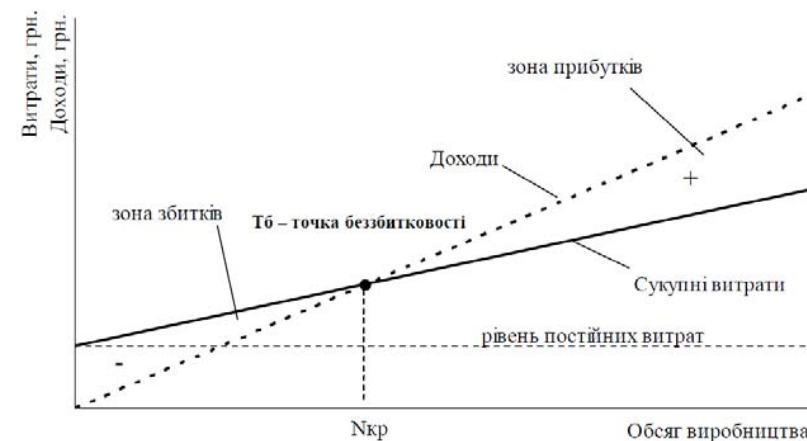


Рисунок 2. Точка беззбитковості для одного товару

Щодо особливостей управління формуванням прибутку малого підприємства слід зазначити, що основним його джерелом є операційна діяльність. Це зумовлене тим, що лише деякі малі підприємства, виходячи зі своїх масштабів, мають допоміжне виробництво. Через це управління формуванням прибутку спрямоване на збільшення його розмірів переважно через зниження собівартості продукції та збільшення обсягів продукції, робіт та послуг, підвищення рентабельності.

Прибуток належить до найважливіших показників, що характеризують ефективність роботи малих підприємств, які функціонують за принципами повного господарського розрахунку, самокупності та самофінансування.

Прибуток є узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності всіх видів малого підприємства, незалежно від форм власності. Наявність прибутку свідчить про ефективність виробництва, стабільність фінансового стану підприємства.

Беззбитковість бізнесу — це рівень виробництва й збуту, за якого виручка від реалізації продукції дорівнює витратам виробництва, тобто це той мінімальний рівень збуту продукції, за якого немає ні прибутку, ні збитку.

Аналіз беззбитковості бізнесу має важливе значення, оскільки дає змогу зрозуміти, чи буде бізнес прибутковим, чи збитковий. Звісно, що отримання прибутку в результаті підприємницької діяльності є обов'язковою умовою функціонування підприємства в ринковій економіці.

Життєдіяльність підприємства, доцільність ділової активності значною мірою залежатиме від того, наскільки буде забезпечена віддача від вкладеного капіталу, наскільки досягнутий рівень дохідності створить економічні стимули подальшого розвитку виробництва<sup>72</sup>.

*Точка беззбитковості* відповідає такому обсягу продажу, за якого надходження від реалізації продукції дорівнюють витратам на виробництво і реалізацію цієї продукції.

Якщо рівень обсягу продажу нижчий від точки беззбитковості, виробляти такий товар не вигідно, збитково. Кожна одиниця товару, продана в зоні, що знаходиться вище за точку беззбитковості, збільшує прибуток.

Послідовність розрахунків точки беззбитковості по фірмі така.

1. Визначається валова маржа, або маржинальний прибуток (розраховується як різниця між обсягами реалізованої продукції та обсягами змінних витрат за формулою

$$BM = PP - C_{zv} \quad (7)$$

де  $BM$  — валова маржа.

2. Визначається відсоток валової маржі в обсязі реалізованої продукції (або коефіцієнт валової маржі) за формулою

$$\%KBM = \frac{BM}{PP} \cdot 100 \quad (8)$$

2. Розраховується *пориг рентабельності*, тобто такий обсяг реалізованої продукції, за якого всі витрати покриваються, збитків немає, але немає й прибутків.

$$PP = \frac{C_{пв}}{\%KBM} \cdot 100 \quad (9)$$

де  $PP$  — постійні витрати;

3. Визначається *запас фінансової міцності (ЗФМ)*. Це сума, на яку підприємство може знизити обсяг реалізації до моменту появи збитків

$$ЗФМ = PP - PP. \quad (10)$$

Операційний аналіз є складовою системи управління прибутком. Його можна розглядати як засіб обґрунтування і вибору можливих варіантів нарощування прибутку. Він дає змогу спрогнозувати зміни фінансово-економічного стану підприємства, спричинені динамічними змінами у кон'юнктурі ринку. В основу операційного аналізу покладене

<sup>72</sup> Буряк Л.Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Л.Д. Буряк – К.: КНЕУ, 2002. – 84 с.-

Аналіз беззбитковості бізнесу має важливе значення, оскільки дає змогу зрозуміти, чи буде бізнес прибутковим, чи збитковий. Звісно, що отримання прибутку в результаті підприємницької діяльності є обов'язковою умовою функціонування підприємства в ринковій економіці.

Життєдіяльність підприємства, доцільність ділової активності значною мірою залежатиме від того, наскільки буде забезпечена віддача від вкладеного капіталу, наскільки досягнутий рівень дохідності створить економічні стимули подальшого розвитку виробництва<sup>72</sup>.

*Точка беззбитковості* відповідає такому обсягу продажу, за якого надходження від реалізації продукції дорівнюють витратам на виробництво і реалізацію цієї продукції.

Якщо рівень обсягу продажу нижчий від точки беззбитковості, виробляти такий товар не вигідно, збитково. Кожна одиниця товару, продана в зоні, що знаходиться вище за точку беззбитковості, збільшує прибуток.

Послідовність розрахунків точки беззбитковості по фірмі така.

1. Визначається валова маржа, або маржинальний прибуток (розраховується як різниця між обсягами реалізованої продукції та обсягами змінних витрат за формулою

$$BM = PP - C_{zv} \quad (7)$$

де  $BM$  — валова маржа.

2. Визначається відсоток валової маржі в обсязі реалізованої продукції (або коефіцієнт валової маржі) за формулою

$$\%KBM = \frac{BM}{PP} \cdot 100 \quad (8)$$

2. Розраховується *пориг рентабельності*, тобто такий обсяг реалізованої продукції, за якого всі витрати покриваються, збитків немає, але немає й прибутків.

$$PP = \frac{C_{пв}}{\%KBM} \cdot 100 \quad (9)$$

де  $PP$  — постійні витрати;

3. Визначається *запас фінансової міцності (ЗФМ)*. Це сума, на яку підприємство може знизити обсяг реалізації до моменту появи збитків

$$ЗФМ = PP - PP. \quad (10)$$

Операційний аналіз є складовою системи управління прибутком. Його можна розглядати як засіб обґрунтування і вибору можливих варіантів нарощування прибутку. Він дає змогу спрогнозувати зміни фінансово-економічного стану підприємства, спричинені динамічними змінами у кон'юнктурі ринку. В основу операційного аналізу покладене

<sup>72</sup> Буряк Л.Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Л.Д. Буряк – К.: КНЕУ, 2002. – 84 с.-

оцінювання впливу зміни одного з елементів операційного важеля на результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Важливою сферою застосування операційного аналізу є оцінювання впливу на операційний прибуток зміни одного з елементів операційного важеля (ціни, змінних або постійних витрат) через розрахунки обсягу продажу. При цьому робиться припущення, що сума прибутку залишається незмінною, а змінюється обсяг реалізованої продукції, який повинен забезпечити цей незмінний прибуток.

$$СДОЛ = \frac{ВМ}{ОП}, \quad (11)$$

де СДОЛ – сила дії операційного левєриджу,

ОП – розмір операційного прибутку (може бути як фактичним, так і плановим)

Тобто, сила дії операційного важеля показує, на скільки відсотків зміниться операційний прибуток при зміні виручки від реалізації на 1 %, що є важливим показником в бізнесі.

Результатами всієї господарської діяльності є чистий фінансовий результат – прибуток, що залишається у розпорядженні фірми або збиток, який вона несе. Н формування прибутку як фінансового результату діяльності підприємства, впливають: ефективність господарської діяльності; сфера діяльності; установлений порядок формування витрат на виробництво продукції; управління витратами та планування прибутку. Прибуток, отриманий у процесі діяльності, може бути використаний для формування фінансових ресурсів самого підприємства, забезпечення його господарської діяльності, задоволення корпоративних інтересів власників та ін.

### 3. Інвестиційні рішення у малому бізнесі

Розвиток малого підприємництва в Україні залежить не тільки від джерел формування його фінансових ресурсів, а й від ефективності управління цими ресурсами з метою отримання якнайбільшого прибутку. Так, саме, інвестування, як один із методів фінансового управління та, власне, інвестиції є інструментарієм вкладення коштів малого підприємства з метою отримання доходів в майбутньому.

Вартість бізнесу не може бути створена й примножена без інвестицій. Тому інвестування розглядають як важливу складову фінансового управління бізнесом. Під **інвестуванням** розуміють довгострокове вкладення капіталу з метою отримання певних економічних вигід. Інвестиціями, відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність» є всі види

оцінювання впливу зміни одного з елементів операційного важеля на результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Важливою сферою застосування операційного аналізу є оцінювання впливу на операційний прибуток зміни одного з елементів операційного важеля (ціни, змінних або постійних витрат) через розрахунки обсягу продажу. При цьому робиться припущення, що сума прибутку залишається незмінною, а змінюється обсяг реалізованої продукції, який повинен забезпечити цей незмінний прибуток.

$$СДОЛ = \frac{ВМ}{ОП}, \quad (11)$$

де СДОЛ – сила дії операційного левєриджу,

ОП – розмір операційного прибутку (може бути як фактичним, так і плановим)

Тобто, сила дії операційного важеля показує, на скільки відсотків зміниться операційний прибуток при зміні виручки від реалізації на 1 %, що є важливим показником в бізнесі.

Результатами всієї господарської діяльності є чистий фінансовий результат – прибуток, що залишається у розпорядженні фірми або збиток, який вона несе. Н формування прибутку як фінансового результату діяльності підприємства, впливають: ефективність господарської діяльності; сфера діяльності; установлений порядок формування витрат на виробництво продукції; управління витратами та планування прибутку. Прибуток, отриманий у процесі діяльності, може бути використаний для формування фінансових ресурсів самого підприємства, забезпечення його господарської діяльності, задоволення корпоративних інтересів власників та ін.

### 3. Інвестиційні рішення у малому бізнесі

Розвиток малого підприємництва в Україні залежить не тільки від джерел формування його фінансових ресурсів, а й від ефективності управління цими ресурсами з метою отримання якнайбільшого прибутку. Так, саме, інвестування, як один із методів фінансового управління та, власне, інвестиції є інструментарієм вкладення коштів малого підприємства з метою отримання доходів в майбутньому.

Вартість бізнесу не може бути створена й примножена без інвестицій. Тому інвестування розглядають як важливу складову фінансового управління бізнесом. Під **інвестуванням** розуміють довгострокове вкладення капіталу з метою отримання певних економічних вигід. Інвестиціями, відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність» є всі види

майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, внаслідок якої створюється прибуток (доход) або досягається соціальний ефект<sup>73</sup>. Інвестиції як вкладення, які забезпечують приріст капіталу, створюють новий капітал<sup>74</sup>.

В залежності від об'єкта вкладень розмежовують інвестиції трьох видів: реальні, фінансові й інтелектуальні.

Під **реальними інвестиціями** розуміють вкладення капіталу для забезпечення підприємства засобами виробництва. Реальні інвестиції пов'язані із заміщенням основних засобів чи їх розширенням. Завдяки цьому відбувається модернізація й раціоналізація обладнання, що значною мірою впливає на ефективність функціонування бізнесу. Прийняття рішень щодо реальних інвестицій супроводжуються відповідними інвестиційними розрахунками. Реальні інвестиції можуть стосуватися окремих інвестиційних об'єктів чи комплексних інвестиційних програм.

Під **фінансовими інвестиціями** розуміють вкладення капіталу в різноманітні фінансові й грошові інструменти та в статутні капітали інших підприємств із метою отримання додаткового доходу. Потреба в фінансових інвестиціях виникає тоді, коли у підприємств виникають тимчасово вільні грошові кошти, які не потрібні для здійснення виробничого процесу чи покриття банківських рахунків. Фінансові інвестиції призводять до збільшення доходів підприємств.

**Інтелектуальні інвестиції** – це вкладення капіталу в інтелектуальну власність (патенти, авторські права, торгові марки, ноу-хау); людські активи (сукупність колективних знань підприємства, їхніх творчих здібностей, лідерських якостей тощо); інфраструктурні активи (технології, методи і процеси, які застосовуються при здійсненні діяльності підприємства). В сучасних умовах інтелект і знання виступають одним із головних чинників максимізації вартості бізнесу й забезпечення конкурентоспроможного виробництва. Цим обумовлена необхідність створення дієвої системи продукування, захисту, відтворення і використання інтелектуального капіталу підприємницькими структурами. Важлива роль у здійсненні цього процесу відводиться інтелектуальним інвестиціям<sup>75</sup>.

У малому бізнесі інвестиційна діяльність є обмеженою, що визначається відсутністю достатньої кількості фінансових ресурсів для її здійснення. Якщо розглядати три види інвестицій, то в господарській

<sup>73</sup> Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 року (чинний) / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України (ВВР). [Електронний ресурс]. – Доступний за <http://www.portal.rada.gov.ua/>.

<sup>74</sup> Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України / М.І. Крупка. – Львів : Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2001. – 608 с.-С.24

<sup>75</sup> Фінанси малого бізнесу: навч. посіб. / А.А. Фастовець, І.В. Фисун. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 302 с.-С.93

майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, внаслідок якої створюється прибуток (доход) або досягається соціальний ефект<sup>73</sup>. Інвестиції як вкладення, які забезпечують приріст капіталу, створюють новий капітал<sup>74</sup>.

В залежності від об'єкта вкладень розмежовують інвестиції трьох видів: реальні, фінансові й інтелектуальні.

Під **реальними інвестиціями** розуміють вкладення капіталу для забезпечення підприємства засобами виробництва. Реальні інвестиції пов'язані із заміщенням основних засобів чи їх розширенням. Завдяки цьому відбувається модернізація й раціоналізація обладнання, що значною мірою впливає на ефективність функціонування бізнесу. Прийняття рішень щодо реальних інвестицій супроводжуються відповідними інвестиційними розрахунками. Реальні інвестиції можуть стосуватися окремих інвестиційних об'єктів чи комплексних інвестиційних програм.

Під **фінансовими інвестиціями** розуміють вкладення капіталу в різноманітні фінансові й грошові інструменти та в статутні капітали інших підприємств із метою отримання додаткового доходу. Потреба в фінансових інвестиціях виникає тоді, коли у підприємств виникають тимчасово вільні грошові кошти, які не потрібні для здійснення виробничого процесу чи покриття банківських рахунків. Фінансові інвестиції призводять до збільшення доходів підприємств.

**Інтелектуальні інвестиції** – це вкладення капіталу в інтелектуальну власність (патенти, авторські права, торгові марки, ноу-хау); людські активи (сукупність колективних знань підприємства, їхніх творчих здібностей, лідерських якостей тощо); інфраструктурні активи (технології, методи і процеси, які застосовуються при здійсненні діяльності підприємства). В сучасних умовах інтелект і знання виступають одним із головних чинників максимізації вартості бізнесу й забезпечення конкурентоспроможного виробництва. Цим обумовлена необхідність створення дієвої системи продукування, захисту, відтворення і використання інтелектуального капіталу підприємницькими структурами. Важлива роль у здійсненні цього процесу відводиться інтелектуальним інвестиціям<sup>75</sup>.

У малому бізнесі інвестиційна діяльність є обмеженою, що визначається відсутністю достатньої кількості фінансових ресурсів для її здійснення. Якщо розглядати три види інвестицій, то в господарській

<sup>73</sup> Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 року (чинний) / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України (ВВР). [Електронний ресурс]. – Доступний за <http://www.portal.rada.gov.ua/>.

<sup>74</sup> Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України / М.І. Крупка. – Львів : Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2001. – 608 с.-С.24

<sup>75</sup> Фінанси малого бізнесу: навч. посіб. / А.А. Фастовець, І.В. Фисун. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 302 с.-С.93

практиці, малого бізнесу найчастіше зустрічаються лише реальні інвестиції.

*Фінансові інвестиції*, хоч і є найефективнішим джерелом отримання додаткових фінансових ресурсів для фінансування поточної господарської діяльності, довгострокових проектів їх ефективна реалізація можлива лише для підприємств-юридичних осіб. У загальному розумінні, природа фінансових інвестицій полягає у розміщенні вільних коштів у цінні папери з метою трансформації коштів у високоліквідні цінні папери, збереження вартості активів, отримання прибутку, встановлення контролю над емітентом, тощо, що для малого бізнесу часто є недосяжним.

Для малого бізнесу характерні:

– довгострокові фінансові інвестиції, які представляють собою вкладення в цінні папери інших підприємств, облигації державних та місцевих позик, статутний капітал інших підприємств, створених на території країни та за кордоном терміном більш ніж один рік, а також фінансові інвестиції, що не можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент. Вони характерні для господарських товариств, зокрема акціонерних, які мають вільні ресурси.

– поточні фінансові інвестиції – вкладення терміном до одного року та такі, що можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент. До цього виду інвестицій належать вкладення підприємством тимчасово вільних коштів у банківські депозити, короткострокові цінні папери та інші дохідні фінансові інструменти з метою формування ліквідних резервів та одержання доходів. Поточне фінансове інвестування може здійснюватися також у рамках політики рефінансування дебіторської заборгованості.

На відміну від довгострокових фінансових інвестицій, поточне інвестування не потребує наявності відповідних фінансових джерел, зокрема прибутку, інших позицій власного капіталу чи довгострокових позичок. Основою прийняття рішень про поточні фінансові інвестиції є інформація, наведена в оперативному фінансовому плані (бюджеті ліквідності). Якщо з плану випливає, що в окремих періодах у підприємства очікується тимчасовий надлишок грошових коштів, то слід прийняти рішення стосовно їх раціонального використання, зокрема вкладення в легколіквідні прибуткові інвестиції.

*Інтелектуальні інвестиції* існують на підприємствах, що виявляють інноваційну активність, адже для традиційних малих фірм оновлення інтелектуального капіталу є процесом другорядним, що часто призводить до застою виробництва та зниження результатів діяльності.

Детальніше слід розглянути реальні інвестиції як основу розвитку бізнесу. Реальні інвестиції оформляються у вигляді так званого інвестиційного проекту.

практиці, малого бізнесу найчастіше зустрічаються лише реальні інвестиції.

*Фінансові інвестиції*, хоч і є найефективнішим джерелом отримання додаткових фінансових ресурсів для фінансування поточної господарської діяльності, довгострокових проектів їх ефективна реалізація можлива лише для підприємств-юридичних осіб. У загальному розумінні, природа фінансових інвестицій полягає у розміщенні вільних коштів у цінні папери з метою трансформації коштів у високоліквідні цінні папери, збереження вартості активів, отримання прибутку, встановлення контролю над емітентом, тощо, що для малого бізнесу часто є недосяжним.

Для малого бізнесу характерні:

– довгострокові фінансові інвестиції, які представляють собою вкладення в цінні папери інших підприємств, облигації державних та місцевих позик, статутний капітал інших підприємств, створених на території країни та за кордоном терміном більш ніж один рік, а також фінансові інвестиції, що не можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент. Вони характерні для господарських товариств, зокрема акціонерних, які мають вільні ресурси.

– поточні фінансові інвестиції – вкладення терміном до одного року та такі, що можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент. До цього виду інвестицій належать вкладення підприємством тимчасово вільних коштів у банківські депозити, короткострокові цінні папери та інші дохідні фінансові інструменти з метою формування ліквідних резервів та одержання доходів. Поточне фінансове інвестування може здійснюватися також у рамках політики рефінансування дебіторської заборгованості.

На відміну від довгострокових фінансових інвестицій, поточне інвестування не потребує наявності відповідних фінансових джерел, зокрема прибутку, інших позицій власного капіталу чи довгострокових позичок. Основою прийняття рішень про поточні фінансові інвестиції є інформація, наведена в оперативному фінансовому плані (бюджеті ліквідності). Якщо з плану випливає, що в окремих періодах у підприємства очікується тимчасовий надлишок грошових коштів, то слід прийняти рішення стосовно їх раціонального використання, зокрема вкладення в легколіквідні прибуткові інвестиції.

*Інтелектуальні інвестиції* існують на підприємствах, що виявляють інноваційну активність, адже для традиційних малих фірм оновлення інтелектуального капіталу є процесом другорядним, що часто призводить до застою виробництва та зниження результатів діяльності.

Детальніше слід розглянути реальні інвестиції як основу розвитку бізнесу. Реальні інвестиції оформляються у вигляді так званого інвестиційного проекту.

*Інвестиційний проект* – комплекс взаємозв'язаних заходів, розроблених для досягнення певної мети впродовж певного часу при встановлених ресурсних обмеженнях.

У міжнародній практиці план розвитку підприємства подається у вигляді бізнес-плану, що, по суті, є структурованим описом проекту розвитку підприємства. Якщо проект пов'язаний із залученням інвестицій, то він має назву «*інвестиційний проект*». Звичайно, кожний новий проект підприємства в тій чи іншій мірі пов'язаний із залученням нових інвестицій.

В інвестиційному проекті детально розглядаються науково-технічні, технологічні, організаційні, соціальні, фінансові та інші аспекти господарської діяльності підприємств. Ретельно розроблений інвестиційний проект дає експертам і керівникам відповіді на такі основні запитання: який необхідний обсяг інвестиційних витрат для реалізації проекту; яким чином передбачається залучити інвестиції у проект; що в цьому інвестиційному проекті може бути привабливим для потенційних інвесторів; у який термін окупляться здійснені у проект інвестиційні витрати; яка економічна ефективність (фінансова рентабельність) проекту; чи придатні висунуті у проект бізнес-ідеї до практичної реалізації; яку організаційну підготовку слід провести для створення нового бізнесу; які переваги матиме запропонований бізнес порівняно з конкурентами; чи достатній внутрішній ринок збуту для продукції підприємства; як буде організовано забезпечення виробничими ресурсами бізнесу; чи відповідає кваліфікація працівників і менеджерів підприємства для реалізації проекту?

Таким чином, інвестиційний проект допомагає реально оцінити висунуті ідеї, задокументувати, оцінити їх, визначивши економічну ефективність та реальність втілення у життя, передбачити спосіб керування процесом реалізації інвестиційного проекту.

Інвестиційний проект слід розглядати як цикл, що складається з трьох окремих фаз (або етапів інвестиційного проектування) — передінвестиційної, інвестиційної та експлуатаційної (рис.3).

*Передінвестиційна фаза*, або стадія науково-проектної підготовки проекту (від попередніх досліджень до прийняття остаточного управлінського рішення про доцільність інвестування) складається з: визначення інвестиційних можливостей, аналізу альтернативних варіантів і попереднього вибору проекту — попереднього техніко-економічного обґрунтування, висновку за проектом і рішення про інвестування.

*Інвестиційна фаза*, або стадія реалізації і впровадження об'єкта реального інвестування (проекування, укладення договорів, підряд, будівництво). Інвестиційна фаза складається з: встановлення правової, фінансової та організаційної основ для здійснення проекту, придбання і

*Інвестиційний проект* – комплекс взаємозв'язаних заходів, розроблених для досягнення певної мети впродовж певного часу при встановлених ресурсних обмеженнях.

У міжнародній практиці план розвитку підприємства подається у вигляді бізнес-плану, що, по суті, є структурованим описом проекту розвитку підприємства. Якщо проект пов'язаний із залученням інвестицій, то він має назву «*інвестиційний проект*». Звичайно, кожний новий проект підприємства в тій чи іншій мірі пов'язаний із залученням нових інвестицій.

В інвестиційному проекті детально розглядаються науково-технічні, технологічні, організаційні, соціальні, фінансові та інші аспекти господарської діяльності підприємств. Ретельно розроблений інвестиційний проект дає експертам і керівникам відповіді на такі основні запитання: який необхідний обсяг інвестиційних витрат для реалізації проекту; яким чином передбачається залучити інвестиції у проект; що в цьому інвестиційному проекті може бути привабливим для потенційних інвесторів; у який термін окупляться здійснені у проект інвестиційні витрати; яка економічна ефективність (фінансова рентабельність) проекту; чи придатні висунуті у проект бізнес-ідеї до практичної реалізації; яку організаційну підготовку слід провести для створення нового бізнесу; які переваги матиме запропонований бізнес порівняно з конкурентами; чи достатній внутрішній ринок збуту для продукції підприємства; як буде організовано забезпечення виробничими ресурсами бізнесу; чи відповідає кваліфікація працівників і менеджерів підприємства для реалізації проекту?

Таким чином, інвестиційний проект допомагає реально оцінити висунуті ідеї, задокументувати, оцінити їх, визначивши економічну ефективність та реальність втілення у життя, передбачити спосіб керування процесом реалізації інвестиційного проекту.

Інвестиційний проект слід розглядати як цикл, що складається з трьох окремих фаз (або етапів інвестиційного проектування) — передінвестиційної, інвестиційної та експлуатаційної (рис.3).

*Передінвестиційна фаза*, або стадія науково-проектної підготовки проекту (від попередніх досліджень до прийняття остаточного управлінського рішення про доцільність інвестування) складається з: визначення інвестиційних можливостей, аналізу альтернативних варіантів і попереднього вибору проекту — попереднього техніко-економічного обґрунтування, висновку за проектом і рішення про інвестування.

*Інвестиційна фаза*, або стадія реалізації і впровадження об'єкта реального інвестування (проекування, укладення договорів, підряд, будівництво). Інвестиційна фаза складається з: встановлення правової, фінансової та організаційної основ для здійснення проекту, придбання і



передача технологій, детальне проектне опрацювання і укладання контрактів, придбання у разі необхідності землі, будівельні роботи і монтаж обладнання, передвиробничий маркетинг, набір і навчання персоналу, здача об'єкта інвестування в експлуатацію і запуск.

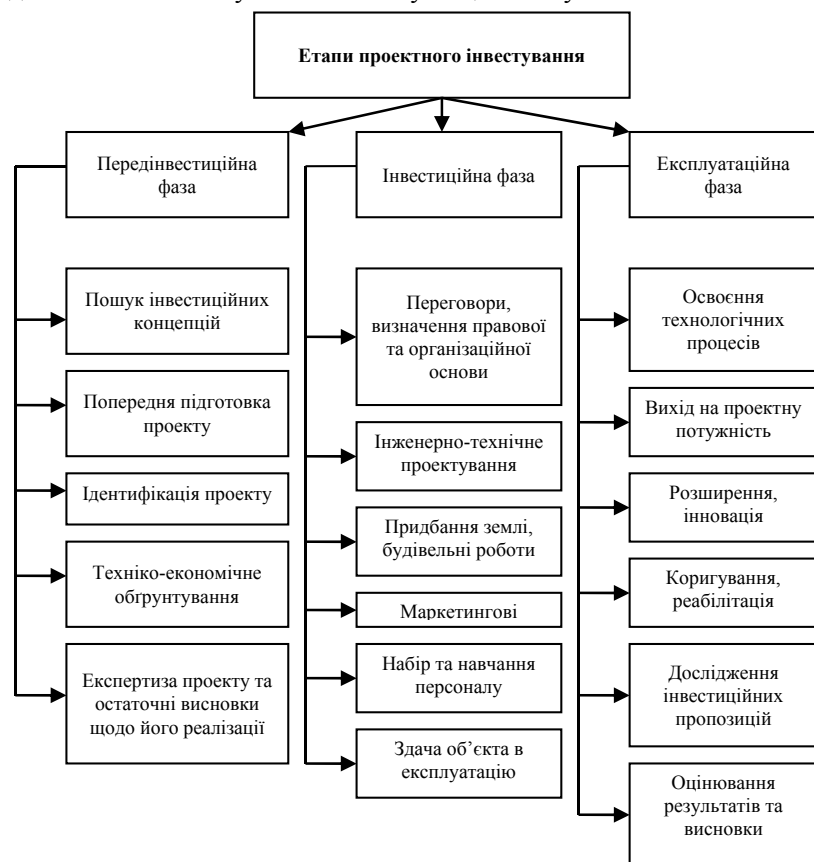


Рис.3. Етапи інвестиційного проектування

*Експлуатаційна фаза проекту* (виробнича стадія освоєння інвестицій та господарської діяльності підприємства). Експлуатаційну фазу необхідно розглядати в довготерміновій і короткотерміновій перспективі. У короткотерміновому плані досліджується можливість виникнення проблем, пов'язаних із застосуванням обраної технології, функціонуванням обладнання або з кваліфікацією персоналу. У довготерміновому плані

передача технологій, детальне проектне опрацювання і укладання контрактів, придбання у разі необхідності землі, будівельні роботи і монтаж обладнання, передвиробничий маркетинг, набір і навчання персоналу, здача об'єкта інвестування в експлуатацію і запуск.



Рис.3. Етапи інвестиційного проектування

*Експлуатаційна фаза проекту* (виробнича стадія освоєння інвестицій та господарської діяльності підприємства). Експлуатаційну фазу необхідно розглядати в довготерміновій і короткотерміновій перспективі. У короткотерміновому плані досліджується можливість виникнення проблем, пов'язаних із застосуванням обраної технології, функціонуванням обладнання або з кваліфікацією персоналу. У довготерміновому плані

розглядаються обрана стратегія і сукупні виробничі й маркетингові витрати, а також очікувані грошові надходження від реалізації продукції.

Зазначимо, що розробка інвестиційного проекту є досить трудомістким процесом і вимагає значних витрат часу і коштів. Ефективність та результативність інвестиційного проектування досягаються правильною і раціональною організацією розробки інвестиційного проекту, що передбачає чіткий розподіл обов'язків між виконавцями проектних робіт та координацію їхніх дій; забезпечення взаємозв'язків і взаємоузгодженості в розробці окремих розділів проекту; встановлення термінів розробки проекту; доведення основних положень проекту до всіх зацікавлених сторін.

До розробки інвестиційного проекту треба залучати різноманітних фахівців, які володіють достатніми теоретичними знаннями і мають необхідний практичний досвід у цьому виді діяльності (менеджерів, фінансистів, маркетингологів, юристів, економістів, інженерів). Залучення до розробки інвестиційного проекту консультантів і експертів, які не є працівниками підприємства, дає змогу підвищити рівень довіри потенційних інвесторів (оскільки ці фахівці — особи незацікавлені, а тому, можливо, є більш об'єктивними). Обов'язковою в цій роботі є також участь керівника підприємства і автора ідеї, покладеної в основу проекту.

Для визначення розміру коштів, які необхідно інвестувати, щоб одержати після закінчення встановленого строку потрібну суму шляхом оцінки поточної вартості майбутніх грошових потоків шляхом дисконтування.

Показник поточної вартості розраховується за формулою

$$PV = FV \times \frac{1}{(1+i)^n},$$

де  $PV$  — майбутня вартість коштів;

$i$  — дисконтна ставка;

$n$  — період розрахунку, років.

Найефективнішим для підприємства є вкладення меншої суми коштів.

Економічний ефект від реалізації інвестицій являє собою різницю між загальною сумою дисконтованих чистих грошових припливів за всі періоди часу й величиною інвестиційних витрат. Проект можна прийняти, якщо в результаті його реалізації підприємство одержить позитивний економічний ефект.

Розрахунок чистого наведеного ефекту можна зробити за формулою

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+i)^k} - IC,$$

розглядаються обрана стратегія і сукупні виробничі й маркетингові витрати, а також очікувані грошові надходження від реалізації продукції.

Зазначимо, що розробка інвестиційного проекту є досить трудомістким процесом і вимагає значних витрат часу і коштів. Ефективність та результативність інвестиційного проектування досягаються правильною і раціональною організацією розробки інвестиційного проекту, що передбачає чіткий розподіл обов'язків між виконавцями проектних робіт та координацію їхніх дій; забезпечення взаємозв'язків і взаємоузгодженості в розробці окремих розділів проекту; встановлення термінів розробки проекту; доведення основних положень проекту до всіх зацікавлених сторін.

До розробки інвестиційного проекту треба залучати різноманітних фахівців, які володіють достатніми теоретичними знаннями і мають необхідний практичний досвід у цьому виді діяльності (менеджерів, фінансистів, маркетингологів, юристів, економістів, інженерів). Залучення до розробки інвестиційного проекту консультантів і експертів, які не є працівниками підприємства, дає змогу підвищити рівень довіри потенційних інвесторів (оскільки ці фахівці — особи незацікавлені, а тому, можливо, є більш об'єктивними). Обов'язковою в цій роботі є також участь керівника підприємства і автора ідеї, покладеної в основу проекту.

Для визначення розміру коштів, які необхідно інвестувати, щоб одержати після закінчення встановленого строку потрібну суму шляхом оцінки поточної вартості майбутніх грошових потоків шляхом дисконтування.

Показник поточної вартості розраховується за формулою

$$PV = FV \times \frac{1}{(1+i)^n},$$

де  $PV$  — майбутня вартість коштів;

$i$  — дисконтна ставка;

$n$  — період розрахунку, років.

Найефективнішим для підприємства є вкладення меншої суми коштів.

Економічний ефект від реалізації інвестицій являє собою різницю між загальною сумою дисконтованих чистих грошових припливів за всі періоди часу й величиною інвестиційних витрат. Проект можна прийняти, якщо в результаті його реалізації підприємство одержить позитивний економічний ефект.

Розрахунок чистого наведеного ефекту можна зробити за формулою

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+i)^k} - IC,$$

де  $P_k$  — річні грошові надходження протягом  $n$  років;  
 $IC$  — стартові інвестиції;  
 $i$  — ставка порівняння.

Якщо проект припускає послідовне інвестування фінансових ресурсів протягом декількох років, то для розрахунку використовується наступна формула

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+i)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+i)^j},$$

де  $I_j$  — річні інвестиції протягом  $m$  років.

Слід зазначити, що при прогнозуванні доходів за роками необхідно враховувати всі види надходжень як виробничого, так і невиробничий характеру, які можуть бути пов'язані з даним проектом.

У випадку, коли інвестиції здійснюються одноразово, а щорічні прогнозовані надходження рівні між собою, показник строку окупності (PP) можна визначити за формулою

$$PP = \frac{IC}{P_k},$$

Період окупності має бути меншим періоду інвестування для того, щоб отримати позитивний економічний ефект.

Наступним ключовим показником доцільності інвестування є індекс рентабельності інвестицій (PI) — відносна величина, що показує відношення дисконтних припливів за інвестиційним проектом до поточної вартості інвестиційних витрат.

Якщо інвестиції здійснюються одноразово, то для розрахунку індексу рентабельності інвестицій використовується формула

$$RI = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+i)^k} \div IC,$$

Якщо інвестиції являють собою потік вкладень, то для розрахунку використовується формула

$$RI = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+i)^k} \div \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+i)^j}$$

Приймаючи рішення щодо інвестування, необхідно також визначити внутрішню норму прибутковості, яка характеризує максимально припустимий відносний рівень витрат, які можуть бути зроблені при реалізації даного проекту. При оцінці інвестиційного проекту інвестор повинен порівняти отримане для даного проекту значення внутрішньої норми прибутковості (IRR) з «ціною» притягнутих фінансових ресурсів. Внутрішня норма прибутковості забезпечує рівність  $NPV = 0$ .

де  $P_k$  — річні грошові надходження протягом  $n$  років;  
 $IC$  — стартові інвестиції;  
 $i$  — ставка порівняння.

Якщо проект припускає послідовне інвестування фінансових ресурсів протягом декількох років, то для розрахунку використовується наступна формула

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+i)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+i)^j},$$

де  $I_j$  — річні інвестиції протягом  $m$  років.

Слід зазначити, що при прогнозуванні доходів за роками необхідно враховувати всі види надходжень як виробничого, так і невиробничий характеру, які можуть бути пов'язані з даним проектом.

У випадку, коли інвестиції здійснюються одноразово, а щорічні прогнозовані надходження рівні між собою, показник строку окупності (PP) можна визначити за формулою

$$PP = \frac{IC}{P_k},$$

Період окупності має бути меншим періоду інвестування для того, щоб отримати позитивний економічний ефект.

Наступним ключовим показником доцільності інвестування є індекс рентабельності інвестицій (PI) — відносна величина, що показує відношення дисконтних припливів за інвестиційним проектом до поточної вартості інвестиційних витрат.

Якщо інвестиції здійснюються одноразово, то для розрахунку індексу рентабельності інвестицій використовується формула

$$RI = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+i)^k} \div IC,$$

Якщо інвестиції являють собою потік вкладень, то для розрахунку використовується формула

$$RI = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+i)^k} \div \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+i)^j}$$

Приймаючи рішення щодо інвестування, необхідно також визначити внутрішню норму прибутковості, яка характеризує максимально припустимий відносний рівень витрат, які можуть бути зроблені при реалізації даного проекту. При оцінці інвестиційного проекту інвестор повинен порівняти отримане для даного проекту значення внутрішньої норми прибутковості (IRR) з «ціною» притягнутих фінансових ресурсів. Внутрішня норма прибутковості забезпечує рівність  $NPV = 0$ .

Далі використовують формулу

$$IRR = i_1 + \frac{NPV(i_1)}{NPV(i_1) - NPV(i_2)} \times (i_2 - i_1),$$

де  $i_1$  — значення відсоткової ставки в дисконтному множнику, при якому NPV додатне.

$i_2$  — значення відсоткової ставки в дисконтному множнику, при якому NPV від'ємне.

NPV( $i_1$ ) — додатне значення теперішньої вартості,

NPV( $i_2$ ) — від'ємне значення теперішньої вартості

Якщо IRR більше за ставку дисконтування, то інвестиції в аналізованій об'єкт вигідні. Разом з тим, IRR відображає граничну величину ставки дисконту, вище якої проект є збитковим.

Вибір інвестиційного проекту з декількох альтернативних допускає оцінку їхньої економічної ефективності. Показники для оцінки вибирають залежно від специфіки проектів і виходячи з цілей інвестиційної політики конкретного підприємства. Найбільш привабливим вважається інвестиційний проект з кращими значеннями показників оцінки.

#### Питання для самоконтролю

1. Що таке виробництво?
2. Які категорії ресурсів «на вході» існують?
3. Які типи виробництва існують в бізнесі?
4. Які цілі організації виробництва встановлюють для себе підприємці?
5. Що таке маркетинг і яке його значення для малого бізнесу?
6. В чому полягає управління витратами?
7. Яку структуру має ціна?
8. Які методи ціноутворення використовуються в бізнесі?
9. Як визначається точка беззбитковості? Навіщо вона розраховується?
10. Обпунтуйте інвестиційні рішення у малому бізнесі.
11. Опишіть етапи інвестиційного проектування.
12. Що таке дисконтування? Навіщо визначати вартість грошей у часі?

#### Тестові завдання

1. Довгострокове вкладення капіталу з метою отримання певних економічних вигод це:

- А) інвестування;
- Б) кредитування;
- В) державна фінансова підтримка ;
- Г) немає правильної відповіді.

2. В залежності від об'єкта вкладень розмежовують інвестиції таких видів:

Далі використовують формулу

$$IRR = i_1 + \frac{NPV(i_1)}{NPV(i_1) - NPV(i_2)} \times (i_2 - i_1),$$

де  $i_1$  — значення відсоткової ставки в дисконтному множнику, при якому NPV додатне.

$i_2$  — значення відсоткової ставки в дисконтному множнику, при якому NPV від'ємне.

NPV( $i_1$ ) — додатне значення теперішньої вартості,

NPV( $i_2$ ) — від'ємне значення теперішньої вартості

Якщо IRR більше за ставку дисконтування, то інвестиції в аналізованій об'єкт вигідні. Разом з тим, IRR відображає граничну величину ставки дисконту, вище якої проект є збитковим.

Вибір інвестиційного проекту з декількох альтернативних допускає оцінку їхньої економічної ефективності. Показники для оцінки вибирають залежно від специфіки проектів і виходячи з цілей інвестиційної політики конкретного підприємства. Найбільш привабливим вважається інвестиційний проект з кращими значеннями показників оцінки.

#### Питання для самоконтролю

1. Що таке виробництво?
2. Які категорії ресурсів «на вході» існують?
3. Які типи виробництва існують в бізнесі?
4. Які цілі організації виробництва встановлюють для себе підприємці?
5. Що таке маркетинг і яке його значення для малого бізнесу?
6. В чому полягає управління витратами?
7. Яку структуру має ціна?
8. Які методи ціноутворення використовуються в бізнесі?
9. Як визначається точка беззбитковості? Навіщо вона розраховується?
10. Обпунтуйте інвестиційні рішення у малому бізнесі.
11. Опишіть етапи інвестиційного проектування.
12. Що таке дисконтування? Навіщо визначати вартість грошей у часі?

#### Тестові завдання

1. Довгострокове вкладення капіталу з метою отримання певних економічних вигод це:

- А) інвестування;
- Б) кредитування;
- В) державна фінансова підтримка ;
- Г) немає правильної відповіді.

2. В залежності від об'єкта вкладень розмежовують інвестиції таких видів:

- А) реальні;
- Б) фінансові;
- В) інтелектуальні;
- Г) всі правильні відповіді.

3. Вкладення капіталу для забезпечення підприємства засобами виробництва, інвестиції пов'язані із заміщенням основних засобів чи їх розширенням:

- А) реальні інвестиції;
- Б) фінансові інвестиції;
- В) інтелектуальні інвестиції ;
- Г) немає правильної відповіді.

4. Вкладення капіталу в різноманітні фінансові й грошові інструменти та в статутні капітали інших підприємств із метою отримання додаткового доходу це:

- А) реальні інвестиції;
- Б) фінансові інвестиції;
- В) інтелектуальні інвестиції;
- Г) немає правильної відповіді.

5. Вкладення капіталу в інтелектуальну власність (патенти, авторські права, торгові марки, ноу-хау); людські активи (сукупність колективних знань підприємства, їхніх творчих здібностей):

- А) реальні інвестиції;
- Б) фінансові інвестиції;
- В) інтелектуальні інвестиції;
- Г) немає правильної відповіді.

6. Фінансування поточної господарської діяльності, довгострокових проектів їх ефективна реалізація можлива лише для підприємств-юридичних осіб:

- А) довгострокові фінансові інвестиції;
- Б) економічне переозброєння;
- В) фінансові інвестиції;
- Г) немає правильної відповіді.

7. Вкладення терміном до одного року та такі, що можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент:

- А) довгострокові фінансові інвестиції;
- Б) поточні фінансові інвестиції;
- В) середньострокові фінансові інвестиції;
- Г) правильної відповіді немає.

8. Фінансові інвестиції, які представляють собою вкладення в цінні папери інших підприємств, облігації державних та місцевих позик, статутний капітал інших підприємств, що не можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент:

- А) реальні;
- Б) фінансові;
- В) інтелектуальні;
- Г) всі правильні відповіді.

3. Вкладення капіталу для забезпечення підприємства засобами виробництва, інвестиції пов'язані із заміщенням основних засобів чи їх розширенням:

- А) реальні інвестиції;
- Б) фінансові інвестиції;
- В) інтелектуальні інвестиції ;
- Г) немає правильної відповіді.

4. Вкладення капіталу в різноманітні фінансові й грошові інструменти та в статутні капітали інших підприємств із метою отримання додаткового доходу це:

- А) реальні інвестиції;
- Б) фінансові інвестиції;
- В) інтелектуальні інвестиції;
- Г) немає правильної відповіді.

5. Вкладення капіталу в інтелектуальну власність (патенти, авторські права, торгові марки, ноу-хау); людські активи (сукупність колективних знань підприємства, їхніх творчих здібностей):

- А) реальні інвестиції;
- Б) фінансові інвестиції;
- В) інтелектуальні інвестиції;
- Г) немає правильної відповіді.

6. Фінансування поточної господарської діяльності, довгострокових проектів їх ефективна реалізація можлива лише для підприємств-юридичних осіб:

- А) довгострокові фінансові інвестиції;
- Б) економічне переозброєння;
- В) фінансові інвестиції;
- Г) немає правильної відповіді.

7. Вкладення терміном до одного року та такі, що можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент:

- А) довгострокові фінансові інвестиції;
- Б) поточні фінансові інвестиції;
- В) середньострокові фінансові інвестиції;
- Г) правильної відповіді немає.

8. Фінансові інвестиції, які представляють собою вкладення в цінні папери інших підприємств, облігації державних та місцевих позик, статутний капітал інших підприємств, що не можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент:

- А) довгострокові фінансові інвестиції;
- Б) поточні фінансові інвестиції;
- В) середньострокові фінансові інвестиції;
- Г) портфельні інвестиції.

9. Інвестиції, які існують на підприємствах, що виявляють інноваційну активність, адже для традиційних малих фірм оновлення інтелектуального капіталу є процесом другорядним:

- А) інтелектуальні;
- Б) реальні;
- В) фінансові;
- Г) всі правильні відповіді.

9. Комплекс взаємозв'язаних заходів, розроблених для досягнення певної мети впродовж певного часу при встановлених ресурсних обмеженнях:

- А) інвестиційний план;
- Б) інвестиційний проект;
- В) інвестиційний капітал;
- Г) немає правильної відповіді.

10. Яка фаза є складовою інвестиційного проектування:

- А) передінвестиційна;
- Б) інвестиційна;
- В) експлуатаційна;
- Г) всі правильні відповіді.

11. Фаза, яка складається з визначення інвестиційних можливостей, аналізу альтернативних варіантів і попереднього вибору проекту — попереднього техніко-економічного обґрунтування, висновку за проектом і рішення про інвестування:

- А) інвестиційна фаза;
- Б) поточна фаза;
- В) передінвестиційна фаза;
- Г) немає правильної відповіді.

12. Інвестиційна фаза складається з: встановлення правової, фінансової та організаційної основ для здійснення проекту, придбання і передача технологій:

- А) передінвестиційна фаза;
- Б) експлуатаційна фаза;
- В) інвестиційна фаза;
- Г) немає вірної відповіді.

13. Фаза, яка розглядається в довготерміновій і короткотерміновій перспективі. У короткотерміновому плані досліджується можливість виникнення проблем, пов'язаних із застосуванням обраної технології:

- А) передінвестиційна фаза;

- А) довгострокові фінансові інвестиції;
- Б) поточні фінансові інвестиції;
- В) середньострокові фінансові інвестиції;
- Г) портфельні інвестиції.

9. Інвестиції, які існують на підприємствах, що виявляють інноваційну активність, адже для традиційних малих фірм оновлення інтелектуального капіталу є процесом другорядним:

- А) інтелектуальні;
- Б) реальні;
- В) фінансові;
- Г) всі правильні відповіді.

9. Комплекс взаємозв'язаних заходів, розроблених для досягнення певної мети впродовж певного часу при встановлених ресурсних обмеженнях:

- А) інвестиційний план;
- Б) інвестиційний проект;
- В) інвестиційний капітал;
- Г) немає правильної відповіді.

10. Яка фаза є складовою інвестиційного проектування:

- А) передінвестиційна;
- Б) інвестиційна;
- В) експлуатаційна;
- Г) всі правильні відповіді.

11. Фаза, яка складається з визначення інвестиційних можливостей, аналізу альтернативних варіантів і попереднього вибору проекту — попереднього техніко-економічного обґрунтування, висновку за проектом і рішення про інвестування:

- А) інвестиційна фаза;
- Б) поточна фаза;
- В) передінвестиційна фаза;
- Г) немає правильної відповіді.

12. Інвестиційна фаза складається з: встановлення правової, фінансової та організаційної основ для здійснення проекту, придбання і передача технологій:

- А) передінвестиційна фаза;
- Б) експлуатаційна фаза;
- В) інвестиційна фаза;
- Г) немає вірної відповіді.

13. Фаза, яка розглядається в довготерміновій і короткотерміновій перспективі. У короткотерміновому плані досліджується можливість виникнення проблем, пов'язаних із застосуванням обраної технології:

- А) передінвестиційна фаза;

- Б) поточна фаза;  
В) експлуатаційна фаза проекту;  
Г) немає вірної відповіді.
14. Етапами передінвестиційної фази є:  
А) пошук інвестиційних концепцій;  
Б) попередня підготовка проекту;  
В) техніко-економічне обґрунтування;  
Г) всі правильні відповіді.
15. Етапами інвестиційної фази є:  
А) інженерно-технічне проектування;  
Б) придбання землі, будівельні роботи ;  
В) правильна відповідь А) і Б)  
Г) немає правильної відповіді
16. Етапами експлуатаційної фази є:  
А) освоєння технологічних процесів;  
Б) вихід на проектну потужність;  
В) розширення, інновація;  
Г) всі правильні відповіді.
17. Економічний ефект від реалізації інвестицій являє собою:  
А) різниця між загальною сумою дисконтованих чистих грошових припливів за всі періоди часу й величиною інвестиційних витрат;  
Б) відносна величину, що показує відношення дисконтних припливів за інвестиційним проектом до поточної вартості інвестиційних витрат;  
В) відношення дисконтних припливів за інвестиційним проектом;  
Г) немає вірної відповіді.
18. Для малого бізнесу характерні:  
А) довгострокові фінансові інвестиції, поточні фінансові інвестиції;  
Б) збільшення податкового навантаження;  
В) правильна відповідь А) і Б);  
Г) немає правильної відповіді.
19. Для прийняття інвестиційного проекту індекс рентабельності інвестицій ( $PI$ ):  
А)  $>0$ ;  
Б)  $<0$ ;  
В)  $>1$ ;  
Г) немає правильної відповіді.
20. Для прийняття інвестиційного проекту індекс NPV повинен бути:  
А)  $>0$ ;  
Б)  $<0$ ;  
В)  $>1$ ;  
Г) немає правильної відповіді.

- Б) поточна фаза;  
В) експлуатаційна фаза проекту;  
Г) немає вірної відповіді.
14. Етапами передінвестиційної фази є:  
А) пошук інвестиційних концепцій;  
Б) попередня підготовка проекту;  
В) техніко-економічне обґрунтування;  
Г) всі правильні відповіді.
15. Етапами інвестиційної фази є:  
А) інженерно-технічне проектування;  
Б) придбання землі, будівельні роботи ;  
В) правильна відповідь А) і Б)  
Г) немає правильної відповіді
16. Етапами експлуатаційної фази є:  
А) освоєння технологічних процесів;  
Б) вихід на проектну потужність;  
В) розширення, інновація;  
Г) всі правильні відповіді.
17. Економічний ефект від реалізації інвестицій являє собою:  
А) різниця між загальною сумою дисконтованих чистих грошових припливів за всі періоди часу й величиною інвестиційних витрат;  
Б) відносна величину, що показує відношення дисконтних припливів за інвестиційним проектом до поточної вартості інвестиційних витрат;  
В) відношення дисконтних припливів за інвестиційним проектом;  
Г) немає вірної відповіді.
18. Для малого бізнесу характерні:  
А) довгострокові фінансові інвестиції, поточні фінансові інвестиції;  
Б) збільшення податкового навантаження;  
В) правильна відповідь А) і Б);  
Г) немає правильної відповіді.
19. Для прийняття інвестиційного проекту індекс рентабельності інвестицій ( $PI$ ):  
А)  $>0$ ;  
Б)  $<0$ ;  
В)  $>1$ ;  
Г) немає правильної відповіді.
20. Для прийняття інвестиційного проекту індекс NPV повинен бути:  
А)  $>0$ ;  
Б)  $<0$ ;  
В)  $>1$ ;  
Г) немає правильної відповіді.

21. Процес перетворення ресурсів в корисний для споживача результат – це:

- А) маркетинг;
- Б) виробництво;
- В) збут;
- Г) управління активами.

22. «Ресурси на вході» бувають:

- А) вхідні ресурси;
- Б) замовлення отримані від клієнтів;
- В) очікування;
- Г) всі відповіді правильні.

23. Ресурси які повинні бути закуплені, щоб процес виробництва функціонував безперервно:

- А) вхідні ресурси;
- Б) матеріальні ресурси;
- В) нематеріальні ресурси;
- Г) немає правильної відповіді.

24. Вхідними ресурсами можуть бути:

- А) матеріали і обладнання;
- Б) приміщення та енергія;
- В) люди та інформація;
- Г) всі відповіді правильні.

25. Форми вхідних ресурсів бувають:

- А) довгострокові фонди;
- Б) оборотні фонди;
- В) відповіді А) та Б) правильні;
- Г) немає правильної відповіді.

26. Найвідчутнішим підтвердженням наявності потреб у клієнтів є:

- А) вхідні ресурси;
- Б) замовлення отримані від клієнтів;
- В) очікування;
- Г) немає правильної відповіді.

27. «Невідчутним» вхідним ресурсом є:

- А) вхідні ресурси;
- Б) замовлення отримані від клієнтів;
- В) очікування;
- Г) немає правильної відповіді.

28. Типи виробництва, що характерні для малого бізнесу:

- А) виготовлення продукції на замовлення;
- Б) виготовлення продукції партіями;
- В) потокове виробництво;
- Г) всі відповіді правильні.

21. Процес перетворення ресурсів в корисний для споживача результат – це:

- А) маркетинг;
- Б) виробництво;
- В) збут;
- Г) управління активами.

22. «Ресурси на вході» бувають:

- А) вхідні ресурси;
- Б) замовлення отримані від клієнтів;
- В) очікування;
- Г) всі відповіді правильні.

23. Ресурси які повинні бути закуплені, щоб процес виробництва функціонував безперервно:

- А) вхідні ресурси;
- Б) матеріальні ресурси;
- В) нематеріальні ресурси;
- Г) немає правильної відповіді.

24. Вхідними ресурсами можуть бути:

- А) матеріали і обладнання;
- Б) приміщення та енергія;
- В) люди та інформація;
- Г) всі відповіді правильні.

25. Форми вхідних ресурсів бувають:

- А) довгострокові фонди;
- Б) оборотні фонди;
- В) відповіді А) та Б) правильні;
- Г) немає правильної відповіді.

26. Найвідчутнішим підтвердженням наявності потреб у клієнтів є:

- А) вхідні ресурси;
- Б) замовлення отримані від клієнтів;
- В) очікування;
- Г) немає правильної відповіді.

27. «Невідчутним» вхідним ресурсом є:

- А) вхідні ресурси;
- Б) замовлення отримані від клієнтів;
- В) очікування;
- Г) немає правильної відповіді.

28. Типи виробництва, що характерні для малого бізнесу:

- А) виготовлення продукції на замовлення;
- Б) виготовлення продукції партіями;
- В) потокове виробництво;
- Г) всі відповіді правильні.



29. Виготовлення продукції здійснюється відповідно разовим потребам, а товар наділяється індивідуальними властивостями – такі риси характерні для:

- А) виготовлення продукції на замовлення;
- Б) виготовлення продукції партіями;
- В) потокове виробництво;
- Г) немає правильної відповіді.

30. Продукт виробляється в циклі повторюваного характеру відносно великими обсягами, а саме виробництво розбивається на операції, кожна операція завершується певною кількістю продукції, яка визначена в виробничій програмі – такі риси характерні для:

- А) виготовлення продукції на замовлення;
- Б) виготовлення продукції партіями;
- В) потокове виробництво;
- Г) немає правильної відповіді.

31. Обсяг продукту збільшується, з'являється необхідність вводити спеціальний процес, в якому окремі частини або зібрані блоки проходять через кожен етап виробництва послідовно – такі риси характерні для:

- А) виготовлення продукції на замовлення;
- Б) виготовлення продукції партіями;
- В) потокове виробництво;
- Г) немає правильної відповіді.

32. Для організації виробництва використовують наступні принципи:

- А) пропорційності і безперервності;
- Б) точності і ритмічності;
- В) гнучкості і комплексності;
- Г) всі відповіді правильні.

33. Принцип безперервності передбачає:

- А) незмінні види продукції, що виробляється;
- Б) повторюваність виробництва і відсутність простоїв;
- В) постійне отримання замовлень;
- Г) немає правильної відповіді.

34. Одночасне (паралельне) виконання різних виробничих процесів по виготовленню одного продукту – це принцип:

- А) безперервності;
- Б) точності;
- В) одночасності;
- Г) ритмічності.

35. Постійна взаємодія основних, допоміжних і обслуговуючих процесів – це принцип:

- А) безперервності;
- Б) точності;

29. Виготовлення продукції здійснюється відповідно разовим потребам, а товар наділяється індивідуальними властивостями – такі риси характерні для:

- А) виготовлення продукції на замовлення;
- Б) виготовлення продукції партіями;
- В) потокове виробництво;
- Г) немає правильної відповіді.

30. Продукт виробляється в циклі повторюваного характеру відносно великими обсягами, а саме виробництво розбивається на операції, кожна операція завершується певною кількістю продукції, яка визначена в виробничій програмі – такі риси характерні для:

- А) виготовлення продукції на замовлення;
- Б) виготовлення продукції партіями;
- В) потокове виробництво;
- Г) немає правильної відповіді.

31. Обсяг продукту збільшується, з'являється необхідність вводити спеціальний процес, в якому окремі частини або зібрані блоки проходять через кожен етап виробництва послідовно – такі риси характерні для:

- А) виготовлення продукції на замовлення;
- Б) виготовлення продукції партіями;
- В) потокове виробництво;
- Г) немає правильної відповіді.

32. Для організації виробництва використовують наступні принципи:

- А) пропорційності і безперервності;
- Б) точності і ритмічності;
- В) гнучкості і комплексності;
- Г) всі відповіді правильні.

33. Принцип безперервності передбачає:

- А) незмінні види продукції, що виробляється;
- Б) повторюваність виробництва і відсутність простоїв;
- В) постійне отримання замовлень;
- Г) немає правильної відповіді.

34. Одночасне (паралельне) виконання різних виробничих процесів по виготовленню одного продукту – це принцип:

- А) безперервності;
- Б) точності;
- В) одночасності;
- Г) ритмічності.

35. Постійна взаємодія основних, допоміжних і обслуговуючих процесів – це принцип:

- А) безперервності;
- Б) точності;

- В) одночасності;  
Г) комплексності.
36. Відповідність всіх підрозділів організації (цехів, дільниць, окремих робочих місць) одне одному – це принцип:  
А) пропорційності;  
Б) безперервності;  
В) точності;  
Г) одночасності;
37. Забезпечення найкоротшого шляху проходження виробом всіх стадій і операцій виробничого процесу – від запуску у виробництво вхідних матеріалів до виходу готової продукції – це принцип:  
А) пропорційності;  
Б) безперервності;  
В) точності;  
Г) одночасності.
38. Цілями управління виробництвом є:  
А) ефективне перетворення ресурсів;  
Б) задоволення споживчого попиту;  
В) правильні відповіді А) та Б);  
Г) немає правильної відповіді.
39. Маркетинг – це:  
А) система заходів з вивчення ринку та активного впливу на споживчий попит для розширення збуту товарів;  
Б) комплексну систему організації виробництва і збуту продукції, орієнтовану на задоволення попиту конкретних споживачів і одержання прибутку на основі дослідження;  
В) вид діяльності, спрямований на задоволення потреб людей через обмін;  
Г) всі відповіді правильні.
40. Традиційними засобами досягнення відмінності товару на ринку є:  
А) упаковка;  
Б) торгівельна марка;  
В) сервісне обслуговування;  
Г) гаряча лінія.
41. Грошова форма витрат на підготовку виробництва, виготовлення та збут продукції – це:  
А) вартість продукції;  
Б) собівартість продукції;  
В) ціна виробництва;  
Г) вірної відповіді нема.
42. Калькулювання – це:

- В) одночасності;  
Г) комплексності.
36. Відповідність всіх підрозділів організації (цехів, дільниць, окремих робочих місць) одне одному – це принцип:  
А) пропорційності;  
Б) безперервності;  
В) точності;  
Г) одночасності;
37. Забезпечення найкоротшого шляху проходження виробом всіх стадій і операцій виробничого процесу – від запуску у виробництво вхідних матеріалів до виходу готової продукції – це принцип:  
А) пропорційності;  
Б) безперервності;  
В) точності;  
Г) одночасності.
38. Цілями управління виробництвом є:  
А) ефективне перетворення ресурсів;  
Б) задоволення споживчого попиту;  
В) правильні відповіді А) та Б);  
Г) немає правильної відповіді.
39. Маркетинг – це:  
А) система заходів з вивчення ринку та активного впливу на споживчий попит для розширення збуту товарів;  
Б) комплексну систему організації виробництва і збуту продукції, орієнтовану на задоволення попиту конкретних споживачів і одержання прибутку на основі дослідження;  
В) вид діяльності, спрямований на задоволення потреб людей через обмін;  
Г) всі відповіді правильні.
40. Традиційними засобами досягнення відмінності товару на ринку є:  
А) упаковка;  
Б) торгівельна марка;  
В) сервісне обслуговування;  
Г) гаряча лінія.
41. Грошова форма витрат на підготовку виробництва, виготовлення та збут продукції – це:  
А) вартість продукції;  
Б) собівартість продукції;  
В) ціна виробництва;  
Г) вірної відповіді нема.
42. Калькулювання – це:

А) процес визначення кількості продукції, який полягає в акумулюванні витрат на виробництво і перенесення їх на готовий продукт;

Б) процес визначення якості продукції, який полягає в акумулюванні витрат на виробництво і перенесення їх на готовий продукт;

В) процес визначення собівартості продукції, який полягає в акумулюванні витрат на виробництво і перенесення їх на готовий продукт;

Г) вірної відповіді нема.

43. Процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження – це:

А) калькуляція витрат;

Б) управління витратами;

В) управління калькуляцією;

Г) всі відповіді вірні.

44. Поділ витрат на змінні (пропорційні) та постійні робить можливим визначення їхньої загальної суми за певний період за формулою:

А)  $C = C_{зв} - N : C_{пв}$ ;

Б)  $C = C_{зв} * N - C_{пв}$ ;

В)  $C = C_{зв} + N + C_{пв}$ ;

Г)  $C = C_{зв} * N + C_{пв}$ .

45. Еквівалент вартості товару або послуги, призначених для обміну, визначений у грошових одиницях – це:

А) ціна;

Б) собівартість;

В) купівельна спроможність;

Г) ринкова ціна.

46. Розрахунок ціни за яким методом є найпростішим і широко застосовуваним?

А) середні витрати плюс прибуток від основної діяльності;

Б) середні витрати на виробництво одиниці товару плюс прибуток;

В) середні витрати плюс прибуток;

Г) середні витрати мінус прибуток.

47. Установлення ціни товару на базі суб'єктивної цінності товару здійснюється:

А) з урахуванням потенційного попиту;

Б) з урахуванням попиту на збут;

В) з урахуванням прихованого попиту;

Г) вірної відповіді нема.

48. Стратегія «зняття вершків» з ринку, не зважаючи на можливість розширення продажу при зниженні цін – це стратегія:

А) об'єктивної ціни;

Б) зниження ціни;

А) процес визначення кількості продукції, який полягає в акумулюванні витрат на виробництво і перенесення їх на готовий продукт;

Б) процес визначення якості продукції, який полягає в акумулюванні витрат на виробництво і перенесення їх на готовий продукт;

В) процес визначення собівартості продукції, який полягає в акумулюванні витрат на виробництво і перенесення їх на готовий продукт;

Г) вірної відповіді нема.

43. Процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження – це:

А) калькуляція витрат;

Б) управління витратами;

В) управління калькуляцією;

Г) всі відповіді вірні.

44. Поділ витрат на змінні (пропорційні) та постійні робить можливим визначення їхньої загальної суми за певний період за формулою:

А)  $C = C_{зв} - N : C_{пв}$ ;

Б)  $C = C_{зв} * N - C_{пв}$ ;

В)  $C = C_{зв} + N + C_{пв}$ ;

Г)  $C = C_{зв} * N + C_{пв}$ .

45. Еквівалент вартості товару або послуги, призначених для обміну, визначений у грошових одиницях – це:

А) ціна;

Б) собівартість;

В) купівельна спроможність;

Г) ринкова ціна.

46. Розрахунок ціни за яким методом є найпростішим і широко застосовуваним?

А) середні витрати плюс прибуток від основної діяльності;

Б) середні витрати на виробництво одиниці товару плюс прибуток;

В) середні витрати плюс прибуток;

Г) середні витрати мінус прибуток.

47. Установлення ціни товару на базі суб'єктивної цінності товару здійснюється:

А) з урахуванням потенційного попиту;

Б) з урахуванням попиту на збут;

В) з урахуванням прихованого попиту;

Г) вірної відповіді нема.

48. Стратегія «зняття вершків» з ринку, не зважаючи на можливість розширення продажу при зниженні цін – це стратегія:

А) об'єктивної ціни;

Б) зниження ціни;

В) завищення ціни;

Г) всі відповіді вірні.

49. Рівень виробництва і збуту, за якого виручка від реалізації продукції дорівнює витратам виробництва – це:

А) точка беззбитковості;

Б) беззбитковість бізнесу;

В) вартість бізнесу;

Г) вірної відповіді нема.

50. Точка беззбитковості відповідає такому обсягу продажу, за якого:

А) надходження від реалізації продукції дорівнюють адміністративним витратам і витратам на реалізацію цієї продукції;

Б) надходження від реалізації продукції менші ніж витрати на виробництво і реалізацію цієї продукції;

В) надходження від реалізації продукції дорівнюють витратам на виробництво і реалізацію цієї продукції;

Г) вірної відповіді нема.

В) завищення ціни;

Г) всі відповіді вірні.

49. Рівень виробництва і збуту, за якого виручка від реалізації продукції дорівнює витратам виробництва – це:

А) точка беззбитковості;

Б) беззбитковість бізнесу;

В) вартість бізнесу;

Г) вірної відповіді нема.

50. Точка беззбитковості відповідає такому обсягу продажу, за якого:

А) надходження від реалізації продукції дорівнюють адміністративним витратам і витратам на реалізацію цієї продукції;

Б) надходження від реалізації продукції менші ніж витрати на виробництво і реалізацію цієї продукції;

В) надходження від реалізації продукції дорівнюють витратам на виробництво і реалізацію цієї продукції;

Г) вірної відповіді нема.

## Розділ 5. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### 1. Ризики в діяльності малого бізнесу

Малий бізнес здійснює свою діяльність в умовах ризику і невизначеності. Ризик може бути представлений як вплив невизначеності на цілі малого підприємства. Під впливом розуміється відхилення від очікуваного результату бізнесу. Ризик часто виражається в комбінації наслідків подій і пов'язаної з ними ймовірності інцидентів.

Не можна сказати, що у вітчизняній економіці проблема ризику нова. Однак відношення до ризику тут завжди було суперечливим і неоднозначним. Поняття ризику використовується в різних науках: право розглядає ризик у зв'язку з його правомірністю, теорія катастроф застосовує цей термін для опису аварій, стихійних лих та ін., тобто в кожній з наук вивчення ризику ґрунтується на предметі дослідження даної науки. Аналіз економічної літератури з проблем ризику дозволяє виявити основні моменти, що є характерними для ризикової ситуації:

- випадковий характер подій;
- наявність альтернативних рішень;
- відомі або можна визначити ймовірності результатів та самі очікувані результати;
- ймовірність виникнення збитків;
- ймовірність одержання додаткового прибутку.

Таким чином, категорію «**ризик**» можна визначити як небезпеку потенційно можливої втрати ресурсів або недодержання доходів у порівнянні з варіантом, що розрахований на раціональне використання ресурсів у даному виді діяльності.

Коротко можна сказати, що ризик – можлива небезпека втрат.

Взагалі ризик в бізнесі виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів та послуг, їх реалізацією; товарно-грошовими і фінансовими операціями; комерцією, а також здійсненням науково-технічних проектів.

Підприємницька діяльність завжди обтяжена ризиком. Джерелом невизначеності, що призводить до ризику, є всі стадії виробничого процесу. Господарський ризик виконує в бізнесі певні функції. В економічній літературі виділяють такі функції ризику.

*Інноваційну функцію* господарський ризик виконує, стимулюючи пошук нетрадиційних рішень проблем, що стоять перед підприємством. У міжнародній господарській практиці вже є досвід інноваційного ризикового господарювання. Більшість фірм, компаній досягають успіху, стають конкурентоздатними завдяки інноваційній економічній діяльності, яка завжди пов'язана з ризиком. Саме ризикові рішення, ризиковий тип

## Розділ 5. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### 1. Ризики в діяльності малого бізнесу

Малий бізнес здійснює свою діяльність в умовах ризику і невизначеності. Ризик може бути представлений як вплив невизначеності на цілі малого підприємства. Під впливом розуміється відхилення від очікуваного результату бізнесу. Ризик часто виражається в комбінації наслідків подій і пов'язаної з ними ймовірності інцидентів.

Не можна сказати, що у вітчизняній економіці проблема ризику нова. Однак відношення до ризику тут завжди було суперечливим і неоднозначним. Поняття ризику використовується в різних науках: право розглядає ризик у зв'язку з його правомірністю, теорія катастроф застосовує цей термін для опису аварій, стихійних лих та ін., тобто в кожній з наук вивчення ризику ґрунтується на предметі дослідження даної науки. Аналіз економічної літератури з проблем ризику дозволяє виявити основні моменти, що є характерними для ризикової ситуації:

- випадковий характер подій;
- наявність альтернативних рішень;
- відомі або можна визначити ймовірності результатів та самі очікувані результати;
- ймовірність виникнення збитків;
- ймовірність одержання додаткового прибутку.

Таким чином, категорію «**ризик**» можна визначити як небезпеку потенційно можливої втрати ресурсів або недодержання доходів у порівнянні з варіантом, що розрахований на раціональне використання ресурсів у даному виді діяльності.

Коротко можна сказати, що ризик – можлива небезпека втрат.

Взагалі ризик в бізнесі виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів та послуг, їх реалізацією; товарно-грошовими і фінансовими операціями; комерцією, а також здійсненням науково-технічних проектів.

Підприємницька діяльність завжди обтяжена ризиком. Джерелом невизначеності, що призводить до ризику, є всі стадії виробничого процесу. Господарський ризик виконує в бізнесі певні функції. В економічній літературі виділяють такі функції ризику.

*Інноваційну функцію* господарський ризик виконує, стимулюючи пошук нетрадиційних рішень проблем, що стоять перед підприємством. У міжнародній господарській практиці вже є досвід інноваційного ризикового господарювання. Більшість фірм, компаній досягають успіху, стають конкурентоздатними завдяки інноваційній економічній діяльності, яка завжди пов'язана з ризиком. Саме ризикові рішення, ризиковий тип

господарювання приводять до більш ефективного виробництва, а від нього виграють і виробник, і споживач, і суспільство в цілому.

*Регулятивна функція* має суперечливий характер і виступає у двох формах: конструктивній і деструктивній. Конструктивна форма виявляється в тому, що спроможність ризикувати – один з шляхів успішної діяльності в ринковій економіці. Однак ризик може стати проявом авантюризму, суб'єктивізму, якщо рішення приймається в умовах неповної інформації. У цьому випадку ризик виступає у вигляді дестабілізуючого фактора.

*Захисна функція* ризику виявляється в тому, що якщо для господарника ризик – природний стан, то нормальним повинно бути і терпиме ставлення до невдач. Заповзятливим господарникам потрібний спеціальний захист, правові, політичні й економічні гарантії, що виключають в разі невдачі покарання і стимулюють виправданий ризик. Ймовірність помилки слід розцінювати як невід'ємний атрибут самостійності, а не як результат непрофесійної неспроможності. Мається на увазі помилка, що виявляється такою внаслідок ризику, який себе не виправдав, хоч і був розрахований.

*Аналітична функція* господарського ризику пов'язана з тим, що наявність ризику припускає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішень, у зв'язку з чим господарник у процесі прийняття рішення аналізує всі можливі альтернативи, вибираючи найбільш рентабельні й найменш ризикові. У залежності від конкретного змісту ризикової ситуації альтернативність має різний ступінь складності і вирішується різними засобами.

Ризик в бізнесі може бути меншим чи більшим, але зовсім уникнути його неможливо. Середовище діяльності господарюючих суб'єктів все більше стає ринковим, що вносить додаткові елементи невизначеності, розширює межі ризикованих ситуацій. За цих умов виникає невпевненість щодо отримання кінцевого результату, а, отже, зростає і ступінь ризику.

Оскільки ризик має об'єктивну основу через невизначеність зовнішнього середовища і суб'єктивну, через прийняття рішення конкретною людиною, то успіхи і невдачі в підприємницькій діяльності слід розглядати як взаємодію цілого ряду факторів. Одні з них являються зовнішніми по відношенню до господарюючого суб'єкта, а інші – внутрішніми.

Фактори, що складаються з показників внутрішньої діяльності підприємства, є *внутрішніми*. Параметри, що характеризують зовнішнє по відношенню до підприємства середовище, складають зовнішні фактори. В аналізі ризику в ринкових умовах господарювання особливе значення має розподіл факторів на керуючі регульовані та нерегульовані. Питання

господарювання приводять до більш ефективного виробництва, а від нього виграють і виробник, і споживач, і суспільство в цілому.

*Регулятивна функція* має суперечливий характер і виступає у двох формах: конструктивній і деструктивній. Конструктивна форма виявляється в тому, що спроможність ризикувати – один з шляхів успішної діяльності в ринковій економіці. Однак ризик може стати проявом авантюризму, суб'єктивізму, якщо рішення приймається в умовах неповної інформації. У цьому випадку ризик виступає у вигляді дестабілізуючого фактора.

*Захисна функція* ризику виявляється в тому, що якщо для господарника ризик – природний стан, то нормальним повинно бути і терпиме ставлення до невдач. Заповзятливим господарникам потрібний спеціальний захист, правові, політичні й економічні гарантії, що виключають в разі невдачі покарання і стимулюють виправданий ризик. Ймовірність помилки слід розцінювати як невід'ємний атрибут самостійності, а не як результат непрофесійної неспроможності. Мається на увазі помилка, що виявляється такою внаслідок ризику, який себе не виправдав, хоч і був розрахований.

*Аналітична функція* господарського ризику пов'язана з тим, що наявність ризику припускає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішень, у зв'язку з чим господарник у процесі прийняття рішення аналізує всі можливі альтернативи, вибираючи найбільш рентабельні й найменш ризикові. У залежності від конкретного змісту ризикової ситуації альтернативність має різний ступінь складності і вирішується різними засобами.

Ризик в бізнесі може бути меншим чи більшим, але зовсім уникнути його неможливо. Середовище діяльності господарюючих суб'єктів все більше стає ринковим, що вносить додаткові елементи невизначеності, розширює межі ризикованих ситуацій. За цих умов виникає невпевненість щодо отримання кінцевого результату, а, отже, зростає і ступінь ризику.

Оскільки ризик має об'єктивну основу через невизначеність зовнішнього середовища і суб'єктивну, через прийняття рішення конкретною людиною, то успіхи і невдачі в підприємницькій діяльності слід розглядати як взаємодію цілого ряду факторів. Одні з них являються зовнішніми по відношенню до господарюючого суб'єкта, а інші – внутрішніми.

Фактори, що складаються з показників внутрішньої діяльності підприємства, є *внутрішніми*. Параметри, що характеризують зовнішнє по відношенню до підприємства середовище, складають зовнішні фактори. В аналізі ризику в ринкових умовах господарювання особливе значення має розподіл факторів на керуючі регульовані та нерегульовані. Питання

про керованість факторів ризику має значення в оцінці внутрішніх резервів та об'єктивних причин, що обумовлюють ризик.

Ефективність організації управління ризиками залежить від ідентифікації їх місцеположення у загальній системі класифікації. Найчастіше ризики в бізнесі класифікуються відповідно до таких ознак<sup>76</sup>:

*1. За причинами виникнення*

- **ризик, викликаний невизначеністю майбутнього**, тобто тією звичайною невизначеністю, що характерна для функціонування усіх суб'єктів ринку, і, як наслідок цього, складністю у прогнозуванні їх поведінки. Невизначеність майбутнього може бути викликана як невизначеністю у функціонуванні економічної системи самого підприємства або його ближнього оточення (наприклад, партнерів), так й невизначеністю навколишнього середовища (наприклад, економіки країни у цілому);

- **ризик, викликаний недостаткою інформації для прийняття рішень**, що пов'язаний з об'єктивною неможливістю обліку й розгляду усіх параметрів, які необхідні для прийняття виробничо–господарських рішень;

- **ризик, що викликаний особистими суб'єктивними факторами групи**, що аналізує ризик (їх особистим розумінням аналізованих процесів, рівнем кваліфікації, співвідношенням кількості часу, що потрібний для якісного й всебічного аналізу, та відведеним для цього часом і т. ін.).

*2. За ступенем припустимості або величиною ризику класифікують так:*

- **допустимий ризик** – це загроза повної втрати прибутку від реалізації того чи іншого проекту або від підприємницької діяльності в цілому. При такому ризику втрати можливі, але їх розмір менш ніж очікуваний прибуток. Отже, такий вид підприємницької діяльності або конкретна угода, не зважаючи на імовірність ризику, зберігає свою доцільність.

- **критичний ризик** – загроза втрат, що дорівнюють розміру зроблених витрат на здійснення підприємницької діяльності або окремої угоди. При цьому межа критичного ризику відповідає загрози отримання нульового прибутку, але відшкодовуються зроблені підприємцем матеріальні витрати. Найвища межа критичного ризику – загроза втрат у розмірі повних витрат, пов'язаних із здійсненням підприємницької діяльності, тобто імовірні втрати очікуваної виручки, а тому підприємцю доведеться відшкодовувати витрати за свій рахунок.

- **катастрофічний ризик** – це ризик, що характеризується загрозою втрат в розмірі, який дорівнює або перевищує весь майновий стан підприємця.

<sup>76</sup> Світлична Т.І. Теоретичні основи курсу “Економічний ризик та методи його вимірювання”. Навчальний посібник. Друге видання, доповнене і перероблене. Навч. . пос. – Харків: ХДАМГ, 2004.

про керованість факторів ризику має значення в оцінці внутрішніх резервів та об'єктивних причин, що обумовлюють ризик.

Ефективність організації управління ризиками залежить від ідентифікації їх місцеположення у загальній системі класифікації. Найчастіше ризики в бізнесі класифікуються відповідно до таких ознак<sup>76</sup>:

*1. За причинами виникнення*

- **ризик, викликаний невизначеністю майбутнього**, тобто тією звичайною невизначеністю, що характерна для функціонування усіх суб'єктів ринку, і, як наслідок цього, складністю у прогнозуванні їх поведінки. Невизначеність майбутнього може бути викликана як невизначеністю у функціонуванні економічної системи самого підприємства або його ближнього оточення (наприклад, партнерів), так й невизначеністю навколишнього середовища (наприклад, економіки країни у цілому);

- **ризик, викликаний недостаткою інформації для прийняття рішень**, що пов'язаний з об'єктивною неможливістю обліку й розгляду усіх параметрів, які необхідні для прийняття виробничо–господарських рішень;

- **ризик, що викликаний особистими суб'єктивними факторами групи**, що аналізує ризик (їх особистим розумінням аналізованих процесів, рівнем кваліфікації, співвідношенням кількості часу, що потрібний для якісного й всебічного аналізу, та відведеним для цього часом і т. ін.).

*2. За ступенем припустимості або величиною ризику класифікують так:*

- **допустимий ризик** – це загроза повної втрати прибутку від реалізації того чи іншого проекту або від підприємницької діяльності в цілому. При такому ризику втрати можливі, але їх розмір менш ніж очікуваний прибуток. Отже, такий вид підприємницької діяльності або конкретна угода, не зважаючи на імовірність ризику, зберігає свою доцільність.

- **критичний ризик** – загроза втрат, що дорівнюють розміру зроблених витрат на здійснення підприємницької діяльності або окремої угоди. При цьому межа критичного ризику відповідає загрози отримання нульового прибутку, але відшкодовуються зроблені підприємцем матеріальні витрати. Найвища межа критичного ризику – загроза втрат у розмірі повних витрат, пов'язаних із здійсненням підприємницької діяльності, тобто імовірні втрати очікуваної виручки, а тому підприємцю доведеться відшкодовувати витрати за свій рахунок.

- **катастрофічний ризик** – це ризик, що характеризується загрозою втрат в розмірі, який дорівнює або перевищує весь майновий стан підприємця.

<sup>76</sup> Світлична Т.І. Теоретичні основи курсу “Економічний ризик та методи його вимірювання”. Навчальний посібник. Друге видання, доповнене і перероблене. Навч. . пос. – Харків: ХДАМГ, 2004.

Катастрофічний ризик, як правило, призводить до банкрутства підприємця, тому що в цьому випадку можлива втрата не тільки усіх вкладених у конкретний вид діяльності або в конкретну угоду підприємцем коштів, але й його майна. Це характерно для ситуації, коли, наприклад, підприємство отримало зовнішній позик під очікуваний прибуток. При виникненні катастрофічного ризику підприємству прийдеється повертати кредити за рахунок власних коштів.

3. *За сферою виникнення ризику розподіляються на зовнішні й внутрішні*

- Джерело виникнення зовнішніх ризиків знаходиться у зовнішньому середовищі (по відношенню до підприємства). Підприємство не може впливати на них, але може передбачити й урахувати їх у своїй діяльності. Таким чином, до зовнішніх відносяться ризики, що безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства. Мова тут йде про непередбачені зміни законодавства, що регулює господарську діяльність, нестійкість політичного режиму у країні діяльності та інші ситуації, що призводять до втрат.

- Джерело внутрішніх ризиків – саме підприємство або підприємець. Вони виникають у випадках неефективного менеджменту, помилкової маркетингової політики, а також як наслідок внутрішньофірмових зловживань. Основними серед внутрішніх виступають кадрові ризики, що пов'язані з професійним рівнем та рисами характеру співробітників підприємства.

4. *За ступенем системності виділяють:*

- систематичні ризики – це ризики, притаманні тій чи іншій сфері підприємницької діяльності.

Так, в інвестиційній діяльності систематичний ризик пов'язаний з мінливістю цін на акції певної компанії, що викликана загальноринковими коливаннями цін. Він поєднує ризик зміни відсоткових ставок, ризик падіння загальноринкових цін та ризик інфляції.

Систематичні ризики обов'язково існують в економіці, їх можна передбачити й оцінити, але важко знизити їх ступінь. Таким чином, вони являють собою атрибут діяльності будь-якого господарського суб'єкта. Однак досягти того, щоб підприємство у своїй діяльності мало зіткнення тільки з цими ризиками, не завжди можливо через цілий ряд обмежень як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру (ресурсні обмеження, суб'єктивність інформації, що використовується при складанні прогнозів і т. ін.). Тому в більшості випадків підприємства приймають на себе не тільки систематичні ризики, що притаманні сфері діяльності підприємства, а й несистематичні ризики.

- несистематичні або специфічні ризики – це ризики, що пов'язані з придбанням підприємницького прибутку від конкретної операції у даній

Катастрофічний ризик, як правило, призводить до банкрутства підприємця, тому що в цьому випадку можлива втрата не тільки усіх вкладених у конкретний вид діяльності або в конкретну угоду підприємцем коштів, але й його майна. Це характерно для ситуації, коли, наприклад, підприємство отримало зовнішній позик під очікуваний прибуток. При виникненні катастрофічного ризику підприємству прийдеється повертати кредити за рахунок власних коштів.

3. *За сферою виникнення ризику розподіляються на зовнішні й внутрішні*

- Джерело виникнення зовнішніх ризиків знаходиться у зовнішньому середовищі (по відношенню до підприємства). Підприємство не може впливати на них, але може передбачити й урахувати їх у своїй діяльності. Таким чином, до зовнішніх відносяться ризики, що безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства. Мова тут йде про непередбачені зміни законодавства, що регулює господарську діяльність, нестійкість політичного режиму у країні діяльності та інші ситуації, що призводять до втрат.

- Джерело внутрішніх ризиків – саме підприємство або підприємець. Вони виникають у випадках неефективного менеджменту, помилкової маркетингової політики, а також як наслідок внутрішньофірмових зловживань. Основними серед внутрішніх виступають кадрові ризики, що пов'язані з професійним рівнем та рисами характеру співробітників підприємства.

4. *За ступенем системності виділяють:*

- систематичні ризики – це ризики, притаманні тій чи іншій сфері підприємницької діяльності.

Так, в інвестиційній діяльності систематичний ризик пов'язаний з мінливістю цін на акції певної компанії, що викликана загальноринковими коливаннями цін. Він поєднує ризик зміни відсоткових ставок, ризик падіння загальноринкових цін та ризик інфляції.

Систематичні ризики обов'язково існують в економіці, їх можна передбачити й оцінити, але важко знизити їх ступінь. Таким чином, вони являють собою атрибут діяльності будь-якого господарського суб'єкта. Однак досягти того, щоб підприємство у своїй діяльності мало зіткнення тільки з цими ризиками, не завжди можливо через цілий ряд обмежень як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру (ресурсні обмеження, суб'єктивність інформації, що використовується при складанні прогнозів і т. ін.). Тому в більшості випадків підприємства приймають на себе не тільки систематичні ризики, що притаманні сфері діяльності підприємства, а й несистематичні ризики.

- несистематичні або специфічні ризики – це ризики, що пов'язані з придбанням підприємницького прибутку від конкретної операції у даній



сфері діяльності. Наприклад, несистематичний ризик певної інвестиції не залежить від стану ринку і є специфічним щодо конкретного підприємства. Цей ризик включає в себе галузевий та фінансовий ризики. Несистематичні ризики притаманні конкретній підприємницькій операції або угоди, тому ступінь їх впливу на діяльність підприємства може бути зведений до мінімуму.

*5. З можливості страхування ризику діляться на дві групи:*

- **ризик, який можна страхувати**, тобто ймовірна подія або сукупність подій, у випадку настання яких здійснюється страхування. При цьому підприємець може частково перекласти ризик на інші суб'єкти економіки, здійснюючи витрати у вигляді страхових внесків. У залежності від джерела небезпеки страхові ризики поділяються на дві групи: ризики, пов'язані з проявами стихійних сил природи (погодні умови, землетрус, повінь тощо.); ризики, пов'язані з цілеспрямованими діями людини.

До ризиків, які доцільно страхувати, відносяться ймовірні втрати внаслідок: пожеж та інших стихійних лих; автомобільних аварій; псування або знищення продукції при транспортуванні; помилок співробітників підприємства; витоку конфіденційної інформації конкурентам; невиконання обов'язків субпідрядниками; призупинки ділової активності підприємства; можливої смерті або хвороби керівника або провідного співробітника підприємства.

- **ризик, який не беруть страхувати страхові компанії**. Однак, саме прийняття на себе ризиків, що не застраховані, є потенційним джерелом прибутку підприємства. Але якщо втрати від ризику, що застрахований, покриваються за рахунок виплат страхових компаній, то втрати від ризиків, що не застраховані, відшкодовуються з власних коштів підприємства. Основні внутрішні джерела покриття ризиків – це власний капітал підприємства, а також спеціальні резервні фонди.

*б. За сферою походження виділяють ризики:*

- **адміністративно-законодавчі**, що виникають у випадку реалізації незапланованих адміністративних обмежень господарської діяльності ринкових суб'єктів, а також змін у законодавстві (зростання податкових ставок, заборона заняття окремими видами діяльності ринкових суб'єктів і т.ін.) Ці ризики, як правило, пов'язані з низькою якістю законодавчих актів й несподіваними змінами в законодавстві.

- **природно-екологічні** – виникають внаслідок залежності людини і в цілому суспільного виробництва від природно – кліматичних умов (наприклад, більша за звичайну кількість опадів може призвести до зниження врожаю сільськогосподарських культур і т. ін.), а також зворотнього зв'язку між суспільними виробництвом та навколишнім середовищем (несприятливий вплив шкідливих виробництв на здоров'я людини і т. п.);

сфері діяльності. Наприклад, несистематичний ризик певної інвестиції не залежить від стану ринку і є специфічним щодо конкретного підприємства. Цей ризик включає в себе галузевий та фінансовий ризики. Несистематичні ризики притаманні конкретній підприємницькій операції або угоди, тому ступінь їх впливу на діяльність підприємства може бути зведений до мінімуму.

*5. З можливості страхування ризику діляться на дві групи:*

- **ризик, який можна страхувати**, тобто ймовірна подія або сукупність подій, у випадку настання яких здійснюється страхування. При цьому підприємець може частково перекласти ризик на інші суб'єкти економіки, здійснюючи витрати у вигляді страхових внесків. У залежності від джерела небезпеки страхові ризики поділяються на дві групи: ризики, пов'язані з проявами стихійних сил природи (погодні умови, землетрус, повінь тощо.); ризики, пов'язані з цілеспрямованими діями людини.

До ризиків, які доцільно страхувати, відносяться ймовірні втрати внаслідок: пожеж та інших стихійних лих; автомобільних аварій; псування або знищення продукції при транспортуванні; помилок співробітників підприємства; витоку конфіденційної інформації конкурентам; невиконання обов'язків субпідрядниками; призупинки ділової активності підприємства; можливої смерті або хвороби керівника або провідного співробітника підприємства.

- **ризик, який не беруть страхувати страхові компанії**. Однак, саме прийняття на себе ризиків, що не застраховані, є потенційним джерелом прибутку підприємства. Але якщо втрати від ризику, що застрахований, покриваються за рахунок виплат страхових компаній, то втрати від ризиків, що не застраховані, відшкодовуються з власних коштів підприємства. Основні внутрішні джерела покриття ризиків – це власний капітал підприємства, а також спеціальні резервні фонди.

*б. За сферою походження виділяють ризики:*

- **адміністративно-законодавчі**, що виникають у випадку реалізації незапланованих адміністративних обмежень господарської діяльності ринкових суб'єктів, а також змін у законодавстві (зростання податкових ставок, заборона заняття окремими видами діяльності ринкових суб'єктів і т.ін.) Ці ризики, як правило, пов'язані з низькою якістю законодавчих актів й несподіваними змінами в законодавстві.

- **природно-екологічні** – виникають внаслідок залежності людини і в цілому суспільного виробництва від природно – кліматичних умов (наприклад, більша за звичайну кількість опадів може призвести до зниження врожаю сільськогосподарських культур і т. ін.), а також зворотнього зв'язку між суспільними виробництвом та навколишнім середовищем (несприятливий вплив шкідливих виробництв на здоров'я людини і т. п.);

• **виробничі** – пов'язані з виробництвом продукції, товарів та послуг, здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності, у процесі якої підприємства можуть зіткнутися з проблемами неадекватного використання сировини, збільшенням собівартості, втрат робочого часу, застосуванням нових методів виробництва.

До основних причин виробничого ризику відносяться :

– зниження намічених обсягів виробництва й реалізації продукції внаслідок зниження продуктивності праці, простоїв обладнання, втрат робочого часу, відсутності необхідної кількості матеріалів, підвищеного проценту браку виготовлюваної продукції;

– зниження цін, за якими планувалося реалізувати продукцію або послуги, у зв'язку з її недостатньою якістю, несприятливими змінами ринкової кон'юнктури, падінням попиту;

– збільшення матеріальних витрат у результаті витрачання матеріалів, сировини, палива, енергії, а також збільшення транспортних, торговельних, накладних та інших витрат;

– збільшення фонду оплати праці у зв'язку з перевищенням наміченої чисельності працівників або у зв'язку з виплатою більш вищої, ніж заплановано, заробітної плати окремим працівникам;

– низька дисципліна постачання, перебої з паливом та електроенергією;

– фізичний і моральний знос обладнання.

• **фінансові**, що виникають на ринку фінансових ресурсів тобто сукупності кредитного, фінансового й ринку цінних паперів. Фінансові ризики зумовлені діями двох груп факторів: макроекономічні фактори ( зміна політичної і загальноєкономічної ситуації, інфляційні процеси та ін.); внутрішньофірмові фактори ( комерційні й господарські помилки менеджменту і т. ін.).

• **комерційні ризики**, що виникають у процесі реалізації товарів та послуг, що вироблені або придбані підприємством.

*Основні причини комерційних ризиків:*

– зниження обсягів реалізації у результаті падіння попиту або споживання товару, що реалізується підприємством, введення обмежень на продаж;

– підвищення закупівельної ціни товару у процесі здійснення підприємницького проекту;

– непередбачене зниження обсягів закупок у порівнянні з наміченим, що зменшує масштаб усієї операції і збільшує витрати на одиницю обсягу реалізованого товару (за рахунок умовно-постійних витрат);

– втрата товару;

– втрата якості товару у процесі обігу (транспортування, зберігання), що призводить до зниження його ціни.

• **виробничі** – пов'язані з виробництвом продукції, товарів та послуг, здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності, у процесі якої підприємства можуть зіткнутися з проблемами неадекватного використання сировини, збільшенням собівартості, втрат робочого часу, застосуванням нових методів виробництва.

До основних причин виробничого ризику відносяться :

– зниження намічених обсягів виробництва й реалізації продукції внаслідок зниження продуктивності праці, простоїв обладнання, втрат робочого часу, відсутності необхідної кількості матеріалів, підвищеного проценту браку виготовлюваної продукції;

– зниження цін, за якими планувалося реалізувати продукцію або послуги, у зв'язку з її недостатньою якістю, несприятливими змінами ринкової кон'юнктури, падінням попиту;

– збільшення матеріальних витрат у результаті витрачання матеріалів, сировини, палива, енергії, а також збільшення транспортних, торговельних, накладних та інших витрат;

– збільшення фонду оплати праці у зв'язку з перевищенням наміченої чисельності працівників або у зв'язку з виплатою більш вищої, ніж заплановано, заробітної плати окремим працівникам;

– низька дисципліна постачання, перебої з паливом та електроенергією;

– фізичний і моральний знос обладнання.

• **фінансові**, що виникають на ринку фінансових ресурсів тобто сукупності кредитного, фінансового й ринку цінних паперів. Фінансові ризики зумовлені діями двох груп факторів: макроекономічні фактори ( зміна політичної і загальноєкономічної ситуації, інфляційні процеси та ін.); внутрішньофірмові фактори ( комерційні й господарські помилки менеджменту і т. ін.).

• **комерційні ризики**, що виникають у процесі реалізації товарів та послуг, що вироблені або придбані підприємством.

*Основні причини комерційних ризиків:*

– зниження обсягів реалізації у результаті падіння попиту або споживання товару, що реалізується підприємством, введення обмежень на продаж;

– підвищення закупівельної ціни товару у процесі здійснення підприємницького проекту;

– непередбачене зниження обсягів закупок у порівнянні з наміченим, що зменшує масштаб усієї операції і збільшує витрати на одиницю обсягу реалізованого товару (за рахунок умовно-постійних витрат);

– втрата товару;

– втрата якості товару у процесі обігу (транспортування, зберігання), що призводить до зниження його ціни.

### 7. За ступенем впливу на діяльність господарюючих суб'єктів

Ризики в діяльності підприємств – це така подія, що за наявності сукупності певних умов може бути реалізована, а її вплив на діяльність господарюючих суб'єктів може бути:

- негативним, – що означає програш даного суб'єкта;
- нульовим, – що не має ніякого впливу на суб'єкт;
- позитивним, – що є виграшним для господарюючого суб'єкту. Позитивний вплив може мати місце в тому випадку, коли ризик, що реалізований для одного суб'єкта з негативним або нульовим результатом, є корисним для іншого суб'єкта (наприклад, реалізація ризику у фірм-конкурентів і т.ін.).

### 8. За ознакою реалізації ризиків виділяють дві їх групи:

- реалізовані ризики – це здійснена несприятлива для підприємства подія, внаслідок якої може бути погіршена його діяльність;
- нереалізовані ризики – ризики, котрі не здійснилися всупереч очікуванню.

Слід зазначити, що реалізованими ризиками можуть бути й ті ризики, що мали меншу імовірність їх виникнення в порівнянні з нереалізованими, що є наслідком їх імовірного характеру й необхідності наявності цілого ряду умов для їх реалізації, тобто переходу із стадії прогнозованих у стадію здійснених.

### 9. За тривалістю у часу

• короткострокові – ризики, що загрожують підприємству протягом відомого відрізка часу. Наприклад, транспортний ризик, коли збитки можуть виникнути в період транспортування вантажів, або ризик неплатежів за конкретною угодою.

• постійні – ризики, що безперервно загрожують підприємницькій діяльності у даному географічному районі або в певній галузі економіки, наприклад, ризик неплатежів у країні з недосконалою правовою системою або ризик зруйнування будівель у районі з підвищеною небезпекою землетрусів.

### 10. За часом прийняття рішень

• випереджаючі ризики – ті, що зараховані при складанні планів розвитку підприємства, тобто до моменту їх появи розроблена стратегія їх виникнення;

• своєчасні ризики – такі, що не були завчасно передбачені, а також не була розроблена стратегія поведінки підприємства у випадку їх виникнення, і господарюючий суб'єкт реагує на них у момент їх виникнення (на перших стадіях);

• ризики з затримкою – такі, що не були передбачені підприємством при складанні своїх планів, і стратегія поведінки підприємства при цьому розробляється (визначається) вже після їх виникнення.

### 7. За ступенем впливу на діяльність господарюючих суб'єктів

Ризики в діяльності підприємств – це така подія, що за наявності сукупності певних умов може бути реалізована, а її вплив на діяльність господарюючих суб'єктів може бути:

- негативним, – що означає програш даного суб'єкта;
- нульовим, – що не має ніякого впливу на суб'єкт;
- позитивним, – що є виграшним для господарюючого суб'єкту. Позитивний вплив може мати місце в тому випадку, коли ризик, що реалізований для одного суб'єкта з негативним або нульовим результатом, є корисним для іншого суб'єкта (наприклад, реалізація ризику у фірм-конкурентів і т.ін.).

### 8. За ознакою реалізації ризиків виділяють дві їх групи:

- реалізовані ризики – це здійснена несприятлива для підприємства подія, внаслідок якої може бути погіршена його діяльність;
- нереалізовані ризики – ризики, котрі не здійснилися всупереч очікуванню.

Слід зазначити, що реалізованими ризиками можуть бути й ті ризики, що мали меншу імовірність їх виникнення в порівнянні з нереалізованими, що є наслідком їх імовірного характеру й необхідності наявності цілого ряду умов для їх реалізації, тобто переходу із стадії прогнозованих у стадію здійснених.

### 9. За тривалістю у часу

• короткострокові – ризики, що загрожують підприємству протягом відомого відрізка часу. Наприклад, транспортний ризик, коли збитки можуть виникнути в період транспортування вантажів, або ризик неплатежів за конкретною угодою.

• постійні – ризики, що безперервно загрожують підприємницькій діяльності у даному географічному районі або в певній галузі економіки, наприклад, ризик неплатежів у країні з недосконалою правовою системою або ризик зруйнування будівель у районі з підвищеною небезпекою землетрусів.

### 10. За часом прийняття рішень

• випереджаючі ризики – ті, що зараховані при складанні планів розвитку підприємства, тобто до моменту їх появи розроблена стратегія їх виникнення;

• своєчасні ризики – такі, що не були завчасно передбачені, а також не була розроблена стратегія поведінки підприємства у випадку їх виникнення, і господарюючий суб'єкт реагує на них у момент їх виникнення (на перших стадіях);

• ризики з затримкою – такі, що не були передбачені підприємством при складанні своїх планів, і стратегія поведінки підприємства при цьому розробляється (визначається) вже після їх виникнення.

Описана узагальнена класифікація є умовною, тому що провести жорстку межу між окремими видами ризиків важко. Багато ризиків між собою взаємозв'язані. Зміни в одному з них викликають зміни у другому. Але всі вони впливають на результати діяльності бізнесу і вимагають їх урахування для його успішної діяльності.

## 2. Процес ризик-менеджменту в малому бізнесі

Найбільш поширеним є визначення ризик-менеджменту як системи управління ризиком та економічними, точніше фінансовими відносинами, які виникають у процесі управління. Управління ризиком – багатоступінний процес, мета якого зменшити чи компенсувати збитки для об'єкта при настанні несприятливих подій<sup>77</sup>.

Згідно зі стандартом AS/NZS Standard 4360:1999 процес ризик-менеджменту визначається як систематичне використання наявних у розпорядженні менеджерів методів, способів і прийомів для вирішення завдань, що стосуються ризиків: установлення контексту, аналізу (виявлення й оцінки), впливу, моніторингу і комунікації<sup>78</sup>.

У рамках ризик-менеджменту вирішуються три основні завдання: профілактика виникнення ризиків; мінімізація збитку, спричиненого ризиками; максимізація додаткового прибутку, який отримує підприємство внаслідок управління ризиками. Основна мета ризик-менеджменту – це зменшення або ліквідація можливих втрат від ризику, тому визначення принципів та функцій управління ризиком мають суттєве значення для застосування ризик-менеджменту в бізнесі. Ризик-менеджмент базується на таких основних *принципах*: принцип масштабності (всепроникності); принцип мінімізації витрат; принцип адекватної реакції; принцип розумного прийняття.

Ризик-менеджмент виконує *функції*, притаманні будь-якій управлінській діяльності, але при цьому специфіка їх виконання визначається об'єктом управління. Це функції планування, організації, контролю, регулювання, координації та мотивації.

Планування ризику суттєво впливає на прийняття управлінських рішень та являє собою розробку перспективних змін стану об'єкта в цілому та окремих його частин.

Функція організації у ризик-менеджменті являє собою формування та реалізацію програми дій, спрямованої на зменшення ризику на основі визначених правил та процедур, які притаманні конкретному бізнесу.

<sup>77</sup> Хохлов Н. В. Управление риском : учеб. пособ. для вузов / Н. В. Хохлов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. — 239 с.-С.16

<sup>78</sup> AS/NZS Risk Management Standart4360:1999 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.riskmanagement.com.ua>.

Описана узагальнена класифікація є умовною, тому що провести жорстку межу між окремими видами ризиків важко. Багато ризиків між собою взаємозв'язані. Зміни в одному з них викликають зміни у другому. Але всі вони впливають на результати діяльності бізнесу і вимагають їх урахування для його успішної діяльності.

## 2. Процес ризик-менеджменту в малому бізнесі

Найбільш поширеним є визначення ризик-менеджменту як системи управління ризиком та економічними, точніше фінансовими відносинами, які виникають у процесі управління. Управління ризиком – багатоступінний процес, мета якого зменшити чи компенсувати збитки для об'єкта при настанні несприятливих подій<sup>77</sup>.

Згідно зі стандартом AS/NZS Standard 4360:1999 процес ризик-менеджменту визначається як систематичне використання наявних у розпорядженні менеджерів методів, способів і прийомів для вирішення завдань, що стосуються ризиків: установлення контексту, аналізу (виявлення й оцінки), впливу, моніторингу і комунікації<sup>78</sup>.

У рамках ризик-менеджменту вирішуються три основні завдання: профілактика виникнення ризиків; мінімізація збитку, спричиненого ризиками; максимізація додаткового прибутку, який отримує підприємство внаслідок управління ризиками. Основна мета ризик-менеджменту – це зменшення або ліквідація можливих втрат від ризику, тому визначення принципів та функцій управління ризиком мають суттєве значення для застосування ризик-менеджменту в бізнесі. Ризик-менеджмент базується на таких основних *принципах*: принцип масштабності (всепроникності); принцип мінімізації витрат; принцип адекватної реакції; принцип розумного прийняття.

Ризик-менеджмент виконує *функції*, притаманні будь-якій управлінській діяльності, але при цьому специфіка їх виконання визначається об'єктом управління. Це функції планування, організації, контролю, регулювання, координації та мотивації.

Планування ризику суттєво впливає на прийняття управлінських рішень та являє собою розробку перспективних змін стану об'єкта в цілому та окремих його частин.

Функція організації у ризик-менеджменті являє собою формування та реалізацію програми дій, спрямованої на зменшення ризику на основі визначених правил та процедур, які притаманні конкретному бізнесу.

<sup>77</sup> Хохлов Н. В. Управление риском : учеб. пособ. для вузов / Н. В. Хохлов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. — 239 с.-С.16

<sup>78</sup> AS/NZS Risk Management Standart4360:1999 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.riskmanagement.com.ua>.

Контроль у ризик-менеджменті полягає в перевірці організації робіт по зменшенню ступеня ризику, який потребує аналізу результативності заходів з метою оцінювання ефективності дій.

Функція регулювання передбачає вплив на об'єкт управління з метою досягнення стану рівноваги об'єкту управління у випадку відхилення від заданих параметрів.

Координація забезпечує єдність об'єкта і суб'єкта управління та полягає в узгодженості дій усіх ланок системи управління ризиком, апарату управління та спеціалістів на підприємстві.

Мотивація в ризик-менеджменті являє собою процес спонукання суб'єктів до зацікавленості в результатах своєї праці.

Ризик-менеджмент в малому бізнесі можна уявити, як багатоступінчастий процес, що включає в себе: *визначення умов, в яких мале підприємство здійснює діяльність; ідентифікацію ризику; аналіз ризику і визначення рівня ризику; підбір методів управління і застосування техніки управління ризиком; моніторинг результатів і вдосконалення системи управління ризиками.*

*Визначення умов*, в яких малий бізнес здійснює діяльність, включає в себе вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, встановлення умов процесу управління ризиками. Зовнішнє середовище являє собою культурне, політичне, законодавче, фінансове, технологічне, економічне, природне і конкурентне середовище підприємства. Встановлення умов процесу управління ризиками передбачає визначення необхідних ресурсів, термінів, цілей і завдань малого підприємства, відповідальності та обов'язків сторін, побудова структури аналізу ризику.

Процес *ідентифікації ризику* включає в себе ідентифікацію причин і джерел небезпечних подій, ситуацій, обставин або ризиків, які можуть зробити істотний вплив на досягнення цілей підприємства, і характер цих впливів. Дуже важливо залучити кожного співробітника в процес ідентифікації ризиків і стимулювати взаємодію співробітників. Обговорення ризиків і оцінка уразливості з різних аспектів, залучаючи співробітників, допоможе досягти розуміння і допомогти у прийнятті рішень та виконанні заходів. Ідентифікація не повинна обмежуватися очевидними ризиками.

Часто при ідентифікації ризиків малим підприємствам потрібна допомога фахівця-консультанта. Інформація про ризики може бути отримана малими підприємствами від страхових компаній, фахівців з управління ризиками, банків і т.д. При ідентифікації ризиків власник малого бізнесу може використовувати статистичні дані і власний досвід.

*Аналіз ризику* – один із найважливіших етапів управління ризиком, мета якого – одержання необхідної інформації щодо структури та властивостей об'єкта ризику та виявлення основних видів ризику, що впли-

Контроль у ризик-менеджменті полягає в перевірці організації робіт по зменшенню ступеня ризику, який потребує аналізу результативності заходів з метою оцінювання ефективності дій.

Функція регулювання передбачає вплив на об'єкт управління з метою досягнення стану рівноваги об'єкту управління у випадку відхилення від заданих параметрів.

Координація забезпечує єдність об'єкта і суб'єкта управління та полягає в узгодженості дій усіх ланок системи управління ризиком, апарату управління та спеціалістів на підприємстві.

Мотивація в ризик-менеджменті являє собою процес спонукання суб'єктів до зацікавленості в результатах своєї праці.

Ризик-менеджмент в малому бізнесі можна уявити, як багатоступінчастий процес, що включає в себе: *визначення умов, в яких мале підприємство здійснює діяльність; ідентифікацію ризику; аналіз ризику і визначення рівня ризику; підбір методів управління і застосування техніки управління ризиком; моніторинг результатів і вдосконалення системи управління ризиками.*

*Визначення умов*, в яких малий бізнес здійснює діяльність, включає в себе вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, встановлення умов процесу управління ризиками. Зовнішнє середовище являє собою культурне, політичне, законодавче, фінансове, технологічне, економічне, природне і конкурентне середовище підприємства. Встановлення умов процесу управління ризиками передбачає визначення необхідних ресурсів, термінів, цілей і завдань малого підприємства, відповідальності та обов'язків сторін, побудова структури аналізу ризику.

Процес *ідентифікації ризику* включає в себе ідентифікацію причин і джерел небезпечних подій, ситуацій, обставин або ризиків, які можуть зробити істотний вплив на досягнення цілей підприємства, і характер цих впливів. Дуже важливо залучити кожного співробітника в процес ідентифікації ризиків і стимулювати взаємодію співробітників. Обговорення ризиків і оцінка уразливості з різних аспектів, залучаючи співробітників, допоможе досягти розуміння і допомогти у прийнятті рішень та виконанні заходів. Ідентифікація не повинна обмежуватися очевидними ризиками.

Часто при ідентифікації ризиків малим підприємствам потрібна допомога фахівця-консультанта. Інформація про ризики може бути отримана малими підприємствами від страхових компаній, фахівців з управління ризиками, банків і т.д. При ідентифікації ризиків власник малого бізнесу може використовувати статистичні дані і власний досвід.

*Аналіз ризику* – один із найважливіших етапів управління ризиком, мета якого – одержання необхідної інформації щодо структури та властивостей об'єкта ризику та виявлення основних видів ризику, що впли-

вають на цей об'єкт. Ризик доцільніше і вигідніше завчасно виявити, попередити або уникнути, ніж потім за допомогою управлінського впливу мінімізувати його наслідки. Аналіз ризику складається із виявлення ризику та його оцінювання. При виявленні ризику (якісна складова) визначаються всі ризики, які впливають на бізнес. Головне – врахувати всі важливі обставини і детально описати всі існуючі ризики.

*Підбір методів управління і застосування техніки управління ризиком* включає ідентифікацію діапазону варіантів для обробки ризиків, оцінку цих варіантів, підготовку та виконання планів обробки. Всі методи управління ризиками малого бізнесу можна підрозділити на *методи уникнення ризиків або відмови від ризику, методи контролю ризиків, методи фінансування ризиків.*

*Метод відмови від ризику* є найпростішим методом і полягає в розробці таких заходів, які повністю виключають конкретний вид ризику, наприклад, припинення виробництва певної продукції. Цей метод управління ризиками є особливо ефективним, коли велика ймовірність виникнення високих збитків.

До *методів контролю* ризиків можна віднести: запобігання збитків, зменшення розміру збитків, поділ, дублювання. Суть методу запобігання збитку полягає в проведенні попереджувальних (превентивних) заходів, спрямованих на зниження ймовірності настання несприятливої події. Незважаючи на всі зусилля підприємства по зниженню ризиків, деякі збитки, як правило, виникають. Для таких ризиків і може застосовуватися метод зменшення розміру збитків, суть якого полягає в проведенні превентивних заходів, спрямованих на зниження розміру можливого збитку.

Суть методу поділу ризику полягає в створенні такої ситуації на підприємстві, при якій окремий випадок реалізації ризику не призводить до серії нових збитків. Прикладом може служити установка спеціальних дверей в приміщеннях з метою перешкодити поширенню пожежі. Дублювання найбільш значущих об'єктів, схильних до ризику, є необхідним. Такими об'єктами можуть бути документація чи інша інформація, види діяльності фірми, устаткування, що є ключовим для систем життєзабезпечення підприємств або для продовження операцій.

Всі превентивні заходи, доступні для малого бізнесу, можна підрозділити на:

- технічні заходи, такі як придбання нового обладнання, поліпшення технічного обслуговування, установка протипожежної системи, встановлення сигналізації і т.д. ;
- заходи, які стосуються організації діяльності, такі як, узгодження правил, складання інструкцій, планування, розподіл обов'язків і т.д. ;
- заходи підвищення ефективності роботи співробітників, такі як придбання спеціального одягу або спорядження для захисту співробітників, навчання, забезпечення співробітників керівництвом та інструкціями.

вають на цей об'єкт. Ризик доцільніше і вигідніше завчасно виявити, попередити або уникнути, ніж потім за допомогою управлінського впливу мінімізувати його наслідки. Аналіз ризику складається із виявлення ризику та його оцінювання. При виявленні ризику (якісна складова) визначаються всі ризики, які впливають на бізнес. Головне – врахувати всі важливі обставини і детально описати всі існуючі ризики.

*Підбір методів управління і застосування техніки управління ризиком* включає ідентифікацію діапазону варіантів для обробки ризиків, оцінку цих варіантів, підготовку та виконання планів обробки. Всі методи управління ризиками малого бізнесу можна підрозділити на *методи уникнення ризиків або відмови від ризику, методи контролю ризиків, методи фінансування ризиків.*

*Метод відмови від ризику* є найпростішим методом і полягає в розробці таких заходів, які повністю виключають конкретний вид ризику, наприклад, припинення виробництва певної продукції. Цей метод управління ризиками є особливо ефективним, коли велика ймовірність виникнення високих збитків.

До *методів контролю* ризиків можна віднести: запобігання збитків, зменшення розміру збитків, поділ, дублювання. Суть методу запобігання збитку полягає в проведенні попереджувальних (превентивних) заходів, спрямованих на зниження ймовірності настання несприятливої події. Незважаючи на всі зусилля підприємства по зниженню ризиків, деякі збитки, як правило, виникають. Для таких ризиків і може застосовуватися метод зменшення розміру збитків, суть якого полягає в проведенні превентивних заходів, спрямованих на зниження розміру можливого збитку.

Суть методу поділу ризику полягає в створенні такої ситуації на підприємстві, при якій окремий випадок реалізації ризику не призводить до серії нових збитків. Прикладом може служити установка спеціальних дверей в приміщеннях з метою перешкодити поширенню пожежі. Дублювання найбільш значущих об'єктів, схильних до ризику, є необхідним. Такими об'єктами можуть бути документація чи інша інформація, види діяльності фірми, устаткування, що є ключовим для систем життєзабезпечення підприємств або для продовження операцій.

Всі превентивні заходи, доступні для малого бізнесу, можна підрозділити на:

- технічні заходи, такі як придбання нового обладнання, поліпшення технічного обслуговування, установка протипожежної системи, встановлення сигналізації і т.д. ;
- заходи, які стосуються організації діяльності, такі як, узгодження правил, складання інструкцій, планування, розподіл обов'язків і т.д. ;
- заходи підвищення ефективності роботи співробітників, такі як придбання спеціального одягу або спорядження для захисту співробітників, навчання, забезпечення співробітників керівництвом та інструкціями.

Власнику малого бізнесу потрібно приділити час на виконання превентивних заходів або призначити відповідального співробітника. Проведення регулярного моніторингу змін дозволить оцінити ефективність проведення превентивних заходів.

Підприємства використовують два основні методи *фінансування ризику*, щоб покрити свої втрати – утримання і передача. Утримання означає, що організація використовує власні ресурси, щоб покрити збитки. Джерелом коштів для покриття збитків можуть бути грошовий потік, поточні активи, позикові кошти. Передача означає, що бізнес використовує ресурси іншої організації для оплати ризику<sup>79</sup>.

Основними механізмами передачі ризику бізнесом є страхування та аутсорсинг. Страхові компанії отримують премії в обмін на виплату відшкодувань страхувальниками у разі виникнення збитків за кожним застрахованим ризиком. Страхування є найважливішим для малого бізнесу методом управління ризиками.

При використанні методу нестрахової передачі ризику (аутсорсинг) відповідальність за зниження можливості виникнення несприятливих подій покладається на сторонню організацію. Як приклад такої передачі ризику можна назвати такі заходи, як використання послуг охоронної та транспортної фірм і т.д.

Відповідно до ймовірності настання ризику та розміру збитків, сформовано матрицю вибору методу управління ризиком (таблиця 1).

Таблиця 1

Матриця «ймовірність виникнення втрат» / «рівень збитків» для пошуку рішення щодо вибору напряму оптимізації ступеня ризику<sup>80</sup>

Рівень збитків	Ймовірність виникнення втрат					
	Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
Незначні збитки	Прийняття ризику				Прийняття ризику чи створення резерву (запасу)	
Малі збитки	Створення резерву (запасу)					
Помірквані збитки	Створення резерву (запасу)		Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику		Уникнення ризику	
Середні збитки	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику			Уникнення ризику		
Великі збитки	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику			Уникнення ризику		
Катастрофічні збитки	Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику		Уникнення ризику			

<sup>79</sup> Елліотт, М. У. Основи фінансування ризику/Пер. с англ. и науч. ред. к.э.н. И.Б. Котлобовского. – М.: ИНФРА-М, 2007. С. 17-19

<sup>80</sup> Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. — К. : Державне вид.-інф. агентство «Зв'язок», 2000. — 150 с.

Власнику малого бізнесу потрібно приділити час на виконання превентивних заходів або призначити відповідального співробітника. Проведення регулярного моніторингу змін дозволить оцінити ефективність проведення превентивних заходів.

Підприємства використовують два основні методи *фінансування ризику*, щоб покрити свої втрати – утримання і передача. Утримання означає, що організація використовує власні ресурси, щоб покрити збитки. Джерелом коштів для покриття збитків можуть бути грошовий потік, поточні активи, позикові кошти. Передача означає, що бізнес використовує ресурси іншої організації для оплати ризику<sup>79</sup>.

Основними механізмами передачі ризику бізнесом є страхування та аутсорсинг. Страхові компанії отримують премії в обмін на виплату відшкодувань страхувальниками у разі виникнення збитків за кожним застрахованим ризиком. Страхування є найважливішим для малого бізнесу методом управління ризиками.

При використанні методу нестрахової передачі ризику (аутсорсинг) відповідальність за зниження можливості виникнення несприятливих подій покладається на сторонню організацію. Як приклад такої передачі ризику можна назвати такі заходи, як використання послуг охоронної та транспортної фірм і т.д.

Відповідно до ймовірності настання ризику та розміру збитків, сформовано матрицю вибору методу управління ризиком (таблиця 1).

Таблиця 1

Матриця «ймовірність виникнення втрат» / «рівень збитків» для пошуку рішення щодо вибору напряму оптимізації ступеня ризику<sup>80</sup>

Рівень збитків	Ймовірність виникнення втрат					
	Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
Незначні збитки	Прийняття ризику				Прийняття ризику чи створення резерву (запасу)	
Малі збитки	Створення резерву (запасу)					
Помірквані збитки	Створення резерву (запасу)		Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику		Уникнення ризику	
Середні збитки	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику			Уникнення ризику		
Великі збитки	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику			Уникнення ризику		
Катастрофічні збитки	Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику		Уникнення ризику			

<sup>79</sup> Елліотт, М. У. Основи фінансування ризику/Пер. с англ. и науч. ред. к.э.н. И.Б. Котлобовского. – М.: ИНФРА-М, 2007. С. 17-19

<sup>80</sup> Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. — К. : Державне вид.-інф. агентство «Зв'язок», 2000. — 150 с.

Важливу роль у системі управління ризиком відіграє правильний вибір заходів попередження і мінімізації ризику, які загалом визначають її ефективність та реалізація конкретний дій щодо цього.

Найкращим варіантом вибору напряму оптимізації ризику є обґрунтована комбінація декількох методів, а основним критерієм вибору виступає наявність оптимального співвідношення між досягнутим ступенем зниження ризику та необхідними для цього витратами. За умов проведення великої аналітичної роботи, здійснення спеціальних розрахунків можливо знайти рішення, що забезпечить деякий компромісний (прийнятний) рівень ризиків, який відповідає певному балансу між очікуваною вигодою та загрозою втрат. Основою вибору конкретного заходу попередження і мінімізації ризику є цілеспрямований пошук оптимального, доцільного та економічно вигідного в даній ситуації виду впливу на ризик, як уникнення, вирівнювання, збереження, зменшення або передача ризику.

*Моніторинг результатів і вдосконалення системи управління ризиками* є важливим і невід'ємним кроком у процесі управління ризиками. Огляд ефективності управління ризиками дозволяє виявити недоліки існуючої системи управління ризиками. Досвідчений страховий консультант, агент або брокер може допомогти власникові малого бізнесу розробити план з управління ризиками.

Формування системи ризик-менеджменту покликане забезпечити високу ефективність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Використання в господарській практиці підприємств алгоритму управління ризиками дає змогу скоригувати стратегію розвитку з урахуванням ступеня ризику, підвищити результативність їх функціонування.

### 3. Європейський досвід управління ризиками в малому бізнесі

Для підтримки малого бізнесу в частині управління ризиками в Європі розробляється різні програми. Можна виділити три основні причини розробки даних програм:

- інтерес до малим і середнім підприємствам обумовлений тим, що більше 65% працюючого населення Європи зайняті на малих і середніх підприємствах;
- малі та середні підприємства в законодавчому порядку повинні оцінювати ризики, пов'язані зі здоров'ям і безпекою співробітників;
- на малих і середніх підприємствах відносно низький рівень контролю ризиків.

Важливу роль у системі управління ризиком відіграє правильний вибір заходів попередження і мінімізації ризику, які загалом визначають її ефективність та реалізація конкретний дій щодо цього.

Найкращим варіантом вибору напряму оптимізації ризику є обґрунтована комбінація декількох методів, а основним критерієм вибору виступає наявність оптимального співвідношення між досягнутим ступенем зниження ризику та необхідними для цього витратами. За умов проведення великої аналітичної роботи, здійснення спеціальних розрахунків можливо знайти рішення, що забезпечить деякий компромісний (прийнятний) рівень ризиків, який відповідає певному балансу між очікуваною вигодою та загрозою втрат. Основою вибору конкретного заходу попередження і мінімізації ризику є цілеспрямований пошук оптимального, доцільного та економічно вигідного в даній ситуації виду впливу на ризик, як уникнення, вирівнювання, збереження, зменшення або передача ризику.

*Моніторинг результатів і вдосконалення системи управління ризиками* є важливим і невід'ємним кроком у процесі управління ризиками. Огляд ефективності управління ризиками дозволяє виявити недоліки існуючої системи управління ризиками. Досвідчений страховий консультант, агент або брокер може допомогти власникові малого бізнесу розробити план з управління ризиками.

Формування системи ризик-менеджменту покликане забезпечити високу ефективність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Використання в господарській практиці підприємств алгоритму управління ризиками дає змогу скоригувати стратегію розвитку з урахуванням ступеня ризику, підвищити результативність їх функціонування.

### 3. Європейський досвід управління ризиками в малому бізнесі

Для підтримки малого бізнесу в частині управління ризиками в Європі розробляється різні програми. Можна виділити три основні причини розробки даних програм:

- інтерес до малим і середнім підприємствам обумовлений тим, що більше 65% працюючого населення Європи зайняті на малих і середніх підприємствах;
- малі та середні підприємства в законодавчому порядку повинні оцінювати ризики, пов'язані зі здоров'ям і безпекою співробітників;
- на малих і середніх підприємствах відносно низький рівень контролю ризиків.



Для впровадження превентивного підходу на малих підприємствах в країнах Європи створено спеціальні центри, що надають безкоштовні консультаційні послуги щодо запобігання професійних ризиків. Така практика застосовується в Австрії з 1999 року. Австрійська страхова організація щодо запобігання виробничих травм і професійних хвороб (Austrian Insurance Organization For Prevention of Industrial Accidents and Occupational Illness), відповідно до вимог законодавства, розробила програму для малого та середнього бізнесу, в рамках якої були створені спеціальні центри по запобіганню професійних ризиків, організовані зустрічі з зацікавленими власниками малих і середніх підприємств, розроблене спеціальне комп'ютерне програмне забезпечення для всієї системи. Для інформування власників малих підприємств про послуги використовувалася смс-розсилка, радіо, телебачення і т.д. Всі співробітники, що беруть участь в програмі, отримали відповідне навчання.

Для програми було розроблено комп'ютерне забезпечення, яке дозволяє: оцінити ризик підприємства, роздрукувати протокол після відвідування підприємства, автоматично визначити дати для відвідування малих підприємств і т.д. Фінансування програми здійснювалось за рахунок страхових внесків австрійської підприємствам, застрахованих від нещасних випадків у розмірі 1,4% від зарплати кожного співробітника<sup>81</sup>.

Для впровадження таких програм в інших країнах потрібно підтримка з боку держави та національних страхових організацій, аналогічних Австрійської страхової організації.

У деяких країнах поширена практика укладання контрактів на проведення превентивних заходів фондами медичного страхування з власниками малих і середніх підприємств. Наприклад, у Франції для того, щоб стимулювати розвиток малих підприємств бетонної індустрії і мотивувати малі підприємства впровадити превентивний підхід Регіональний фонд медичного страхування CRAM<sup>82</sup> (Regional Health Insurance Fund CRAM) укладає контракти на проведення превентивних заходів з власниками малих і середніх підприємств бетонної індустрії. Укладення контрактів на проведення превентивних заходів є формою допомоги, що надається малим і середнім підприємствам, і потрапляє під дію політики, що проводиться системою соціального страхування.

Мета впровадження політики полягає в тому, щоб допомогти підприємствам поліпшити умови праці, надаючи фінансову допомогу, для компенсації частини витрат підприємства. Розмір соціальної допомоги, що

<sup>81</sup>Research report, Occupational health and safety support systems for small and medium sized enterprises, A literature review, prepared by BOMEL Limited for the Health and Safety Executive 2005, p. 56-57

<sup>82</sup> Improving occupational safety and health in SMEs: examples of effective assistance, European Agency for Safety and Health at Work, 2003. p. 34-40

Для впровадження превентивного підходу на малих підприємствах в країнах Європи створено спеціальні центри, що надають безкоштовні консультаційні послуги щодо запобігання професійних ризиків. Така практика застосовується в Австрії з 1999 року. Австрійська страхова організація щодо запобігання виробничих травм і професійних хвороб (Austrian Insurance Organization For Prevention of Industrial Accidents and Occupational Illness), відповідно до вимог законодавства, розробила програму для малого та середнього бізнесу, в рамках якої були створені спеціальні центри по запобіганню професійних ризиків, організовані зустрічі з зацікавленими власниками малих і середніх підприємств, розроблене спеціальне комп'ютерне програмне забезпечення для всієї системи. Для інформування власників малих підприємств про послуги використовувалася смс-розсилка, радіо, телебачення і т.д. Всі співробітники, що беруть участь в програмі, отримали відповідне навчання.

Для програми було розроблено комп'ютерне забезпечення, яке дозволяє: оцінити ризик підприємства, роздрукувати протокол після відвідування підприємства, автоматично визначити дати для відвідування малих підприємств і т.д. Фінансування програми здійснювалось за рахунок страхових внесків австрійської підприємствам, застрахованих від нещасних випадків у розмірі 1,4% від зарплати кожного співробітника<sup>81</sup>.

Для впровадження таких програм в інших країнах потрібно підтримка з боку держави та національних страхових організацій, аналогічних Австрійської страхової організації.

У деяких країнах поширена практика укладання контрактів на проведення превентивних заходів фондами медичного страхування з власниками малих і середніх підприємств. Наприклад, у Франції для того, щоб стимулювати розвиток малих підприємств бетонної індустрії і мотивувати малі підприємства впровадити превентивний підхід Регіональний фонд медичного страхування CRAM<sup>82</sup> (Regional Health Insurance Fund CRAM) укладає контракти на проведення превентивних заходів з власниками малих і середніх підприємств бетонної індустрії. Укладення контрактів на проведення превентивних заходів є формою допомоги, що надається малим і середнім підприємствам, і потрапляє під дію політики, що проводиться системою соціального страхування.

Мета впровадження політики полягає в тому, щоб допомогти підприємствам поліпшити умови праці, надаючи фінансову допомогу, для компенсації частини витрат підприємства. Розмір соціальної допомоги, що

<sup>81</sup>Research report, Occupational health and safety support systems for small and medium sized enterprises, A literature review, prepared by BOMEL Limited for the Health and Safety Executive 2005, p. 56-57

<sup>82</sup> Improving occupational safety and health in SMEs: examples of effective assistance, European Agency for Safety and Health at Work, 2003. p. 34-40

надається малим підприємствам, складає в середньому 25% від капітальних інвестицій. Серед вжитих заходів можна виділити наступні: установка нового захисного обладнання (наприклад, установка систем видалення пилю) і заміна застарілого; поліпшення освітлення і температурних умов; проведення навчальних курсів для співробітників; інформування та навчання власників малого бізнесу; інтеграція аспектів безпеки; проектування та модернізація робочих місць і виробничого устаткування, і т.д. Реалізація проекту призвела до скорочення травм і поліпшення умов праці на малих підприємствах бетонної індустрії. Ця схема може бути застосовна до підприємств малого та середнього бізнесу інших видів економічної діяльності і країн.

Для того, щоб допомогти малим підприємствам впровадити превентивний підхід, в Європі організуються заходи з обміну досвідом (семінари, форуми і т.д.) між підприємствами.

У Великобританії<sup>83</sup> для обміну досвідом між великими і малими підприємствами був розроблений проект «Добросусідство» («Good Neighbour»). Проект був запущений в 1997 році. Мета проекту – розширити вже існуючу співпрацю між великими і малими підприємствами, що дозволяє малим і середнім підприємствам перейняти досвід великих підприємств в управлінні ризиками. Проект фінансується і організований Організацією з охорони праці та здоров'я (Health and Safety Executive), за участю Королівського товариства щодо запобігання нещасних випадків (Royal Society for the Prevention of Accidents) і Британської ради з безпеки (the British Safety Council). Для просування цього проекту влаштовується безліч семінарів. Цілі проведення семінарів наступні: заохотити великі підприємства взяти на себе громадську зобов'язання допомагати малим підприємствам в управлінні ризиками. Були проведені семінари на такі теми: «Оцінка ризиків», «Програма для поліпшення безпеки», «Навчання власників малого бізнесу та співробітників», «Персональна безпека», «Способи залучення співробітників у процес оцінки ризиків» і т.д.

Потенційні учасники семінару визначаються заздалегідь, зазвичай у семінарі беруть участь від 4 до 6 великих підприємств і безліч малих підприємств. Представники великих компаній розповідають про методи управління ризиками, про методи поліпшення умов праці, безпеки і т.д.

Малий бізнес в зоні ЄС в законодавчому порядку зобов'язаний виконувати аналіз ризиків, але малі та середні компанії відчувають труднощі з аналізом і управлінням ризиками, а укладення контракту з фахівцями щодо запобігання ризиків обходиться власникові малого та середнього

<sup>83</sup>Fraser, J. Enterprise risk management, published by John Wiley and Sons, 2010. – pp. 22-27

надається малим підприємствам, складає в середньому 25% від капітальних інвестицій. Серед вжитих заходів можна виділити наступні: установка нового захисного обладнання (наприклад, установка систем видалення пилю) і заміна застарілого; поліпшення освітлення і температурних умов; проведення навчальних курсів для співробітників; інформування та навчання власників малого бізнесу; інтеграція аспектів безпеки; проектування та модернізація робочих місць і виробничого устаткування, і т.д. Реалізація проекту призвела до скорочення травм і поліпшення умов праці на малих підприємствах бетонної індустрії. Ця схема може бути застосовна до підприємств малого та середнього бізнесу інших видів економічної діяльності і країн.

Для того, щоб допомогти малим підприємствам впровадити превентивний підхід, в Європі організуються заходи з обміну досвідом (семінари, форуми і т.д.) між підприємствами.

У Великобританії<sup>83</sup> для обміну досвідом між великими і малими підприємствами був розроблений проект «Добросусідство» («Good Neighbour»). Проект був запущений в 1997 році. Мета проекту – розширити вже існуючу співпрацю між великими і малими підприємствами, що дозволяє малим і середнім підприємствам перейняти досвід великих підприємств в управлінні ризиками. Проект фінансується і організований Організацією з охорони праці та здоров'я (Health and Safety Executive), за участю Королівського товариства щодо запобігання нещасних випадків (Royal Society for the Prevention of Accidents) і Британської ради з безпеки (the British Safety Council). Для просування цього проекту влаштовується безліч семінарів. Цілі проведення семінарів наступні: заохотити великі підприємства взяти на себе громадську зобов'язання допомагати малим підприємствам в управлінні ризиками. Були проведені семінари на такі теми: «Оцінка ризиків», «Програма для поліпшення безпеки», «Навчання власників малого бізнесу та співробітників», «Персональна безпека», «Способи залучення співробітників у процес оцінки ризиків» і т.д.

Потенційні учасники семінару визначаються заздалегідь, зазвичай у семінарі беруть участь від 4 до 6 великих підприємств і безліч малих підприємств. Представники великих компаній розповідають про методи управління ризиками, про методи поліпшення умов праці, безпеки і т.д.

Малий бізнес в зоні ЄС в законодавчому порядку зобов'язаний виконувати аналіз ризиків, але малі та середні компанії відчувають труднощі з аналізом і управлінням ризиками, а укладення контракту з фахівцями щодо запобігання ризиків обходиться власникові малого та середнього

<sup>83</sup>Fraser, J. Enterprise risk management, published by John Wiley and Sons, 2010. – pp. 22-27

підприємства є високовартісним. Саме тому багато країн Європи фокусується на розробці комп'ютерних програм і веб-сайтів підтримки малих підприємств в частині оцінки та запобігання ризикам. У Франції, на веб-сайті «Ризики малого бізнесу» («The Risques PME») міститься посібник з управління ризиками та інформація про те, як крок за кроком впровадити превентивний підхід на малих підприємствах.

Малі підприємства потребують цілісному наборі інструментів для управління ризиками, який охоплював би не окремі ризики, а всі основні ризики малого підприємства. Прикладом комплексного підходу може служити Керівництво з управління ризиками для малих і середніх підприємств, розроблене у Фінляндії. Керівництво розроблялося 4 роки з 1996 р по 2000 р Проект був скоординований Науково-Дослідницьким Центром Фінляндії (Technical Research Centre of Finland). Розробка керівництва фінансувалося Європейським соціальним фондом (European Social Fund), Міністерством соціальних справ та охорони здоров'я (Ministry of social affairs and health), Фінським екологічним фондом (Finnish work environment fund) та страховими компаніями. Для створення керівництва було проведено дослідження, щоб визначити основні ризики малого бізнесу. За результатами дослідження до основних ризиків малого бізнесу були віднесені: ризики, пов'язані з персоналом; бізнес-ризик; ризики, пов'язані з майном; ризики, пов'язані з базами даних і інформаційною безпекою; ризики, пов'язані з відповідальністю; ризики, пов'язані з продуктом; ризик перерви діяльності; ризики, пов'язані з транспортуванням.

Низький рівень стресу і напруги на робочому місці підвищує продуктивність співробітників, скорочує кількість нещасних випадків на робочому місці. Прикладом підходу спрямованого на зниження рівня напруги на робочому місці можуть служити рекомендації «Працюй позитивно» («Work positive») для навчання співробітників малого бізнесу, розроблене у Фінляндії. Керівництво «Працюй позитивно» («Work positive») може придбати будь-яке мале підприємство за 30 євро.

У Бельгії, Асоціація фахівців щодо запобігання ризиків PreBes, розробила комп'ютерна програму, що дозволяє малим підприємствам виконати власну оцінку ризиків. Власник малого бізнесу може використовувати програму самостійно. Програма дає власнику малого та середнього бізнесу короткий огляд ризиків його підприємства і відповідає основним принципам ризик-менеджменту. Комп'ютерна програма була розроблена на основі моделі Plan-Do-Check-Act (планування-дія-перевірка-коригування). Методологія PDCA являє собою найпростіший алгоритм дій керівника по управлінню процесом і досягненню його цілей. Робота починається зі стадії планування (Plan), на якій визначається і аналізується

підприємства є високовартісним. Саме тому багато країн Європи фокусується на розробці комп'ютерних програм і веб-сайтів підтримки малих підприємств в частині оцінки та запобігання ризикам. У Франції, на веб-сайті «Ризики малого бізнесу» («The Risques PME») міститься посібник з управління ризиками та інформація про те, як крок за кроком впровадити превентивний підхід на малих підприємствах.

Малі підприємства потребують цілісному наборі інструментів для управління ризиками, який охоплював би не окремі ризики, а всі основні ризики малого підприємства. Прикладом комплексного підходу може служити Керівництво з управління ризиками для малих і середніх підприємств, розроблене у Фінляндії. Керівництво розроблялося 4 роки з 1996 р по 2000 р Проект був скоординований Науково-Дослідницьким Центром Фінляндії (Technical Research Centre of Finland). Розробка керівництва фінансувалося Європейським соціальним фондом (European Social Fund), Міністерством соціальних справ та охорони здоров'я (Ministry of social affairs and health), Фінським екологічним фондом (Finnish work environment fund) та страховими компаніями. Для створення керівництва було проведено дослідження, щоб визначити основні ризики малого бізнесу. За результатами дослідження до основних ризиків малого бізнесу були віднесені: ризики, пов'язані з персоналом; бізнес-ризик; ризики, пов'язані з майном; ризики, пов'язані з базами даних і інформаційною безпекою; ризики, пов'язані з відповідальністю; ризики, пов'язані з продуктом; ризик перерви діяльності; ризики, пов'язані з транспортуванням.

Низький рівень стресу і напруги на робочому місці підвищує продуктивність співробітників, скорочує кількість нещасних випадків на робочому місці. Прикладом підходу спрямованого на зниження рівня напруги на робочому місці можуть служити рекомендації «Працюй позитивно» («Work positive») для навчання співробітників малого бізнесу, розроблене у Фінляндії. Керівництво «Працюй позитивно» («Work positive») може придбати будь-яке мале підприємство за 30 євро.

У Бельгії, Асоціація фахівців щодо запобігання ризиків PreBes, розробила комп'ютерна програму, що дозволяє малим підприємствам виконати власну оцінку ризиків. Власник малого бізнесу може використовувати програму самостійно. Програма дає власнику малого та середнього бізнесу короткий огляд ризиків його підприємства і відповідає основним принципам ризик-менеджменту. Комп'ютерна програма була розроблена на основі моделі Plan-Do-Check-Act (планування-дія-перевірка-коригування). Методологія PDCA являє собою найпростіший алгоритм дій керівника по управлінню процесом і досягненню його цілей. Робота починається зі стадії планування (Plan), на якій визначається і аналізується

проблема. Потім розробляються потенційні рішення, і проводиться їх тестування (Do). Результати вимірюються і порівнюються з необхідними (Check). Коригування результатів може повторюватися багаторазово до отримання задовільних результатів. За результатами аналізу ризику розробляється п'ятирічний превентивний план і щорічний план дій. Розроблена програма (Hygiene risk-evaluation system (IHRS)) може використовуватися на всіх малих підприємствах, незалежно від сектора. PreBes організувала і фінансувала інформаційні семінари для просування цієї програми.

У більшості європейських країн, малі та середні підприємства отримують безкоштовні консультаційні послуги, які надаються страховими компаніями, інспекціями праці, органами державної влади тощо Розвитку та розробки консалтингової мережі для стартапів, малих і середніх підприємств приділяється величезна увага. У Німеччині, наприклад, діє проект, згідно з яким майбутнім підприємцям надаються консалтингові послуги з управління ризиками на робочому місці, що дозволить посилити конкурентоспроможність нових підприємств.

Програми підтримки малих підприємств в європейських країнах настільки прості, що власникові малого бізнесу необхідно тільки заповнити документацію та виконати запропоновані заходи щодо запобігання ризиків.

#### Питання для самоконтролю

1. Чому діяльність малого бізнесу завжди пов'язана з ризиком?
2. Які функції ризику існують?
3. Як класифікуються ризики в діяльності малого бізнесу?
4. Як формується та реалізовується процес ризик-менеджменту в малому бізнесі?
5. Які методи управління ризику існують?
6. Охарактеризуйте матрицю для пошуку рішення щодо вибору напрямку оптимізації ступеня ризику.
7. Опишіть основні принципи управління ризиками бізнесу в Європі.
8. Опишіть проект «Добросусідство» (Великобританія).

#### Тестові завдання

1. Одна із функцій ризику, яка виконує, стимулюючи пошук нетрадиційних рішень проблем, що стоять перед підприємством:
  - А) інноваційна;
  - Б) регулятивна;
  - В) захисна;
  - Г) аналітична.

проблема. Потім розробляються потенційні рішення, і проводиться їх тестування (Do). Результати вимірюються і порівнюються з необхідними (Check). Коригування результатів може повторюватися багаторазово до отримання задовільних результатів. За результатами аналізу ризику розробляється п'ятирічний превентивний план і щорічний план дій. Розроблена програма (Hygiene risk-evaluation system (IHRS)) може використовуватися на всіх малих підприємствах, незалежно від сектора. PreBes організувала і фінансувала інформаційні семінари для просування цієї програми.

У більшості європейських країн, малі та середні підприємства отримують безкоштовні консультаційні послуги, які надаються страховими компаніями, інспекціями праці, органами державної влади тощо Розвитку та розробки консалтингової мережі для стартапів, малих і середніх підприємств приділяється величезна увага. У Німеччині, наприклад, діє проект, згідно з яким майбутнім підприємцям надаються консалтингові послуги з управління ризиками на робочому місці, що дозволить посилити конкурентоспроможність нових підприємств.

Програми підтримки малих підприємств в європейських країнах настільки прості, що власникові малого бізнесу необхідно тільки заповнити документацію та виконати запропоновані заходи щодо запобігання ризиків.

#### Питання для самоконтролю

1. Чому діяльність малого бізнесу завжди пов'язана з ризиком?
2. Які функції ризику існують?
3. Як класифікуються ризики в діяльності малого бізнесу?
4. Як формується та реалізовується процес ризик-менеджменту в малому бізнесі?
5. Які методи управління ризику існують?
6. Охарактеризуйте матрицю для пошуку рішення щодо вибору напрямку оптимізації ступеня ризику.
7. Опишіть основні принципи управління ризиками бізнесу в Європі.
8. Опишіть проект «Добросусідство» (Великобританія).

#### Тестові завдання

1. Одна із функцій ризику, яка виконує, стимулюючи пошук нетрадиційних рішень проблем, що стоять перед підприємством:
  - А) інноваційна;
  - Б) регулятивна;
  - В) захисна;
  - Г) аналітична.

2. Одна із функцій ризику, яка має суперечливий характер і виступає у двох формах: конструктивній і деструктивній:

- А) інноваційна;
- Б) регулятивна;
- В) захисна;
- Г) аналітична.

3. Одна із функцій ризику, яка виявляється в тому, що якщо для господарника ризик – природний стан, то нормальним повинно бути і терпиме ставлення до невдач:

- А) інноваційна;
- Б) регулятивна;
- В) захисна;
- Г) аналітична.

4. Одна із функцій ризику, яка припускає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішень, у зв'язку з чим господарник у процесі прийняття рішення аналізує всі можливі альтернативи, вибираючи найбільш рентабельні й найменш ризикові:

- А) інноваційна;
- Б) регулятивна;
- В) захисна;
- Г) аналітична.

5. Який з перелічених ризиків не відносяться до класифікації «за причинами виникнення»:

- А) ризик, викликаний невизначеністю майбутнього ;
- Б) ризик, викликаний нестачею інформації для прийняття рішень ;
- В) ризик, що викликаний особистими суб'єктивними факторами групи ;

Г) допустимий ризик.

6. Загроза повної втрати прибутку від реалізації того чи іншого проекту або від підприємницької діяльності в цілому:

- А) допустимий ризик;
- Б) критичний ризик;
- В) катастрофічний ризик;
- Г) всі варіанти неправильні.

7. Загроза втрат, що дорівнюють розміру зроблених витрат на здійснення підприємницької діяльності або окремої угоди:

- А) допустимий ризик;
- Б) критичний ризик;
- В) катастрофічний ризик;
- Г) всі варіанти неправильні.

8. Ризик, що характеризується загрозою втрат в розмірі, який дорівнює або перевищує весь майновий стан підприємця:

2. Одна із функцій ризику, яка має суперечливий характер і виступає у двох формах: конструктивній і деструктивній:

- А) інноваційна;
- Б) регулятивна;
- В) захисна;
- Г) аналітична.

3. Одна із функцій ризику, яка виявляється в тому, що якщо для господарника ризик – природний стан, то нормальним повинно бути і терпиме ставлення до невдач:

- А) інноваційна;
- Б) регулятивна;
- В) захисна;
- Г) аналітична.

4. Одна із функцій ризику, яка припускає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішень, у зв'язку з чим господарник у процесі прийняття рішення аналізує всі можливі альтернативи, вибираючи найбільш рентабельні й найменш ризикові:

- А) інноваційна;
- Б) регулятивна;
- В) захисна;
- Г) аналітична.

5. Який з перелічених ризиків не відносяться до класифікації «за причинами виникнення»:

- А) ризик, викликаний невизначеністю майбутнього ;
- Б) ризик, викликаний нестачею інформації для прийняття рішень ;
- В) ризик, що викликаний особистими суб'єктивними факторами групи ;

Г) допустимий ризик.

6. Загроза повної втрати прибутку від реалізації того чи іншого проекту або від підприємницької діяльності в цілому:

- А) допустимий ризик;
- Б) критичний ризик;
- В) катастрофічний ризик;
- Г) всі варіанти неправильні.

7. Загроза втрат, що дорівнюють розміру зроблених витрат на здійснення підприємницької діяльності або окремої угоди:

- А) допустимий ризик;
- Б) критичний ризик;
- В) катастрофічний ризик;
- Г) всі варіанти неправильні.

8. Ризик, що характеризується загрозою втрат в розмірі, який дорівнює або перевищує весь майновий стан підприємця:

- А) допустимий ризик;
- Б) критичний ризик;
- В) катастрофічний ризик;
- Г) всі варіанти неправильні.

9. Ймовірна подія або сукупність подій, у випадку настання яких здійснюється страхування:

- А) допустимий ризик;
- Б) критичний ризик;
- В) ризики які можна страхувати;
- Г) всі варіанти неправильні.

10. Ризики які виникають у процесі реалізації товарів та послуг, що вироблені або придбані підприємство:

- А) допустимий ризик;
- Б) критичний ризик;
- В) комерційні;
- Г) всі варіанти неправильні.

11. Система управління ризиком та економічними, точніше фінансовими відносинами, які виникають у процесі управління – це:

- А) ризик-менеджмент;
- Б) фінансовий менеджмент;
- В) управління економічною діяльністю;
- Г) немає правильної відповіді.

12. Систематичне використання наявних у розпорядженні менеджерів методів, способів і прийомів для вирішення завдань, що стосуються ризиків: установлення контексту, аналізу (виявлення й оцінки), впливу, моніторингу і комунікації – це:

- А) процес управління фінансовою діяльністю;
- Б) процес управління виробничою діяльністю;
- В) процес ризик-менеджменту;
- Г) процес здійснення контролю.

13. Завдання ризик-менеджменту:

- А) профілактика виникнення ризиків;
- Б) мінімізація збитку, спричиненого ризиками;
- В) максимізація додаткового прибутку, який отримує підприємство внаслідок управління ризиками;
- Г) всі відповіді правильні.

14. Принципи ризик-менеджменту:

- А) принцип масштабності;
- Б) принцип мінімізації витрат;
- В) принцип адекватної реакції;
- Г) всі відповіді правильні.

15. Функції ризик-менеджменту:

- А) допустимий ризик;
- Б) критичний ризик;
- В) катастрофічний ризик;
- Г) всі варіанти неправильні.

9. Ймовірна подія або сукупність подій, у випадку настання яких здійснюється страхування:

- А) допустимий ризик;
- Б) критичний ризик;
- В) ризики які можна страхувати;
- Г) всі варіанти неправильні.

10. Ризики які виникають у процесі реалізації товарів та послуг, що вироблені або придбані підприємство:

- А) допустимий ризик;
- Б) критичний ризик;
- В) комерційні;
- Г) всі варіанти неправильні.

11. Система управління ризиком та економічними, точніше фінансовими відносинами, які виникають у процесі управління – це:

- А) ризик-менеджмент;
- Б) фінансовий менеджмент;
- В) управління економічною діяльністю;
- Г) немає правильної відповіді.

12. Систематичне використання наявних у розпорядженні менеджерів методів, способів і прийомів для вирішення завдань, що стосуються ризиків: установлення контексту, аналізу (виявлення й оцінки), впливу, моніторингу і комунікації – це:

- А) процес управління фінансовою діяльністю;
- Б) процес управління виробничою діяльністю;
- В) процес ризик-менеджменту;
- Г) процес здійснення контролю.

13. Завдання ризик-менеджменту:

- А) профілактика виникнення ризиків;
- Б) мінімізація збитку, спричиненого ризиками;
- В) максимізація додаткового прибутку, який отримує підприємство внаслідок управління ризиками;
- Г) всі відповіді правильні.

14. Принципи ризик-менеджменту:

- А) принцип масштабності;
- Б) принцип мінімізації витрат;
- В) принцип адекватної реакції;
- Г) всі відповіді правильні.

15. Функції ризик-менеджменту:

- А) планування, організації і координації;
- Б) мотивації, контролю і регулювання;
- В) правильні відповіді А) та Б);
- Г) немає правильної відповіді.

16. Процес ризик-менеджменту включає:

А) визначення умов, в яких мале підприємство здійснює діяльність та ідентифікацію ризику;

Б) визначення умов, в яких мале підприємство здійснює діяльність, ідентифікацію ризику та аналіз і визначення рівня ризику;

В) визначення умов, в яких мале підприємство здійснює діяльність, ідентифікацію ризику, аналіз і визначення рівня ризику та підбір методів управління і застосування техніки управління ризиком;

Г) визначення умов, в яких мале підприємство здійснює діяльність, ідентифікацію ризику, аналіз і визначення рівня ризику, підбір методів управління і застосування техніки управління ризиком та моніторинг результатів і вдосконалення системи управління ризиками.

17. Вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, встановлення умов процесу управління ризиками – це:

А) визначення умов, в яких мале підприємство здійснює діяльність;

Б) ідентифікація ризику;

В) аналіз і визначення рівня ризику;

Г) підбір методів управління.

18. Методи управління ризиками малого бізнесу є:

А) методи уникнення ризиків або відмови від ризику;

Б) методи контролю ризиків;

В) методи фінансування ризиків;

Г) всі відповіді правильні.

19. Методи фінансування ризику бувають:

А) утримання;

Б) передача;

В) правильні відповіді А) та Б);

Г) немає правильної відповіді.

20. Превентивні заходи в ризик-менеджменті бувають:

А) заходи, які стосуються організації діяльності;

Б) технічні заходи;

В) заходи підвищення ефективності роботи співробітників;

Г) всі відповіді правильні.

21. Інноваційна функція ризику полягає у :

А) має суперечливий характер і виступає у двох формах: конструктивній і деструктивній;

Б) господарського ризику пов'язана з тим, що наявність ризику припускає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішень, у

- А) планування, організації і координації;
- Б) мотивації, контролю і регулювання;
- В) правильні відповіді А) та Б);
- Г) немає правильної відповіді.

16. Процес ризик-менеджменту включає:

А) визначення умов, в яких мале підприємство здійснює діяльність та ідентифікацію ризику;

Б) визначення умов, в яких мале підприємство здійснює діяльність, ідентифікацію ризику та аналіз і визначення рівня ризику;

В) визначення умов, в яких мале підприємство здійснює діяльність, ідентифікацію ризику, аналіз і визначення рівня ризику та підбір методів управління і застосування техніки управління ризиком;

Г) визначення умов, в яких мале підприємство здійснює діяльність, ідентифікацію ризику, аналіз і визначення рівня ризику, підбір методів управління і застосування техніки управління ризиком та моніторинг результатів і вдосконалення системи управління ризиками.

17. Вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, встановлення умов процесу управління ризиками – це:

А) визначення умов, в яких мале підприємство здійснює діяльність;

Б) ідентифікація ризику;

В) аналіз і визначення рівня ризику;

Г) підбір методів управління.

18. Методи управління ризиками малого бізнесу є:

А) методи уникнення ризиків або відмови від ризику;

Б) методи контролю ризиків;

В) методи фінансування ризиків;

Г) всі відповіді правильні.

19. Методи фінансування ризику бувають:

А) утримання;

Б) передача;

В) правильні відповіді А) та Б);

Г) немає правильної відповіді.

20. Превентивні заходи в ризик-менеджменті бувають:

А) заходи, які стосуються організації діяльності;

Б) технічні заходи;

В) заходи підвищення ефективності роботи співробітників;

Г) всі відповіді правильні.

21. Інноваційна функція ризику полягає у :

А) має суперечливий характер і виступає у двох формах: конструктивній і деструктивній;

Б) господарського ризику пов'язана з тим, що наявність ризику припускає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішень, у

зв'язку з чим господарник у процесі прийняття рішення аналізує всі можливі альтернативи, вибираючи найбільш рентабельні й найменш ризикові;

В) господарський ризик виконує, стимулюючи пошук нетрадиційних рішень проблем, що стоять перед підприємством;

Г) виявляється в тому, що якщо для господарника ризик – природний стан, то нормальним повинно бути і терпиме ставлення до невдач.

22. Аналітична функція ризику полягає у:

А) виявляється в тому, що якщо для господарника ризик – природний стан, то нормальним повинно бути і терпиме ставлення до невдач;

Б) господарського ризику пов'язана з тим, що наявність ризику припускає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішень, у зв'язку з чим господарник у процесі прийняття рішення аналізує всі можливі альтернативи, вибираючи найбільш рентабельні й найменш ризикові;

В) господарський ризик виконує, стимулюючи пошук нетрадиційних рішень проблем, що стоять перед підприємством;

Г) має суперечливий характер і виступає у двох формах: конструктивній і деструктивній.

23. За ступенем припустимості ризику бувають:

А) допустимий, критичний, катастрофічний;

Б) системний, несистемний;

В) адміністративний, законний, фінансовий;

Г) негативний, нульовий, позитивний.

24. За ступенем походження ризику бувають:

А) допустимий, критичний, катастрофічний;

Б) системний, несистемний;

В) адміністративний, законний, фінансовий, комерційний, природно-екологічний;

Г) негативний, нульовий, позитивний.

25. Комерційні ризики:

А) пов'язані з виробництвом продукції, товарів та послуг, здійсненям будь-яких видів виробничої діяльності, у процесі якої підприємства можуть зіткнутися з проблемами неадекватного використання сировини, збільшенням собівартості, втрат робочого часу, застосуванням нових методів виробництва;

Б) виникають на ринку фінансових ресурсів тобто сукупності кредитного, фінансового й ринку цінних паперів;

В) виникають у процесі реалізації товарів та послуг, що вироблені або придбані підприємством;

Г) виникають у випадку реалізації незапланованих адміністративних обмежень господарської діяльності ринкових суб'єктів, а також змін у законодавстві.

26. Своєчасні ризики – це:

зв'язку з чим господарник у процесі прийняття рішення аналізує всі можливі альтернативи, вибираючи найбільш рентабельні й найменш ризикові;

В) господарський ризик виконує, стимулюючи пошук нетрадиційних рішень проблем, що стоять перед підприємством;

Г) виявляється в тому, що якщо для господарника ризик – природний стан, то нормальним повинно бути і терпиме ставлення до невдач.

22. Аналітична функція ризику полягає у:

А) виявляється в тому, що якщо для господарника ризик – природний стан, то нормальним повинно бути і терпиме ставлення до невдач;

Б) господарського ризику пов'язана з тим, що наявність ризику припускає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішень, у зв'язку з чим господарник у процесі прийняття рішення аналізує всі можливі альтернативи, вибираючи найбільш рентабельні й найменш ризикові;

В) господарський ризик виконує, стимулюючи пошук нетрадиційних рішень проблем, що стоять перед підприємством;

Г) має суперечливий характер і виступає у двох формах: конструктивній і деструктивній.

23. За ступенем припустимості ризику бувають:

А) допустимий, критичний, катастрофічний;

Б) системний, несистемний;

В) адміністративний, законний, фінансовий;

Г) негативний, нульовий, позитивний.

24. За ступенем походження ризику бувають:

А) допустимий, критичний, катастрофічний;

Б) системний, несистемний;

В) адміністративний, законний, фінансовий, комерційний, природно-екологічний;

Г) негативний, нульовий, позитивний.

25. Комерційні ризики:

А) пов'язані з виробництвом продукції, товарів та послуг, здійсненям будь-яких видів виробничої діяльності, у процесі якої підприємства можуть зіткнутися з проблемами неадекватного використання сировини, збільшенням собівартості, втрат робочого часу, застосуванням нових методів виробництва;

Б) виникають на ринку фінансових ресурсів тобто сукупності кредитного, фінансового й ринку цінних паперів;

В) виникають у процесі реалізації товарів та послуг, що вироблені або придбані підприємством;

Г) виникають у випадку реалізації незапланованих адміністративних обмежень господарської діяльності ринкових суб'єктів, а також змін у законодавстві.

26. Своєчасні ризики – це:



А) такі, що не були передбачені підприємством при складанні своїх планів, і стратегія поведінки підприємства при цьому розробляється (визначається) вже після їх виникнення;

Б) ті, що зараховані при складанні планів розвитку підприємства, тобто до моменту їх появи розроблена стратегія їх виникнення;

В) такі, що не були завчасно передбачені, а також не була розроблена стратегія поведінки підприємства у випадку їх виникнення, і господарюючий суб'єкт реагує на них у момент їх виникнення (на перших стадіях);

Г) такі, які були завчасно передбачені, а також була розроблена стратегія поведінки підприємства у випадку їх виникнення.

27. Принципи ризик-менеджменту:

А) масштабності, мінімізації витрат, адекватної реакції, розумного сприйняття;

Б) планування, організації, контролю;

В) фінансування, моніторингу, дублювання;

Г) масштабності, мінімізації, організації, контролю.

28. Методи контролю ризиків:

А) запобігання збитків, зменшення розміру збитків, поділ, дублювання;

Б) утримання, передача, дублювання;

В) метод відмов від ризику, зменшення розміру збитків, утримання;

Г) технічні, організаційні, фінансові.

29. Методи фінансування ризику:

А) запобігання збитків, зменшення розміру збитків, поділ, дублювання;

Б) утримання, передача;

В) метод відмов від ризику, зменшення розміру збитків, утримання;

Г) технічні, організаційні, фінансові.

30. Аналіз ризику :

А) визначення умов, в яких мале підприємство здійснює діяльність;

Б) ідентифікацію діапазону варіантів для обробки ризиків, оцінку цих варіантів, підготовку та виконання планів обробки;

В) вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, встановлення умов процесу управління ризиками;

Г) один із найважливіших етапів управління ризиком, мета якого – одержання необхідної інформації щодо структури та властивостей об'єкта ризику та виявлення основних видів ризику, що впливають на цей об'єкт.

31. Процес ідентифікації ризику включає в себе:

А) ідентифікацію причин і джерел небезпечних подій, ситуацій, обставин або ризиків, які можуть зробити істотний вплив на досягнення цілей підприємства, і характер цих впливів;

Б) ідентифікацію діапазону варіантів для обробки ризиків, оцінку цих варіантів, підготовку та виконання планів обробки;

А) такі, що не були передбачені підприємством при складанні своїх планів, і стратегія поведінки підприємства при цьому розробляється (визначається) вже після їх виникнення;

Б) ті, що зараховані при складанні планів розвитку підприємства, тобто до моменту їх появи розроблена стратегія їх виникнення;

В) такі, що не були завчасно передбачені, а також не була розроблена стратегія поведінки підприємства у випадку їх виникнення, і господарюючий суб'єкт реагує на них у момент їх виникнення (на перших стадіях);

Г) такі, які були завчасно передбачені, а також була розроблена стратегія поведінки підприємства у випадку їх виникнення.

27. Принципи ризик-менеджменту:

А) масштабності, мінімізації витрат, адекватної реакції, розумного сприйняття;

Б) планування, організації, контролю;

В) фінансування, моніторингу, дублювання;

Г) масштабності, мінімізації, організації, контролю.

28. Методи контролю ризиків:

А) запобігання збитків, зменшення розміру збитків, поділ, дублювання;

Б) утримання, передача, дублювання;

В) метод відмов від ризику, зменшення розміру збитків, утримання;

Г) технічні, організаційні, фінансові.

29. Методи фінансування ризику:

А) запобігання збитків, зменшення розміру збитків, поділ, дублювання;

Б) утримання, передача;

В) метод відмов від ризику, зменшення розміру збитків, утримання;

Г) технічні, організаційні, фінансові.

30. Аналіз ризику :

А) визначення умов, в яких мале підприємство здійснює діяльність;

Б) ідентифікацію діапазону варіантів для обробки ризиків, оцінку цих варіантів, підготовку та виконання планів обробки;

В) вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, встановлення умов процесу управління ризиками;

Г) один із найважливіших етапів управління ризиком, мета якого – одержання необхідної інформації щодо структури та властивостей об'єкта ризику та виявлення основних видів ризику, що впливають на цей об'єкт.

31. Процес ідентифікації ризику включає в себе:

А) ідентифікацію причин і джерел небезпечних подій, ситуацій, обставин або ризиків, які можуть зробити істотний вплив на досягнення цілей підприємства, і характер цих впливів;

Б) ідентифікацію діапазону варіантів для обробки ризиків, оцінку цих варіантів, підготовку та виконання планів обробки;

В) вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, встановлення умов процесу управління ризиками;

Г) всі відповіді вірні.

32. До методів контролю ризиків можна віднести:

А) запобігання збитків;

Б) зменшення розміру збитків;

В) дублювання;

Г) всі відповіді вірні.

33. Методами фінансування ризиків є:

А) утримання і аналіз;

Б) утримання і передача;

В) передача і аналіз;

Г) немає вірної відповіді.

34. В якій країні з 1999 року страхова організація щодо запобігання виробничих травм і професійних хвороб, відповідно до вимог законодавства, розробила програму для малого та середнього бізнесу, в рамках якої були створені спеціальні центри по запобіганню професійних ризиків, організовані зустрічі з зацікавленими власниками малих і середніх підприємств, розроблене спеціальне комп'ютерне програмне забезпечення для всієї системи:

А) Англія;

Б) Франція;

В) Австрія;

Г) Росія.

35. В якій країні для того, щоб стимулювати розвиток малих підприємств бетонної індустрії і мотивувати малі підприємства впровадити превентивний підхід Регіональний фонд медичного страхування CRAM укладає контракти на проведення превентивних заходів з власниками малих і середніх підприємств бетонної індустрії. Укладення контрактів на проведення превентивних заходів є формою допомоги, що надається малим і середнім підприємствам, і потрапляє під дію політики, що проводиться системою соціального страхування:

А) Франція;

Б) США;

В) Англія;

Г) Австрія.

36. У Великобританії для обміну досвідом між великими і малими підприємствами був розроблений проект «Добросусідство» («Good Neighbour»). Проект був запущений в:

А) 1994;

Б) 1997;

В) 1999;

В) вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, встановлення умов процесу управління ризиками;

Г) всі відповіді вірні.

32. До методів контролю ризиків можна віднести:

А) запобігання збитків;

Б) зменшення розміру збитків;

В) дублювання;

Г) всі відповіді вірні.

33. Методами фінансування ризиків є:

А) утримання і аналіз;

Б) утримання і передача;

В) передача і аналіз;

Г) немає вірної відповіді.

34. В якій країні з 1999 року страхова організація щодо запобігання виробничих травм і професійних хвороб, відповідно до вимог законодавства, розробила програму для малого та середнього бізнесу, в рамках якої були створені спеціальні центри по запобіганню професійних ризиків, організовані зустрічі з зацікавленими власниками малих і середніх підприємств, розроблене спеціальне комп'ютерне програмне забезпечення для всієї системи:

А) Англія;

Б) Франція;

В) Австрія;

Г) Росія.

35. В якій країні для того, щоб стимулювати розвиток малих підприємств бетонної індустрії і мотивувати малі підприємства впровадити превентивний підхід Регіональний фонд медичного страхування CRAM укладає контракти на проведення превентивних заходів з власниками малих і середніх підприємств бетонної індустрії. Укладення контрактів на проведення превентивних заходів є формою допомоги, що надається малим і середнім підприємствам, і потрапляє під дію політики, що проводиться системою соціального страхування:

А) Франція;

Б) США;

В) Англія;

Г) Австрія.

36. У Великобританії для обміну досвідом між великими і малими підприємствами був розроблений проект «Добросусідство» («Good Neighbour»). Проект був запущений в:

А) 1994;

Б) 1997;

В) 1999;

Г) 2001.

37. Ризик, викликаний невизначеністю майбутнього:

А) тобто тією звичайною невизначеністю, що характерна для функціонування усіх суб'єктів ринку, і, як наслідок цього, складністю у прогнозуванні їх поведінки;

Б) пов'язаний з об'єктивною неможливістю обліку й розгляду усіх параметрів, які необхідні для прийняття виробничо–господарських рішень;

В) аналізує ризик (їх особистим розумінням аналізованих процесів, рівнем кваліфікації, співвідношенням кількості часу, що потрібний для якісного й всебічного аналізу, та відведеним для цього часом і т. ін.);

Г) Вірної відповіді немає.

38. Ризик, викликаний недостатчею інформації для прийняття рішень:

А) тобто тією звичайною невизначеністю, що характерна для функціонування усіх суб'єктів ринку, і, як наслідок цього, складністю у прогнозуванні їх поведінки;

Б) пов'язаний з об'єктивною неможливістю обліку й розгляду усіх параметрів, які необхідні для прийняття виробничо–господарських рішень;

В) аналізує ризик (їх особистим розумінням аналізованих процесів, рівнем кваліфікації, співвідношенням кількості часу, що потрібний для якісного й всебічного аналізу, та відведеним для цього часом і т. ін.);

Г) Вірної відповіді немає.

39. Ризик, що викликаний особистими суб'єктивними факторами групи:

А) тобто тією звичайною невизначеністю, що характерна для функціонування усіх суб'єктів ринку, і, як наслідок цього, складністю у прогнозуванні їх поведінки;

Б) пов'язаний з об'єктивною неможливістю обліку й розгляду усіх параметрів, які необхідні для прийняття виробничо–господарських рішень;

В) аналізує ризик (їх особистим розумінням аналізованих процесів, рівнем кваліфікації, співвідношенням кількості часу, що потрібний для якісного й всебічного аналізу, та відведеним для цього часом і т. ін.);

Г) вірної відповіді немає.

40. Допустимий ризик:

А) це загроза повної втрати прибутку від реалізації того чи іншого проекту або від підприємницької діяльності в цілому;

Б) загроза втрат, що дорівнюють розміру зроблених витрат на здійснення підприємницької діяльності або окремої угоди;

В) це ризик, що характеризується загрозою втрат в розмірі, який дорівнює або перевищує весь майновий стан підприємця;

Г) вірної відповіді немає.

41. Критичний ризик:

А) це загроза повної втрати прибутку від реалізації того чи іншого проекту або від підприємницької діяльності в цілому;

Г) 2001.

37. Ризик, викликаний невизначеністю майбутнього:

А) тобто тією звичайною невизначеністю, що характерна для функціонування усіх суб'єктів ринку, і, як наслідок цього, складністю у прогнозуванні їх поведінки;

Б) пов'язаний з об'єктивною неможливістю обліку й розгляду усіх параметрів, які необхідні для прийняття виробничо–господарських рішень;

В) аналізує ризик (їх особистим розумінням аналізованих процесів, рівнем кваліфікації, співвідношенням кількості часу, що потрібний для якісного й всебічного аналізу, та відведеним для цього часом і т. ін.);

Г) Вірної відповіді немає.

38. Ризик, викликаний недостатчею інформації для прийняття рішень:

А) тобто тією звичайною невизначеністю, що характерна для функціонування усіх суб'єктів ринку, і, як наслідок цього, складністю у прогнозуванні їх поведінки;

Б) пов'язаний з об'єктивною неможливістю обліку й розгляду усіх параметрів, які необхідні для прийняття виробничо–господарських рішень;

В) аналізує ризик (їх особистим розумінням аналізованих процесів, рівнем кваліфікації, співвідношенням кількості часу, що потрібний для якісного й всебічного аналізу, та відведеним для цього часом і т. ін.);

Г) Вірної відповіді немає.

39. Ризик, що викликаний особистими суб'єктивними факторами групи:

А) тобто тією звичайною невизначеністю, що характерна для функціонування усіх суб'єктів ринку, і, як наслідок цього, складністю у прогнозуванні їх поведінки;

Б) пов'язаний з об'єктивною неможливістю обліку й розгляду усіх параметрів, які необхідні для прийняття виробничо–господарських рішень;

В) аналізує ризик (їх особистим розумінням аналізованих процесів, рівнем кваліфікації, співвідношенням кількості часу, що потрібний для якісного й всебічного аналізу, та відведеним для цього часом і т. ін.);

Г) вірної відповіді немає.

40. Допустимий ризик:

А) це загроза повної втрати прибутку від реалізації того чи іншого проекту або від підприємницької діяльності в цілому;

Б) загроза втрат, що дорівнюють розміру зроблених витрат на здійснення підприємницької діяльності або окремої угоди;

В) це ризик, що характеризується загрозою втрат в розмірі, який дорівнює або перевищує весь майновий стан підприємця;

Г) вірної відповіді немає.

41. Критичний ризик:

А) це загроза повної втрати прибутку від реалізації того чи іншого проекту або від підприємницької діяльності в цілому;

Б) загроза втрат, що дорівнюють розміру зроблених витрат на здійснення підприємницької діяльності або окремої угоди;

В) це ризик, що характеризується загрозою втрат в розмірі, який дорівнює або перевищує весь майновий стан підприємця;

Г) вірної відповіді немає;

42. Катастрофічний ризик:

А) це загроза повної втрати прибутку від реалізації того чи іншого проекту або від підприємницької діяльності в цілому;

Б) загроза втрат, що дорівнюють розміру зроблених витрат на здійснення підприємницької діяльності або окремої угоди;

В) це ризик, що характеризується загрозою втрат в розмірі, який дорівнює або перевищує весь майновий стан підприємця;

Г) вірної відповіді немає.

43. За сферою виникнення ризику розподіляються на:

А) внутрішні і зовнішні;

Б) прямі і Непрямі;

В) відкриті і Приховані;

Г) системні і аналітичні.

44. За ступенем системності виділяють:

А) внутрішні і зовнішні;

Б) відкриті і приховані;

В) систематичні і несистематичні;

Г) прямі і непрямі.

45. Ризики, які виникають у випадку реалізації незапланованих адміністративних обмежень господарської діяльності ринкових суб'єктів, а також змін у законодавстві це:

А) адміністративно-законодавчі;

Б) природно-екологічні;

В) виробничі;

Г) фінансові.

46. Ризики, які виникають внаслідок залежності людини і в цілому суспільного виробництва від природно – кліматичних умов, а також зворотного зв'язку між суспільними виробництвом та навколишнім середовищем, це:

А) адміністративно-законодавчі;

Б) природно-екологічні;

В) виробничі;

Г) фінансові.

47. Ризики, які пов'язані з виробництвом продукції, товарів та послуг, здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності, у процесі якої підприємства можуть зіткнутися з проблемами неадекватного використання

Б) загроза втрат, що дорівнюють розміру зроблених витрат на здійснення підприємницької діяльності або окремої угоди;

В) це ризик, що характеризується загрозою втрат в розмірі, який дорівнює або перевищує весь майновий стан підприємця;

Г) вірної відповіді немає;

42. Катастрофічний ризик:

А) це загроза повної втрати прибутку від реалізації того чи іншого проекту або від підприємницької діяльності в цілому;

Б) загроза втрат, що дорівнюють розміру зроблених витрат на здійснення підприємницької діяльності або окремої угоди;

В) це ризик, що характеризується загрозою втрат в розмірі, який дорівнює або перевищує весь майновий стан підприємця;

Г) вірної відповіді немає.

43. За сферою виникнення ризику розподіляються на:

А) внутрішні і зовнішні;

Б) прямі і Непрямі;

В) відкриті і Приховані;

Г) системні і аналітичні.

44. За ступенем системності виділяють:

А) внутрішні і зовнішні;

Б) відкриті і приховані;

В) систематичні і несистематичні;

Г) прямі і непрямі.

45. Ризики, які виникають у випадку реалізації незапланованих адміністративних обмежень господарської діяльності ринкових суб'єктів, а також змін у законодавстві це:

А) адміністративно-законодавчі;

Б) природно-екологічні;

В) виробничі;

Г) фінансові.

46. Ризики, які виникають внаслідок залежності людини і в цілому суспільного виробництва від природно – кліматичних умов, а також зворотного зв'язку між суспільними виробництвом та навколишнім середовищем, це:

А) адміністративно-законодавчі;

Б) природно-екологічні;

В) виробничі;

Г) фінансові.

47. Ризики, які пов'язані з виробництвом продукції, товарів та послуг, здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності, у процесі якої підприємства можуть зіткнутися з проблемами неадекватного використання

сировини, збільшенням собівартості, втрат робочого часу, застосуванням нових методів виробництва, це:

- А) комерційні;
- Б) природно-екологічні;
- В) виробничі;
- Г) фінансові.

48. Ризики, які виникають на ринку фінансових ресурсів тобто сукупності кредитного, фінансового й ринку цінних паперів, це:

- А) фінансові;
- Б) природно-екологічні;
- В) виробничі;
- Г) комерційні.

49. Ризики, які виникають у процесі реалізації товарів та послуг, що вироблені або придбані підприємство, це:

- А) фінансові;
- Б) природно-екологічні;
- В) виробничі;
- Г) комерційні.

50. Ризики в діяльності підприємств – це така подія, що за наявності сукупності певних умов може бути реалізована, а її вплив на діяльність господарюючих суб'єктів може бути:

- А) негативним;
- Б) нульовим;
- В) позитивним;
- Г) всі відповіді вірні.

сировини, збільшенням собівартості, втрат робочого часу, застосуванням нових методів виробництва, це:

- А) комерційні;
- Б) природно-екологічні;
- В) виробничі;
- Г) фінансові.

48. Ризики, які виникають на ринку фінансових ресурсів тобто сукупності кредитного, фінансового й ринку цінних паперів, це:

- А) фінансові;
- Б) природно-екологічні;
- В) виробничі;
- Г) комерційні.

49. Ризики, які виникають у процесі реалізації товарів та послуг, що вироблені або придбані підприємство, це:

- А) фінансові;
- Б) природно-екологічні;
- В) виробничі;
- Г) комерційні.

50. Ризики в діяльності підприємств – це така подія, що за наявності сукупності певних умов може бути реалізована, а її вплив на діяльність господарюючих суб'єктів може бути:

- А) негативним;
- Б) нульовим;
- В) позитивним;
- Г) всі відповіді вірні.

## Розділ 6. ОПОДАТКУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### 1. Системи оподаткування в малому бізнесі

Податкова система України є однією з найбільш складних не тільки серед країн європейського регіону, а й у глобальному порівнянні. Це регулярно підтверджують міжнародні рейтинги і звіти. За даними рейтингу Світового банку та Міжнародної фінансової корпорації (IFC) Paying Taxes 2013 Україна посідає 137 місце зі 183 країн світу за умовами сплати податків. Складність податкової системи та постійне її реформування зумовлює певні перешкоди в розвитку як великого, так і малого бізнесу.

На сьогодні, основним нормативним документом щодо оподаткування малого бізнесу є Податковий кодекс України, згідно якого суб'єкти малого підприємництва мають право вибору режиму оподаткування: загального чи спрощеного. Головним фактором, що впливає на прийняття рішення про перехід на сплату єдиного податку – це економічна ефективність, яка відображається у зменшенні податкових платежів внаслідок зміни системи оподаткування

Поширеною є думка, що в країнах з розвинутою ринковою економікою малий бізнес забезпечує основу податкових надходжень від бізнесу до бюджету. Але малий бізнес, формуючи в розвинутих країнах більше 50% від ВВП, сплачує до бюджету набагато менше, ніж великі корпорації. Великі підприємства з великими оборотами, з автоматизованими процесами виробництва значно більш значущі для формування державного та місцевих бюджетів. Ефективність та продуктивність праці на них, як правило, значно вища ніж у малого бізнесу. Насправді, малий бізнес не конкурент для великих підприємств, він формує середовище, в якому ті працюють.

У той же час, незначний обсяг робіт та послуг не дозволяє представникам малого бізнесу вести управлінський облік в такому ж вигляді, як і великим підприємствам. Умовно-постійні адміністративні витрати, пов'язані з обліком, для малого бізнесу занадто високі. Суб'єкти малого підприємництва також не можуть конкурувати з великими підприємствами, бо витрати на одиницю продукції у них значно вищі, позиковий капітал дорожчий, конкуренція на ринках збуту вища, а значить норма прибутку – нижче.

Тому коли пропонується встановити для малого бізнесу такі ж умови оподаткування, що і для великого капіталу, це передбачає обмеження його розвитку. За таких умов зникатимуть стимули, які дозволяють найбільш активним членам суспільства в законний спосіб досягти багатства та успіху і зумовлює виникнення бажання досягти бажаного в інший спосіб – незаконний.

## Розділ 6. ОПОДАТКУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### 1. Системи оподаткування в малому бізнесі

Податкова система України є однією з найбільш складних не тільки серед країн європейського регіону, а й у глобальному порівнянні. Це регулярно підтверджують міжнародні рейтинги і звіти. За даними рейтингу Світового банку та Міжнародної фінансової корпорації (IFC) Paying Taxes 2013 Україна посідає 137 місце зі 183 країн світу за умовами сплати податків. Складність податкової системи та постійне її реформування зумовлює певні перешкоди в розвитку як великого, так і малого бізнесу.

На сьогодні, основним нормативним документом щодо оподаткування малого бізнесу є Податковий кодекс України, згідно якого суб'єкти малого підприємництва мають право вибору режиму оподаткування: загального чи спрощеного. Головним фактором, що впливає на прийняття рішення про перехід на сплату єдиного податку – це економічна ефективність, яка відображається у зменшенні податкових платежів внаслідок зміни системи оподаткування

Поширеною є думка, що в країнах з розвинутою ринковою економікою малий бізнес забезпечує основу податкових надходжень від бізнесу до бюджету. Але малий бізнес, формуючи в розвинутих країнах більше 50% від ВВП, сплачує до бюджету набагато менше, ніж великі корпорації. Великі підприємства з великими оборотами, з автоматизованими процесами виробництва значно більш значущі для формування державного та місцевих бюджетів. Ефективність та продуктивність праці на них, як правило, значно вища ніж у малого бізнесу. Насправді, малий бізнес не конкурент для великих підприємств, він формує середовище, в якому ті працюють.

У той же час, незначний обсяг робіт та послуг не дозволяє представникам малого бізнесу вести управлінський облік в такому ж вигляді, як і великим підприємствам. Умовно-постійні адміністративні витрати, пов'язані з обліком, для малого бізнесу занадто високі. Суб'єкти малого підприємництва також не можуть конкурувати з великими підприємствами, бо витрати на одиницю продукції у них значно вищі, позиковий капітал дорожчий, конкуренція на ринках збуту вища, а значить норма прибутку – нижче.

Тому коли пропонується встановити для малого бізнесу такі ж умови оподаткування, що і для великого капіталу, це передбачає обмеження його розвитку. За таких умов зникатимуть стимули, які дозволяють найбільш активним членам суспільства в законний спосіб досягти багатства та успіху і зумовлює виникнення бажання досягти бажаного в інший спосіб – незаконний.

Як зазначалося раніше, податкова система України передбачає два податкових режими: *загальний і спеціальний (спрощена система оподаткування, обліку та звітності)*. Суб'єкти малого підприємництва самостійно приймають рішення про вибір податкового режиму. Як юридичні особи, так і фізичні особи-підприємці мають право вибрати для себе найбільш економічно вигідний механізм сплати податків.

*Загальний податковий режим* передбачає сплату всіх видів податків і зборів, передбачених податковим законодавством України, залежно від наявності певних об'єктів оподаткування. Суб'єкти малого бізнесу на загальному податковому режимі мають право займатися будь-яким видом діяльності (при отриманні відповідних дозвільних документів), мати необмежену суму доходу і кількість найманих працівників.

В цілому, перевагами загального податкового режиму є: відсутність обмежень у видах діяльності; відсутність обмежень обсягу доходу та кількості працівників; більш широка можливість планування та оптимізації оподаткування. До недоліків загального податкового режиму слід віднести: значні часові та матеріальні витрати на виконання податкового законодавства; складність адміністрування; високе податкове навантаження.

*Спрощена система оподаткування* — спеціальний податковий режим, запроваджений для зниження податкового навантаження та стимулювання малого підприємництва в Україні. Була запроваджена Указом Президента №727/98 «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва». З 1999 могла застосовуватися підприємцями. Практично без змін проіснувала до 2011, коли було переглянуто порядок обов'язкових податкових відрахувань. Наступні істотні зміни набули чинності 1 січня 2015 року. З 1 січня 2016 році планувалася також кардинальна зміна в спрощеній системі, але суттєвих нововведень не відбулось (окрім збільшення ставки податку для 3 групи на 1% та зменшенні обсягу доходу для перебування на спрощеній системі оподаткування з 20 млн. грн. до 5 млн. грн. і збільшення ставки для платників 4 групи по кожному виді земель).

Спрощена система має низку переваг, серед яких доцільно виділити такі: значно спрощується процес реєстрації платника податку; перебуваючи на спрощеній системі, суб'єкт господарювання сплачує меншу кількість податків і зборів, ніж на загальній; спрощення бухгалтерського обліку; подання однієї форми звітності, замість великої кількості інших; платники єдиного податку можуть по бажанню здійснювати реєстрацію як платника ПДВ тощо. Проте, незважаючи на значні переваги спрощеної системи оподаткування необхідно виділити і певні її недоліки: обмеження щодо видів та обсягів діяльності суб'єктів малого підприємництва; сплата суми єдиного податку фізичної особи-підприємця здійснюється авансовим платежем за звітний період, але при цьому не враховується,

Як зазначалося раніше, податкова система України передбачає два податкових режими: *загальний і спеціальний (спрощена система оподаткування, обліку та звітності)*. Суб'єкти малого підприємництва самостійно приймають рішення про вибір податкового режиму. Як юридичні особи, так і фізичні особи-підприємці мають право вибрати для себе найбільш економічно вигідний механізм сплати податків.

*Загальний податковий режим* передбачає сплату всіх видів податків і зборів, передбачених податковим законодавством України, залежно від наявності певних об'єктів оподаткування. Суб'єкти малого бізнесу на загальному податковому режимі мають право займатися будь-яким видом діяльності (при отриманні відповідних дозвільних документів), мати необмежену суму доходу і кількість найманих працівників.

В цілому, перевагами загального податкового режиму є: відсутність обмежень у видах діяльності; відсутність обмежень обсягу доходу та кількості працівників; більш широка можливість планування та оптимізації оподаткування. До недоліків загального податкового режиму слід віднести: значні часові та матеріальні витрати на виконання податкового законодавства; складність адміністрування; високе податкове навантаження.

*Спрощена система оподаткування* — спеціальний податковий режим, запроваджений для зниження податкового навантаження та стимулювання малого підприємництва в Україні. Була запроваджена Указом Президента №727/98 «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва». З 1999 могла застосовуватися підприємцями. Практично без змін проіснувала до 2011, коли було переглянуто порядок обов'язкових податкових відрахувань. Наступні істотні зміни набули чинності 1 січня 2015 року. З 1 січня 2016 році планувалася також кардинальна зміна в спрощеній системі, але суттєвих нововведень не відбулось (окрім збільшення ставки податку для 3 групи на 1% та зменшенні обсягу доходу для перебування на спрощеній системі оподаткування з 20 млн. грн. до 5 млн. грн. і збільшення ставки для платників 4 групи по кожному виді земель).

Спрощена система має низку переваг, серед яких доцільно виділити такі: значно спрощується процес реєстрації платника податку; перебуваючи на спрощеній системі, суб'єкт господарювання сплачує меншу кількість податків і зборів, ніж на загальній; спрощення бухгалтерського обліку; подання однієї форми звітності, замість великої кількості інших; платники єдиного податку можуть по бажанню здійснювати реєстрацію як платника ПДВ тощо. Проте, незважаючи на значні переваги спрощеної системи оподаткування необхідно виділити і певні її недоліки: обмеження щодо видів та обсягів діяльності суб'єктів малого підприємництва; сплата суми єдиного податку фізичної особи-підприємця здійснюється авансовим платежем за звітний період, але при цьому не враховується,

чи буде фактично отримано дохід від здійснення такої діяльності за звітний період; елемент подвійної сплати податку за ставками 3 та 5 % за умови сплати ПДВ, так як ці ставки нараховується виходячи з доходу від реалізації, який вже включає ПДВ, що надходить від покупців на поточний рахунок чи в касу підприємства тощо; можливість ухилення від сплати податків.

## 2. Оподаткування діяльності суб'єктів малого підприємництва на загальній системі оподаткування

2.1. Юридичні особи на *загальній системі* оподаткування сплачують загальнодержавні та місцеві податки і збору в залежності від їхньої діяльності.

1. *Загальнодержавні податки і збори:*

- податок на прибуток;
- податок на додану вартість;
- акцизний податок;
- екологічний податок;
- рентна плата;
- мито;

2. *Місцеві податки і збори:* податок на майно (податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки; транспортний податок; плата за землю (земельний податок) та збір за місця для паркування транспортних засобів.

Окрім цих податків і зборів, юридична особа сплачує *єдиний соціальний внесок*. Для юридичних осіб встановлено розмір сплати єдиного внеску в розмірі 22% (з 1 січня 2016 року). Нарахування та сплату ЄСВ роботодавці проводять, виходячи з розміру фонду оплати праці. ЄСВ оплачується на бюджетні рахунки ДФС не пізніше 20-го числа місяця, наступним за звітним. Також юридичні особи є податковими агентами найманих працівників і перераховують за них до бюджету встановлені законодавством суми податків і зборів та подають звітність.

*Результати діяльності юридичної особи оподатковуються податком на прибуток підприємств.* База оподаткування податком визначається як прибуток із джерелом походження з України та за її межами, який визначається шляхом коригування (збільшення або зменшення) фінансового результату до оподаткування (прибутку або збитку), визначеного у фінансовій звітності підприємства відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або міжнародних стандартів фінансової звітності, на різниці, які виникають відповідно до положень Податкового кодексу. Для платників податку, у яких річний дохід від будь-якої діяльності (за вирахуванням непрямих податків) за останній

чи буде фактично отримано дохід від здійснення такої діяльності за звітний період; елемент подвійної сплати податку за ставками 3 та 5 % за умови сплати ПДВ, так як ці ставки нараховується виходячи з доходу від реалізації, який вже включає ПДВ, що надходить від покупців на поточний рахунок чи в касу підприємства тощо; можливість ухилення від сплати податків.

## 2. Оподаткування діяльності суб'єктів малого підприємництва на загальній системі оподаткування

2.1. Юридичні особи на *загальній системі* оподаткування сплачують загальнодержавні та місцеві податки і збору в залежності від їхньої діяльності.

1. *Загальнодержавні податки і збори:*

- податок на прибуток;
- податок на додану вартість;
- акцизний податок;
- екологічний податок;
- рентна плата;
- мито;

2. *Місцеві податки і збори:* податок на майно (податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки; транспортний податок; плата за землю (земельний податок) та збір за місця для паркування транспортних засобів.

Окрім цих податків і зборів, юридична особа сплачує *єдиний соціальний внесок*. Для юридичних осіб встановлено розмір сплати єдиного внеску в розмірі 22% (з 1 січня 2016 року). Нарахування та сплату ЄСВ роботодавці проводять, виходячи з розміру фонду оплати праці. ЄСВ оплачується на бюджетні рахунки ДФС не пізніше 20-го числа місяця, наступним за звітним. Також юридичні особи є податковими агентами найманих працівників і перераховують за них до бюджету встановлені законодавством суми податків і зборів та подають звітність.

*Результати діяльності юридичної особи оподатковуються податком на прибуток підприємств.* База оподаткування податком визначається як прибуток із джерелом походження з України та за її межами, який визначається шляхом коригування (збільшення або зменшення) фінансового результату до оподаткування (прибутку або збитку), визначеного у фінансовій звітності підприємства відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або міжнародних стандартів фінансової звітності, на різниці, які виникають відповідно до положень Податкового кодексу. Для платників податку, у яких річний дохід від будь-якої діяльності (за вирахуванням непрямих податків) за останній



річний звітний (податковий) період не перевищує 20 мільйонів гривень, об'єкт оподаткування може визначатися *без коригування* фінансового результату до оподаткування на усі різниці (крім від'ємного значення об'єкта оподаткування минулих податкових (звітних) років), визначені відповідно до положень цього розділу. Починаючи з 1 січня 2014 року, основна ставка податку на прибуток становить 18%.

Сільськогосподарські підприємства можуть отримати право на спрощений податковий режим. В Україні адміністрування податку носить централізований характер, на регіональному або місцевому рівнях ніяких додаткових податків на прибуток не стягується.

Звітними податковими періодами для податку на прибуток підприємств з 2016 року є квартал, півріччя, три квартали, рік. При цьому податкова декларація розраховується наростаючим підсумком. Річний звітний період встановлено для: новостворених підприємств, що сплачують податок на прибуток на підставі річної податкової декларації за період діяльності у звітному році; виробників сільськогосподарської продукції; платників податку, у яких річний дохід від будь-якої діяльності (за вирахуванням непрямих податків) за попередній річний звітний період не перевищує 20 мільйонів гривень.

Платники податку самостійно розраховують податок за кожний звітний період і сплачує його протягом 10 днів після подання декларації (декларация подається при кварталному звітному періоді через 40 днів після його завершення, при річному – 60 днів). Авансові платежі з податку на прибуток відмінні в 2016 році (існують лише при виплаті дивідендів).

2.2. Фізична особа-підприємець може самостійно обрати загальну систему оподаткування, якщо така особа відповідає вимогам, встановленим ПКУ, та реєструється платником податку на загальних підставах. На загальній системі перебувають також фізичні особи, які проводять незалежну професійну діяльність (адвокати, нотаріуси тощо). В такому випадку, дохід оподатковується податком на доходи фізичних осіб. Для підприємця базою оподаткування є чистий оподатковуваний дохід (тобто різниця між загальним оподатковуваним доходом і документально підтвердженими витратами).

До складу доходу підприємця зараховуються:

- виручка, що надійшла фізичній особі – підприємцю на рахунок у вигляді безготівкових грошових коштів;
- готівкова виручка, отримана безпосередньо підприємцем чи його працівниками на місці здійснення розрахунків;
- виручка в натуральній (негрошовій формі);
- суми штрафів і пені, отримані від інших суб'єктів підприємництва за договорами цивільно-правового характеру за порушення умов договорів та інші доходи, які пов'язані із здійсненням підприємницької діяльності.

річний звітний (податковий) період не перевищує 20 мільйонів гривень, об'єкт оподаткування може визначатися *без коригування* фінансового результату до оподаткування на усі різниці (крім від'ємного значення об'єкта оподаткування минулих податкових (звітних) років), визначені відповідно до положень цього розділу. Починаючи з 1 січня 2014 року, основна ставка податку на прибуток становить 18%.

Сільськогосподарські підприємства можуть отримати право на спрощений податковий режим. В Україні адміністрування податку носить централізований характер, на регіональному або місцевому рівнях ніяких додаткових податків на прибуток не стягується.

Звітними податковими періодами для податку на прибуток підприємств з 2016 року є квартал, півріччя, три квартали, рік. При цьому податкова декларація розраховується наростаючим підсумком. Річний звітний період встановлено для: новостворених підприємств, що сплачують податок на прибуток на підставі річної податкової декларації за період діяльності у звітному році; виробників сільськогосподарської продукції; платників податку, у яких річний дохід від будь-якої діяльності (за вирахуванням непрямих податків) за попередній річний звітний період не перевищує 20 мільйонів гривень.

Платники податку самостійно розраховують податок за кожний звітний період і сплачує його протягом 10 днів після подання декларації (декларация подається при кварталному звітному періоді через 40 днів після його завершення, при річному – 60 днів). Авансові платежі з податку на прибуток відмінні в 2016 році (існують лише при виплаті дивідендів).

2.2. Фізична особа-підприємець може самостійно обрати загальну систему оподаткування, якщо така особа відповідає вимогам, встановленим ПКУ, та реєструється платником податку на загальних підставах. На загальній системі перебувають також фізичні особи, які проводять незалежну професійну діяльність (адвокати, нотаріуси тощо). В такому випадку, дохід оподатковується податком на доходи фізичних осіб. Для підприємця базою оподаткування є чистий оподатковуваний дохід (тобто різниця між загальним оподатковуваним доходом і документально підтвердженими витратами).

До складу доходу підприємця зараховуються:

- виручка, що надійшла фізичній особі – підприємцю на рахунок у вигляді безготівкових грошових коштів;
- готівкова виручка, отримана безпосередньо підприємцем чи його працівниками на місці здійснення розрахунків;
- виручка в натуральній (негрошовій формі);
- суми штрафів і пені, отримані від інших суб'єктів підприємництва за договорами цивільно-правового характеру за порушення умов договорів та інші доходи, які пов'язані із здійсненням підприємницької діяльності.

До витрат відносяться:

1) витрати, до складу яких включається вартість сировини, матеріалів, товарів, що утворюють основу для виготовлення (продажу) продукції або товарів (надання робіт, послуг), купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, палива й енергії, будівельних матеріалів, запасних частин, тари й тарних матеріалів, допоміжних та інших матеріалів, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат;

2) витрати на оплату праці працівників, що перебувають у трудових відносинах з підприємцем, які включають витрати на оплату основної і додаткової заробітної плати та інших видів заохочень і виплат виходячи з тарифних ставок, у вигляді премій, заохочень, відшкодувань вартості товарів (робіт, послуг), витрати на оплату за виконання робіт, послуг згідно з договорами цивільно-правового характеру, будь-яка інша оплата у грошовій або натуральній формі, встановлена за домовленістю сторін; обов'язкові виплати, а також компенсація вартості послуг, які надаються працівникам у випадках, передбачених законодавством, внески платника податку на обов'язкове страхування життя або здоров'я працівників у випадках, передбачених законодавством;

3) суми єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування у розмірах і порядку, встановлених законом;

4) інші витрати, до складу яких включаються витрати, що пов'язані з веденням господарської діяльності, до яких відносяться витрати на відрядження найманих працівників, на послуги зв'язку, реклами, плати за розрахунково-касове обслуговування, на оплату оренди, ремонт та експлуатацію майна, що використовується в господарській діяльності, на транспортування готової продукції (товарів), транспортно-експедиційні та інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції (товарів), вартість придбаних послуг, прямо пов'язаних з виробництвом товарів, виконанням робіт, наданням послуг.

В будь-якому випадку витрати підприємця повинні відповідати наступним умовам:

1. повинні документально підтверджуватись первинними документами (чеками, платіжними дорученнями, актами виконаних робіт (послуг) тощо). Не можуть бути документами, що підтверджують витрати, договір або рахунок;

2. повинні бути пов'язаними із господарською діяльністю підприємця;

3. повинні бути пов'язаними із отриманням доходів;

4. повинні бути фактично оплаченими.

Ставка податку на доходи, що отримані підприємцем від підприємницької діяльності протягом календарного року становить 18 % бази оподаткування. Для визначення розміру середньомісячного річного опо-

До витрат відносяться:

1) витрати, до складу яких включається вартість сировини, матеріалів, товарів, що утворюють основу для виготовлення (продажу) продукції або товарів (надання робіт, послуг), купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, палива й енергії, будівельних матеріалів, запасних частин, тари й тарних матеріалів, допоміжних та інших матеріалів, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат;

2) витрати на оплату праці працівників, що перебувають у трудових відносинах з підприємцем, які включають витрати на оплату основної і додаткової заробітної плати та інших видів заохочень і виплат виходячи з тарифних ставок, у вигляді премій, заохочень, відшкодувань вартості товарів (робіт, послуг), витрати на оплату за виконання робіт, послуг згідно з договорами цивільно-правового характеру, будь-яка інша оплата у грошовій або натуральній формі, встановлена за домовленістю сторін; обов'язкові виплати, а також компенсація вартості послуг, які надаються працівникам у випадках, передбачених законодавством, внески платника податку на обов'язкове страхування життя або здоров'я працівників у випадках, передбачених законодавством;

3) суми єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування у розмірах і порядку, встановлених законом;

4) інші витрати, до складу яких включаються витрати, що пов'язані з веденням господарської діяльності, до яких відносяться витрати на відрядження найманих працівників, на послуги зв'язку, реклами, плати за розрахунково-касове обслуговування, на оплату оренди, ремонт та експлуатацію майна, що використовується в господарській діяльності, на транспортування готової продукції (товарів), транспортно-експедиційні та інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції (товарів), вартість придбаних послуг, прямо пов'язаних з виробництвом товарів, виконанням робіт, наданням послуг.

В будь-якому випадку витрати підприємця повинні відповідати наступним умовам:

1. повинні документально підтверджуватись первинними документами (чеками, платіжними дорученнями, актами виконаних робіт (послуг) тощо). Не можуть бути документами, що підтверджують витрати, договір або рахунок;

2. повинні бути пов'язаними із господарською діяльністю підприємця;

3. повинні бути пов'язаними із отриманням доходів;

4. повинні бути фактично оплаченими.

Ставка податку на доходи, що отримані підприємцем від підприємницької діяльності протягом календарного року становить 18 % бази оподаткування. Для визначення розміру середньомісячного річного опо-

датковуваного доходу суму чистого доходу потрібно поділити на кількість календарних місяців, протягом яких підприємцем був отриманий такий дохід в звітному році. Податок на доходи сплачується авансом, тому здійснювати щомісячний розрахунок податків не потрібно.

Авансові платежі з податку на доходи фізичних осіб розраховуються підприємцем самостійно, але не менш як 100 відсотків річної суми податку з оподатковуваного доходу за минулий рік, та сплачуються до бюджету по 25 % щокварталу (до 15 березня, до 15 травня, до 15 серпня і до 15 листопада).

Однак у разі, якщо дохід за попередній квартал поточного року менший в порівнянні з розрахунково очікуваною сумою доходу і дане зменшення становить більше 20 %, то в даному випадку можна пропорційно зменшити суму авансового платежу, що підлягає сплаті у наступний строк.

Для такого зменшення суми авансового платежу фізичною особою – підприємцем до настання строку сплати авансового платежу органу ДФС подається заява у довільній формі, що містить розрахунок зменшення суми авансового платежу та коротке пояснення обставин, що призвели до зменшення суми отриманого доходу.

Фізичні особи – підприємці зобов'язані вести Книгу обліку доходів і витрат та мати підтвердуючі документи щодо походження товару. Дані Книги обліку є основою для заповнення річної декларації про доходу (*детальніше про порядок ведення Книги обліку див. розділ 1*).

Підприємці звітують тільки за результатами календарного року. Фізичні особи – підприємці подають до контролюючого органу податкову декларацію за місцем своєї податкової адреси, в якій також зазначаються авансові платежі з податку на доходи. Податкова декларація подається протягом 40 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) року.

Фізичні особи-підприємці також мають сплачувати ЄСВ. Як відомо, базою оподаткування ЄСВ є сума доходу (прибутку), отриманого від підприємницької діяльності, що підлягає обкладенню податком на доходи фізичних осіб. При цьому сума єдиного внеску не може бути менше розміру мінімального страхового внеску за місяць, у якому отримано дохід.

Із 01.01.2015 р. передбачено, що у разі якщо платником не отримано доходу у будь-якому окремому місяці звітного року, він має право самостійно визначити базу нарахування, але не більше її максимальної величини. При цьому сума ЄСВ не може бути меншою за розмір мінімального страхового внеску

датковуваного доходу суму чистого доходу потрібно поділити на кількість календарних місяців, протягом яких підприємцем був отриманий такий дохід в звітному році. Податок на доходи сплачується авансом, тому здійснювати щомісячний розрахунок податків не потрібно.

Авансові платежі з податку на доходи фізичних осіб розраховуються підприємцем самостійно, але не менш як 100 відсотків річної суми податку з оподатковуваного доходу за минулий рік, та сплачуються до бюджету по 25 % щокварталу (до 15 березня, до 15 травня, до 15 серпня і до 15 листопада).

Однак у разі, якщо дохід за попередній квартал поточного року менший в порівнянні з розрахунково очікуваною сумою доходу і дане зменшення становить більше 20 %, то в даному випадку можна пропорційно зменшити суму авансового платежу, що підлягає сплаті у наступний строк.

Для такого зменшення суми авансового платежу фізичною особою – підприємцем до настання строку сплати авансового платежу органу ДФС подається заява у довільній формі, що містить розрахунок зменшення суми авансового платежу та коротке пояснення обставин, що призвели до зменшення суми отриманого доходу.

Фізичні особи – підприємці зобов'язані вести Книгу обліку доходів і витрат та мати підтвердуючі документи щодо походження товару. Дані Книги обліку є основою для заповнення річної декларації про доходу (*детальніше про порядок ведення Книги обліку див. розділ 1*).

Підприємці звітують тільки за результатами календарного року. Фізичні особи – підприємці подають до контролюючого органу податкову декларацію за місцем своєї податкової адреси, в якій також зазначаються авансові платежі з податку на доходи. Податкова декларація подається протягом 40 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) року.

Фізичні особи-підприємці також мають сплачувати ЄСВ. Як відомо, базою оподаткування ЄСВ є сума доходу (прибутку), отриманого від підприємницької діяльності, що підлягає обкладенню податком на доходи фізичних осіб. При цьому сума єдиного внеску не може бути менше розміру мінімального страхового внеску за місяць, у якому отримано дохід.

Із 01.01.2015 р. передбачено, що у разі якщо платником не отримано доходу у будь-якому окремому місяці звітного року, він має право самостійно визначити базу нарахування, але не більше її максимальної величини. При цьому сума ЄСВ не може бути меншою за розмір мінімального страхового внеску

### 3. Оподаткування діяльності суб'єктів малого підприємництва на спрощеній системі оподаткування

Спрощена система оподаткування, обліку та звітності – особливий механізм справляння податків і зборів, що встановлює заміну сплати окремих податків і зборів на сплату єдиного податку та з одночасним веденням спрощеного обліку та звітності. Суб'єкти господарювання самостійно обирають системи оподаткування і мають право вільного вибору груп на спрощеній системі оподаткування та відповідно різний спосіб сплати податків. Для того щоб обрати або перейти на сплату єдиного податку, потрібно подати до контролюючого органу за місцем податкової адреси заяву за встановленою формою.

Спрощена система оподаткування передбачає чотири групи платників єдиного податку.

#### I група

До цієї групи належать виключно фізичні особи — підприємці:

- які не використовують працю найманих осіб; які здійснюють виключно роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринках або провадять господарську діяльність із надання побутових послуг населенню;
- обсяг доходу яких протягом календарного року не перевищує 300 тис. грн.

#### II група

До цієї групи також належать лише фізичні особи – підприємці. Фізичні особи — підприємці можуть набути статусу платників єдиного податку II групи, якщо їхня діяльність полягає у виробництві або продажі товарів, або вони здійснюють діяльність у сфері ресторанного господарства, за умови, що протягом календарного року вони відповідають сукупності таких критеріїв:

- не використовують працю найманих осіб, або кількість осіб, які перебувають із ними у трудових відносинах, одночасно не перевищує 10 осіб. При розрахунку загальної кількості осіб, які перебувають у трудових відносинах з платником єдиного податку — фізичною особою, не враховуються наймані працівники, які перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю і пологами та у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею передбаченого законодавством віку;

- обсяг їхнього доходу не перевищує 1,5 млн. грн.

Платниками єдиного податку II групи можуть бути й ті фізичні особи – підприємці, які надають послуги, але за умови, що такі послуги надаються виключно населенню чи фізичним або юридичним особам – платникам єдиного податку, та за умови дотримання такими платниками наведених вище вимог до платників єдиного податку II групи. До II групи платників єдиного податку не належать фізичні особи — підприємці, які:

### 3. Оподаткування діяльності суб'єктів малого підприємництва на спрощеній системі оподаткування

Спрощена система оподаткування, обліку та звітності – особливий механізм справляння податків і зборів, що встановлює заміну сплати окремих податків і зборів на сплату єдиного податку та з одночасним веденням спрощеного обліку та звітності. Суб'єкти господарювання самостійно обирають системи оподаткування і мають право вільного вибору груп на спрощеній системі оподаткування та відповідно різний спосіб сплати податків. Для того щоб обрати або перейти на сплату єдиного податку, потрібно подати до контролюючого органу за місцем податкової адреси заяву за встановленою формою.

Спрощена система оподаткування передбачає чотири групи платників єдиного податку.

#### I група

До цієї групи належать виключно фізичні особи — підприємці:

- які не використовують працю найманих осіб; які здійснюють виключно роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринках або провадять господарську діяльність із надання побутових послуг населенню;
- обсяг доходу яких протягом календарного року не перевищує 300 тис. грн.

#### II група

До цієї групи також належать лише фізичні особи – підприємці. Фізичні особи — підприємці можуть набути статусу платників єдиного податку II групи, якщо їхня діяльність полягає у виробництві або продажі товарів, або вони здійснюють діяльність у сфері ресторанного господарства, за умови, що протягом календарного року вони відповідають сукупності таких критеріїв:

- не використовують працю найманих осіб, або кількість осіб, які перебувають із ними у трудових відносинах, одночасно не перевищує 10 осіб. При розрахунку загальної кількості осіб, які перебувають у трудових відносинах з платником єдиного податку — фізичною особою, не враховуються наймані працівники, які перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю і пологами та у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею передбаченого законодавством віку;

- обсяг їхнього доходу не перевищує 1,5 млн. грн.

Платниками єдиного податку II групи можуть бути й ті фізичні особи – підприємці, які надають послуги, але за умови, що такі послуги надаються виключно населенню чи фізичним або юридичним особам – платникам єдиного податку, та за умови дотримання такими платниками наведених вище вимог до платників єдиного податку II групи. До II групи платників єдиного податку не належать фізичні особи — підприємці, які:

- надають посередницькі послуги з купівлі, продажу, оренди та оцінювання нерухомого майна;

- здійснюють діяльність щодо виробництва, постачання, продажу (реалізації) ювелірних та побутових виробів з дорогоцінних металів та каміння та напівдорогоцінного каміння.

Такі фізичні особи — підприємці належать виключно до III групи платників єдиного податку, якщо відповідають вимогам, встановленим для такої групи. До побутових послуг населенню, які надаються платниками єдиного податку I та II груп, належать такі види послуг:

- виготовлення взуття за індивідуальним замовленням;
- послуги з ремонту взуття;
- виготовлення швейних виробів за індивідуальним замовленням;
- виготовлення виробів зі шкіри за індивідуальним замовленням;
- виготовлення виробів з хутра за індивідуальним замовленням;
- виготовлення спіднього одягу за індивідуальним замовленням;
- виготовлення текстильних виробів та текстильної галантереї за індивідуальним замовленням;
- виготовлення головних уборів за індивідуальним замовленням;
- додаткові послуги до виготовлення виробів за індивідуальним замовленням;
- послуги з ремонту одягу та побутових текстильних виробів;
- виготовлення та в'язання трикотажних виробів за індивідуальним замовленням;
- послуги з ремонту трикотажних виробів;
- виготовлення килимів та килимових виробів за індивідуальним замовленням;
- послуги з ремонту та реставрації килимів та килимових виробів;
- виготовлення шкіряних галантерейних та дорожніх виробів за індивідуальним замовленням;
- послуги з ремонту шкіряних галантерейних та дорожніх виробів;
- виготовлення меблів за індивідуальним замовленням;
- послуги з ремонту, реставрації та поновлення меблів;
- виготовлення теслярських та столярних виробів за індивідуальним замовленням;
- технічне обслуговування та ремонт автомобілів, мотоциклів, моторолерів і мопедів за індивідуальним замовленням;
- послуги з ремонту радіотелевізійної та іншої аудіо- і відеоапаратури;
- послуги з ремонту електропобутової техніки та інших побутових приладів;
- послуги з ремонту годинників;
- послуги з ремонту велосипедів;
- послуги з технічного обслуговування і ремонту музичних інструментів;

- надають посередницькі послуги з купівлі, продажу, оренди та оцінювання нерухомого майна;

- здійснюють діяльність щодо виробництва, постачання, продажу (реалізації) ювелірних та побутових виробів з дорогоцінних металів та каміння та напівдорогоцінного каміння.

Такі фізичні особи — підприємці належать виключно до III групи платників єдиного податку, якщо відповідають вимогам, встановленим для такої групи. До побутових послуг населенню, які надаються платниками єдиного податку I та II груп, належать такі види послуг:

- виготовлення взуття за індивідуальним замовленням;
- послуги з ремонту взуття;
- виготовлення швейних виробів за індивідуальним замовленням;
- виготовлення виробів зі шкіри за індивідуальним замовленням;
- виготовлення виробів з хутра за індивідуальним замовленням;
- виготовлення спіднього одягу за індивідуальним замовленням;
- виготовлення текстильних виробів та текстильної галантереї за індивідуальним замовленням;
- виготовлення головних уборів за індивідуальним замовленням;
- додаткові послуги до виготовлення виробів за індивідуальним замовленням;
- послуги з ремонту одягу та побутових текстильних виробів;
- виготовлення та в'язання трикотажних виробів за індивідуальним замовленням;
- послуги з ремонту трикотажних виробів;
- виготовлення килимів та килимових виробів за індивідуальним замовленням;
- послуги з ремонту та реставрації килимів та килимових виробів;
- виготовлення шкіряних галантерейних та дорожніх виробів за індивідуальним замовленням;
- послуги з ремонту шкіряних галантерейних та дорожніх виробів;
- виготовлення меблів за індивідуальним замовленням;
- послуги з ремонту, реставрації та поновлення меблів;
- виготовлення теслярських та столярних виробів за індивідуальним замовленням;
- технічне обслуговування та ремонт автомобілів, мотоциклів, моторолерів і мопедів за індивідуальним замовленням;
- послуги з ремонту радіотелевізійної та іншої аудіо- і відеоапаратури;
- послуги з ремонту електропобутової техніки та інших побутових приладів;
- послуги з ремонту годинників;
- послуги з ремонту велосипедів;
- послуги з технічного обслуговування і ремонту музичних інструментів;

- виготовлення металовиробів за індивідуальним замовленням;
- послуги з ремонту інших предметів особистого користування, домашнього вжитку та металовиробів;
- виготовлення ювелірних виробів за індивідуальним замовленням;
- послуги з ремонту ювелірних виробів;
- прокат речей особистого користування та побутових товарів;
- послуги з виконання фоторобіт та послуги з оброблення плівок;
- послуги з прання, оброблення білизни та інших текстильних виробів;
- послуги з чищення та фарбування текстильних, трикотажних і хутрових виробів;
- вичинка хутрових шкур за індивідуальним замовленням;
- послуги перукарень;
- ритуальні послуги;
- послуги, пов'язані з сільським та лісовим господарством;
- послуги домашньої прислуги;
- послуги, пов'язані з очищенням та прибиранням приміщень за індивідуальним замовленням.

### III група

До цієї групи належать як фізичні особи — підприємці, так і юридичні особи, в яких протягом календарного року обсяг доходу не перевищує 5 млн. грн. При цьому обмеження щодо використання праці фізичних осіб для набуття права бути платником єдиного податку III групи не встановлено. Підприємці можуть займатися всіма видами діяльності, які дозволені на спрощеній системі.

### IV група

До цієї групи належать сільськогосподарські товаровиробники, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75%. Платниками єдиного податку IV групи є виключно юридичні особи, які реєструються платниками ПДВ. Ліміт найманих працівників не встановлюється.

Не можуть бути платниками єдиного податку фізичні особи — підприємці, які здійснюють такі види діяльності:

- діяльність щодо організації, проведення азартних ігор, лотерей, крім їх розповсюдження, парі, а саме букмекерське парі, парі тоталізатора;
- обмін іноземної валюти;
- виробництво, експорт, імпорт, продаж підакцизних товарів, крім тих, які здійснюють роздрібний продаж паливно-мастильних матеріалів в ємностях до 20 літрів та роздрібний продаж пива і столових вин (продаж алкогольних напоїв підлягає ліцензуванню);
- видобуток, виробництво, реалізацію дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння, у тому числі органічного утворення. Виняток становлять ті підприємці, які здійснюють виробництво, постачання, продаж

- виготовлення металовиробів за індивідуальним замовленням;
- послуги з ремонту інших предметів особистого користування, домашнього вжитку та металовиробів;
- виготовлення ювелірних виробів за індивідуальним замовленням;
- послуги з ремонту ювелірних виробів;
- прокат речей особистого користування та побутових товарів;
- послуги з виконання фоторобіт та послуги з оброблення плівок;
- послуги з прання, оброблення білизни та інших текстильних виробів;
- послуги з чищення та фарбування текстильних, трикотажних і хутрових виробів;
- вичинка хутрових шкур за індивідуальним замовленням;
- послуги перукарень;
- ритуальні послуги;
- послуги, пов'язані з сільським та лісовим господарством;
- послуги домашньої прислуги;
- послуги, пов'язані з очищенням та прибиранням приміщень за індивідуальним замовленням.

### III група

До цієї групи належать як фізичні особи — підприємці, так і юридичні особи, в яких протягом календарного року обсяг доходу не перевищує 5 млн. грн. При цьому обмеження щодо використання праці фізичних осіб для набуття права бути платником єдиного податку III групи не встановлено. Підприємці можуть займатися всіма видами діяльності, які дозволені на спрощеній системі.

### IV група

До цієї групи належать сільськогосподарські товаровиробники, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75%. Платниками єдиного податку IV групи є виключно юридичні особи, які реєструються платниками ПДВ. Ліміт найманих працівників не встановлюється.

Не можуть бути платниками єдиного податку фізичні особи — підприємці, які здійснюють такі види діяльності:

- діяльність щодо організації, проведення азартних ігор, лотерей, крім їх розповсюдження, парі, а саме букмекерське парі, парі тоталізатора;
- обмін іноземної валюти;
- виробництво, експорт, імпорт, продаж підакцизних товарів, крім тих, які здійснюють роздрібний продаж паливно-мастильних матеріалів в ємностях до 20 літрів та роздрібний продаж пива і столових вин (продаж алкогольних напоїв підлягає ліцензуванню);
- видобуток, виробництво, реалізацію дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння, у тому числі органічного утворення. Виняток становлять ті підприємці, які здійснюють виробництво, постачання, продаж

(реалізацію) ювелірних та побутових виробів з дорогоцінних металів, дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органогенного утворення та напівдорогоцінного каміння;

- видобуток, реалізацію корисних копалин, крім реалізації корисних копалин місцевого значення;

- діяльність у сфері фінансового посередництва, крім діяльності у сфері страхування, яка здійснюється страховими агентами, визначеними Законом України «Про страхування», сюрвейєрами, аварійними комісарами та аджастерами;

- діяльність з управління підприємствами;

- діяльність із надання послуг пошти (крім кур'єрської діяльності) та зв'язку (крім діяльності, що не підлягає ліцензуванню);

- діяльність із продажу предметів мистецтва та антикваріату, діяльність щодо організації торгів (аукціонів) із продажу витворів мистецтва, предметів колекціонування або антикваріату;

- діяльність з організації, проведення гастрольних заходів.

Право на застосування спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності не поширюється на: фізичних осіб — підприємців, які здійснюють технічні випробування та дослідження, діяльність у сфері аудиту; які надають в оренду земельні ділянки, загальна площа яких перевищує 0,2 гектара, житлові приміщення та/або їх частини, загальна площа яких перевищує 100 квадратних метрів, нежитлові приміщення (споруди, будівлі) та/або їх частини, загальна площа яких перевищує 300 квадратних метрів; фізичних осіб – нерезидентів.

#### **Ставки єдиного податку**

Для фізичних осіб — підприємців – платників єдиного податку I та II груп ставки встановлюються сільськими, селищними та міськими радами. Такі ставки є фіксованими і визначаються у відсотках до розміру мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня звітного року. Фіксовані ставки визначаються з розрахунку на календарний місяць, залежать від виду господарської діяльності та становлять:

- для I групи — до 10% розміру мінімальної зарплати за календарний місяць;

- для II групи — до 20% розміру мінімальної зарплати за календарний місяць;

- для III групи платників єдиного податку встановлені ставки відсотках до доходу: 3% від доходу — за умови окремої сплати ПДВ; 5% від доходу — у разі включення ПДВ до складу єдиного податку. Обираючи ставку оподаткування 3% особа має бути зареєстрована як платник ПДВ;

- для IV групи податок встановлюється у відсотках до нормативної грошової оцінки землі з урахуванням коефіцієнта індексації і залежить від її типу. Зокрема, для ріллі, сіножатей і пасовищ (крім ріллі, сіножатей

(реалізацію) ювелірних та побутових виробів з дорогоцінних металів, дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органогенного утворення та напівдорогоцінного каміння;

- видобуток, реалізацію корисних копалин, крім реалізації корисних копалин місцевого значення;

- діяльність у сфері фінансового посередництва, крім діяльності у сфері страхування, яка здійснюється страховими агентами, визначеними Законом України «Про страхування», сюрвейєрами, аварійними комісарами та аджастерами;

- діяльність з управління підприємствами;

- діяльність із надання послуг пошти (крім кур'єрської діяльності) та зв'язку (крім діяльності, що не підлягає ліцензуванню);

- діяльність із продажу предметів мистецтва та антикваріату, діяльність щодо організації торгів (аукціонів) із продажу витворів мистецтва, предметів колекціонування або антикваріату;

- діяльність з організації, проведення гастрольних заходів.

Право на застосування спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності не поширюється на: фізичних осіб — підприємців, які здійснюють технічні випробування та дослідження, діяльність у сфері аудиту; які надають в оренду земельні ділянки, загальна площа яких перевищує 0,2 гектара, житлові приміщення та/або їх частини, загальна площа яких перевищує 100 квадратних метрів, нежитлові приміщення (споруди, будівлі) та/або їх частини, загальна площа яких перевищує 300 квадратних метрів; фізичних осіб – нерезидентів.

#### **Ставки єдиного податку**

Для фізичних осіб — підприємців – платників єдиного податку I та II груп ставки встановлюються сільськими, селищними та міськими радами. Такі ставки є фіксованими і визначаються у відсотках до розміру мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня звітного року. Фіксовані ставки визначаються з розрахунку на календарний місяць, залежать від виду господарської діяльності та становлять:

- для I групи — до 10% розміру мінімальної зарплати за календарний місяць;

- для II групи — до 20% розміру мінімальної зарплати за календарний місяць;

- для III групи платників єдиного податку встановлені ставки відсотках до доходу: 3% від доходу — за умови окремої сплати ПДВ; 5% від доходу — у разі включення ПДВ до складу єдиного податку. Обираючи ставку оподаткування 3% особа має бути зареєстрована як платник ПДВ;

- для IV групи податок встановлюється у відсотках до нормативної грошової оцінки землі з урахуванням коефіцієнта індексації і залежить від її типу. Зокрема, для ріллі, сіножатей і пасовищ (крім ріллі, сіножатей

і пасовищ, розташованих у гірських зонах та на поліських територіях, а також ріллі, сіножатей і пасовищ, що перебувають у власності сільськогосподарських товаровиробників, які спеціалізуються на виробництві (виращуванні) та переробці продукції рослинництва на закритому ґрунті, або надані їм у користування, у тому числі на умовах оренди) – **0,81**; для ріллі, сіножатей і пасовищ, розташованих у гірських зонах та на поліських територіях, – **0,49**; для багаторічних насаджень (крім багаторічних насаджень, розташованих у гірських зонах та на поліських територіях) – **0,49**; для багаторічних насаджень, розташованих у гірських зонах та на поліських територіях, – **0,16**; для земель водного фонду – **2,43**; для ріллі, сіножатей і пасовищ, що перебувають у власності сільськогосподарських товаровиробників, які спеціалізуються на виробництві (виращуванні) та переробці продукції рослинництва на закритому ґрунті, або надані їм у користування, у тому числі на умовах оренди, – **5,4**. Під спеціалізацією на виробництві (виращуванні) та переробці продукції рослинництва на закритому ґрунті слід розуміти перевищення частки доходу, отриманого від реалізації такої продукції та продукції її переробки двох третин доходу (66 відсотків) від реалізації усієї власновиробленої сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки.

Ставка єдиного податку у розмірі 15% (6% та 10% для юридичних осіб III групи) установлюється для фізичних осіб-підприємців — платників єдиного податку I-III груп:

- до суми перевищення обсягу доходу, який для I групи платників єдиного податку становить 300 тис. грн, для II групи – 1,5 млн грн, для III групи – 5 млн грн;

- до доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунків, ніж грошовий;

- до доходу, отриманого від здійснення видів діяльності, які не дають права застосовувати спрощену систему оподаткування;

- до доходу, отриманого платниками єдиного податку I-II груп від провадження діяльності, не зазначеної у реєстрі платників єдиного податку.

Платник єдиного податку I групи у разі перевищення у календарному кварталі обсягу доходу в розмірі 300 тис. грн з наступного календарного кварталу зобов'язаний за заявою перейти на застосування ставки єдиного податку платників II групи, III групи або відмовитися від застосування спрощеної системи оподаткування.

Платник єдиного податку II групи у разі перевищення у звітному періоді обсягу доходу в розмірі 1,5 млн грн в наступному звітному кварталі зобов'язаний за заявою перейти на застосування ставки єдиного податку платників III групи або відмовитися від застосування спрощеної системи оподаткування.

і пасовищ, розташованих у гірських зонах та на поліських територіях, а також ріллі, сіножатей і пасовищ, що перебувають у власності сільськогосподарських товаровиробників, які спеціалізуються на виробництві (виращуванні) та переробці продукції рослинництва на закритому ґрунті, або надані їм у користування, у тому числі на умовах оренди) – **0,81**; для ріллі, сіножатей і пасовищ, розташованих у гірських зонах та на поліських територіях, – **0,49**; для багаторічних насаджень (крім багаторічних насаджень, розташованих у гірських зонах та на поліських територіях) – **0,49**; для багаторічних насаджень, розташованих у гірських зонах та на поліських територіях, – **0,16**; для земель водного фонду – **2,43**; для ріллі, сіножатей і пасовищ, що перебувають у власності сільськогосподарських товаровиробників, які спеціалізуються на виробництві (виращуванні) та переробці продукції рослинництва на закритому ґрунті, або надані їм у користування, у тому числі на умовах оренди, – **5,4**. Під спеціалізацією на виробництві (виращуванні) та переробці продукції рослинництва на закритому ґрунті слід розуміти перевищення частки доходу, отриманого від реалізації такої продукції та продукції її переробки двох третин доходу (66 відсотків) від реалізації усієї власновиробленої сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки.

Ставка єдиного податку у розмірі 15% (6% та 10% для юридичних осіб III групи) установлюється для фізичних осіб-підприємців — платників єдиного податку I-III груп:

- до суми перевищення обсягу доходу, який для I групи платників єдиного податку становить 300 тис. грн, для II групи – 1,5 млн грн, для III групи – 5 млн грн;

- до доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунків, ніж грошовий;

- до доходу, отриманого від здійснення видів діяльності, які не дають права застосовувати спрощену систему оподаткування;

- до доходу, отриманого платниками єдиного податку I-II груп від провадження діяльності, не зазначеної у реєстрі платників єдиного податку.

Платник єдиного податку I групи у разі перевищення у календарному кварталі обсягу доходу в розмірі 300 тис. грн з наступного календарного кварталу зобов'язаний за заявою перейти на застосування ставки єдиного податку платників II групи, III групи або відмовитися від застосування спрощеної системи оподаткування.

Платник єдиного податку II групи у разі перевищення у звітному періоді обсягу доходу в розмірі 1,5 млн грн в наступному звітному кварталі зобов'язаний за заявою перейти на застосування ставки єдиного податку платників III групи або відмовитися від застосування спрощеної системи оподаткування.



Платник єдиного податку III групи у разі перевищення у звітному періоді обсягу доходу в розмірі 5 млн грн зобов'язаний перейти на загальну систему оподаткування, подавши заяву не пізніше 20-го числа місяця, наступного за календарним кварталом, у якому допущено таке перевищення.

#### **Подання податкової звітності та порядок сплати єдиного податку**

Облік доходів і витрат платники єдиного податку ведуть в Книзі обліку доходів (I-III група-фізичні особи) та Книзі обліку доходів і витрат (III група-юридичні особи та фізичні особи-підприємці на загальній системі оподаткування). Фізичні особи-підприємці – платники єдиного податку I та II груп сплачують єдиний податок щомісяця не пізніше 20-го числа (включно) поточного місяця. Вони можуть сплатити його за весь звітний період (квартал, рік), але не більш як до кінця поточного звітного року. Платники єдиного податку I та II груп подають річну декларацію за встановленою формою по закінченні звітного року, а саме – протягом 60 календарних днів, наступних за останнім календарним днем звітного року.

Платником єдиного податку III групи податкова декларація до контролюючого органу подається щокварталу протягом 40 календарних днів, наступних за останнім календарним днем звітного кварталу, а сплачують протягом 10 календарних днів.

Сплата єдиного податку здійснюється за місцем податкової адреси (місцем реєстрації) фізичної особи — підприємця – платника єдиного податку.

Для платників податку IV групи звітним періодом є календарний рік. Підприємства самостійно обчислюють суму податку щороку станом на 1 січня і подають декларацію не пізніше 20 лютого поточного року за місцезнаходженням платника податку та місцем розташування земельної ділянки. Сплата податку відбувається щоквартально протягом 30 календарних днів, що настають за останнім календарним днем податкового (звітного) кварталу, у розмірах: у I кварталі — 10 %; у II кварталі — 10 %; у III кварталі — 50 %; у IV кварталі — 30 %

#### **Оподаткування доходів найманих працівників**

У разі наявності платника єдиного податку II- IV груп найманих працівників такий платник утримує встановлені законодавством податки на доходи, виплачені ним на користь фізичної особи, яка перебуває з цим платником у трудових або цивільно-правових відносинах. Платник виступає податковим агентом і тому повинен нараховувати, утримувати та перераховувати до бюджету ПДФО та військовий збір з доходів найманих працівників.

#### **Єдиний соціальний внесок**

Платники єдиного податку є платниками єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ). Для платників без

Платник єдиного податку III групи у разі перевищення у звітному періоді обсягу доходу в розмірі 5 млн грн зобов'язаний перейти на загальну систему оподаткування, подавши заяву не пізніше 20-го числа місяця, наступного за календарним кварталом, у якому допущено таке перевищення.

#### **Подання податкової звітності та порядок сплати єдиного податку**

Облік доходів і витрат платники єдиного податку ведуть в Книзі обліку доходів (I-III група-фізичні особи) та Книзі обліку доходів і витрат (III група-юридичні особи та фізичні особи-підприємці на загальній системі оподаткування). Фізичні особи-підприємці – платники єдиного податку I та II груп сплачують єдиний податок щомісяця не пізніше 20-го числа (включно) поточного місяця. Вони можуть сплатити його за весь звітний період (квартал, рік), але не більш як до кінця поточного звітного року. Платники єдиного податку I та II груп подають річну декларацію за встановленою формою по закінченні звітного року, а саме – протягом 60 календарних днів, наступних за останнім календарним днем звітного року.

Платником єдиного податку III групи податкова декларація до контролюючого органу подається щокварталу протягом 40 календарних днів, наступних за останнім календарним днем звітного кварталу, а сплачують протягом 10 календарних днів.

Сплата єдиного податку здійснюється за місцем податкової адреси (місцем реєстрації) фізичної особи — підприємця – платника єдиного податку.

Для платників податку IV групи звітним періодом є календарний рік. Підприємства самостійно обчислюють суму податку щороку станом на 1 січня і подають декларацію не пізніше 20 лютого поточного року за місцезнаходженням платника податку та місцем розташування земельної ділянки. Сплата податку відбувається щоквартально протягом 30 календарних днів, що настають за останнім календарним днем податкового (звітного) кварталу, у розмірах: у I кварталі — 10 %; у II кварталі — 10 %; у III кварталі — 50 %; у IV кварталі — 30 %

#### **Оподаткування доходів найманих працівників**

У разі наявності платника єдиного податку II- IV груп найманих працівників такий платник утримує встановлені законодавством податки на доходи, виплачені ним на користь фізичної особи, яка перебуває з цим платником у трудових або цивільно-правових відносинах. Платник виступає податковим агентом і тому повинен нараховувати, утримувати та перераховувати до бюджету ПДФО та військовий збір з доходів найманих працівників.

#### **Єдиний соціальний внесок**

Платники єдиного податку є платниками єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ). Для платників без

використання праці найманих працівників єдиний внесок нараховується на суми, що визначаються самостійно, але не більше максимальної величини бази нарахування єдиного внеску (25 розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб). При цьому сума єдиного внеску не може бути меншою за розмір мінімального страхового внеску. Розмір єдиного внеску складає 22%. При використанні найманої праці сума визначається відповідно до фонду оплати праці.

#### **Використання касових апаратів платниками єдиного податку**

Чинне законодавство передбачає обов'язкове застосування реєстраторів розрахункових операцій (РРО) фізичними особами — підприємцями – платниками єдиного податку II та III груп. Податковим кодексом України передбачене звільнення від застосування РРО для платників єдиного податку II та III груп (фізичні особи — підприємці) при здійсненні діяльності на ринках, при продажу товарів дрібнороздрібної торговельної мережі через засоби пересувної мережі тощо, якщо сума доходу яких менша 1 млн.грн., а також платників єдиного податку I групи.

Юридичні особи, які зареєстровані платниками ПДВ, зобов'язані сплачувати цей податок відповідно до законодавства.

За загальними нормами, ПДВ стягується з постачання товарів та послуг на митній території України та на імпорту товарів і послуг в Україну в розмірі 20% (7% для ліків та виробів медичного призначення). Постачання деяких товарів і послуг (наприклад, благодійна допомога, фінансові послуги і т.п.) звільняються від сплати або не є об'єктом оподаткування ПДВ (звільнення без права на податковий кредит). Для експортних поставок товарів діє нульова ставка оподаткування (звільнення з правом на податковий кредит).

Реєстрація, як платника ПДВ, є обов'язковою для всіх українських підприємств які визнаються як платники ПДВ (тобто, якщо обсяг оподатковуваних ПДВ операцій перевищує 1 000 000 грн. за будь-які попередні 12 місяців діяльності). Добровільна реєстрація, як платника ПДВ, також можлива в рамках чинного законодавства на підставі поданої заяви (навіть при обсягу продажу менше вказаної вище суми). Сума податку, що підлягає сплаті перерахуванню до Державного бюджету України або бюджетному відшкодуванню, визначається як різниця між сумою *податкового зобов'язання* та сумою *податкового кредиту* звітного податкового періоду.

*Оподаткування у сфері сільського господарства:* до 1 січня 2017 року встановлений спеціальний режим оподаткування ПДВ сільськогосподарських підприємств згідно із пропорцією: частина – сплата в бюджет, частина – на спецрахунок для власного використання сільськогосподарським підприємством; передбачено скасування спецрежиму оподаткування ПДВ діяльності у сфері сільського господарства з 1 січня 2017 року.

використання праці найманих працівників єдиний внесок нараховується на суми, що визначаються самостійно, але не більше максимальної величини бази нарахування єдиного внеску (25 розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб). При цьому сума єдиного внеску не може бути меншою за розмір мінімального страхового внеску. Розмір єдиного внеску складає 22%. При використанні найманої праці сума визначається відповідно до фонду оплати праці.

#### **Використання касових апаратів платниками єдиного податку**

Чинне законодавство передбачає обов'язкове застосування реєстраторів розрахункових операцій (РРО) фізичними особами — підприємцями – платниками єдиного податку II та III груп. Податковим кодексом України передбачене звільнення від застосування РРО для платників єдиного податку II та III груп (фізичні особи — підприємці) при здійсненні діяльності на ринках, при продажу товарів дрібнороздрібної торговельної мережі через засоби пересувної мережі тощо, якщо сума доходу яких менша 1 млн.грн., а також платників єдиного податку I групи.

Юридичні особи, які зареєстровані платниками ПДВ, зобов'язані сплачувати цей податок відповідно до законодавства.

За загальними нормами, ПДВ стягується з постачання товарів та послуг на митній території України та на імпорту товарів і послуг в Україну в розмірі 20% (7% для ліків та виробів медичного призначення). Постачання деяких товарів і послуг (наприклад, благодійна допомога, фінансові послуги і т.п.) звільняються від сплати або не є об'єктом оподаткування ПДВ (звільнення без права на податковий кредит). Для експортних поставок товарів діє нульова ставка оподаткування (звільнення з правом на податковий кредит).

Реєстрація, як платника ПДВ, є обов'язковою для всіх українських підприємств які визнаються як платники ПДВ (тобто, якщо обсяг оподатковуваних ПДВ операцій перевищує 1 000 000 грн. за будь-які попередні 12 місяців діяльності). Добровільна реєстрація, як платника ПДВ, також можлива в рамках чинного законодавства на підставі поданої заяви (навіть при обсягу продажу менше вказаної вище суми). Сума податку, що підлягає сплаті перерахуванню до Державного бюджету України або бюджетному відшкодуванню, визначається як різниця між сумою *податкового зобов'язання* та сумою *податкового кредиту* звітного податкового періоду.

*Оподаткування у сфері сільського господарства:* до 1 січня 2017 року встановлений спеціальний режим оподаткування ПДВ сільськогосподарських підприємств згідно із пропорцією: частина – сплата в бюджет, частина – на спецрахунок для власного використання сільськогосподарським підприємством; передбачено скасування спецрежиму оподаткування ПДВ діяльності у сфері сільського господарства з 1 січня 2017 року.

Для цілей ПДВ звітним періодом є календарний місяць (в рідких випадках – квартал). Платники ПДВ зобов'язані подавати декларації з ПДВ протягом 20 днів після закінчення звітного місяця (40 днів – при кварталному періоді). Сума ПДВ, що підлягає сплаті, якщо така є, має бути сплачена до бюджету протягом 10 днів після подання декларації.

З 1 січня 2015 року набула чинності норма щодо електронного адміністрування ПДВ, що забезпечує автоматичний облік податку. Відповідно до цього, податкові накладні повинні оформлятися в електронній формі та реєструватися в Єдиному реєстрі податкових накладних (ЄРПН). Реєстрації в ЄРПН підлягають усі податкові накладні незалежно від зазначеної в них суми ПДВ і походження товару. Відповідно, в ЄРПН мають реєструватися й розрахунки коригувань, виписані до таких податкових накладних.

Податкові накладні оформляються постачальником товарів/послуг на дату першої поді. Строк реєстрації податкових накладних у ЄРПН – 15 календарних днів за датою їх виписування.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Які існують режими оподаткування в малому бізнесі?
2. В чому полягає загальний податковий режим? Які податки при ньому сплачуються?
3. Коли вперше був запроваджений спрощений податковий режим?
4. Які переваги та недоліки спрощеного оподаткування малого бізнесу?
5. Які податки сплачують фізичні особи-підприємці?
6. Назвіть групи платників єдиного податку?
7. Які обмеження для платників єдиного податку II групи?
8. Хто може перебувати на IV групі платників єдиного податку?
9. Які ставки єдиного податку існують?
10. Охарактеризуйте процес адміністрування податків, сплачених малим бізнесом?

#### **Тестові завдання**

1. Загальнодержавні податки, що сплачують суб'єкти малого підприємництва на загальній системі оподаткування:

- А) Податок на прибуток та податок на додану вартість;
- Б) Акцизний податок та рентну плату;
- В) Екологічний податок та мито;
- Г) Всі відповіді правильні.

2. Місцеві податки і збори, що сплачують суб'єкти малого підприємництва на загальній системі оподаткування:

- А) Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки та плата за землю;

Для цілей ПДВ звітним періодом є календарний місяць (в рідких випадках – квартал). Платники ПДВ зобов'язані подавати декларації з ПДВ протягом 20 днів після закінчення звітного місяця (40 днів – при кварталному періоді). Сума ПДВ, що підлягає сплаті, якщо така є, має бути сплачена до бюджету протягом 10 днів після подання декларації.

З 1 січня 2015 року набула чинності норма щодо електронного адміністрування ПДВ, що забезпечує автоматичний облік податку. Відповідно до цього, податкові накладні повинні оформлятися в електронній формі та реєструватися в Єдиному реєстрі податкових накладних (ЄРПН). Реєстрації в ЄРПН підлягають усі податкові накладні незалежно від зазначеної в них суми ПДВ і походження товару. Відповідно, в ЄРПН мають реєструватися й розрахунки коригувань, виписані до таких податкових накладних.

Податкові накладні оформляються постачальником товарів/послуг на дату першої поді. Строк реєстрації податкових накладних у ЄРПН – 15 календарних днів за датою їх виписування.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Які існують режими оподаткування в малому бізнесі?
2. В чому полягає загальний податковий режим? Які податки при ньому сплачуються?
3. Коли вперше був запроваджений спрощений податковий режим?
4. Які переваги та недоліки спрощеного оподаткування малого бізнесу?
5. Які податки сплачують фізичні особи-підприємці?
6. Назвіть групи платників єдиного податку?
7. Які обмеження для платників єдиного податку II групи?
8. Хто може перебувати на IV групі платників єдиного податку?
9. Які ставки єдиного податку існують?
10. Охарактеризуйте процес адміністрування податків, сплачених малим бізнесом?

#### **Тестові завдання**

1. Загальнодержавні податки, що сплачують суб'єкти малого підприємництва на загальній системі оподаткування:

- А) Податок на прибуток та податок на додану вартість;
- Б) Акцизний податок та рентну плату;
- В) Екологічний податок та мито;
- Г) Всі відповіді правильні.

2. Місцеві податки і збори, що сплачують суб'єкти малого підприємництва на загальній системі оподаткування:

- А) Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки та плата за землю;

- Б) Транспортний податок;  
В) Збір за місця для паркування транспортних засобів;  
Г) Всі відповіді правильні.
3. Розмір єдиного соціального внеску, що сплачують суб'єкти малого бізнесу станом на 1.01.2016 року:  
А) 2,6%;  
Б) 3,2%;  
В) 22%;  
Г) 36%.
4. Результати діяльності юридичної особи оподатковуються:  
А) Податком на прибуток підприємств;  
Б) Податком на додану вартість;  
В) Митом;  
Г) Рентною платою.
5. До складу доходу підприємства зараховуються:  
А) Виручка, що надійшла на рахунок;  
Б) Готівкова виручка;  
В) Виручка в натуральній формі;  
Г) Всі відповіді правильні.
6. Витрати підприємця визнаються за таких умов:  
А) Підтвержені документально;  
Б) Пов'язані з господарською діяльністю та отриманням доходу;  
В) Фактично оплачені;  
Г) Всі відповіді правильні.
7. Основна ставка податку на прибуток підприємств станом на 1.01.2016 р:  
А) 10%;  
Б) 15%;  
В) 18%;  
Г) 20%.
8. Прибуток із джерелом походження з України та за її межами, який визначається шляхом коригування фінансового результату до оподаткування на різниці, які виникають відповідно до положень Податкового кодексу:  
А) Об'єкт оподаткування;  
Б) База оподаткування;  
В) Правильні відповіді А) та Б);  
Г) Немає правильної відповіді.
9. Звітними податковими періодами для податку на прибуток є:  
А) Квартал;  
Б) Півріччя і три квартали;  
В) Рік;

- Б) Транспортний податок;  
В) Збір за місця для паркування транспортних засобів;  
Г) Всі відповіді правильні.
3. Розмір єдиного соціального внеску, що сплачують суб'єкти малого бізнесу станом на 1.01.2016 року:  
А) 2,6%;  
Б) 3,2%;  
В) 22%;  
Г) 36%.
4. Результати діяльності юридичної особи оподатковуються:  
А) Податком на прибуток підприємств;  
Б) Податком на додану вартість;  
В) Митом;  
Г) Рентною платою.
5. До складу доходу підприємства зараховуються:  
А) Виручка, що надійшла на рахунок;  
Б) Готівкова виручка;  
В) Виручка в натуральній формі;  
Г) Всі відповіді правильні.
6. Витрати підприємця визнаються за таких умов:  
А) Підтвержені документально;  
Б) Пов'язані з господарською діяльністю та отриманням доходу;  
В) Фактично оплачені;  
Г) Всі відповіді правильні.
7. Основна ставка податку на прибуток підприємств станом на 1.01.2016 р:  
А) 10%;  
Б) 15%;  
В) 18%;  
Г) 20%.
8. Прибуток із джерелом походження з України та за її межами, який визначається шляхом коригування фінансового результату до оподаткування на різниці, які виникають відповідно до положень Податкового кодексу:  
А) Об'єкт оподаткування;  
Б) База оподаткування;  
В) Правильні відповіді А) та Б);  
Г) Немає правильної відповіді.
9. Звітними податковими періодами для податку на прибуток є:  
А) Квартал;  
Б) Півріччя і три квартали;  
В) Рік;

- Г) Всі відповіді правильні.
10. Фізична особа підприємець обирає систему оподаткування:
- А) Самостійно;
  - Б) Згідно з рішенням місцевої влади;
  - В) Залежно від виду діяльності;
  - Г) Немає правильної відповіді.
11. Загальнодержавні податки та збори:
- А) ПДВ, єдиний податок, екологічний, рентна плата.
  - Б) Плата за користування природними ресурсами, екологічний податок, рентна плата, податок на майно.
  - В) Мито, ПДВ, акцизний податок, єдиний податок.
  - Г) ПДВ, акцизний податок, екологічний, рентна плата, податок на прибуток.
12. Місцеві податки та збори:
- А) транспортний податок, збір за паркування, єдиний соціальний внесок;
  - Б) податок на майно, акциз, мито;
  - В) податок на майно (податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки; транспортний податок; плата за землю (земельний податок) та збір за місця для паркування транспортних засобів;
  - Г) Плата за користування природними ресурсами, екологічний податок, рентна плата.
13. Для юридичних осіб встановлено розмір сплати єдиного внеску в розмірі:
- А) 25%,
  - Б) 22%,
  - В) 18%,
  - Г) 21%.
14. Нарахування та сплату ЄСВ роботодавці проводять, виходячи з:
- А) розміру статутного капіталу підприємства;
  - Б) розміру заробітної плати робітника;
  - В) методики розрахунку сплати ЄСВ;
  - Г) розміру фонду оплати праці.
15. Звітними податковими періодами для податку на прибуток підприємств з 2016 року є :
- А) квартал, півріччя, три квартали, рік;
  - Б) 2 квартали, 4 квартали, рік;
  - В) тиждень, місяць, 6 місяців, рік;
  - Г) півріччя, рік;
16. Ставка податку на доходи, що отримані підприємцем від підприємницької діяльності протягом календарного року становить .....
- базис оподаткування:
- А) 22%.

- Г) Всі відповіді правильні.
10. Фізична особа підприємець обирає систему оподаткування:
- А) Самостійно;
  - Б) Згідно з рішенням місцевої влади;
  - В) Залежно від виду діяльності;
  - Г) Немає правильної відповіді.
11. Загальнодержавні податки та збори:
- А) ПДВ, єдиний податок, екологічний, рентна плата.
  - Б) Плата за користування природними ресурсами, екологічний податок, рентна плата, податок на майно.
  - В) Мито, ПДВ, акцизний податок, єдиний податок.
  - Г) ПДВ, акцизний податок, екологічний, рентна плата, податок на прибуток.
12. Місцеві податки та збори:
- А) транспортний податок, збір за паркування, єдиний соціальний внесок;
  - Б) податок на майно, акциз, мито;
  - В) податок на майно (податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки; транспортний податок; плата за землю (земельний податок) та збір за місця для паркування транспортних засобів;
  - Г) Плата за користування природними ресурсами, екологічний податок, рентна плата.
13. Для юридичних осіб встановлено розмір сплати єдиного внеску в розмірі:
- А) 25%,
  - Б) 22%,
  - В) 18%,
  - Г) 21%.
14. Нарахування та сплату ЄСВ роботодавці проводять, виходячи з:
- А) розміру статутного капіталу підприємства;
  - Б) розміру заробітної плати робітника;
  - В) методики розрахунку сплати ЄСВ;
  - Г) розміру фонду оплати праці.
15. Звітними податковими періодами для податку на прибуток підприємств з 2016 року є :
- А) квартал, півріччя, три квартали, рік;
  - Б) 2 квартали, 4 квартали, рік;
  - В) тиждень, місяць, 6 місяців, рік;
  - Г) півріччя, рік;
16. Ставка податку на доходи, що отримані підприємцем від підприємницької діяльності протягом календарного року становить .....
- базис оподаткування:
- А) 22%.

- Б) 28%,
- В) 12,5%.
- Г) 18%.

17. Авансові платежі з податку на доходи фізичних осіб розраховуються підприємцем самостійно, але не менш як 100 відсотків річної суми податку з оподатковуваного доходу за минулий рік, та сплачуються до бюджету по ..... щокварталу:

- А) 18%,
- Б) 25%,
- В) 22%
- Г) 12%.

18. 2 група платників єдиного податку за спрощеною системою оподаткування включає:

А) виключно фізичних осіб-підприємців, обсяг їхнього доходу не перевищує 1,5 млн. грн;

Б) фізичні та юридичні особи, в яких протягом календарного року обсяг доходу не перевищує 5 млн. грн.;

В) сільськогосподарські товаровиробники, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75%;

Г) фізичні особи, які не використовують працю найманих осіб; які здійснюють виключно роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринках або провадять господарську діяльність із надання побутових послуг населенню.

19. Ставки податків для І групи — до .....% розміру мінімальної зарплати за календарний місяць.

- А) 10%,
- Б) 5%,
- В) 15%,
- Г) 20%.

20. Ставка єдиного податку у розмірі .....% МЗП установлюється для фізичних осіб-підприємців — платників єдиного податку ІІ групи

- А) 10%;
- Б) 5%;
- В) 15%;
- Г) 20%.

21. Яким кодексом регулюється оподаткування малих підприємств:

- А) податковим;
- Б) бюджетний;
- В) сімейний;
- Г) кримінальний.

- Б) 28%,
- В) 12,5%.
- Г) 18%.

17. Авансові платежі з податку на доходи фізичних осіб розраховуються підприємцем самостійно, але не менш як 100 відсотків річної суми податку з оподатковуваного доходу за минулий рік, та сплачуються до бюджету по ..... щокварталу:

- А) 18%,
- Б) 25%,
- В) 22%
- Г) 12%.

18. 2 група платників єдиного податку за спрощеною системою оподаткування включає:

А) виключно фізичних осіб-підприємців, обсяг їхнього доходу не перевищує 1,5 млн. грн;

Б) фізичні та юридичні особи, в яких протягом календарного року обсяг доходу не перевищує 5 млн. грн.;

В) сільськогосподарські товаровиробники, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75%;

Г) фізичні особи, які не використовують працю найманих осіб; які здійснюють виключно роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринках або провадять господарську діяльність із надання побутових послуг населенню.

19. Ставки податків для І групи — до .....% розміру мінімальної зарплати за календарний місяць.

- А) 10%,
- Б) 5%,
- В) 15%,
- Г) 20%.

20. Ставка єдиного податку у розмірі .....% МЗП установлюється для фізичних осіб-підприємців — платників єдиного податку ІІ групи

- А) 10%;
- Б) 5%;
- В) 15%;
- Г) 20%.

21. Яким кодексом регулюється оподаткування малих підприємств:

- А) податковим;
- Б) бюджетний;
- В) сімейний;
- Г) кримінальний.

22. До якої групи єдиного податку належать фізичні особи які не використовують працю найманих осіб; які здійснюють виключно роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринках або провадять господарську діяльність із надання побутових послуг населенню:

- А) 1;
- Б) 2;
- В) 3;
- Г) 4.

23. До якої групи єдиного податку належать фізичні особи які не використовують працю найманих осіб, або кількість осіб, які перебувають із ними у трудових відносинах, одночасно не перевищує 10 осіб.:

- А) 1;
- Б) 2;
- В) 3;
- Г) 4.

24. До якої групи єдиного податку належать як фізичні особи — підприємці, так і юридичні особи, в яких протягом календарного року обсяг доходу не перевищує 5 млн. грн.:

- А) 1;
- Б) 2;
- В) 3;
- Г) 4.

25. До якої групи єдиного податку належать сільськогосподарські товаровиробники, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75%:

- А) 1;
- Б) 2;
- В) 3;
- Г) 4.

26. Яка ставка єдиного податку використовується в 1 групі:

- А) 10% з розміру мінімальної заробітної плати;
- Б) 20% з розміру заробітної плати;
- В) 3% від доходу за умови окремої сплати ПДВ;
- Г) всі варіанти неправильні.

27. Яка ставка єдиного податку використовується в 2 групі:

- А) 10% з розміру мінімальної заробітної плати;
- Б) 20% з розміру заробітної плати;
- В) 3% від доходу за умови окремої сплати ПДВ;
- Г) всі варіанти неправильні

27. Яка ставка єдиного податку використовується в 3 групі:

- А) 10% з розміру заробітної плати;
- Б) 20% з розміру заробітної плати;

22. До якої групи єдиного податку належать фізичні особи які не використовують працю найманих осіб; які здійснюють виключно роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринках або провадять господарську діяльність із надання побутових послуг населенню:

- А) 1;
- Б) 2;
- В) 3;
- Г) 4.

23. До якої групи єдиного податку належать фізичні особи які не використовують працю найманих осіб, або кількість осіб, які перебувають із ними у трудових відносинах, одночасно не перевищує 10 осіб.:

- А) 1;
- Б) 2;
- В) 3;
- Г) 4.

24. До якої групи єдиного податку належать як фізичні особи — підприємці, так і юридичні особи, в яких протягом календарного року обсяг доходу не перевищує 5 млн. грн.:

- А) 1;
- Б) 2;
- В) 3;
- Г) 4.

25. До якої групи єдиного податку належать сільськогосподарські товаровиробники, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75%:

- А) 1;
- Б) 2;
- В) 3;
- Г) 4.

26. Яка ставка єдиного податку використовується в 1 групі:

- А) 10% з розміру мінімальної заробітної плати;
- Б) 20% з розміру заробітної плати;
- В) 3% від доходу за умови окремої сплати ПДВ;
- Г) всі варіанти неправильні.

27. Яка ставка єдиного податку використовується в 2 групі:

- А) 10% з розміру мінімальної заробітної плати;
- Б) 20% з розміру заробітної плати;
- В) 3% від доходу за умови окремої сплати ПДВ;
- Г) всі варіанти неправильні

27. Яка ставка єдиного податку використовується в 3 групі:

- А) 10% з розміру заробітної плати;
- Б) 20% з розміру заробітної плати;

В) 3% від доходу за умови окремої сплати ПДВ або 5% при сплаті ПДВ ;

Г) всі варіанти неправильні

29. Фізичні особи-підприємці – платники єдиного податку I та II груп сплачують єдиний податок щомісяця не пізніше якого числа (включно) поточного місяця:

А) 10;

Б) 20;

В) 30;

Г) всі варіанти неправильні.

30. Платники єдиного податку I та II груп подають річну декларацію за встановленою формою по закінченні звітного року, протягом скількох календарних днів, наступних за останнім календарним днем звітного року:

А) 20;

Б) 40;

В) 60;

Г) 90.

31. Податковий режим, який передбачає сплату всіх видів податків і зборів, передбачених податковим законодавством України, залежно від наявності певних об'єктів оподаткування. Суб'єкти малого бізнесу на цьому податковому режимі мають право займатися будь-яким видом діяльності (при отриманні відповідних дозвільних документів), мати необмежену суму доходу і кількість найманих працівників, це

А) Спрощений;

Б) Загальний;

В) Змішаний;

Г) Вірної відповіді немає.

32. Податковий режим, який запроваджений для зниження податкового навантаження та стимулювання малого підприємництва в Україні. Наступні істотні зміни набули чинності 1 січня 2015 року. З 1 січня 2016 році планувалася також кардинальна зміна в спрощеній системі, але суттєвих нововведень не відбулось (окрім збільшення ставки податку для 3 групи на 1% а зменшенні обсягу доходу для перебування на спрощеній системі оподаткування з 20 млн. грн. до 5 млн. грн. і збільшення ставки для платників 4 групи по кожному виді земель).

А) Спрощений;

Б) Загальний;

В) Змішаний;

Г) Вірної відповіді немає.

33. Спрощена система має низку переваг, серед яких доцільно виділити такі:

А) значно спрощується процес реєстрації платника податку

В) 3% від доходу за умови окремої сплати ПДВ або 5% при сплаті ПДВ ;

Г) всі варіанти неправильні

29. Фізичні особи-підприємці – платники єдиного податку I та II груп сплачують єдиний податок щомісяця не пізніше якого числа (включно) поточного місяця:

А) 10;

Б) 20;

В) 30;

Г) всі варіанти неправильні.

30. Платники єдиного податку I та II груп подають річну декларацію за встановленою формою по закінченні звітного року, протягом скількох календарних днів, наступних за останнім календарним днем звітного року:

А) 20;

Б) 40;

В) 60;

Г) 90.

31. Податковий режим, який передбачає сплату всіх видів податків і зборів, передбачених податковим законодавством України, залежно від наявності певних об'єктів оподаткування. Суб'єкти малого бізнесу на цьому податковому режимі мають право займатися будь-яким видом діяльності (при отриманні відповідних дозвільних документів), мати необмежену суму доходу і кількість найманих працівників, це

А) Спрощений;

Б) Загальний;

В) Змішаний;

Г) Вірної відповіді немає.

32. Податковий режим, який запроваджений для зниження податкового навантаження та стимулювання малого підприємництва в Україні. Наступні істотні зміни набули чинності 1 січня 2015 року. З 1 січня 2016 році планувалася також кардинальна зміна в спрощеній системі, але суттєвих нововведень не відбулось (окрім збільшення ставки податку для 3 групи на 1% а зменшенні обсягу доходу для перебування на спрощеній системі оподаткування з 20 млн. грн. до 5 млн. грн. і збільшення ставки для платників 4 групи по кожному виді земель).

А) Спрощений;

Б) Загальний;

В) Змішаний;

Г) Вірної відповіді немає.

33. Спрощена система має низку переваг, серед яких доцільно виділити такі:

А) значно спрощується процес реєстрації платника податку



Б) перебуваючи на спрощеній системі, суб'єкт господарювання сплачує меншу кількість податків і зборів, ніж на загальній;

В) подання однієї форми звітності, замість великої кількості інших;

Г) всі відповіді вірні.

34. Недоліками спрощеної системи є:

А) сплата суми єдиного податку фізичної особи-підприємця здійснюється авансовим платежем за звітний період, але при цьому не враховується, чи буде фактично отримано дохід від здійснення такої діяльності за звітний період;

Б) перебуваючи на спрощеній системі, суб'єкт господарювання сплачує меншу кількість податків і зборів, ніж на загальній;

В) подання однієї форми звітності, замість великої кількості інших;

Г) всі відповіді вірні.

35. До витрат відносяться:

А) витрати, до складу яких включається вартість сировини, матеріалів, товарів, що утворюють основу для виготовлення (продажу) продукції або товарів (надання робіт, послуг), купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, палива й енергії, будівельних матеріалів, запасних частин, тари й тарних матеріалів, допоміжних та інших матеріалів, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат;

Б) витрати на оплату праці працівників, що перебувають у трудових відносинах з підприємцем, які включають витрати на оплату основної і додаткової заробітної плати та інших видів заохочень і виплат виходячи з тарифних ставок, у вигляді премій, заохочень, відшкодувань вартості товарів (робіт, послуг);

В) суми єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування у розмірах і порядку, встановлених законом;

Г) всі відповіді вірні.

36. З якого року передбачено, що у разі якщо платником не отримано доходу у будь-якому окремому місяці звітного року, він має право самостійно визначити базу нарахування ЄСВ, але не більше її максимальної величини.

А) 2012;

Б) 2013

В) 2014

Г) 2015

37. До побутових послуг населенню, які надаються платниками єдиного податку II групи, належать такі види послуг:

А) виготовлення взуття за індивідуальним замовленням;

Б) виготовлення швейних виробів за індивідуальним замовленням;

В) виготовлення головних уборів за індивідуальним замовленням;

Г) всі відповіді вірні.

Б) перебуваючи на спрощеній системі, суб'єкт господарювання сплачує меншу кількість податків і зборів, ніж на загальній;

В) подання однієї форми звітності, замість великої кількості інших;

Г) всі відповіді вірні.

34. Недоліками спрощеної системи є:

А) сплата суми єдиного податку фізичної особи-підприємця здійснюється авансовим платежем за звітний період, але при цьому не враховується, чи буде фактично отримано дохід від здійснення такої діяльності за звітний період;

Б) перебуваючи на спрощеній системі, суб'єкт господарювання сплачує меншу кількість податків і зборів, ніж на загальній;

В) подання однієї форми звітності, замість великої кількості інших;

Г) всі відповіді вірні.

35. До витрат відносяться:

А) витрати, до складу яких включається вартість сировини, матеріалів, товарів, що утворюють основу для виготовлення (продажу) продукції або товарів (надання робіт, послуг), купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, палива й енергії, будівельних матеріалів, запасних частин, тари й тарних матеріалів, допоміжних та інших матеріалів, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат;

Б) витрати на оплату праці працівників, що перебувають у трудових відносинах з підприємцем, які включають витрати на оплату основної і додаткової заробітної плати та інших видів заохочень і виплат виходячи з тарифних ставок, у вигляді премій, заохочень, відшкодувань вартості товарів (робіт, послуг);

В) суми єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування у розмірах і порядку, встановлених законом;

Г) всі відповіді вірні.

36. З якого року передбачено, що у разі якщо платником не отримано доходу у будь-якому окремому місяці звітного року, він має право самостійно визначити базу нарахування ЄСВ, але не більше її максимальної величини.

А) 2012;

Б) 2013

В) 2014

Г) 2015

37. До побутових послуг населенню, які надаються платниками єдиного податку II групи, належать такі види послуг:

А) виготовлення взуття за індивідуальним замовленням;

Б) виготовлення швейних виробів за індивідуальним замовленням;

В) виготовлення головних уборів за індивідуальним замовленням;

Г) всі відповіді вірні.

38. Не можуть бути платниками єдиного податку фізичні особи — підприємці, які здійснюють такі види діяльності:

- А) виготовлення головних уборів за індивідуальним замовленням
- Б) виготовлення швейних виробів за індивідуальним замовленням;
- В) діяльність у сфері фінансового посередництва, крім діяльності у сфері страхування, яка здійснюється страховими агентами, визначеними Законом України «Про страхування», сюрвейєрами, аварійними комісарами та аджастерами.

Г) послуги з чищення та фарбування текстильних, трикотажних і хустрових виробів.

39. Сума доходу, який для I групи платників єдиного податку є максимальним для перебування на спрощеній системі, становить:

- А) 250 тис.грн.;
- Б) 300 тис.грн.;
- В) 350 тис.грн.;
- Г) 400 тис.грн.

40. Сума доходу, який для II групи платників єдиного податку є максимальним для перебування на спрощеній системі, становить:

- А) 1 млн.грн.;
- Б) 1.5 млн.грн.;
- В) 500 тис.грн.;
- Г) 2 млн.грн.

41. Фізичні особи-підприємці – платники єдиного податку I та II груп сплачують єдиний податок щомісяця не пізніше

- А) 10-го числа (включно) поточного місяця;
- Б) 15-го числа (включно) поточного місяця;
- В) 20-го числа (включно) поточного місяця;
- Г) 25-го числа (включно) поточного місяця.

42. Платником єдиного податку III групи податкова декларація до контролюючого органу подається щокварталу протягом:

- А) 40 календарних днів;
- Б) 20 календарних днів;
- В) 60 календарних днів;
- Г) немає обмежень.

43. Для платників податку IV групи звітним періодом є:

- А) квартал;
- Б) півріччя;
- В) рік;
- Г) два роки;

44. До якої групи належать як фізичні особи — підприємці, так і юридичні особи:

- А) I група;

38. Не можуть бути платниками єдиного податку фізичні особи — підприємці, які здійснюють такі види діяльності:

- А) виготовлення головних уборів за індивідуальним замовленням
- Б) виготовлення швейних виробів за індивідуальним замовленням;
- В) діяльність у сфері фінансового посередництва, крім діяльності у сфері страхування, яка здійснюється страховими агентами, визначеними Законом України «Про страхування», сюрвейєрами, аварійними комісарами та аджастерами.

Г) послуги з чищення та фарбування текстильних, трикотажних і хустрових виробів.

39. Сума доходу, який для I групи платників єдиного податку є максимальним для перебування на спрощеній системі, становить:

- А) 250 тис.грн.;
- Б) 300 тис.грн.;
- В) 350 тис.грн.;
- Г) 400 тис.грн.

40. Сума доходу, який для II групи платників єдиного податку є максимальним для перебування на спрощеній системі, становить:

- А) 1 млн.грн.;
- Б) 1.5 млн.грн.;
- В) 500 тис.грн.;
- Г) 2 млн.грн.

41. Фізичні особи-підприємці – платники єдиного податку I та II груп сплачують єдиний податок щомісяця не пізніше

- А) 10-го числа (включно) поточного місяця;
- Б) 15-го числа (включно) поточного місяця;
- В) 20-го числа (включно) поточного місяця;
- Г) 25-го числа (включно) поточного місяця.

42. Платником єдиного податку III групи податкова декларація до контролюючого органу подається щокварталу протягом:

- А) 40 календарних днів;
- Б) 20 календарних днів;
- В) 60 календарних днів;
- Г) немає обмежень.

43. Для платників податку IV групи звітним періодом є:

- А) квартал;
- Б) півріччя;
- В) рік;
- Г) два роки;

44. До якої групи належать як фізичні особи — підприємці, так і юридичні особи:

- А) I група;

- Б) II група;
- В) III група;
- Г) IV група.

45. До цієї групи також належать лише фізичні особи – підприємці. Фізичні особи — підприємці можуть набути статусу платників єдиного податку II групи, якщо їхня діяльність полягає у виробництві або продажі товарів, або вони здійснюють діяльність у сфері ресторанного господарства, за умови, що протягом календарного року вони відповідають сукупності таких критеріїв:

- А) I група;
- Б) II група;
- В) III група;
- Г) IV група.

- Б) II група;
- В) III група;
- Г) IV група.

45. До цієї групи також належать лише фізичні особи – підприємці. Фізичні особи — підприємці можуть набути статусу платників єдиного податку II групи, якщо їхня діяльність полягає у виробництві або продажі товарів, або вони здійснюють діяльність у сфері ресторанного господарства, за умови, що протягом календарного року вони відповідають сукупності таких критеріїв:

- А) I група;
- Б) II група;
- В) III група;
- Г) IV група.

## Розділ 7. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### 1. Аналіз фінансового стану малого бізнесу

У сучасних умовах динамічного розвитку виробничо-господарської системи з метою раціоналізації функціонування суб'єктів господарювання відповідно до засад ринкової економіки та розширеного товарного виробництва важливе місце належить об'єктивному аналізу фінансового стану бізнесу. Аналіз є необхідною передумовою не тільки для налагодження планування, організації та контролю за внутрішньогосподарською діяльністю, а й слугує інформаційною базою для формування ділових стосунків з інвесторами, кредиторами, постачальниками та державними установами та організаціями.

Оцінка фінансового стану здійснюється з метою забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової дисципліни, контролю за раціональним співвідношенням власних і залучених коштів, фінансової стійкості а також – безперебійного випуску та реалізації конкурентоздатної продукції.

Фінансовий стан – це комплексна характеристика діяльності підприємства в певному періоді, що відображає ступінь забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, раціональності їх розміщення та ефективного використання з метою своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями та здійснення ефективної господарської діяльності в майбутньому.<sup>84</sup>

Дослідження фінансового стану передбачає використання системи методик, їх зіставлення та узагальнення з метою всебічного охоплення його складових. Для цього необхідно проводити попередній аналіз за результатами фінансової звітності, виявлення загальної динаміки показників, розрахунок відносних показників, їх групування та порівняння з нормативними значеннями (теоретично достатніми) та робиться загальний висновок.

Система ефективного фінансового менеджменту в комплексі з фінансовим аналізом зменшують ймовірність негативних наслідків діяльності бізнесу в умовах динамічного зовнішнього середовища. Аналіз фінансового стану суб'єкта малого та великого підприємства не відрізняється в методиці: різниця полягає лише в рівні теоретично достатніх значень. Фінансовий аналіз малого бізнесу прийнято проводити в розрізі складових майнового стану та кадрового забезпечення, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності (таблиці 1-4).

<sup>84</sup>Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник/ А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 7-ме вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2008. - 552 с.-С.328-329

## Розділ 7. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### 1. Аналіз фінансового стану малого бізнесу

У сучасних умовах динамічного розвитку виробничо-господарської системи з метою раціоналізації функціонування суб'єктів господарювання відповідно до засад ринкової економіки та розширеного товарного виробництва важливе місце належить об'єктивному аналізу фінансового стану бізнесу. Аналіз є необхідною передумовою не тільки для налагодження планування, організації та контролю за внутрішньогосподарською діяльністю, а й слугує інформаційною базою для формування ділових стосунків з інвесторами, кредиторами, постачальниками та державними установами та організаціями.

Оцінка фінансового стану здійснюється з метою забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової дисципліни, контролю за раціональним співвідношенням власних і залучених коштів, фінансової стійкості а також – безперебійного випуску та реалізації конкурентоздатної продукції.

Фінансовий стан – це комплексна характеристика діяльності підприємства в певному періоді, що відображає ступінь забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, раціональності їх розміщення та ефективного використання з метою своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями та здійснення ефективної господарської діяльності в майбутньому.<sup>84</sup>

Дослідження фінансового стану передбачає використання системи методик, їх зіставлення та узагальнення з метою всебічного охоплення його складових. Для цього необхідно проводити попередній аналіз за результатами фінансової звітності, виявлення загальної динаміки показників, розрахунок відносних показників, їх групування та порівняння з нормативними значеннями (теоретично достатніми) та робиться загальний висновок.

Система ефективного фінансового менеджменту в комплексі з фінансовим аналізом зменшують ймовірність негативних наслідків діяльності бізнесу в умовах динамічного зовнішнього середовища. Аналіз фінансового стану суб'єкта малого та великого підприємства не відрізняється в методиці: різниця полягає лише в рівні теоретично достатніх значень. Фінансовий аналіз малого бізнесу прийнято проводити в розрізі складових майнового стану та кадрового забезпечення, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності (таблиці 1-4).

<sup>84</sup>Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник/ А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 7-ме вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2008. - 552 с.-С.328-329

Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства істотно залежить від його здатності всебічно оцінювати та здійснювати цілеспрямоване планування своїх економічних показників, тому ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від раціонального використання задіяного капіталу і насамперед основних засобів, які становлять особливо вагому його частку. Це спонукає підприємства систематично аналізувати майновий стан підприємства, величину і стан основних засобів, оцінювати ефективність їх віддачі.

Таблиця 1

**Методика розрахунку показників майнового стану та кадрового забезпечення бізнесу**

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Теоретично достатнє значення
Вартість всього майна	Підсумок балансу по активу або пасиву	Вартість майна повинна зростати порівняно з попередніми періодами
Вартість власних коштів підприємства	Вартість власного капіталу підприємства	Вартість власного капіталу повинна зростати порівняно з попередніми періодами
Вартість власних оборотних коштів	Різниця між вартістю оборотних активів і поточних зобов'язань підприємства	Вартість власних оборотних коштів повинна зростати порівняно з попередніми роками (бажано, коли за рахунок грошових коштів)
Коефіцієнт зносу	Відношення суми зносу до первісної вартості основного капіталу	Зменшуватись і бути меншим 0,5
Коефіцієнт придатності	1 – коефіцієнт зносу	Збільшуватись і бути більшим 0,5
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у вартості майна підприємства	Відношення залишкової вартості основних засобів до вартості активів	> 0,3
Рівень стабільного кадрового складу	Відношення чисельності працівників на кінець року до чисельності працівників на початок року	1
Рівень оплати праці	Відношення витрат на оплату праці до чисельності працівників	Максимальний

Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства істотно залежить від його здатності всебічно оцінювати та здійснювати цілеспрямоване планування своїх економічних показників, тому ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від раціонального використання задіяного капіталу і насамперед основних засобів, які становлять особливо вагому його частку. Це спонукає підприємства систематично аналізувати майновий стан підприємства, величину і стан основних засобів, оцінювати ефективність їх віддачі.

Таблиця 1

**Методика розрахунку показників майнового стану та кадрового забезпечення бізнесу**

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Теоретично достатнє значення
Вартість всього майна	Підсумок балансу по активу або пасиву	Вартість майна повинна зростати порівняно з попередніми періодами
Вартість власних коштів підприємства	Вартість власного капіталу підприємства	Вартість власного капіталу повинна зростати порівняно з попередніми періодами
Вартість власних оборотних коштів	Різниця між вартістю оборотних активів і поточних зобов'язань підприємства	Вартість власних оборотних коштів повинна зростати порівняно з попередніми роками (бажано, коли за рахунок грошових коштів)
Коефіцієнт зносу	Відношення суми зносу до первісної вартості основного капіталу	Зменшуватись і бути меншим 0,5
Коефіцієнт придатності	1 – коефіцієнт зносу	Збільшуватись і бути більшим 0,5
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у вартості майна підприємства	Відношення залишкової вартості основних засобів до вартості активів	> 0,3
Рівень стабільного кадрового складу	Відношення чисельності працівників на кінець року до чисельності працівників на початок року	1
Рівень оплати праці	Відношення витрат на оплату праці до чисельності працівників	Максимальний

В ринкових умовах основою виживання і стабільного становища підприємства являється його фінансова стійкість. Функціонуючи як суб'єкт підприємницької діяльності, кожне підприємство має забезпечувати такий стан своїх фінансових ресурсів, за якого воно стабільно зберігало б здатність безперервно виконувати свої фінансові зобов'язання перед діловими партнерами, державою, власниками, найманими працівниками. Поняття «фінансова стійкість» підприємства багатогранне, воно більш ширше від понять «платоспроможність» і «кредитоспроможність», так як включає в себе оцінку різних сторін діяльності фірми. Фінансова стійкість формується в процесі всієї виробничої діяльності і є головним компонентом загальної стійкості підприємства. В умовах нестабільної економіки кожний суб'єкт господарювання постійно шукає шляхи підвищення ефективності своєї діяльності. Тому оцінка фінансової стійкості є однією з найважливіших засад діяльності підприємств, яка надає інформацію про фінансові можливості підприємства на перспективу. Вона є необхідною умовою життєдіяльності підприємства й забезпечує високий рівень конкурентоспроможності.

Фінансова стійкість підприємства залежить від ефективного управління фінансовими ресурсами і визначається оптимальною структурою активів, оптимальним співвідношенням власних і позикових коштів, оптимальним співвідношенням активів та джерел їх фінансування. Користувачами результатів аналізу фінансової стійкості можуть бути засновники підприємства, його керівництво, ділові партнери та банки. Саме оцінювання фінансової стійкості дозволяє зовнішнім користувачам визначити фінансові можливості підприємства в майбутньому. Основне завдання аналізу фінансової стійкості полягає у визначенні спроможності підприємства протистояти негативній дії різних факторів (зовнішніх, внутрішніх та непередбачуваних), що впливають на його фінансовий стан

Таблиця 2

### Методика розрахунку показників фінансової стійкості бізнесу

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Теоретично достатні значення
Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	Відношення суми зобов'язань по залучених і позичених коштам до суми власних коштів	Менше 1, але не менше 0 (можливо, коли бізнес збитковий і накопичена значна сума непокритого збитку або коли власники вилучають свій капітал)
Коефіцієнт автономії	Відношення суми власних коштів до підсумку по балансу	Більше 0,4
Коефіцієнт маневреності власних коштів	Відношення суми власних оборотних коштів до суми власних коштів	Максимальний

В ринкових умовах основою виживання і стабільного становища підприємства являється його фінансова стійкість. Функціонуючи як суб'єкт підприємницької діяльності, кожне підприємство має забезпечувати такий стан своїх фінансових ресурсів, за якого воно стабільно зберігало б здатність безперервно виконувати свої фінансові зобов'язання перед діловими партнерами, державою, власниками, найманими працівниками. Поняття «фінансова стійкість» підприємства багатогранне, воно більш ширше від понять «платоспроможність» і «кредитоспроможність», так як включає в себе оцінку різних сторін діяльності фірми. Фінансова стійкість формується в процесі всієї виробничої діяльності і є головним компонентом загальної стійкості підприємства. В умовах нестабільної економіки кожний суб'єкт господарювання постійно шукає шляхи підвищення ефективності своєї діяльності. Тому оцінка фінансової стійкості є однією з найважливіших засад діяльності підприємств, яка надає інформацію про фінансові можливості підприємства на перспективу. Вона є необхідною умовою життєдіяльності підприємства й забезпечує високий рівень конкурентоспроможності.

Фінансова стійкість підприємства залежить від ефективного управління фінансовими ресурсами і визначається оптимальною структурою активів, оптимальним співвідношенням власних і позикових коштів, оптимальним співвідношенням активів та джерел їх фінансування. Користувачами результатів аналізу фінансової стійкості можуть бути засновники підприємства, його керівництво, ділові партнери та банки. Саме оцінювання фінансової стійкості дозволяє зовнішнім користувачам визначити фінансові можливості підприємства в майбутньому. Основне завдання аналізу фінансової стійкості полягає у визначенні спроможності підприємства протистояти негативній дії різних факторів (зовнішніх, внутрішніх та непередбачуваних), що впливають на його фінансовий стан

Таблиця 2

### Методика розрахунку показників фінансової стійкості бізнесу

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Теоретично достатні значення
Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	Відношення суми зобов'язань по залучених і позичених коштам до суми власних коштів	Менше 1, але не менше 0 (можливо, коли бізнес збитковий і накопичена значна сума непокритого збитку або коли власники вилучають свій капітал)
Коефіцієнт автономії	Відношення суми власних коштів до підсумку по балансу	Більше 0,4
Коефіцієнт маневреності власних коштів	Відношення суми власних оборотних коштів до суми власних коштів	Максимальний

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Теоретично достатнє значення
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Відношення суми залученого капіталу до підсумку по балансу	Менше 0,3
Надлишок або дефіцит джерел фінансування запасів і затрат	Запаси мають бути менші, ніж сума власного капіталу та довгострокових зобов'язань за мінусом необоротних активів	Виконується/Не виконується

Одним із параметрів оцінки фінансового стану, за яким оцінюється імідж підприємства в діловому світі, рівень інвестиційної привабливості, здатність суб'єкта господарювання забезпечувати нормальний хід фінансово-господарської діяльності, є ліквідність та платоспроможність. Ліквідність бізнесу – це його здатність швидко реалізовувати свої активи для покриття поточних зобов'язань, платоспроможність – наявність грошових коштів та їх еквівалентів для погашення короткострокової заборгованості.

Таблиця 3.

**Розрахунок показників ліквідності і платоспроможності**

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Теоретично достатнє значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність)	Відношення суми грошових коштів і короткострокових цінних паперів до поточних зобов'язань	Більше 0,1
Проміжний коефіцієнт покриття балансу	Відношення суми грошових коштів, короткострокових цінних паперів, дебіторської заборгованості, векселів одержаних, інших оборотних активів до поточних зобов'язань	Більше 0,8
Коефіцієнт покриття балансу	Відношення суми оборотних активів до поточних зобов'язань	Більше 1,5
Частка власних оборотних коштів у запасах	Відношення суми власних оборотних коштів до вартості запасів	Більше 0,7

Розвиток ринкових відносин в Україні приводить до відповідальності та самостійності підприємств та інших суб'єктів ринку у розробленні та ухваленні управлінських рішень. Їх ефективність значною мірою залежить від об'єктивної, своєчасної та всебічної оцінки фінансового стану підприємства загалом і ділової активності зокрема.

В умовах дефіциту ресурсів, що склалися в Україні, проблеми ефективного розподілу та використання ресурсів підприємств виходять на

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Теоретично достатнє значення
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Відношення суми залученого капіталу до підсумку по балансу	Менше 0,3
Надлишок або дефіцит джерел фінансування запасів і затрат	Запаси мають бути менші, ніж сума власного капіталу та довгострокових зобов'язань за мінусом необоротних активів	Виконується/Не виконується

Одним із параметрів оцінки фінансового стану, за яким оцінюється імідж підприємства в діловому світі, рівень інвестиційної привабливості, здатність суб'єкта господарювання забезпечувати нормальний хід фінансово-господарської діяльності, є ліквідність та платоспроможність. Ліквідність бізнесу – це його здатність швидко реалізовувати свої активи для покриття поточних зобов'язань, платоспроможність – наявність грошових коштів та їх еквівалентів для погашення короткострокової заборгованості.

Таблиця 3.

**Розрахунок показників ліквідності і платоспроможності**

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Теоретично достатнє значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність)	Відношення суми грошових коштів і короткострокових цінних паперів до поточних зобов'язань	Більше 0,1
Проміжний коефіцієнт покриття балансу	Відношення суми грошових коштів, короткострокових цінних паперів, дебіторської заборгованості, векселів одержаних, інших оборотних активів до поточних зобов'язань	Більше 0,8
Коефіцієнт покриття балансу	Відношення суми оборотних активів до поточних зобов'язань	Більше 1,5
Частка власних оборотних коштів у запасах	Відношення суми власних оборотних коштів до вартості запасів	Більше 0,7

Розвиток ринкових відносин в Україні приводить до відповідальності та самостійності підприємств та інших суб'єктів ринку у розробленні та ухваленні управлінських рішень. Їх ефективність значною мірою залежить від об'єктивної, своєчасної та всебічної оцінки фінансового стану підприємства загалом і ділової активності зокрема.

В умовах дефіциту ресурсів, що склалися в Україні, проблеми ефективного розподілу та використання ресурсів підприємств виходять на

одне з перших місць. Основним інструментом для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства в умовах нестабільної економіки є оцінка й аналіз ділової активності суб'єкта господарювання. За економічним змістом ділову активність підприємств можна розглядати як у широкому, так і вузькому значенні. У широкому розумінні вона означає весь спектр зусиль підприємства, спрямованих на просування на ринках продукції, праці, капіталу. У вузькому розумінні, тобто при аналізі фінансово-господарської діяльності, ділова активність підприємства означає його виробничу й комерційну діяльність.

Таблиця 4

**Методика розрахунку показників ділової активності бізнесу**

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Теоретично-додатне значення
Загальна оборотність капіталу	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до підсумку по балансу	Збільшення
Оборотність готової продукції	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості готової продукції	Збільшення
Оборотність дебіторської заборгованості	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості дебіторської заборгованості	Збільшення
Середній строк обороту дебіторської заборгованості	Відношення вартості дебіторської заборгованості до виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг), помножене на 360 днів	Зменшення
Оборотність кредиторської заборгованості	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості кредиторської заборгованості	Збільшення
Середній строк обороту кредиторської заборгованості	Відношення вартості кредиторської заборгованості до виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг), помножене на 360 днів	Зменшення
Оборотність власного капіталу	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості власного капіталу	Збільшення
Оборотність запасів	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості запасів	Збільшення

Область застосування комплексу показників аналізу фінансового стану суб'єктів малого бізнесу досить широка і охоплює не тільки зовнішніх, а й внутрішніх користувачів результатів аналізу. Показники можуть використовуватися як в сукупності, так і окремими групами в залежності від цілей аналізу. Так, для кредиторів важливі показники оцінки

одне з перших місць. Основним інструментом для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства в умовах нестабільної економіки є оцінка й аналіз ділової активності суб'єкта господарювання. За економічним змістом ділову активність підприємств можна розглядати як у широкому, так і вузькому значенні. У широкому розумінні вона означає весь спектр зусиль підприємства, спрямованих на просування на ринках продукції, праці, капіталу. У вузькому розумінні, тобто при аналізі фінансово-господарської діяльності, ділова активність підприємства означає його виробничу й комерційну діяльність.

Таблиця 4

**Методика розрахунку показників ділової активності бізнесу**

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Теоретично-додатне значення
Загальна оборотність капіталу	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до підсумку по балансу	Збільшення
Оборотність готової продукції	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості готової продукції	Збільшення
Оборотність дебіторської заборгованості	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості дебіторської заборгованості	Збільшення
Середній строк обороту дебіторської заборгованості	Відношення вартості дебіторської заборгованості до виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг), помножене на 360 днів	Зменшення
Оборотність кредиторської заборгованості	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості кредиторської заборгованості	Збільшення
Середній строк обороту кредиторської заборгованості	Відношення вартості кредиторської заборгованості до виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг), помножене на 360 днів	Зменшення
Оборотність власного капіталу	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості власного капіталу	Збільшення
Оборотність запасів	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості запасів	Збільшення

Область застосування комплексу показників аналізу фінансового стану суб'єктів малого бізнесу досить широка і охоплює не тільки зовнішніх, а й внутрішніх користувачів результатів аналізу. Показники можуть використовуватися як в сукупності, так і окремими групами в залежності від цілей аналізу. Так, для кредиторів важливі показники оцінки



платоспроможності. Для постачальників сировини, матеріалів, покупців особливе значення мають показники оцінки ділової активності і дотримання платіжної дисципліни. Поряд з коефіцієнтами ліквідності, це показники фінансової стійкості, а також коефіцієнти погашення дебіторської та кредиторської заборгованості. Для фондів підтримки і розвитку суб'єктів малого бізнесу, а також для органів статистики, залежно від цілей аналізу, можуть бути придатні як всі зазначені в таблиці показники, так і окремі їх блоки. Для керівництва малого підприємства цінність представляють всі наведені в таблиці показники. Бажання співпрацювати із зовнішніми контрагентами, мати інвестиційну привабливість, високий рівень платоспроможності викликає необхідність у суб'єктів малого бізнесу відповідати оцінним критеріям, які висуваються до показників аналізу фінансово-господарської діяльності, а, отже, викликає і необхідність аналізувати ці показники і прагнути до їх покращання.

## 2. Оцінка результатів діяльності бізнесу

Визначення рівня результативності діяльності бізнесу виступає важливим елементом для його подальшого розвитку. Результати такого оцінювання дозволяють менеджеру оцінити перспективи його подальшого розвитку, виявити проблемні зони, а також проаналізувати ефективність обраної стратегії. З прикладної точки зору найбільш значущий внесок в область аналізу функціонування бізнесу приносить використання адекватних сучасним умовам ведення бізнесу методик виміру рентабельності.

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Вони вимірюють прибутковість підприємства з різних позицій. Також показники рентабельності є важливими характеристиками факторного середовища формування прибутку підприємства. З цієї причини вони є обов'язковими елементами порівняльного аналізу й оцінки фінансового стану підприємства.

При аналізі виробництва, показники рентабельності можна об'єднати в такі групи:

- 1) показники рентабельності продукції;
- 2) показники рентабельності капіталів (інвестицій).

Перша група показників формується на підставі розрахунків рівнів рентабельності (доходності) по показникам прибутку (доходу), відбитих в звітності підприємства. Даний показник характеризує прибутковість (доходність) продукції базисного та звітного періоду.

Друга група показників рентабельності формується на підставі розрахунків рівнів рентабельності в залежності від зміни розміру та характеру авансованих коштів: активи підприємства; інвестиційний капітал

платоспроможності. Для постачальників сировини, матеріалів, покупців особливе значення мають показники оцінки ділової активності і дотримання платіжної дисципліни. Поряд з коефіцієнтами ліквідності, це показники фінансової стійкості, а також коефіцієнти погашення дебіторської та кредиторської заборгованості. Для фондів підтримки і розвитку суб'єктів малого бізнесу, а також для органів статистики, залежно від цілей аналізу, можуть бути придатні як всі зазначені в таблиці показники, так і окремі їх блоки. Для керівництва малого підприємства цінність представляють всі наведені в таблиці показники. Бажання співпрацювати із зовнішніми контрагентами, мати інвестиційну привабливість, високий рівень платоспроможності викликає необхідність у суб'єктів малого бізнесу відповідати оцінним критеріям, які висуваються до показників аналізу фінансово-господарської діяльності, а, отже, викликає і необхідність аналізувати ці показники і прагнути до їх покращання.

## 2. Оцінка результатів діяльності бізнесу

Визначення рівня результативності діяльності бізнесу виступає важливим елементом для його подальшого розвитку. Результати такого оцінювання дозволяють менеджеру оцінити перспективи його подальшого розвитку, виявити проблемні зони, а також проаналізувати ефективність обраної стратегії. З прикладної точки зору найбільш значущий внесок в область аналізу функціонування бізнесу приносить використання адекватних сучасним умовам ведення бізнесу методик виміру рентабельності.

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Вони вимірюють прибутковість підприємства з різних позицій. Також показники рентабельності є важливими характеристиками факторного середовища формування прибутку підприємства. З цієї причини вони є обов'язковими елементами порівняльного аналізу й оцінки фінансового стану підприємства.

При аналізі виробництва, показники рентабельності можна об'єднати в такі групи:

- 1) показники рентабельності продукції;
- 2) показники рентабельності капіталів (інвестицій).

Перша група показників формується на підставі розрахунків рівнів рентабельності (доходності) по показникам прибутку (доходу), відбитих в звітності підприємства. Даний показник характеризує прибутковість (доходність) продукції базисного та звітного періоду.

Друга група показників рентабельності формується на підставі розрахунків рівнів рентабельності в залежності від зміни розміру та характеру авансованих коштів: активи підприємства; інвестиційний капітал

(власні кошти + довгострокові зобов'язання); акціонерний (власний) капітал.

Різноманітність показників рентабельності визначає альтернативність пошуку шляхів її підвищення. При аналізі шляхів підвищення рентабельності важливо розрізняти вплив зовнішніх та внутрішніх факторів.

Основні показники рентабельності продукції :

- валова рентабельність продукції  $k_{рв}$  – відношення суми валового прибутку ( $\Pi_B$ ) до величини чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ЧД):

$$k_{рв} = \frac{\Pi_B}{\text{ЧД}}, \quad (1)$$

- операційна рентабельність продукції  $k_{ро}$  – відношення суми прибутку від операційної діяльності ( $\Pi_o$ ) до величини чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ЧД):

$$k_{рв} = \frac{\Pi_o}{\text{ЧД}}, \quad (2)$$

- чиста операційна рентабельність продукції  $k_{рчо}$  – відношення суми чистого операційного прибутку від реалізації продукції (прибутку від операційної діяльності за вирахуванням податку на прибуток від операційної діяльності) ( $\Pi_{чо}$ ) до величини чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ЧД):

$$k_{рчо} = \frac{\Pi_{чо}}{\text{ЧД}} = \frac{\Pi_o \cdot (1 - c_{пп})}{\text{ЧД}}, \quad (3)$$

де  $c_{пп}$  – ставка податку на прибуток підприємства, виражена десятковим дробом.

Дані показники рентабельності продукції показують, який прибуток одержує підприємство з кожної гривні чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і характеризують ефективність його основної діяльності.

Також часто зустрічається інший варіант розрахунку показника рентабельності продукції – чиста рентабельність основної діяльності ( $k_{рч}$ ), в чисельнику виразу наводиться чистий прибуток підприємства (ЧП):

$$k_{рч} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}}, \quad (4)$$

Відомими є показники рентабельності продукції, що визначаються як відношення прибутку від реалізації продукції до витрат на її виробництво та збут. Вони відображають частку прибутку від основного виду діяльності, що припадає на одну гривню витрат і характеризують ефективність управління господарською діяльністю підприємства:

- валова рентабельність продукції за її виробничими витратами ( $k_p^c$ ):

$$k_p^c = \frac{\Pi_B}{C_p}, \quad (5)$$

де  $C_p$  – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);

(власні кошти + довгострокові зобов'язання); акціонерний (власний) капітал.

Різноманітність показників рентабельності визначає альтернативність пошуку шляхів її підвищення. При аналізі шляхів підвищення рентабельності важливо розрізняти вплив зовнішніх та внутрішніх факторів.

Основні показники рентабельності продукції :

- валова рентабельність продукції  $k_{рв}$  – відношення суми валового прибутку ( $\Pi_B$ ) до величини чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ЧД):

$$k_{рв} = \frac{\Pi_B}{\text{ЧД}}, \quad (1)$$

- операційна рентабельність продукції  $k_{ро}$  – відношення суми прибутку від операційної діяльності ( $\Pi_o$ ) до величини чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ЧД):

$$k_{рв} = \frac{\Pi_o}{\text{ЧД}}, \quad (2)$$

- чиста операційна рентабельність продукції  $k_{рчо}$  – відношення суми чистого операційного прибутку від реалізації продукції (прибутку від операційної діяльності за вирахуванням податку на прибуток від операційної діяльності) ( $\Pi_{чо}$ ) до величини чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ЧД):

$$k_{рчо} = \frac{\Pi_{чо}}{\text{ЧД}} = \frac{\Pi_o \cdot (1 - c_{пп})}{\text{ЧД}}, \quad (3)$$

де  $c_{пп}$  – ставка податку на прибуток підприємства, виражена десятковим дробом.

Дані показники рентабельності продукції показують, який прибуток одержує підприємство з кожної гривні чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і характеризують ефективність його основної діяльності.

Також часто зустрічається інший варіант розрахунку показника рентабельності продукції – чиста рентабельність основної діяльності ( $k_{рч}$ ), в чисельнику виразу наводиться чистий прибуток підприємства (ЧП):

$$k_{рч} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}}, \quad (4)$$

Відомими є показники рентабельності продукції, що визначаються як відношення прибутку від реалізації продукції до витрат на її виробництво та збут. Вони відображають частку прибутку від основного виду діяльності, що припадає на одну гривню витрат і характеризують ефективність управління господарською діяльністю підприємства:

- валова рентабельність продукції за її виробничими витратами ( $k_p^c$ ):

$$k_p^c = \frac{\Pi_B}{C_p}, \quad (5)$$

де  $C_p$  – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);

• операційна рентабельність продукції за витратами на її виробництво і збут ( $k_{p0}^{B3}$ ):

$$k_{p0}^{B3} = \frac{\Pi_0}{C_p + B_a + B_3}, \quad (6)$$

де  $B_a$  – адміністративні витрати;  
 $B_3$  – витрати на збут;

• чиста операційна рентабельність продукції за витратами на її виробництво і збут ( $k_{pч0}^{B3}$ ):

$$k_{pч0}^{B3} = \frac{\Pi_0}{C_p + B_a + B_3} = \frac{\Pi_0 \cdot (1 - c_{mn})}{C_p + B_a + B_3}, \quad (7)$$

Рентабельність деяких видів продукції можна розрахувати на основі даних бухгалтерського обліку обраховується таким чином:

$$k_{pi} = \frac{ц_i - c_i}{c_i}, \quad (8)$$

де  $k_{pi}$  – рентабельність одиниці  $i$ -го виду продукції;

$ц_i$  – ціна одиниці продукції  $i$ -го виду;

$c_i$  – собівартість одиниці продукції  $i$ -го виду.

Під час аналізу показників рентабельності продукції оцінюють їх рівень, динаміку та вплив факторів на зміну рентабельності, виявляють резерви її підвищення. Основним в аналізі рентабельності є дослідження впливу певних факторів на зміну цього показника. Фактори є першого (фактори зміни чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)) та другого і наступних рівнів (зміна ціни та собівартості одиниці продукції, рівня прямих матеріальних витрат тощо). Вплив факторів першого рівня визначають способом ланцюгових підстановок або способом абсолютних різниць. Факторні моделі відображають залежність відповідного результативного показника (показника рентабельності продукції) від відповідних факторів. Модель, яка відображає взаємозв'язок першого з розглянутих показників рентабельності продукції та факторних показників першого рівня – чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ЧД) і собівартості реалізованої продукції  $C_p$  розраховується за формулою:

$$k_{pв} = \frac{ЧД - C_p}{ЧД}, \quad (9)$$

Показники рентабельності капіталу (інвестицій) описують взаємозв'язок прибутку і капіталу, інвестованого в формування активів підприємства з метою отримання цього прибутку. Базовим показником розрахунку є будь-який показник капіталу, фінансовим результатом – показник прибутку.

Загальноекономічну оцінку рентабельності ресурсів підприємства з позицій зацікавлених користувачів аналітичної інформації можна здійснити шляхом знаходження операційної рентабельності активів ( $k_{pa}^0$ ):

• операційна рентабельність продукції за витратами на її виробництво і збут ( $k_{p0}^{B3}$ ):

$$k_{p0}^{B3} = \frac{\Pi_0}{C_p + B_a + B_3}, \quad (6)$$

де  $B_a$  – адміністративні витрати;  
 $B_3$  – витрати на збут;

• чиста операційна рентабельність продукції за витратами на її виробництво і збут ( $k_{pч0}^{B3}$ ):

$$k_{pч0}^{B3} = \frac{\Pi_0}{C_p + B_a + B_3} = \frac{\Pi_0 \cdot (1 - c_{mn})}{C_p + B_a + B_3}, \quad (7)$$

Рентабельність деяких видів продукції можна розрахувати на основі даних бухгалтерського обліку обраховується таким чином:

$$k_{pi} = \frac{ц_i - c_i}{c_i}, \quad (8)$$

де  $k_{pi}$  – рентабельність одиниці  $i$ -го виду продукції;

$ц_i$  – ціна одиниці продукції  $i$ -го виду;

$c_i$  – собівартість одиниці продукції  $i$ -го виду.

Під час аналізу показників рентабельності продукції оцінюють їх рівень, динаміку та вплив факторів на зміну рентабельності, виявляють резерви її підвищення. Основним в аналізі рентабельності є дослідження впливу певних факторів на зміну цього показника. Фактори є першого (фактори зміни чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)) та другого і наступних рівнів (зміна ціни та собівартості одиниці продукції, рівня прямих матеріальних витрат тощо). Вплив факторів першого рівня визначають способом ланцюгових підстановок або способом абсолютних різниць. Факторні моделі відображають залежність відповідного результативного показника (показника рентабельності продукції) від відповідних факторів. Модель, яка відображає взаємозв'язок першого з розглянутих показників рентабельності продукції та факторних показників першого рівня – чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ЧД) і собівартості реалізованої продукції  $C_p$  розраховується за формулою:

$$k_{pв} = \frac{ЧД - C_p}{ЧД}, \quad (9)$$

Показники рентабельності капіталу (інвестицій) описують взаємозв'язок прибутку і капіталу, інвестованого в формування активів підприємства з метою отримання цього прибутку. Базовим показником розрахунку є будь-який показник капіталу, фінансовим результатом – показник прибутку.

Загальноекономічну оцінку рентабельності ресурсів підприємства з позицій зацікавлених користувачів аналітичної інформації можна здійснити шляхом знаходження операційної рентабельності активів ( $k_{pa}^0$ ):

$$k_{pa}^o = \frac{\Pi_o}{\bar{A}}, \quad (10)$$

де  $\Pi_o$  – прибуток від операційної діяльності;  
 $\bar{A}$  – середня за період, що аналізується, вартісна оцінка активів підприємства.

Це показник характеризує ефективність використання майнового потенціалу підприємства, показує, скільки гривень операційного прибутку приносить кожна гривня інвестованого в активи підприємства капіталу.

При обґрунтуванні рішень щодо управління структурою капіталу та в деяких інших випадках використовують показник чистої рентабельності активів ( $k_{pa}^c$ ) або коефіцієнт окупності активів:

$$k_{pa}^c = \frac{ЧП}{\bar{A}}, \quad (11)$$

де ЧП – загальна сума чистого прибутку підприємства, одержана від усіх видів його господарської діяльності.

Показником ефективності інвестування коштів у звичайні акції підприємства, інших внесків (учасників) до його статутного капіталу є чиста рентабельність власного капіталу ( $k_p^{BK}$ ) або коефіцієнт рентабельності власного капіталу:

$$k_p^{BK} = \frac{ЧП}{\overline{BK}}, \quad (12)$$

де  $\overline{BK}$  – середня за період, що аналізується, сума власного капіталу.

З аналітичною метою розраховують чисту рентабельність довгострокових інвестицій ( $k_p^{di}$ ) або рентабельність інвестицій:

$$k_p^{di} = \frac{ЧП}{\overline{BK+ДЗ}}, \quad (13)$$

де  $\overline{ДЗ}$  – середня за період, що аналізується, сума довгострокового позикового капіталу (довгострокових зобов'язань).

Усі показники рентабельності капіталу (інвестицій) можна моделювати за факторними залежностями. Дані моделі відрізняються за кількістю та рівнем факторів. Для загальної оцінки стану підприємства з позицій ефективності діяльності достатнім є вивчення впливу на рівень рентабельності капіталу (інвестицій) факторів першого рівня. Для прийняття конкретних управлінських рішень необхідний аналіз на основі більш деталізованих факторних моделей.

Найпростішою з моделей факторного аналізу рентабельності капіталу (інвестицій) є двофакторна модель аналізу чистої рентабельності активів – модель Дюпона. Вихідною є формула обчислення показника чистої рентабельності активів (14). Помноживши чисельник та знаменник цього виразу на чистий дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ЧД), одержимо:

$$k_{pa}^c = \frac{ЧП \cdot ЧД}{\bar{A} \cdot ЧД} = \frac{ЧП}{ЧД} \cdot \frac{ЧД}{\bar{A}} = k_{pч} \cdot k_{oa}, \quad (14)$$

$$k_{pa}^o = \frac{\Pi_o}{\bar{A}}, \quad (10)$$

де  $\Pi_o$  – прибуток від операційної діяльності;  
 $\bar{A}$  – середня за період, що аналізується, вартісна оцінка активів підприємства.

Це показник характеризує ефективність використання майнового потенціалу підприємства, показує, скільки гривень операційного прибутку приносить кожна гривня інвестованого в активи підприємства капіталу.

При обґрунтуванні рішень щодо управління структурою капіталу та в деяких інших випадках використовують показник чистої рентабельності активів ( $k_{pa}^c$ ) або коефіцієнт окупності активів:

$$k_{pa}^c = \frac{ЧП}{\bar{A}}, \quad (11)$$

де ЧП – загальна сума чистого прибутку підприємства, одержана від усіх видів його господарської діяльності.

Показником ефективності інвестування коштів у звичайні акції підприємства, інших внесків (учасників) до його статутного капіталу є чиста рентабельність власного капіталу ( $k_p^{BK}$ ) або коефіцієнт рентабельності власного капіталу:

$$k_p^{BK} = \frac{ЧП}{\overline{BK}}, \quad (12)$$

де  $\overline{BK}$  – середня за період, що аналізується, сума власного капіталу.

З аналітичною метою розраховують чисту рентабельність довгострокових інвестицій ( $k_p^{di}$ ) або рентабельність інвестицій:

$$k_p^{di} = \frac{ЧП}{\overline{BK+ДЗ}}, \quad (13)$$

де  $\overline{ДЗ}$  – середня за період, що аналізується, сума довгострокового позикового капіталу (довгострокових зобов'язань).

Усі показники рентабельності капіталу (інвестицій) можна моделювати за факторними залежностями. Дані моделі відрізняються за кількістю та рівнем факторів. Для загальної оцінки стану підприємства з позицій ефективності діяльності достатнім є вивчення впливу на рівень рентабельності капіталу (інвестицій) факторів першого рівня. Для прийняття конкретних управлінських рішень необхідний аналіз на основі більш деталізованих факторних моделей.

Найпростішою з моделей факторного аналізу рентабельності капіталу (інвестицій) є двофакторна модель аналізу чистої рентабельності активів – модель Дюпона. Вихідною є формула обчислення показника чистої рентабельності активів (14). Помноживши чисельник та знаменник цього виразу на чистий дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ЧД), одержимо:

$$k_{pa}^c = \frac{ЧП \cdot ЧД}{\bar{A} \cdot ЧД} = \frac{ЧП}{ЧД} \cdot \frac{ЧД}{\bar{A}} = k_{pч} \cdot k_{oa}, \quad (14)$$

де  $k_{рч}$  – чиста рентабельність основної діяльності;  
 $k_{оа}$  – коефіцієнт оборотності активів.

Модель означає, що чиста рентабельність активів дорівнює добутковій двох факторів: чистої рентабельності основної діяльності й коефіцієнта оборотності активів. Перший фактор показує ефективність основної діяльності підприємства, як пов'язана з випуском і реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), другий – ділову активність підприємства, швидкість обороту його майна.

Роль і значення показника рентабельності полягають в наступному:

- показник є одним з основних критеріїв оцінки ефективності роботи підприємства;
- підвищення рентабельності є метою підприємства;
- рентабельність є результативним, якісним показником діяльності підприємства;
- зростання рентабельності сприяє покращенню фінансового стану підприємства;
- збільшення рентабельності забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку;
- рентабельність має важливе значення для власників (акціонерів і засновників), оскільки при її збільшенні зростає інтерес до даного підприємства, росте ціна акцій;
- для підприємців показник рентабельності є уособленням привабливості бізнесу в певній сфері діяльності.

Для успішного розвитку економіки будь-якого підприємства необхідно вивчати співвідношення об'єму виробництва (реалізації) продукції з витратами і прибутком. Це співвідношення аналізується для дослідження комплексу причинно-наслідкових взаємозв'язків найважливіших показників кінцевих результатів діяльності підприємства, наукового обґрунтування управлінських рішень.

### 3. Оцінка вартості малого бізнесу

Вартісно-орієнтоване управління та оцінка вартості бізнесу є центральним елементом концепції фінансового менеджменту. У рамках концепції управління вартістю в оцінці фінансових наслідків найважливіших управлінських рішень враховується ймовірна динаміка змін зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства. Найважливішою метою стає максимізація вартості підприємства, а головною рисою управління – спрямованість у майбутнє. Поняття «вартість бізнесу» прийшло в Україну з практики розвинених країн з ринковою економікою, зокрема із США, де саме і отримало найбільше поширення.

де  $k_{рч}$  – чиста рентабельність основної діяльності;  
 $k_{оа}$  – коефіцієнт оборотності активів.

Модель означає, що чиста рентабельність активів дорівнює добутковій двох факторів: чистої рентабельності основної діяльності й коефіцієнта оборотності активів. Перший фактор показує ефективність основної діяльності підприємства, як пов'язана з випуском і реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), другий – ділову активність підприємства, швидкість обороту його майна.

Роль і значення показника рентабельності полягають в наступному:

- показник є одним з основних критеріїв оцінки ефективності роботи підприємства;
- підвищення рентабельності є метою підприємства;
- рентабельність є результативним, якісним показником діяльності підприємства;
- зростання рентабельності сприяє покращенню фінансового стану підприємства;
- збільшення рентабельності забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку;
- рентабельність має важливе значення для власників (акціонерів і засновників), оскільки при її збільшенні зростає інтерес до даного підприємства, росте ціна акцій;
- для підприємців показник рентабельності є уособленням привабливості бізнесу в певній сфері діяльності.

Для успішного розвитку економіки будь-якого підприємства необхідно вивчати співвідношення об'єму виробництва (реалізації) продукції з витратами і прибутком. Це співвідношення аналізується для дослідження комплексу причинно-наслідкових взаємозв'язків найважливіших показників кінцевих результатів діяльності підприємства, наукового обґрунтування управлінських рішень.

### 3. Оцінка вартості малого бізнесу

Вартісно-орієнтоване управління та оцінка вартості бізнесу є центральним елементом концепції фінансового менеджменту. У рамках концепції управління вартістю в оцінці фінансових наслідків найважливіших управлінських рішень враховується ймовірна динаміка змін зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства. Найважливішою метою стає максимізація вартості підприємства, а головною рисою управління – спрямованість у майбутнє. Поняття «вартість бізнесу» прийшло в Україну з практики розвинених країн з ринковою економікою, зокрема із США, де саме і отримало найбільше поширення.

Оцінка вартості бізнесу малих підприємств ще не набула поширеності – це питання тільки починає вирішуватися. Вартісна оцінка бізнесу малого підприємства є корисним інструментом управління ефективністю його діяльності, критерієм оцінки фінансового добробуту підприємства, основою для розробки планів і стратегій розвитку, для визначення ефективності менеджменту й вибору напрямів та способів розвитку. Причому, предметом оцінки є не просто мале підприємство, що заробляє певну суму доходів, а його права власності, технології, інтелектуальний капітал, конкурентні переваги, які надають можливість отримувати доходи не лише сьогодні, але й у майбутньому. Актуальність оцінки вартості бізнесу малого підприємства буде підсилюватися в міру розвитку сфери малого підприємництва, зростанню інтелектуального потенціалу суспільства, а головне – його допомоги більш повному задоволенню потреб та запитів людей, підвищення індивідуалізації та «штучності» цих запитів.

Загалом оцінка бізнесу проводиться в наступних випадках<sup>85</sup>:

1) визначення вартості цінних паперів у разі купівлі-продажу акцій підприємств на фондовому ринку. Для прийняття обґрунтованого інвестиційного рішення необхідно оцінити власність підприємства і частку цієї власності, що припадає на пакет акцій, який призначений до продажу, а також можливі майбутні доходи від бізнесу;

2) визначення вартості підприємства у разі його купівлі-продажу цілком або частинами (конкретних часток у капіталі, паїв), виходу одного або кількох власників зі складу засновників підприємства для обчислення компенсаційних платежів, збільшення статутного капіталу бізнесу за рахунок власних вкладів його засновників для подальшого розвитку бізнесу, викупу акцій у акціонерів, опротестування рішення суду про вилучення власності підприємства;

3) реструктуризації підприємства (операції щодо злиття, поглинання, ліквідації, виділення зі складу);

4) визначення кредитоспроможності підприємства і вартості застави при кредитуванні;

5) страхування;

6) оподаткування;

7) реалізація інвестиційного проекту розвитку бізнесу;

8) формування плану пріоритетного і довгострокового розвитку;

9) підвищення ефективності управління.

<sup>85</sup> Турило А.М. Оцінка вартості підприємства в системі фінансово-економічної стратегії його розвитку [Текст] / А. М. Турило // Фінанси України: Науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал. – 2009. – N 5. – С. 95-101.

Оцінка вартості бізнесу малих підприємств ще не набула поширеності – це питання тільки починає вирішуватися. Вартісна оцінка бізнесу малого підприємства є корисним інструментом управління ефективністю його діяльності, критерієм оцінки фінансового добробуту підприємства, основою для розробки планів і стратегій розвитку, для визначення ефективності менеджменту й вибору напрямів та способів розвитку. Причому, предметом оцінки є не просто мале підприємство, що заробляє певну суму доходів, а його права власності, технології, інтелектуальний капітал, конкурентні переваги, які надають можливість отримувати доходи не лише сьогодні, але й у майбутньому. Актуальність оцінки вартості бізнесу малого підприємства буде підсилюватися в міру розвитку сфери малого підприємництва, зростанню інтелектуального потенціалу суспільства, а головне – його допомоги більш повному задоволенню потреб та запитів людей, підвищення індивідуалізації та «штучності» цих запитів.

Загалом оцінка бізнесу проводиться в наступних випадках<sup>85</sup>:

1) визначення вартості цінних паперів у разі купівлі-продажу акцій підприємств на фондовому ринку. Для прийняття обґрунтованого інвестиційного рішення необхідно оцінити власність підприємства і частку цієї власності, що припадає на пакет акцій, який призначений до продажу, а також можливі майбутні доходи від бізнесу;

2) визначення вартості підприємства у разі його купівлі-продажу цілком або частинами (конкретних часток у капіталі, паїв), виходу одного або кількох власників зі складу засновників підприємства для обчислення компенсаційних платежів, збільшення статутного капіталу бізнесу за рахунок власних вкладів його засновників для подальшого розвитку бізнесу, викупу акцій у акціонерів, опротестування рішення суду про вилучення власності підприємства;

3) реструктуризації підприємства (операції щодо злиття, поглинання, ліквідації, виділення зі складу);

4) визначення кредитоспроможності підприємства і вартості застави при кредитуванні;

5) страхування;

6) оподаткування;

7) реалізація інвестиційного проекту розвитку бізнесу;

8) формування плану пріоритетного і довгострокового розвитку;

9) підвищення ефективності управління.

<sup>85</sup> Турило А.М. Оцінка вартості підприємства в системі фінансово-економічної стратегії його розвитку [Текст] / А. М. Турило // Фінанси України: Науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал. – 2009. – N 5. – С. 95-101.

Всі зазначені випадки характерні як для великого і середнього, так і для малого бізнесу. Проте певні особливості малого бізнесу посилюють значення оцінки вартості для суб'єктів малого підприємництва і висувають підвищені вимоги до точності такої оцінки. Особливостями малого бізнесу є більш висока ступінь нестійкості на ринку, обумовлена високим рівнем ризику, підвищена чутливість до змін факторів внутрішнього і зовнішнього економічного середовища, недостатність капіталу, довготерміновість віддачі вкладень, і, як наслідок, низька інвестиційна активність, труднощі в залученні додаткових фінансових ресурсів та отриманні кредитів. У цьому зв'язку особливого значення набуває необхідність підвищення ефективності поточного управління, прийняття обґрунтованих управлінських рішень, розробки стратегії розвитку.

Показником, що характеризує якісні зміни у даних напрямках, є вартість підприємства, а оцінка бізнесу виступає інструментом визначення цієї вартості. Державні та міжнародні стандарти оцінки встановлюють обов'язкове використання оцінювачами всіх можливих підходів (витратний, порівняльний, дохідний) до оцінки або обґрунтування відмови від застосування будь-якого підходу. Одночасне застосування різних підходів дозволяє проаналізувати інформацію про компанію з різних точок зору і отримати зважений, найбільш обґрунтований і максимально достовірний результат, але збільшує трудові витрати.

У разі оцінки бізнесу суб'єктів малого підприємництва виникають певні складності при виборі та використанні методів в рамках кожного з підходів, викликані специфікою діяльності розглянутих суб'єктів, а також обумовлені впливом особливостей їх організаційно-правової форми. Витратний підхід є загально визнаним в оцінці вартості підприємства зважаючи на свою універсальність. Він ґрунтується на принципі заміщення<sup>86</sup>, який означає, що розумний покупець не заплатить за підприємство більше суми витрат на відтворення або придбання аналогічного підприємства з такою ж мірою корисності. *Вартість підприємства розраховується як різниця між ринковою вартістю активів та боргових зобов'язань бізнесу.*

Перевагою витратного підходу є те, що його доцільно використовувати, якщо доходи не піддаються точному прогнозу (що характерно для малого бізнесу, у якого часто форми бухгалтерського обліку інші, ніж в корпораціях), або потрібно оцінити нове підприємство, у якого відсутні дані про прибутки, і немає можливості визначити перспективні грошові потоки.

<sup>86</sup> Григорьев, В.В. Оценкапредприятий. Имущественныйподход.[Текст]: учебно-практическоепособие / В.В. Григорьев, И.М.Островская. – М.: Дело, 2009. – 206 с.

Всі зазначені випадки характерні як для великого і середнього, так і для малого бізнесу. Проте певні особливості малого бізнесу посилюють значення оцінки вартості для суб'єктів малого підприємництва і висувають підвищені вимоги до точності такої оцінки. Особливостями малого бізнесу є більш висока ступінь нестійкості на ринку, обумовлена високим рівнем ризику, підвищена чутливість до змін факторів внутрішнього і зовнішнього економічного середовища, недостатність капіталу, довготерміновість віддачі вкладень, і, як наслідок, низька інвестиційна активність, труднощі в залученні додаткових фінансових ресурсів та отриманні кредитів. У цьому зв'язку особливого значення набуває необхідність підвищення ефективності поточного управління, прийняття обґрунтованих управлінських рішень, розробки стратегії розвитку.

Показником, що характеризує якісні зміни у даних напрямках, є вартість підприємства, а оцінка бізнесу виступає інструментом визначення цієї вартості. Державні та міжнародні стандарти оцінки встановлюють обов'язкове використання оцінювачами всіх можливих підходів (витратний, порівняльний, дохідний) до оцінки або обґрунтування відмови від застосування будь-якого підходу. Одночасне застосування різних підходів дозволяє проаналізувати інформацію про компанію з різних точок зору і отримати зважений, найбільш обґрунтований і максимально достовірний результат, але збільшує трудові витрати.

У разі оцінки бізнесу суб'єктів малого підприємництва виникають певні складності при виборі та використанні методів в рамках кожного з підходів, викликані специфікою діяльності розглянутих суб'єктів, а також обумовлені впливом особливостей їх організаційно-правової форми. Витратний підхід є загально визнаним в оцінці вартості підприємства зважаючи на свою універсальність. Він ґрунтується на принципі заміщення<sup>86</sup>, який означає, що розумний покупець не заплатить за підприємство більше суми витрат на відтворення або придбання аналогічного підприємства з такою ж мірою корисності. *Вартість підприємства розраховується як різниця між ринковою вартістю активів та боргових зобов'язань бізнесу.*

Перевагою витратного підходу є те, що його доцільно використовувати, якщо доходи не піддаються точному прогнозу (що характерно для малого бізнесу, у якого часто форми бухгалтерського обліку інші, ніж в корпораціях), або потрібно оцінити нове підприємство, у якого відсутні дані про прибутки, і немає можливості визначити перспективні грошові потоки.

<sup>86</sup> Григорьев, В.В. Оценкапредприятий. Имущественныйподход.[Текст]: учебно-практическоепособие / В.В. Григорьев, И.М.Островская. – М.: Дело, 2009. – 206 с.

У рамках *порівняльного* підходу використовуються такі основні методи: метод ринку капіталу (метод компанії-аналогу), метод угод та метод галузевих коефіцієнтів.

Метод ринку капіталу (метод компанії-аналогу) і метод угод можливі тільки при наявності різнобічної фінансової інформації щодо великої кількості подібних фірм, відібраних в якості аналогів, але інформацію про аналоги яких важко знайти у відкритих джерелах. Крім того, операції з продажу пакетів акцій компаній-аналогів закритого типу зазвичай рідкісні, і ціни можуть бути недостатньо об'єктивними, а саме, не відображати узгоджених думок інвесторів. Можливість застосування вище згаданих методів також залежить від наявності активного фінансового ринку, оскільки передбачається використання даних про фактично здійснені угоди. У випадку з малими підприємствами кількість таких угод може бути обмежена в рамках різних видів економічної діяльності. У разі оцінки компаній закритого типу даними методами можна використовувати інформацію за порівняними відкритими компаніями, акції яких котируються на фондовому ринку, в якості орієнтира. Критеріями порівнюваності обрані аналогічний вид економічної діяльності, ідентичність з оцінюваною компанією за структурою капіталу, відсутність залученості компанії-аналога в переговори або в фактичний процес поглинання, оскільки зазвичай це робить вплив на продажну ціну неконтрольного пакету акцій. Проте на практиці використання такого підходу майже можливо в наслідок сильних відмінностей в структурі капіталу та особливостях здійснення господарської діяльності між малими підприємствами та крупними акціонерними компаніями.

Що стосується суб'єктів малого підприємництва, то при оцінці методом ринку капіталу і методом угод при відсутності інформації про угоди з аналогічними компаніями на українському ринку можна використовувати інформацію про компанії зарубіжного ринку з подальшою поправкою на ризик країни.

Метод коефіцієнтів використовується безпосередньо для оцінки бізнесу суб'єктів малого підприємництва і полягає у визначенні залежності між ціною продажу і коефіцієнтом, отриманим на основі вивчення практики продажів підприємств того чи іншого виду економічної діяльності. Даний метод широко застосовується в США, але в даний час не застосовується в Україні через відсутність відповідної статистичної бази для побудови коефіцієнтів з урахуванням специфіки діяльності вітчизняних підприємств.

Для оцінки з використанням *дохідного підходу* використовуються наступні два методи: прямої капіталізації прибутку (доходу) та дисконтування грошових потоків. Використання методу капіталізації прибутку

У рамках *порівняльного* підходу використовуються такі основні методи: метод ринку капіталу (метод компанії-аналогу), метод угод та метод галузевих коефіцієнтів.

Метод ринку капіталу (метод компанії-аналогу) і метод угод можливі тільки при наявності різнобічної фінансової інформації щодо великої кількості подібних фірм, відібраних в якості аналогів, але інформацію про аналоги яких важко знайти у відкритих джерелах. Крім того, операції з продажу пакетів акцій компаній-аналогів закритого типу зазвичай рідкісні, і ціни можуть бути недостатньо об'єктивними, а саме, не відображати узгоджених думок інвесторів. Можливість застосування вище згаданих методів також залежить від наявності активного фінансового ринку, оскільки передбачається використання даних про фактично здійснені угоди. У випадку з малими підприємствами кількість таких угод може бути обмежена в рамках різних видів економічної діяльності. У разі оцінки компаній закритого типу даними методами можна використовувати інформацію за порівняними відкритими компаніями, акції яких котируються на фондовому ринку, в якості орієнтира. Критеріями порівнюваності обрані аналогічний вид економічної діяльності, ідентичність з оцінюваною компанією за структурою капіталу, відсутність залученості компанії-аналога в переговори або в фактичний процес поглинання, оскільки зазвичай це робить вплив на продажну ціну неконтрольного пакету акцій. Проте на практиці використання такого підходу майже можливо в наслідок сильних відмінностей в структурі капіталу та особливостях здійснення господарської діяльності між малими підприємствами та крупними акціонерними компаніями.

Що стосується суб'єктів малого підприємництва, то при оцінці методом ринку капіталу і методом угод при відсутності інформації про угоди з аналогічними компаніями на українському ринку можна використовувати інформацію про компанії зарубіжного ринку з подальшою поправкою на ризик країни.

Метод коефіцієнтів використовується безпосередньо для оцінки бізнесу суб'єктів малого підприємництва і полягає у визначенні залежності між ціною продажу і коефіцієнтом, отриманим на основі вивчення практики продажів підприємств того чи іншого виду економічної діяльності. Даний метод широко застосовується в США, але в даний час не застосовується в Україні через відсутність відповідної статистичної бази для побудови коефіцієнтів з урахуванням специфіки діяльності вітчизняних підприємств.

Для оцінки з використанням *дохідного підходу* використовуються наступні два методи: прямої капіталізації прибутку (доходу) та дисконтування грошових потоків. Використання методу капіталізації прибутку



(доходу) в оцінці мікропідприємств та малих підприємств обмежено випадками, коли бізнес приносить стабільний прибуток, величина якої з року в рік

змінюється незначно або темпи її зростання постійні. Така ситуація можлива при знаходженні підприємства в стадії зрілості свого життєвого циклу, при усталеному ринку збуту і відсутності планів керівництва і власників стосовно змін продукту або ринкової ніші.

Поряд з перерахованими вище особливостями застосування різних методів і підходів в оцінці, суб'єкти малого підприємництва, як правило, практично не мають у власності уречевленого основного капіталу. Домінуюча їх частина веде господарську діяльність на базі орендованих приміщень та обладнання, що також надає оцінці бізнесу цих суб'єктів певну специфіку.

Таким чином, проблеми застосовності методів оцінки бізнесу для суб'єктів малого підприємництва та шляхи їх розв'язання можна звести до наступних:

1. Відсутність або викривленість інформаційної бази. Малі підприємства знаходяться у власності досить вузького кола осіб, що є визначною обставиною в побудові системи управління бізнесом, його звітності. Відсутність необхідних документів не дозволяє оцінити реальний прибуток підприємства, спрогнозувати грошові потоки, оцінити його вартість.

Рішенням проблеми може стати використання в оцінці управлінської звітності підприємства, але така оцінка, згідно з законодавством, не може бути повною мірою легітимною і носитиме характер експертної думки.

2. Нестійкість малого бізнесу. Малий бізнес є менш стійким до мінливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Так, зміна керівництва компанії з усіма притаманними йому професійними навичками може спричинити за собою негативні зміни в бізнесі. Вирішенням проблеми стає аналіз більш короткого періоду при прогнозуванні грошових потоків.

3. Складнощі, пов'язані з вибором підприємств-аналогів. Вибір підприємств-аналогів при оцінці малого бізнесу ускладнюється відсутністю різнобічної фінансової інформації щодо великої кількості ідентичних фірм, недоступністю фінансової інформації за цими підприємствами. Рішенням може виступати вибір зарубіжних компаній при використанні методу угод і методу ринку капіталу з відповідними поправками.

4. Складнощі, пов'язані з організаційно-правовою формою. Ряд методів можливо застосовувати тільки для оцінки публічних товариств і не

(доходу) в оцінці мікропідприємств та малих підприємств обмежено випадками, коли бізнес приносить стабільний прибуток, величина якої з року в рік

змінюється незначно або темпи її зростання постійні. Така ситуація можлива при знаходженні підприємства в стадії зрілості свого життєвого циклу, при усталеному ринку збуту і відсутності планів керівництва і власників стосовно змін продукту або ринкової ніші.

Поряд з перерахованими вище особливостями застосування різних методів і підходів в оцінці, суб'єкти малого підприємництва, як правило, практично не мають у власності уречевленого основного капіталу. Домінуюча їх частина веде господарську діяльність на базі орендованих приміщень та обладнання, що також надає оцінці бізнесу цих суб'єктів певну специфіку.

Таким чином, проблеми застосовності методів оцінки бізнесу для суб'єктів малого підприємництва та шляхи їх розв'язання можна звести до наступних:

1. Відсутність або викривленість інформаційної бази. Малі підприємства знаходяться у власності досить вузького кола осіб, що є визначною обставиною в побудові системи управління бізнесом, його звітності. Відсутність необхідних документів не дозволяє оцінити реальний прибуток підприємства, спрогнозувати грошові потоки, оцінити його вартість.

Рішенням проблеми може стати використання в оцінці управлінської звітності підприємства, але така оцінка, згідно з законодавством, не може бути повною мірою легітимною і носитиме характер експертної думки.

2. Нестійкість малого бізнесу. Малий бізнес є менш стійким до мінливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Так, зміна керівництва компанії з усіма притаманними йому професійними навичками може спричинити за собою негативні зміни в бізнесі. Вирішенням проблеми стає аналіз більш короткого періоду при прогнозуванні грошових потоків.

3. Складнощі, пов'язані з вибором підприємств-аналогів. Вибір підприємств-аналогів при оцінці малого бізнесу ускладнюється відсутністю різнобічної фінансової інформації щодо великої кількості ідентичних фірм, недоступністю фінансової інформації за цими підприємствами. Рішенням може виступати вибір зарубіжних компаній при використанні методу угод і методу ринку капіталу з відповідними поправками.

4. Складнощі, пов'язані з організаційно-правовою формою. Ряд методів можливо застосовувати тільки для оцінки публічних товариств і не

може використовуватися в чистому вигляді для оцінки малих підприємств без внесення відповідних коригувань<sup>87</sup>.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке фінансовий стан?
2. Як розраховується фінансовий стан підприємства?
3. Що таке фінансова стійкість? Яка роль фінансової стійкості в забезпеченні розвитку малого бізнесу?
4. Що таке ліквідність малого підприємств?
5. Як визначається рівень результативності малого бізнесу?
6. У чому полягає значення рентабельності для підприємства?
7. Що таке вартість бізнесу?
8. Розкрийте сутність вартісно-орієнтованого управління фінансами малого бізнесу.
9. Які підходи до оцінки вартості бізнесу існують?
10. Які труднощі виникають при оцінці вартості малого бізнесу?

#### **Тестові завдання**

1. Оцінка фінансового стану здійснюється з метою:
  - А) забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів;
  - Б) дотримання розрахункової дисципліни;
  - В) контролю за раціональним співвідношенням власних і залучених коштів;
  - Г) всі відповіді вірні.
2. Для дослідження фінансового стану проводиться аналіз:
  - А) попередній;
  - Б) поточний;
  - В) внутрішній;
  - Г) порівняльний.
3. Вартість всього майна розраховується як:
  - А) вартість власного капіталу підприємства;
  - Б) підсумок балансу по активу або по пасиву;
  - В) різниця між вартістю оборотних активів і поточних зобов'язань підприємства;
  - Г) правильної відповіді немає.
4. Коефіцієнт зносу розраховується як:
  - А) відношення залишкової вартості основних засобів до вартості активів;

<sup>87</sup> Єфімова А.В. Оцінка вартості малого бізнесу: проблеми та перспективи застосування різних методичних підходів[Електронний ресурс].-Режим доступу: [http://consult-center.com.ua/wp-content/uploads/2014/02/Ефімова\\_AB.pdf](http://consult-center.com.ua/wp-content/uploads/2014/02/Ефімова_AB.pdf)

може використовуватися в чистому вигляді для оцінки малих підприємств без внесення відповідних коригувань<sup>87</sup>.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке фінансовий стан?
2. Як розраховується фінансовий стан підприємства?
3. Що таке фінансова стійкість? Яка роль фінансової стійкості в забезпеченні розвитку малого бізнесу?
4. Що таке ліквідність малого підприємств?
5. Як визначається рівень результативності малого бізнесу?
6. У чому полягає значення рентабельності для підприємства?
7. Що таке вартість бізнесу?
8. Розкрийте сутність вартісно-орієнтованого управління фінансами малого бізнесу.
9. Які підходи до оцінки вартості бізнесу існують?
10. Які труднощі виникають при оцінці вартості малого бізнесу?

#### **Тестові завдання**

1. Оцінка фінансового стану здійснюється з метою:
  - А) забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів;
  - Б) дотримання розрахункової дисципліни;
  - В) контролю за раціональним співвідношенням власних і залучених коштів;
  - Г) всі відповіді вірні.
2. Для дослідження фінансового стану проводиться аналіз:
  - А) попередній;
  - Б) поточний;
  - В) внутрішній;
  - Г) порівняльний.
3. Вартість всього майна розраховується як:
  - А) вартість власного капіталу підприємства;
  - Б) підсумок балансу по активу або по пасиву;
  - В) різниця між вартістю оборотних активів і поточних зобов'язань підприємства;
  - Г) правильної відповіді немає.
4. Коефіцієнт зносу розраховується як:
  - А) відношення залишкової вартості основних засобів до вартості активів;

<sup>87</sup> Єфімова А.В. Оцінка вартості малого бізнесу: проблеми та перспективи застосування різних методичних підходів[Електронний ресурс].-Режим доступу: [http://consult-center.com.ua/wp-content/uploads/2014/02/Ефімова\\_AB.pdf](http://consult-center.com.ua/wp-content/uploads/2014/02/Ефімова_AB.pdf)

- Б) 1 – коефіцієнт придатності;  
В) відношення суми зносу до первісної вартості основного капіталу;  
Г) відношення основних засобів до вартості власного капіталу.
5. Теоретично достатнє значення коефіцієнту придатності має:  
А) бути меншим 0,5;  
Б) бути більшим 0,5;  
В) бути більшим 0,3;  
Г) бути меншим 0,3.
6. Рівень стабільного кадрового складу має бути:  
А) меншим 0,3;  
Б) більшим 0,3;  
В) більшим 0,5;  
Г) дорівнювати 1.
7. Фінансова стійкість підприємства визначається:  
А) оптимальною структурою активів;  
Б) оптимальним співвідношенням власних і позикових коштів;  
В) оптимальним співвідношенням активів та джерел їх фінансування;  
Г) всі відповіді вірні.
8. До показників фінансової стійкості бізнесу не відносять:  
А) коефіцієнт співвідношення позичених власних коштів;  
Б) коефіцієнт зносу;  
В) коефіцієнт автономії;  
Г) коефіцієнт маневреності власних коштів.
9. Відношенням суми власних коштів до підсумку по балансу розраховується:  
А) коефіцієнт автономії;  
Б) коефіцієнт маневреності власних коштів;  
В) коефіцієнт концентрації залученого капіталу;  
Г) коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів.
10. Коефіцієнт маневреності власних коштів розраховується як:  
А) відношення суми зобов'язань по залученим і позиченим коштам до суми власних коштів;  
Б) відношення суми власних коштів до підсумку по балансу;  
В) відношення суми власних оборотних коштів до суми власних коштів;  
Г) відношення суми залученого капіталу до підсумку по балансу.
11. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу розраховується як:  
А) відношення суми власних коштів до підсумку по балансу;  
Б) відношення суми залученого капіталу до підсумку по балансу;  
В) відношення суми зобов'язань по залученим і позиченим коштам до суми власних коштів;

- Б) 1 – коефіцієнт придатності;  
В) відношення суми зносу до первісної вартості основного капіталу;  
Г) відношення основних засобів до вартості власного капіталу.
5. Теоретично достатнє значення коефіцієнту придатності має:  
А) бути меншим 0,5;  
Б) бути більшим 0,5;  
В) бути більшим 0,3;  
Г) бути меншим 0,3.
6. Рівень стабільного кадрового складу має бути:  
А) меншим 0,3;  
Б) більшим 0,3;  
В) більшим 0,5;  
Г) дорівнювати 1.
7. Фінансова стійкість підприємства визначається:  
А) оптимальною структурою активів;  
Б) оптимальним співвідношенням власних і позикових коштів;  
В) оптимальним співвідношенням активів та джерел їх фінансування;  
Г) всі відповіді вірні.
8. До показників фінансової стійкості бізнесу не відносять:  
А) коефіцієнт співвідношення позичених власних коштів;  
Б) коефіцієнт зносу;  
В) коефіцієнт автономії;  
Г) коефіцієнт маневреності власних коштів.
9. Відношенням суми власних коштів до підсумку по балансу розраховується:  
А) коефіцієнт автономії;  
Б) коефіцієнт маневреності власних коштів;  
В) коефіцієнт концентрації залученого капіталу;  
Г) коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів.
10. Коефіцієнт маневреності власних коштів розраховується як:  
А) відношення суми зобов'язань по залученим і позиченим коштам до суми власних коштів;  
Б) відношення суми власних коштів до підсумку по балансу;  
В) відношення суми власних оборотних коштів до суми власних коштів;  
Г) відношення суми залученого капіталу до підсумку по балансу.
11. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу розраховується як:  
А) відношення суми власних коштів до підсумку по балансу;  
Б) відношення суми залученого капіталу до підсумку по балансу;  
В) відношення суми зобов'язань по залученим і позиченим коштам до суми власних коштів;

Г) відношення суми власних оборотних коштів до суми власних коштів.

12. Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів має бути:

А) менше 1, але не менше 0;

Б) більше 0,4;

В) менше 0,3;

Г) більше 0,3.

13. Теоретично достатнє значення для коефіцієнту автономії:

А) більше 0,3;

Б) менше 0,3;

В) більше 0,4;

Г) менше 0,4.

14. Для надлишку або дефіциту джерел фінансування запасів і затрат теоретично достатнє значення:

А) менше 1;

Б) більше 0,3;

В) максимальнє;

Г) виконується/не виконується.

15. Теоретично достатнє значення для коефіцієнту концентрації залученого капіталу:

А) більше 0,3;

Б) менше 0,3;

В) більше 0,4;

Г) менше 0,4.

16. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність) розраховується як:

А) відношення суми грошових коштів і короткострокових цінних паперів до поточних зобов'язань;

Б) відношення суми грошових коштів, короткострокових цінних паперів, дебіторської заборгованості, векселів одержаних, інших поточних активів до поточних зобов'язань;

В) відношення суми оборотних активів до поточних зобов'язань;

Г) відношення суми власних оборотних коштів до вартості запасів.

17. Проміжний коефіцієнт покриття балансу розраховується як:

А) відношення суми грошових коштів і короткострокових цінних паперів до поточних зобов'язань;

Б) відношення суми грошових коштів, короткострокових цінних паперів, дебіторської заборгованості, векселів одержаних, інших поточних активів до поточних зобов'язань;

В) відношення суми оборотних активів до поточних зобов'язань;

Г) відношення суми власних оборотних коштів до вартості запасів.

18. Коефіцієнт покриття балансу розраховується як:

Г) відношення суми власних оборотних коштів до суми власних коштів.

12. Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів має бути:

А) менше 1, але не менше 0;

Б) більше 0,4;

В) менше 0,3;

Г) більше 0,3.

13. Теоретично достатнє значення для коефіцієнту автономії:

А) більше 0,3;

Б) менше 0,3;

В) більше 0,4;

Г) менше 0,4.

14. Для надлишку або дефіциту джерел фінансування запасів і затрат теоретично достатнє значення:

А) менше 1;

Б) більше 0,3;

В) максимальнє;

Г) виконується/не виконується.

15. Теоретично достатнє значення для коефіцієнту концентрації залученого капіталу:

А) більше 0,3;

Б) менше 0,3;

В) більше 0,4;

Г) менше 0,4.

16. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність) розраховується як:

А) відношення суми грошових коштів і короткострокових цінних паперів до поточних зобов'язань;

Б) відношення суми грошових коштів, короткострокових цінних паперів, дебіторської заборгованості, векселів одержаних, інших поточних активів до поточних зобов'язань;

В) відношення суми оборотних активів до поточних зобов'язань;

Г) відношення суми власних оборотних коштів до вартості запасів.

17. Проміжний коефіцієнт покриття балансу розраховується як:

А) відношення суми грошових коштів і короткострокових цінних паперів до поточних зобов'язань;

Б) відношення суми грошових коштів, короткострокових цінних паперів, дебіторської заборгованості, векселів одержаних, інших поточних активів до поточних зобов'язань;

В) відношення суми оборотних активів до поточних зобов'язань;

Г) відношення суми власних оборотних коштів до вартості запасів.

18. Коефіцієнт покриття балансу розраховується як:

А) відношення суми грошових коштів і короткострокових цінних паперів до поточних зобов'язань;

Б) відношення суми грошових коштів, короткострокових цінних паперів, дебіторської заборгованості, векселів одержаних, інших поточних активів до поточних зобов'язань;

В) відношення суми оборотних активів до поточних зобов'язань;

Г) відношення суми власних оборотних коштів до вартості запасів.

19. Частка власних оборотних коштів у запасах розраховується як:

А) відношення суми грошових коштів і короткострокових цінних паперів до поточних зобов'язань;

Б) відношення суми грошових коштів, короткострокових цінних паперів, дебіторської заборгованості, векселів одержаних, інших поточних активів до поточних зобов'язань;

В) відношення суми оборотних активів до поточних зобов'язань;

Г) відношення суми власних оборотних коштів до вартості запасів.

20. Теоретично достатнє значення для коефіцієнту абсолютної ліквідності становить:

А) більше 0,7;

Б) більше 1,5;

В) більше 0,8;

Г) більше 0,1.

21. Теоретично достатнє значення для проміжного коефіцієнту покриття балансу становить:

А) більше 0,7;

Б) більше 1,5;

В) більше 0,8;

Г) більше 0,1.

22. Теоретично достатнє значення для коефіцієнту покриття балансу становить:

А) більше 0,7;

Б) більше 1,5;

В) більше 0,8;

Г) більше 0,1.

23. Теоретично достатнє значення для частки власних оборотних коштів у запасах становить:

А) більше 0,7;

Б) більше 1,5;

В) більше 0,8;

Г) більше 0,1.

24. Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до підсумку по балансу – це:

А) загальна оборотність капіталу;

А) відношення суми грошових коштів і короткострокових цінних паперів до поточних зобов'язань;

Б) відношення суми грошових коштів, короткострокових цінних паперів, дебіторської заборгованості, векселів одержаних, інших поточних активів до поточних зобов'язань;

В) відношення суми оборотних активів до поточних зобов'язань;

Г) відношення суми власних оборотних коштів до вартості запасів.

19. Частка власних оборотних коштів у запасах розраховується як:

А) відношення суми грошових коштів і короткострокових цінних паперів до поточних зобов'язань;

Б) відношення суми грошових коштів, короткострокових цінних паперів, дебіторської заборгованості, векселів одержаних, інших поточних активів до поточних зобов'язань;

В) відношення суми оборотних активів до поточних зобов'язань;

Г) відношення суми власних оборотних коштів до вартості запасів.

20. Теоретично достатнє значення для коефіцієнту абсолютної ліквідності становить:

А) більше 0,7;

Б) більше 1,5;

В) більше 0,8;

Г) більше 0,1.

21. Теоретично достатнє значення для проміжного коефіцієнту покриття балансу становить:

А) більше 0,7;

Б) більше 1,5;

В) більше 0,8;

Г) більше 0,1.

22. Теоретично достатнє значення для коефіцієнту покриття балансу становить:

А) більше 0,7;

Б) більше 1,5;

В) більше 0,8;

Г) більше 0,1.

23. Теоретично достатнє значення для частки власних оборотних коштів у запасах становить:

А) більше 0,7;

Б) більше 1,5;

В) більше 0,8;

Г) більше 0,1.

24. Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до підсумку по балансу – це:

А) загальна оборотність капіталу;

- Б) оборотність готової продукції;
- В) оборотність власного капіталу;
- Г) оборотність запасів.

25. Середній строк обороту кредиторської заборгованості розраховується як:

А) відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до вартості кредиторської заборгованості;

Б) відношення вартості кредиторської заборгованості до виручки від реалізації продуктів (товарів, робіт, послуг), помножене на 360 днів;

В) відношення вартості дебіторської заборгованості до виручки від реалізації продуктів (товарів, робіт, послуг), помножене на 360 днів;

Г) вірної відповіді немає.

26. Для якого показника ділової активності бізнесу теоретично достатнє значення становить зменшення:

А) оборотність дебіторської заборгованості;

Б) оборотність кредиторської заборгованості;

В) оборотність капіталу;

Г) середній строк обороту кредиторської заборгованості.

27. Показники рентабельності діяльності підприємства можна об'єднати в:

А) дві групи;

Б) три групи;

В) чотири групи;

Г) немає правильної відповіді.

28. Валова рентабельність продукції розраховується як:

А) відношення суми чистого прибутку до величини чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

Б) відношення суми валового прибутку до величини чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

В) відношення прибутку від реалізації продукції до витрат на її виробництво;

Г) вірної відповіді немає.

29. Роль і значення показника рентабельності полягає у наступному:

А) показник є одним з основних критеріїв оцінки ефективності роботи підприємства;

Б) зростання рентабельності сприяє покращенню фінансового стану підприємства;

В) збільшення рентабельності забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку;

Г) всі варіанти вірні.

30. Поняття «вартість бізнесу» прийшло в Україну з практики країни:

А) Великобританії;

- Б) оборотність готової продукції;
- В) оборотність власного капіталу;
- Г) оборотність запасів.

25. Середній строк обороту кредиторської заборгованості розраховується як:

А) відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до вартості кредиторської заборгованості;

Б) відношення вартості кредиторської заборгованості до виручки від реалізації продуктів (товарів, робіт, послуг), помножене на 360 днів;

В) відношення вартості дебіторської заборгованості до виручки від реалізації продуктів (товарів, робіт, послуг), помножене на 360 днів;

Г) вірної відповіді немає.

26. Для якого показника ділової активності бізнесу теоретично достатнє значення становить зменшення:

А) оборотність дебіторської заборгованості;

Б) оборотність кредиторської заборгованості;

В) оборотність капіталу;

Г) середній строк обороту кредиторської заборгованості.

27. Показники рентабельності діяльності підприємства можна об'єднати в:

А) дві групи;

Б) три групи;

В) чотири групи;

Г) немає правильної відповіді.

28. Валова рентабельність продукції розраховується як:

А) відношення суми чистого прибутку до величини чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

Б) відношення суми валового прибутку до величини чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

В) відношення прибутку від реалізації продукції до витрат на її виробництво;

Г) вірної відповіді немає.

29. Роль і значення показника рентабельності полягає у наступному:

А) показник є одним з основних критеріїв оцінки ефективності роботи підприємства;

Б) зростання рентабельності сприяє покращенню фінансового стану підприємства;

В) збільшення рентабельності забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку;

Г) всі варіанти вірні.

30. Поняття «вартість бізнесу» прийшло в Україну з практики країни:

А) Великобританії;

- Б) Німеччини;  
В) США;  
Г) Франції.
31. Оцінка бізнесу проводиться у випадку:  
А) визначення вартості цінних паперів у разі купівлі-продажу акцій підприємств на фондовому ринку;  
Б) реструктуризації підприємства;  
В) визначення кредитоспроможності підприємства і вартості застави при кредитуванні;  
Г) у всіх зазначених випадках.
32. Оцінка бізнесу проводиться у випадках, які характерні для:  
А) великого та середнього бізнесу;  
Б) тільки великого бізнесу;  
В) середнього та малого бізнесу;  
Г) як для великого, середнього, так і для малого бізнесу.
33. Особливостями малого бізнесу є:  
А) висока інвестиційна активність;  
Б) короткотерміновість віддачі вкладень;  
В) недостатність капіталу;  
Г) помірна чутливість до змін факторів внутрішнього і зовнішнього економічного середовища.
34. Для оцінки бізнесу використовують підхід:  
А) витратний;  
Б) порівняльний;  
В) дохідний;  
Г) всі відповіді вірні.
35. У рамках порівняльного підходу використовується метод:  
А) галузевих коефіцієнтів;  
Б) прямої капіталізації прибутку;  
В) дисконтування грошових потоків;  
Г) немає правильної відповіді.
36. Для оцінки з використанням дохідного підходу використовується метод:  
А) ринку капіталу;  
Б) прямої капіталізації прибутку;  
В) угод;  
Г) галузевих коефіцієнтів.
37. Метод коефіцієнтів використовується:  
А) в оцінці мікропідприємств та малих підприємств;  
Б) при наявності різнобічної фінансової інформації щодо великої кількості подібних фірм;  
В) для оцінки бізнесу суб'єктів малого підприємництва;

- Б) Німеччини;  
В) США;  
Г) Франції.
31. Оцінка бізнесу проводиться у випадку:  
А) визначення вартості цінних паперів у разі купівлі-продажу акцій підприємств на фондовому ринку;  
Б) реструктуризації підприємства;  
В) визначення кредитоспроможності підприємства і вартості застави при кредитуванні;  
Г) у всіх зазначених випадках.
32. Оцінка бізнесу проводиться у випадках, які характерні для:  
А) великого та середнього бізнесу;  
Б) тільки великого бізнесу;  
В) середнього та малого бізнесу;  
Г) як для великого, середнього, так і для малого бізнесу.
33. Особливостями малого бізнесу є:  
А) висока інвестиційна активність;  
Б) короткотерміновість віддачі вкладень;  
В) недостатність капіталу;  
Г) помірна чутливість до змін факторів внутрішнього і зовнішнього економічного середовища.
34. Для оцінки бізнесу використовують підхід:  
А) витратний;  
Б) порівняльний;  
В) дохідний;  
Г) всі відповіді вірні.
35. У рамках порівняльного підходу використовується метод:  
А) галузевих коефіцієнтів;  
Б) прямої капіталізації прибутку;  
В) дисконтування грошових потоків;  
Г) немає правильної відповіді.
36. Для оцінки з використанням дохідного підходу використовується метод:  
А) ринку капіталу;  
Б) прямої капіталізації прибутку;  
В) угод;  
Г) галузевих коефіцієнтів.
37. Метод коефіцієнтів використовується:  
А) в оцінці мікропідприємств та малих підприємств;  
Б) при наявності різнобічної фінансової інформації щодо великої кількості подібних фірм;  
В) для оцінки бізнесу суб'єктів малого підприємництва;

Г) при відсутності інформації про угоди з аналогічними компаніями на ринку.

38. Метод капіталізації прибутку використовується:

А) в оцінці мікропідприємств та малих підприємств;

Б) при наявності різнобічної фінансової інформації щодо великої кількості подібних фірм;

В) для оцінки бізнесу суб'єктів малого підприємництва;

Г) при відсутності інформації про угоди з аналогічними компаніями на ринку.

39. Метод ринку капіталу використовується:

А) в оцінці мікропідприємств та малих підприємств;

Б) при наявності різнобічної фінансової інформації щодо великої кількості подібних фірм;

В) для оцінки бізнесу суб'єктів малого підприємництва;

Г) при відсутності інформації про угоди з аналогічними компаніями на ринку.

40. Проблеми застосовності методів оцінки бізнесу для суб'єктів малого підприємництва:

А) відсутність або викривленість інформаційної бази;

Б) нестійкість малого бізнесу;

В) складнощі, пов'язані з вибором підприємств-аналогів;

Г) всі відповіді вірні.

Г) при відсутності інформації про угоди з аналогічними компаніями на ринку.

38. Метод капіталізації прибутку використовується:

А) в оцінці мікропідприємств та малих підприємств;

Б) при наявності різнобічної фінансової інформації щодо великої кількості подібних фірм;

В) для оцінки бізнесу суб'єктів малого підприємництва;

Г) при відсутності інформації про угоди з аналогічними компаніями на ринку.

39. Метод ринку капіталу використовується:

А) в оцінці мікропідприємств та малих підприємств;

Б) при наявності різнобічної фінансової інформації щодо великої кількості подібних фірм;

В) для оцінки бізнесу суб'єктів малого підприємництва;

Г) при відсутності інформації про угоди з аналогічними компаніями на ринку.

40. Проблеми застосовності методів оцінки бізнесу для суб'єктів малого підприємництва:

А) відсутність або викривленість інформаційної бази;

Б) нестійкість малого бізнесу;

В) складнощі, пов'язані з вибором підприємств-аналогів;

Г) всі відповіді вірні.



## Розділ 8. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### 1. Бізнес-план та методика його складання

У бізнесі з переходом до ринкових відносин відбувається зближення методичних підходів, що застосовуються у вітчизняній практиці планування, з практикою зарубіжних країн. На початку переходу до ринку багато українських підприємств не складали плани, адже в умовах нестабільності, невизначеності та непорівнянності даних важко було досягнути точності розрахунків, тим більше спрямованих на перспективу. Однак в умовах євроінтеграції посилилася увага до складання бізнес-планів. Це було викликано закономірним впливом ринкових реалій на економіку, необхідністю використання методів економічного передбачення, адекватних ринку, а також вимогами бізнес-партнерів до життєздатності багатьох видів діяльності, які з'являлися в умовах, коли переважна більшість підприємств була збитковою. Практика бізнес-планування характеризувалася швидким переходом від довільної структури бізнес-плану до стандартизованої її форми, яка відповідає міжнародним стандартам та інтересам інвесторів.

Планування потребує будь-який бізнес, будь-яке виробництво, економіка в цілому. Спланувати бізнес — означає оцінити можливості, необхідність і обсяги випуску конкурентоспроможної продукції, визначити місткість ринку і його конкретного сегмента, оцінити попит на продукцію, що випускається підприємством, результативність його роботи на ринку. Швидкий розвиток технологій, ускладнення і різноманіття пропонованої продукції та послуг, скорочення їх життєвого циклу, поява великої кількості конкурентоспроможних компаній, підвищення вимог з боку споживачів, збільшення обсягів і швидкості отримання інформації, нових знань — всі ці і інші зміни в світі змушують господарюючі суб'єкти шукати методи для кращої адаптації до нових умов. До цього слід додати невизначеність, непередбачуваність і нестабільність зовнішнього середовища. Тому в даний час управління організацією набуває підприємницького характеру. Це виявляється в тому, що в управлінні зростає роль передбачення, стратегічного уявлення.

Практика показує, що відсутність збалансованого і постійно оновлюваного бізнес-плану, який втілює в реальність визначені цілі, свідчить про недоліки в системі управління фірмою і негативно впливає на можливість залучення фінансових ресурсів. Навпаки, реальне, достовірне планування забезпечує надійність фінансування фірми, що дуже важливе для її успішного функціонування в плінних умовах зовнішнього середовища. Проте сьогодні далеко не всі суб'єкти малого підприємництва і організації використовують планування як метод управління своєю діяльністю. Серед керівників існує переконання, що в умовах переходу вітчизняної економіки до ринку в плануванні немає необхідності, оскільки

## Розділ 8. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

### 1. Бізнес-план та методика його складання

У бізнесі з переходом до ринкових відносин відбувається зближення методичних підходів, що застосовуються у вітчизняній практиці планування, з практикою зарубіжних країн. На початку переходу до ринку багато українських підприємств не складали плани, адже в умовах нестабільності, невизначеності та непорівнянності даних важко було досягнути точності розрахунків, тим більше спрямованих на перспективу. Однак в умовах євроінтеграції посилилася увага до складання бізнес-планів. Це було викликано закономірним впливом ринкових реалій на економіку, необхідністю використання методів економічного передбачення, адекватних ринку, а також вимогами бізнес-партнерів до життєздатності багатьох видів діяльності, які з'являлися в умовах, коли переважна більшість підприємств була збитковою. Практика бізнес-планування характеризувалася швидким переходом від довільної структури бізнес-плану до стандартизованої її форми, яка відповідає міжнародним стандартам та інтересам інвесторів.

Планування потребує будь-який бізнес, будь-яке виробництво, економіка в цілому. Спланувати бізнес — означає оцінити можливості, необхідність і обсяги випуску конкурентоспроможної продукції, визначити місткість ринку і його конкретного сегмента, оцінити попит на продукцію, що випускається підприємством, результативність його роботи на ринку. Швидкий розвиток технологій, ускладнення і різноманіття пропонованої продукції та послуг, скорочення їх життєвого циклу, поява великої кількості конкурентоспроможних компаній, підвищення вимог з боку споживачів, збільшення обсягів і швидкості отримання інформації, нових знань — всі ці і інші зміни в світі змушують господарюючі суб'єкти шукати методи для кращої адаптації до нових умов. До цього слід додати невизначеність, непередбачуваність і нестабільність зовнішнього середовища. Тому в даний час управління організацією набуває підприємницького характеру. Це виявляється в тому, що в управлінні зростає роль передбачення, стратегічного уявлення.

Практика показує, що відсутність збалансованого і постійно оновлюваного бізнес-плану, який втілює в реальність визначені цілі, свідчить про недоліки в системі управління фірмою і негативно впливає на можливість залучення фінансових ресурсів. Навпаки, реальне, достовірне планування забезпечує надійність фінансування фірми, що дуже важливе для її успішного функціонування в плінних умовах зовнішнього середовища. Проте сьогодні далеко не всі суб'єкти малого підприємництва і організації використовують планування як метод управління своєю діяльністю. Серед керівників існує переконання, що в умовах переходу вітчизняної економіки до ринку в плануванні немає необхідності, оскільки

менеджери мають достатній досвід, знання та інтуїцію, які дозволяють їм вчасно передбачити зміни на ринку.

Подібне упередження деяких працівників, може стати істотною перешкодою на шляху ефективного планування. Річ у тому, що планування викликає так багато змін в діяльності фірми, що виникають сумніви, нерозуміння, розчарування. Все це і створює невпевненість у доцільності широкого застосування планування.

*Бізнес-план* – це програма дій бізнесмена, яка обґрунтована аналізом ринку, постачальників, інвестицій тощо та визначає цілі діяльності бізнесу. У зарубіжній практиці бізнес-план використовується незалежно від сфери діяльності, масштабів власності і організаційно-правової форми підприємства. У будь-якому випадку вирішуються як внутрішні завдання, пов'язані з управлінням підприємством, так і зовнішні, обумовлені встановленням контактів і взаємин з іншими підприємствами і організаціями.

При розробці бізнес-планів прийнято залучати не тільки необхідних експертів і консультантів, але і самих замовників, а також майбутніх користувачів, якщо об'єкт планування експлуатуватиметься іншим суб'єктом ринкової економіки. У разі потреби з цією метою може здійснюватися перевірка готового бізнес-плану спеціалізованою аудиторською організацією, яка може дати йому незалежну і об'єктивну оцінку.

На вимогу замовника бізнес-плану можуть бути представлені альтернативні варіанти проекту, в яких початкові дані варіюються<sup>88</sup>.

#### **Вимоги до складання бізнес-плану наступні:**

##### 1. Вимоги до оформлення титульної сторінки

Титульний лист повинний бути лаконічним і привабливим. Найкраще на титульному листі розташувати емблему і логотип підприємства. На титульному листі обов'язково повинні бути присутніми:

- Назва підприємства.
- Назва проекту (або інше призначення бізнес-плану).
- Прізвище, ім'я, по батькові (цілком) розробника бізнес-плану.
- Дата (місяць і рік) складання.

##### 2. Структура за якою має бути виконано бізнес-план

###### *2.1. Резюме бізнес-плану*

У цьому розділі в декількох пунктах у стислій формі викладається весь бізнес-план, розкриваючи сутність і ціль підприємства. Основою для написання цього розділу служить інформація, що міститься у всіх розділах розробленого бізнес-плану.

Структура, що рекомендується, резюме.

<sup>88</sup> Македон В. В. Бізнес-планування: навч. пос. /В.В.Македон— К.: Центр учбової літератури, 2009. — 236 с.-С.3-7

менеджери мають достатній досвід, знання та інтуїцію, які дозволяють їм вчасно передбачити зміни на ринку.

Подібне упередження деяких працівників, може стати істотною перешкодою на шляху ефективного планування. Річ у тому, що планування викликає так багато змін в діяльності фірми, що виникають сумніви, нерозуміння, розчарування. Все це і створює невпевненість у доцільності широкого застосування планування.

*Бізнес-план* – це програма дій бізнесмена, яка обґрунтована аналізом ринку, постачальників, інвестицій тощо та визначає цілі діяльності бізнесу. У зарубіжній практиці бізнес-план використовується незалежно від сфери діяльності, масштабів власності і організаційно-правової форми підприємства. У будь-якому випадку вирішуються як внутрішні завдання, пов'язані з управлінням підприємством, так і зовнішні, обумовлені встановленням контактів і взаємин з іншими підприємствами і організаціями.

При розробці бізнес-планів прийнято залучати не тільки необхідних експертів і консультантів, але і самих замовників, а також майбутніх користувачів, якщо об'єкт планування експлуатуватиметься іншим суб'єктом ринкової економіки. У разі потреби з цією метою може здійснюватися перевірка готового бізнес-плану спеціалізованою аудиторською організацією, яка може дати йому незалежну і об'єктивну оцінку.

На вимогу замовника бізнес-плану можуть бути представлені альтернативні варіанти проекту, в яких початкові дані варіюються<sup>88</sup>.

#### **Вимоги до складання бізнес-плану наступні:**

##### 1. Вимоги до оформлення титульної сторінки

Титульний лист повинний бути лаконічним і привабливим. Найкраще на титульному листі розташувати емблему і логотип підприємства. На титульному листі обов'язково повинні бути присутніми:

- Назва підприємства.
- Назва проекту (або інше призначення бізнес-плану).
- Прізвище, ім'я, по батькові (цілком) розробника бізнес-плану.
- Дата (місяць і рік) складання.

##### 2. Структура за якою має бути виконано бізнес-план

###### *2.1. Резюме бізнес-плану*

У цьому розділі в декількох пунктах у стислій формі викладається весь бізнес-план, розкриваючи сутність і ціль підприємства. Основою для написання цього розділу служить інформація, що міститься у всіх розділах розробленого бізнес-плану.

Структура, що рекомендується, резюме.

<sup>88</sup> Македон В. В. Бізнес-планування: навч. пос. /В.В.Македон— К.: Центр учбової літератури, 2009. — 236 с.-С.3-7

- Короткий опис проекту, його мети і задачі.
- Ресурсне забезпечення.
- Механізм реалізації.
- Унікальність або конкурентноздатність продукції або послуги.
- Обсяг необхідного зовнішнього фінансування.
- Прогноз обсягу продажів і прибутків;
- Повернення позик інвесторам.

Основна вимога до резюме – простота і лаконічність викладу, мінімум спеціальних термінів.

### 2.2. Опис виду економічної діяльності, фірми та її продукції

Призначення розділу – показати і довести реальність підприємницького започаткування шляхом опису форми практичних дій з урахуванням реальної ситуації в обраній сфері бізнесу. В цьому розділі мають бути чітко і коротко пояснені два основних моменти:

- Що являє собою підприємство, як засіб одержання прибутку.
- На чому буде базуватися його успішна діяльність.
- Чим підприємство займається (буде додатково займатися), що являє собою продукт (послуга), хто є клієнтами.
- Опис ситуації у сфері бізнесу (як підприємство вписується в обрану сферу бізнесу, стан справ у цій сфері, оцінка перспектив розвитку).
- Організаційно-правова форма підприємства, організаційна структура, засновники, персонал і партнери, дата створення.
- Фінансово-економічні показники діяльності підприємства.
- Місце розташування підприємства (коротко описати: адреса підприємства, характеристика будинку або приміщення, власність або оренда, необхідність реконструкції, чим гарне місце для бізнесу).
- Специфіка роботи (сезонність, час роботи (години і дні тижня), і інші особливості, зв'язані зі сферою бізнесу або використовуваних ресурсів).

Якщо підприємство тільки створюється, то цей розділ має додатково містити обґрунтування майбутнього успіху створюваного підприємства.

Якщо проект реалізується в рамках індивідуальної підприємницької діяльності, то приводиться опис бізнесу, яким займається. Інформація цього розділу повинна переконати потенційного інвестора в надійності і перспективності фірми, що пропонує проект.

Будь-який підприємницький проект базується на тій продукції (послузі), що буде запропонована споживачеві (покупцеві) і принесе прибуток підприємцеві.

Необхідно наочно і переконливо представити товар або виріб (послугу), зроблених за допомогою вашої технології. Найкраще, якщо це буде натуральний зразок, його фотографія, малюнок або його опис, розкриття ідеї, задуму. У бізнес-плані дається опис по кожній продукції (послузі) окремо.

- Короткий опис проекту, його мети і задачі.
- Ресурсне забезпечення.
- Механізм реалізації.
- Унікальність або конкурентноздатність продукції або послуги.
- Обсяг необхідного зовнішнього фінансування.
- Прогноз обсягу продажів і прибутків;
- Повернення позик інвесторам.

Основна вимога до резюме – простота і лаконічність викладу, мінімум спеціальних термінів.

### 2.2. Опис виду економічної діяльності, фірми та її продукції

Призначення розділу – показати і довести реальність підприємницького започаткування шляхом опису форми практичних дій з урахуванням реальної ситуації в обраній сфері бізнесу. В цьому розділі мають бути чітко і коротко пояснені два основних моменти:

- Що являє собою підприємство, як засіб одержання прибутку.
- На чому буде базуватися його успішна діяльність.
- Чим підприємство займається (буде додатково займатися), що являє собою продукт (послуга), хто є клієнтами.
- Опис ситуації у сфері бізнесу (як підприємство вписується в обрану сферу бізнесу, стан справ у цій сфері, оцінка перспектив розвитку).
- Організаційно-правова форма підприємства, організаційна структура, засновники, персонал і партнери, дата створення.
- Фінансово-економічні показники діяльності підприємства.
- Місце розташування підприємства (коротко описати: адреса підприємства, характеристика будинку або приміщення, власність або оренда, необхідність реконструкції, чим гарне місце для бізнесу).
- Специфіка роботи (сезонність, час роботи (години і дні тижня), і інші особливості, зв'язані зі сферою бізнесу або використовуваних ресурсів).

Якщо підприємство тільки створюється, то цей розділ має додатково містити обґрунтування майбутнього успіху створюваного підприємства.

Якщо проект реалізується в рамках індивідуальної підприємницької діяльності, то приводиться опис бізнесу, яким займається. Інформація цього розділу повинна переконати потенційного інвестора в надійності і перспективності фірми, що пропонує проект.

Будь-який підприємницький проект базується на тій продукції (послузі), що буде запропонована споживачеві (покупцеві) і принесе прибуток підприємцеві.

Необхідно наочно і переконливо представити товар або виріб (послугу), зроблених за допомогою вашої технології. Найкраще, якщо це буде натуральний зразок, його фотографія, малюнок або його опис, розкриття ідеї, задуму. У бізнес-плані дається опис по кожній продукції (послузі) окремо.

Орієнтовна структура розділу:

- найменування продукції (послуги);
- призначення й область застосування продукції;
- короткий опис і основні характеристики;
- конкурентноздатність продукції (послуги), по яких параметрах ви-переджає конкурентів, по яким уступає їм;
  - патентоспроможність і авторські права;
  - наявність або необхідність ліцензування випуску продукції;
  - ступінь готовності;
  - наявність сертифіката якості продукції;
  - безпека і екологічність;
  - умови постачання й пакування;
  - гарантії і сервіс;
  - експлуатація;
  - утилізація після закінчення експлуатації.

### 2.3. Огляд ситуації на ринку

Розділ має містити наступну інформацію:

- розмір (потенціал) ринку товару (послуги) даного профілю;
- тенденції (зростання, стабілізація, звуження) характерні для ринку даного продукту (послуги) в останні роки;
  - прогнози щодо майбутнього розвитку ринку;
  - основні чинники які впливали і впливатимуть у майбутньому на тенденції розвитку даного ринку;
    - хто є споживачами (потенційними споживачами) продукції фірми;
    - що є специфічним саме для ваших наявних або потенційних клієнтів (особливі потреби, пріоритети, звички, географічні, демографічні, соціально-економічні ознаки тощо);
- фактори що визначають конкурентоспроможність фірми на ринку даної групи товарів (послуг);
  - найближчі конкуренти фірми (конкретні назви);
  - сильні та слабкі сторони конкурентів;
  - переваги вашої фірми перед конкурентами;
  - зовнішні фактори (законодавчого, екологічного, санітарного та іншого характерові), які впливають або можуть впливати за певних обставин на бізнес фірми.

### 2.4. План маркетингу

Розділ має включати наступні елементи:

- опис ринку збуту продукції (послуги);
- Опис постачання товару від місця виробництва до місця продажу або споживання. Повний опис містить у собі: пакування, складування на місці виробництва, комплектування для відправлення, транспортування

Орієнтовна структура розділу:

- найменування продукції (послуги);
- призначення й область застосування продукції;
- короткий опис і основні характеристики;
- конкурентноздатність продукції (послуги), по яких параметрах ви-переджає конкурентів, по яким уступає їм;
  - патентоспроможність і авторські права;
  - наявність або необхідність ліцензування випуску продукції;
  - ступінь готовності;
  - наявність сертифіката якості продукції;
  - безпека і екологічність;
  - умови постачання й пакування;
  - гарантії і сервіс;
  - експлуатація;
  - утилізація після закінчення експлуатації.

### 2.3. Огляд ситуації на ринку

Розділ має містити наступну інформацію:

- розмір (потенціал) ринку товару (послуги) даного профілю;
- тенденції (зростання, стабілізація, звуження) характерні для ринку даного продукту (послуги) в останні роки;
  - прогнози щодо майбутнього розвитку ринку;
  - основні чинники які впливали і впливатимуть у майбутньому на тенденції розвитку даного ринку;
    - хто є споживачами (потенційними споживачами) продукції фірми;
    - що є специфічним саме для ваших наявних або потенційних клієнтів (особливі потреби, пріоритети, звички, географічні, демографічні, соціально-економічні ознаки тощо);
- фактори що визначають конкурентоспроможність фірми на ринку даної групи товарів (послуг);
  - найближчі конкуренти фірми (конкретні назви);
  - сильні та слабкі сторони конкурентів;
  - переваги вашої фірми перед конкурентами;
  - зовнішні фактори (законодавчого, екологічного, санітарного та іншого характерові), які впливають або можуть впливати за певних обставин на бізнес фірми.

### 2.4. План маркетингу

Розділ має включати наступні елементи:

- опис ринку збуту продукції (послуги);
- Опис постачання товару від місця виробництва до місця продажу або споживання. Повний опис містить у собі: пакування, складування на місці виробництва, комплектування для відправлення, транспортування

до місця продажу, передпродажний сервіс, продаж та післяпродажний сервіс. Опис каналів збуту продукції (послуги).

- Стратегія залучення споживачів, виходячи з можливостей. Ціна й обсяг збуту продукції.

- Прогнозовані обсяги продаж (за часом, за окремими видами товарів (послуг) фірми, за певними групами споживачів. Прогнози мають бути виконані в трьох варіантах: песимістичний прогноз, найімовірніший та оптимістичний;

#### 2.5. Виробничий план

Головне завдання виробничого плану як розділу бізнес-плану фірми виробничого спрямування полягає в тому, щоб переконати заінтересованих фізичних та юридичних осіб (потенційних інвесторів), що фірма: а) реально спроможна організувати відповідне виробництво; б) здатна продукувати необхідну кількість товарів належної якості; в) має можливість придбати необхідні для цього ресурси.

У складі виробничого плану мають бути такі блоки (підрозділи):

- основні виробничі операції;
- машини та устаткування;
- сировина, матеріали й комплектуючі вироби;
- виробничі н не виробничі приміщення;
- вплив зовнішніх факторів.

У підрозділі «Основні виробничі операції» варто навести схему виробничих потоків, яка має дати можливість зрозуміти:

- звідки фірма отримує сировину, матеріали й комплектуючі вироби;
- у якій технологічній послідовності виготовляється продукція;
- куди і кому готову продукцію фірма буде поставляти (продавати).

Крім того, у цьому розділі (за потреби) визначають види операцій, що їх виконуватимуть субпідрядники, і дають характеристику кожному з них.

Підрозділ «Машини та устаткування» складається:

- з повного списку машин та устаткування, потрібного для здійснення технологічного процесу;
- розрахунків витрат, пов'язаних з придбанням або орендою (лізингом) технологічного обладнання;
- інформації щодо строків служби та амортизаційних відрахувань. У разі потреби можна надати характеристику основних техніко-експлуатаційних показників устаткування.

У підрозділі «Сировина, матеріали й комплектуючі вироби» необхідно навести відомості щодо:

- усіх основних видів матеріальних ресурсів, котрі будуть використані у виробничому процесі;
- конкретних постачальників сировини, й матеріалів;
- закупівельних цін на всі види матеріальних ресурсів;

до місця продажу, передпродажний сервіс, продаж та післяпродажний сервіс. Опис каналів збуту продукції (послуги).

- Стратегія залучення споживачів, виходячи з можливостей. Ціна й обсяг збуту продукції.

- Прогнозовані обсяги продаж (за часом, за окремими видами товарів (послуг) фірми, за певними групами споживачів. Прогнози мають бути виконані в трьох варіантах: песимістичний прогноз, найімовірніший та оптимістичний;

#### 2.5. Виробничий план

Головне завдання виробничого плану як розділу бізнес-плану фірми виробничого спрямування полягає в тому, щоб переконати заінтересованих фізичних та юридичних осіб (потенційних інвесторів), що фірма: а) реально спроможна організувати відповідне виробництво; б) здатна продукувати необхідну кількість товарів належної якості; в) має можливість придбати необхідні для цього ресурси.

У складі виробничого плану мають бути такі блоки (підрозділи):

- основні виробничі операції;
- машини та устаткування;
- сировина, матеріали й комплектуючі вироби;
- виробничі н не виробничі приміщення;
- вплив зовнішніх факторів.

У підрозділі «Основні виробничі операції» варто навести схему виробничих потоків, яка має дати можливість зрозуміти:

- звідки фірма отримує сировину, матеріали й комплектуючі вироби;
- у якій технологічній послідовності виготовляється продукція;
- куди і кому готову продукцію фірма буде поставляти (продавати).

Крім того, у цьому розділі (за потреби) визначають види операцій, що їх виконуватимуть субпідрядники, і дають характеристику кожному з них.

Підрозділ «Машини та устаткування» складається:

- з повного списку машин та устаткування, потрібного для здійснення технологічного процесу;
- розрахунків витрат, пов'язаних з придбанням або орендою (лізингом) технологічного обладнання;
- інформації щодо строків служби та амортизаційних відрахувань. У разі потреби можна надати характеристику основних техніко-експлуатаційних показників устаткування.

У підрозділі «Сировина, матеріали й комплектуючі вироби» необхідно навести відомості щодо:

- усіх основних видів матеріальних ресурсів, котрі будуть використані у виробничому процесі;
- конкретних постачальників сировини, й матеріалів;
- закупівельних цін на всі види матеріальних ресурсів;

- фінансових та інших умов постачання цих ресурсів фірмі;
- обсягів потрібних запасів сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, а також відомості щодо особливих умов їх зберігання.

*Підрозділ «Виробничі й невиробничі приміщення»*, має включати інформацію про потреби фірми в конкретних виробничих і невиробничих приміщеннях (включаючи адміністративні, складські, підсобні). Причому приміщення характеризуються щодо їх розмірів, територіального розміщення, забезпечення майданчиками для навантажувально-розвантажувальних робіт, транспортними засобами тощо.

Насамкінець у виробничому плані обов'язково визначається можливий вплив зовнішніх факторів на виробничо-господарську діяльність фірми. До таких факторів належать:

- зміна цін на окремі види матеріальних ресурсів з ініціативи постачальників або під впливом економічної ситуації в країні;
- ймовірність появи нових технологій виготовлення окремих видів продукції;
- юридичні обмеження стосовно виробничих процесів (санітарно-екологічні норми, вимоги до утилізації відходів виробництва, безпеки праці тощо).

#### 2.6. Організаційний план

В цьому розділі мають бути висвітлені наступні питання:

- Обґрунтування вибору юридичної форми організації бізнесу.
- Визначення потреби в персоналі з розподілом по категоріях працівників, кваліфікації (досвіду), необхідної чисельності, вартості та джерелам покриття потреб в персоналі (рекомендуємо виконати в табличній формі).

▪ Створення організаційної структури управління фірмою на якій мають бути показані всі організаційні одиниці фірми їх ієрархія і зв'язки. До схеми необхідно додати коротке пояснення особливостей організаційної побудови і розкриває окремі її деталі (1-2 сторінки).

#### 2.7. Оцінка ризиків

Розділ має включати питання:

- Можливі ризики та причини їх виникнення.
- Оцінка ступеню ризику (визначення потенційних негативних наслідків).
- Кількісний та якісний аналіз ризиків.
- Механізми реагування на можливі негативні наслідки.
- Заходи для нейтралізації, мінімізації або компенсації можливих негативних наслідків тієї або іншої діяльності.

#### 2.8. Фінансовий план

Фінансовий план має містити наступні основні підрозділи.

- План доходів та видатків (план прибутків і збитків).

- фінансових та інших умов постачання цих ресурсів фірмі;
- обсягів потрібних запасів сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, а також відомості щодо особливих умов їх зберігання.

*Підрозділ «Виробничі й невиробничі приміщення»*, має включати інформацію про потреби фірми в конкретних виробничих і невиробничих приміщеннях (включаючи адміністративні, складські, підсобні). Причому приміщення характеризуються щодо їх розмірів, територіального розміщення, забезпечення майданчиками для навантажувально-розвантажувальних робіт, транспортними засобами тощо.

Насамкінець у виробничому плані обов'язково визначається можливий вплив зовнішніх факторів на виробничо-господарську діяльність фірми. До таких факторів належать:

- зміна цін на окремі види матеріальних ресурсів з ініціативи постачальників або під впливом економічної ситуації в країні;
- ймовірність появи нових технологій виготовлення окремих видів продукції;
- юридичні обмеження стосовно виробничих процесів (санітарно-екологічні норми, вимоги до утилізації відходів виробництва, безпеки праці тощо).

#### 2.6. Організаційний план

В цьому розділі мають бути висвітлені наступні питання:

- Обґрунтування вибору юридичної форми організації бізнесу.
- Визначення потреби в персоналі з розподілом по категоріях працівників, кваліфікації (досвіду), необхідної чисельності, вартості та джерелам покриття потреб в персоналі (рекомендуємо виконати в табличній формі).

▪ Створення організаційної структури управління фірмою на якій мають бути показані всі організаційні одиниці фірми їх ієрархія і зв'язки. До схеми необхідно додати коротке пояснення особливостей організаційної побудови і розкриває окремі її деталі (1-2 сторінки).

#### 2.7. Оцінка ризиків

Розділ має включати питання:

- Можливі ризики та причини їх виникнення.
- Оцінка ступеню ризику (визначення потенційних негативних наслідків).
- Кількісний та якісний аналіз ризиків.
- Механізми реагування на можливі негативні наслідки.
- Заходи для нейтралізації, мінімізації або компенсації можливих негативних наслідків тієї або іншої діяльності.

#### 2.8. Фінансовий план

Фінансовий план має містити наступні основні підрозділи.

- План доходів та видатків (план прибутків і збитків).

- План грошових надходжень і виплат (план руху готівки).
- Плановий баланс.
- Очікувані фінансові коефіцієнти.

*План доходів і видатків*, має характеризувати загальні суми прогнозованих доходів фірми від започаткованої бізнесової діяльності та її витрат за певний (у більшості випадків — трирічний) період. Він має складатися за стандартною формою і містити такі розрахункові показники:

- Загальний обсяг продажу товарів;
- Собівартість проданих товарів — усього, зокрема: матеріальні витрати й прямі витрати праці;
- Валовий прибуток;
- Операційні витрати — усього, зокрема: заробітна плата персоналу (за винятком прямих витрат праці), нарахування на заробітну плату, рентні платежі, комунальні послуги, витрати на утримання офісу й відрядження, реклама, страхові платежі, послуги зовнішніх консультантів, інші операційні витрати;
- Операційний прибуток;
- Сплата процентів за кредит, податків;
- Чистий прибуток.

В плані необхідно подати структуру доходів і видатків у середньому по галузі бізнесу (у процентах до загального обсягу продажу товарів), а фінансові показники навести в помісячному й поквартальному розрізі відповідно для першого року нової бізнесової діяльності та інших двох років.

У процесі розробки підрозділу фінансового плану «План доходів і видатків» необхідно спрогнозувати майбутні обсяги продажу товарів з помісячним розподілом для першого року і поквартальним — для другого й третього років нової бізнесової діяльності. Майбутній обсяг продажу має бути спрогнозованим окремо по кожному виробу та по всій сукупності таких на основі продажної ціни за одиницю й кількості проданих товарів у фізичних одиницях. При цьому необхідно давати чітке пояснення припущень, які обґрунтовують прогнозування обсягів продажу продукції

У цьому підрозділі фінансового плану мають бути здійснені аналіз і розрахунок точки беззбитковості виробництва та реалізації продукції майбутнього бізнесу.

*План грошових надходжень та виплат* має: а) визначити період діяльності, коли фірма відчуватиме брак або надлишок готівки; б) визначити кількість позикових коштів, які необхідні на цей період; в) показати, на що конкретно позичені кошти будуть витрачені; г) з'ясувати термін повернення позикових коштів.

- План грошових надходжень і виплат (план руху готівки).
- Плановий баланс.
- Очікувані фінансові коефіцієнти.

*План доходів і видатків*, має характеризувати загальні суми прогнозованих доходів фірми від започаткованої бізнесової діяльності та її витрат за певний (у більшості випадків — трирічний) період. Він має складатися за стандартною формою і містити такі розрахункові показники:

- Загальний обсяг продажу товарів;
- Собівартість проданих товарів — усього, зокрема: матеріальні витрати й прямі витрати праці;
- Валовий прибуток;
- Операційні витрати — усього, зокрема: заробітна плата персоналу (за винятком прямих витрат праці), нарахування на заробітну плату, рентні платежі, комунальні послуги, витрати на утримання офісу й відрядження, реклама, страхові платежі, послуги зовнішніх консультантів, інші операційні витрати;
- Операційний прибуток;
- Сплата процентів за кредит, податків;
- Чистий прибуток.

В плані необхідно подати структуру доходів і видатків у середньому по галузі бізнесу (у процентах до загального обсягу продажу товарів), а фінансові показники навести в помісячному й поквартальному розрізі відповідно для першого року нової бізнесової діяльності та інших двох років.

У процесі розробки підрозділу фінансового плану «План доходів і видатків» необхідно спрогнозувати майбутні обсяги продажу товарів з помісячним розподілом для першого року і поквартальним — для другого й третього років нової бізнесової діяльності. Майбутній обсяг продажу має бути спрогнозованим окремо по кожному виробу та по всій сукупності таких на основі продажної ціни за одиницю й кількості проданих товарів у фізичних одиницях. При цьому необхідно давати чітке пояснення припущень, які обґрунтовують прогнозування обсягів продажу продукції

У цьому підрозділі фінансового плану мають бути здійснені аналіз і розрахунок точки беззбитковості виробництва та реалізації продукції майбутнього бізнесу.

*План грошових надходжень та виплат* має: а) визначити період діяльності, коли фірма відчуватиме брак або надлишок готівки; б) визначити кількість позикових коштів, які необхідні на цей період; в) показати, на що конкретно позичені кошти будуть витрачені; г) з'ясувати термін повернення позикових коштів.

План грошових надходжень і виплат має бути сформовано в наступній послідовності: 1) визначено готівкові кошти фірми на початок місяця (перший рік діяльності) чи кварталу (другий і третій рік діяльності); 2) обчислено всі передбачувані грошові надходження у ті самі проміжки часу; 3) розраховано обов'язкові платежі; 4) визначено чистий потік готівки як різниця між загальними сумами грошових надходжень та обов'язкових платежів; 5) розраховано суму готівкових коштів на кінець відповідного періоду.

*Плановий (очікуваний) баланс фірми.* Баланс будь-якої фірми, який складається на певну дату, має бути стандартної форми й містити три складові: активи, пасиви, власний капітал.

*Очікувані фінансові коефіцієнти.* В підрозділі мають бути розраховані наступні коефіцієнти: ліквідності, платоспроможності та рентабельності.

## 2. Стратегічне та оперативне планування в малому бізнесі

Стратегія управління малим підприємством має свою специфіку, адже значною мірою це управління розвитком (менеджмент розвитку), основними компонентами якого є формування бачення, виявлення цілей і завдань, визначення стратегії, розробка планів розвитку, установлення відповідного лідерства. Будь-яку організацію можна представити як сукупність умінь, навичок, кваліфікацій і компетентності, які повинні бути спрямовані, насамперед, на розвиток організації. У зв'язку із цим змінюється й зміст управлінської діяльності. Таким чином, вона переважно спрямовується на перетворення і, меншою мірою, – на адміністрування. Саме тому сучасне розуміння стратегічного управління в малих підприємницьких структурах виходить із необхідності збереження максимальної гнучкості підприємства, тому що на ринку проявляється непередбачений характер конкуренції, бувають підйоми й падіння цін, з'являються нові підходи в державному регулюванні й інші події, внаслідок чого відбуваються зміни стратегії суб'єкта підприємництва.

*Стратегія управління малим підприємством* – це цілеспрямований, багатоплановий, гнучкий процес, що передбачає розробку комплексу підходів, які забезпечили б йому життєздатність на ринку в майбутньому. Тільки після остаточного прийняття стратегії розвитку і її документального підтвердження у вигляді стратегічного плану підприємству доцільно переходити до обґрунтування своїх планів, побудови організаційної структури управління, визначення розміру необхідних інвестицій тощо. В основі стратегічного управління малим підприємством лежить стратегічне планування.

План грошових надходжень і виплат має бути сформовано в наступній послідовності: 1) визначено готівкові кошти фірми на початок місяця (перший рік діяльності) чи кварталу (другий і третій рік діяльності); 2) обчислено всі передбачувані грошові надходження у ті самі проміжки часу; 3) розраховано обов'язкові платежі; 4) визначено чистий потік готівки як різниця між загальними сумами грошових надходжень та обов'язкових платежів; 5) розраховано суму готівкових коштів на кінець відповідного періоду.

*Плановий (очікуваний) баланс фірми.* Баланс будь-якої фірми, який складається на певну дату, має бути стандартної форми й містити три складові: активи, пасиви, власний капітал.

*Очікувані фінансові коефіцієнти.* В підрозділі мають бути розраховані наступні коефіцієнти: ліквідності, платоспроможності та рентабельності.

## 2. Стратегічне та оперативне планування в малому бізнесі

Стратегія управління малим підприємством має свою специфіку, адже значною мірою це управління розвитком (менеджмент розвитку), основними компонентами якого є формування бачення, виявлення цілей і завдань, визначення стратегії, розробка планів розвитку, установлення відповідного лідерства. Будь-яку організацію можна представити як сукупність умінь, навичок, кваліфікацій і компетентності, які повинні бути спрямовані, насамперед, на розвиток організації. У зв'язку із цим змінюється й зміст управлінської діяльності. Таким чином, вона переважно спрямовується на перетворення і, меншою мірою, – на адміністрування. Саме тому сучасне розуміння стратегічного управління в малих підприємницьких структурах виходить із необхідності збереження максимальної гнучкості підприємства, тому що на ринку проявляється непередбачений характер конкуренції, бувають підйоми й падіння цін, з'являються нові підходи в державному регулюванні й інші події, внаслідок чого відбуваються зміни стратегії суб'єкта підприємництва.

*Стратегія управління малим підприємством* – це цілеспрямований, багатоплановий, гнучкий процес, що передбачає розробку комплексу підходів, які забезпечили б йому життєздатність на ринку в майбутньому. Тільки після остаточного прийняття стратегії розвитку і її документального підтвердження у вигляді стратегічного плану підприємству доцільно переходити до обґрунтування своїх планів, побудови організаційної структури управління, визначення розміру необхідних інвестицій тощо. В основі стратегічного управління малим підприємством лежить стратегічне планування.



Стратегічне планування є відносно не новим поняттям у менеджменті та підприємстві, адже основні його принципи були сформовані ще у 70-80-х рр. ХХ ст. Стратегічне планування – це процес визначення й встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно й результативно діяти організації і її підрозділам<sup>89</sup>. Стратегічне планування – це цілеспрямоване вироблення стратегії за допомогою комплексу фінансово-економічних, логістичних процедур, які спрямовані на побудову як моделі майбутньої діяльності компанії, так і програми переходу з поточного стану до бажаного.

Стратегічне планування передбачає перспективний напрямок розвитку малого підприємства; діагностує слабкі місця бізнесу; встановлює конкретні цілі та завдання для кожного підприємства відповідно до загальної стратегії; координує зусилля та припускає узгодження дій в мікросередовищі фірми; створює базу для розподілу обмежених економічних ресурсів фірми; містить власний системний підхід для визначення загроз та можливостей малого підприємства, а також його сильних і слабких сторін<sup>90</sup>.

Головна ідея у розробці відповідного планування – покращення ситуації та фінансового стану підприємства в майбутній перспективі. Спроби скласти довгострокові плани, у яких пропонується, що й коли робити в досить тривалій перспективі, або ж спроби знайти у вихідний період рішення на багато років уперед, бажання будувати «на століття» або здобувати «на довгі роки» – усе це ознаки нестратегічного управління. При цьому вироблення програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів підприємства.

Стратегічний план, що характеризує діяльність підприємств, які працюють у ринкових умовах, використовує іншу парадигму, сутність якої полягає у такому: якщо ситуаційний аналіз виявив падіння попиту на якусь продукцію, навіть при наявності необхідних ресурсів, керівництво даного підприємства не буде нарощувати обсяги її випуску, а скоріше вибере стратегії зменшення випуску або перехід на випуск іншої продукції. В основі розробки стратегічного плану знаходиться аналіз перспектив розвитку підприємства при певних припущеннях про зміну зовнішнього середовища, у якому воно функціонує, а також з урахуванням стратегічних змін на цьому підприємстві.

<sup>89</sup> Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч.закл. [текст] / В.Д.Немцов, Л.С.Довгань. – К.:ЕксОб,2001. – 471 с.

<sup>90</sup> Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учеб. пособ. [текст] / В.С.Ефремов. – М.: Финпресс, 2008. – 192 с.

Стратегічне планування є відносно не новим поняттям у менеджменті та підприємстві, адже основні його принципи були сформовані ще у 70-80-х рр. ХХ ст. Стратегічне планування – це процес визначення й встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно й результативно діяти організації і її підрозділам<sup>89</sup>. Стратегічне планування – це цілеспрямоване вироблення стратегії за допомогою комплексу фінансово-економічних, логістичних процедур, які спрямовані на побудову як моделі майбутньої діяльності компанії, так і програми переходу з поточного стану до бажаного.

Стратегічне планування передбачає перспективний напрямок розвитку малого підприємства; діагностує слабкі місця бізнесу; встановлює конкретні цілі та завдання для кожного підприємства відповідно до загальної стратегії; координує зусилля та припускає узгодження дій в мікросередовищі фірми; створює базу для розподілу обмежених економічних ресурсів фірми; містить власний системний підхід для визначення загроз та можливостей малого підприємства, а також його сильних і слабких сторін<sup>90</sup>.

Головна ідея у розробці відповідного планування – покращення ситуації та фінансового стану підприємства в майбутній перспективі. Спроби скласти довгострокові плани, у яких пропонується, що й коли робити в досить тривалій перспективі, або ж спроби знайти у вихідний період рішення на багато років уперед, бажання будувати «на століття» або здобувати «на довгі роки» – усе це ознаки нестратегічного управління. При цьому вироблення програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів підприємства.

Стратегічний план, що характеризує діяльність підприємств, які працюють у ринкових умовах, використовує іншу парадигму, сутність якої полягає у такому: якщо ситуаційний аналіз виявив падіння попиту на якусь продукцію, навіть при наявності необхідних ресурсів, керівництво даного підприємства не буде нарощувати обсяги її випуску, а скоріше вибере стратегії зменшення випуску або перехід на випуск іншої продукції. В основі розробки стратегічного плану знаходиться аналіз перспектив розвитку підприємства при певних припущеннях про зміну зовнішнього середовища, у якому воно функціонує, а також з урахуванням стратегічних змін на цьому підприємстві.

<sup>89</sup> Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч.закл. [текст] / В.Д.Немцов, Л.С.Довгань. – К.:ЕксОб,2001. – 471 с.

<sup>90</sup> Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учеб. пособ. [текст] / В.С.Ефремов. – М.: Финпресс, 2008. – 192 с.

Найважливішим елементом цього аналізу є визначення ринкової та конкурентної позиції підприємства, оцінка його слабких та сильних сторін, виявлення можливостей і загроз. На основі такого аналізу формуються окремі напрямки господарської діяльності (визначаються бізнес-процеси і виокремлюються бізнес-одиниці) і вибираються базові й функціональні стратегії.

Якщо довгострокові, середньострокові та короткострокові плани припускають планування обраних напрямків розвитку підприємства, то в рамках стратегічного планування вирішуються питання про те, які нові напрямки слід розвивати, а які з існуючих – ліквідувати. Стратегічне планування спрямоване на адаптацію діяльності малих підприємницьких структур до постійно мінливих умов зовнішнього середовища й на одержання вигід з нових можливостей.

Традиційно при здійсненні стратегічного планування найчастіше основний акцент робиться на розробку стратегічного плану. Через специфічні особливості функціонування малих підприємств в підприємницькому секторі економіки стратегічне планування не обмежується тільки розробкою стратегічного плану<sup>91</sup>. У секторі малого підприємництва сюди варто включати заходи із реалізації стратегічного плану: створення організаційної культури, формування систем мотивації й організації праці, досягнення певної гнучкості в організації тощо.

Оскільки малі підприємства обмежені різними факторами (час, гроші, ресурси), одним з найважливіших завдань стратегічного планування малих підприємницьких структур є прийняття рішень про розподіл ресурсів між різними потребами підприємства. Цей процес прийняття рішень – ядро стратегічного планування. Без цього розподіл ресурсів може відбуватися під впливом моменту й ґрунтуватися на міркуваннях негайної необхідності, а не на стратегічній важливості.

У сучасних умовах нестабільності та невизначеності підприємець повинен чітко зрозуміти, на чому будуть сконцентровані його зусилля для розвитку всього наявного потенціалу, й визначитися при прийнятті господарських рішень в таких питаннях: чи буде підприємство залежати від замовників (покупців, споживачів, клієнтів), чи опиратиметься на інновації, досконалість технологічних процесів, чіткість управління матеріально-технічним постачанням або на технології тощо. Уміння змодельовати ситуацію обумовлене здатністю цілісно уявити ситуацію, зрозуміти закономірності взаємодії потреб і споживчого попиту покупців, конкурентів з якістю їх продукції й потреб власного підприємства, тобто здатності задовольняти потреби споживачів. Ці уміння передбачають також

<sup>91</sup> Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии [текст] / В.А. Винокуров. – М.: АОЗТ «Центр экономики и маркетинга», 2006. – 456 с.

Найважливішим елементом цього аналізу є визначення ринкової та конкурентної позиції підприємства, оцінка його слабких та сильних сторін, виявлення можливостей і загроз. На основі такого аналізу формуються окремі напрямки господарської діяльності (визначаються бізнес-процеси і виокремлюються бізнес-одиниці) і вибираються базові й функціональні стратегії.

Якщо довгострокові, середньострокові та короткострокові плани припускають планування обраних напрямків розвитку підприємства, то в рамках стратегічного планування вирішуються питання про те, які нові напрямки слід розвивати, а які з існуючих – ліквідувати. Стратегічне планування спрямоване на адаптацію діяльності малих підприємницьких структур до постійно мінливих умов зовнішнього середовища й на одержання вигід з нових можливостей.

Традиційно при здійсненні стратегічного планування найчастіше основний акцент робиться на розробку стратегічного плану. Через специфічні особливості функціонування малих підприємств в підприємницькому секторі економіки стратегічне планування не обмежується тільки розробкою стратегічного плану<sup>91</sup>. У секторі малого підприємництва сюди варто включати заходи із реалізації стратегічного плану: створення організаційної культури, формування систем мотивації й організації праці, досягнення певної гнучкості в організації тощо.

Оскільки малі підприємства обмежені різними факторами (час, гроші, ресурси), одним з найважливіших завдань стратегічного планування малих підприємницьких структур є прийняття рішень про розподіл ресурсів між різними потребами підприємства. Цей процес прийняття рішень – ядро стратегічного планування. Без цього розподіл ресурсів може відбуватися під впливом моменту й ґрунтуватися на міркуваннях негайної необхідності, а не на стратегічній важливості.

У сучасних умовах нестабільності та невизначеності підприємець повинен чітко зрозуміти, на чому будуть сконцентровані його зусилля для розвитку всього наявного потенціалу, й визначитися при прийнятті господарських рішень в таких питаннях: чи буде підприємство залежати від замовників (покупців, споживачів, клієнтів), чи опиратиметься на інновації, досконалість технологічних процесів, чіткість управління матеріально-технічним постачанням або на технології тощо. Уміння змодельовати ситуацію обумовлене здатністю цілісно уявити ситуацію, зрозуміти закономірності взаємодії потреб і споживчого попиту покупців, конкурентів з якістю їх продукції й потреб власного підприємства, тобто здатності задовольняти потреби споживачів. Ці уміння передбачають також

<sup>91</sup> Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии [текст] / В.А. Винокуров. – М.: АОЗТ «Центр экономики и маркетинга», 2006. – 456 с.

наявність здатності рухатися від конкретного до абстрактного й у зворотному напрямку, що виступає важливою умовою компетентності в питаннях стратегії.

У процесі реалізації стратегічного плану, необхідно використовувати оперативне планування. Як свідчить практика господарювання, недооцінювати оперативне планування не варто, бо прийняття управлінського рішення тільки виходячи з реального стану справ, власного досвіду або інтуїції не приведе до найкращого оптимального результату в довгостроковій перспективі. Оперативне планування спрямоване на досягнення проміжних цільових настанов тактичних планів, установлених на короткий період (як правило, до одного місяця). У процесі оперативного планування встановлюються щоденні, тижневі, подекадні й місячні завдання й здійснюється щоденна диспетчеризація виконання цих завдань, тобто за допомогою оперативних нарад здійснюються контроль і регулювання діяльності всіх працівників (або служб) підприємства.

При оперативному плануванні практично знижується рівень невизначеності планових рішень, хоча імовірнісний характер досягнення планових результатів залишається. Розміри підприємства й вид бізнесу відображаються на обсязі й видах планових робіт, складності планування, чисельності працівників, зайнятих у цьому процесі, але напрямки планових робіт при цьому залишаються однаковими. В малому бізнесі немає необхідності створювати планові групи або служби, однак повинен бути менеджер або працівник, відповідальний за планову діяльність на підприємстві. По кожному напрямку планування розробляються типові форми, таблиці, у яких відображаються планові завдання на певний період, а також повинні бути виділені показники оцінки результатів діяльності підприємства по їхній реалізації<sup>92</sup>.

Організація оперативного планування на малих підприємствах, які пов'язані із виробництвом продукції і які діють у сфері послуг, суттєво відрізняється. Так, у процесі оперативного планування і управління виробництвом повинне бути досягнута взаємодія органів управління на всіх стадіях виробничого процесу (від одержання сировини до реалізації продукції) з метою виконання плану поставок готової продукції в необхідній кількості, потрібної якості, у потрібний час і місце з мінімальними сукупними витратами. В основі оперативного планування лежить виробнича програма, у рамках якої розробляються деталізовані планові завдання для кожного виробничого підрозділу (цеху, ділянки, робочого місця) на певний період часу, а також здійснюється поточне керівництво виробничим процесом і контроль його ходу.

<sup>92</sup> Оперативне планування в діяльності організації [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://toplutsk.com/articles-article\\_1526.html](http://toplutsk.com/articles-article_1526.html).

наявність здатності рухатися від конкретного до абстрактного й у зворотному напрямку, що виступає важливою умовою компетентності в питаннях стратегії.

У процесі реалізації стратегічного плану, необхідно використовувати оперативне планування. Як свідчить практика господарювання, недооцінювати оперативне планування не варто, бо прийняття управлінського рішення тільки виходячи з реального стану справ, власного досвіду або інтуїції не приведе до найкращого оптимального результату в довгостроковій перспективі. Оперативне планування спрямоване на досягнення проміжних цільових настанов тактичних планів, установлених на короткий період (як правило, до одного місяця). У процесі оперативного планування встановлюються щоденні, тижневі, подекадні й місячні завдання й здійснюється щоденна диспетчеризація виконання цих завдань, тобто за допомогою оперативних нарад здійснюються контроль і регулювання діяльності всіх працівників (або служб) підприємства.

При оперативному плануванні практично знижується рівень невизначеності планових рішень, хоча імовірнісний характер досягнення планових результатів залишається. Розміри підприємства й вид бізнесу відображаються на обсязі й видах планових робіт, складності планування, чисельності працівників, зайнятих у цьому процесі, але напрямки планових робіт при цьому залишаються однаковими. В малому бізнесі немає необхідності створювати планові групи або служби, однак повинен бути менеджер або працівник, відповідальний за планову діяльність на підприємстві. По кожному напрямку планування розробляються типові форми, таблиці, у яких відображаються планові завдання на певний період, а також повинні бути виділені показники оцінки результатів діяльності підприємства по їхній реалізації<sup>92</sup>.

Організація оперативного планування на малих підприємствах, які пов'язані із виробництвом продукції і які діють у сфері послуг, суттєво відрізняється. Так, у процесі оперативного планування і управління виробництвом повинне бути досягнута взаємодія органів управління на всіх стадіях виробничого процесу (від одержання сировини до реалізації продукції) з метою виконання плану поставок готової продукції в необхідній кількості, потрібної якості, у потрібний час і місце з мінімальними сукупними витратами. В основі оперативного планування лежить виробнича програма, у рамках якої розробляються деталізовані планові завдання для кожного виробничого підрозділу (цеху, ділянки, робочого місця) на певний період часу, а також здійснюється поточне керівництво виробничим процесом і контроль його ходу.

<sup>92</sup> Оперативне планування в діяльності організації [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://toplutsk.com/articles-article\\_1526.html](http://toplutsk.com/articles-article_1526.html).

Підприємства сфери послуг, а це в основному більша частину малих підприємств, мають ряд важливих особливостей з погляду організації проведення й надання послуг. По-перше, у сервісному бізнесі споживач звичайно присутній у виробничому процесі, тобто контакт, або взаємодія, зі споживачем тісніше, чим у сфері промислового виробництва. По-друге, у сфері послуг потрібен високий ступінь індивідуалізації обслуговування відповідно до вимог споживача. Тому, із цього погляду, оперативне планування в сфері послуг сутужніше, чим у промисловості, з погляду забезпечення ефективності.

У загальному виді система оперативного планування залежно від виду бізнесу малого підприємства повинна включати наступні складові: виробництво: складання календарного графіка виробництва продукції; формування замовлень на виробництво; визначення відрядних завдань виконавцям; розрахунки потреби в запасах; планування прямих і непрямих витрат; роботи й послуги: складання графіків виконання робіт і надання послуг; формування завдань співробітникам на виконання робіт і надання послуг; реалізація товарів: планування продажів у натуральному і вартісним вираженні, як по підприємству в цілому, так і по підрозділах; планування продажів по окремих товарних позиціях; формування графіків відвантаження товарів; планування надходжень доходів від продажів для формування бюджету підприємства. Такий перелік можна розширити, змінити з урахуванням конкретних особливостей, умов діяльності підприємства малого бізнесу (структура, місце розташування, склад персоналу та ін.). В цілому, слід вважати, що оперативне планування повинно бути невід'ємним, обов'язковим елементом бізнес-планування для досягнення малим підприємством найкращих результатів й переваг в конкурентному середовищі.

### 3. Бюджетування діяльності малого бізнесу

Багаторічний досвід закордонних фірм і українських підприємницьких структур малого бізнесу свідчить про те, що недооцінювання планування бюджету в умовах ринку, зведення його до мінімуму, ігнорування або некомпетентне здійснення найчастіше призводять до великих, нічим не виправданих, економічних втрат і, у кінцевому рахунку, до банкрутства. Поки ще кожен бізнесмен створює менеджмент у своїй фірмі, спираючись не на систему загальноприйнятих цінностей і уявлень, а лише на своє особисте сприйняття дійсності.

Очевидно, що на зміну етапу інтуїтивного управління малим підприємством, яке відповідало початку становлення малого і середнього бізнесу, має прийти управління, що базується на сучасній обґрунтованій науково практиці.

Підприємства сфери послуг, а це в основному більша частину малих підприємств, мають ряд важливих особливостей з погляду організації проведення й надання послуг. По-перше, у сервісному бізнесі споживач звичайно присутній у виробничому процесі, тобто контакт, або взаємодія, зі споживачем тісніше, чим у сфері промислового виробництва. По-друге, у сфері послуг потрібен високий ступінь індивідуалізації обслуговування відповідно до вимог споживача. Тому, із цього погляду, оперативне планування в сфері послуг сутужніше, чим у промисловості, з погляду забезпечення ефективності.

У загальному виді система оперативного планування залежно від виду бізнесу малого підприємства повинна включати наступні складові: виробництво: складання календарного графіка виробництва продукції; формування замовлень на виробництво; визначення відрядних завдань виконавцям; розрахунки потреби в запасах; планування прямих і непрямих витрат; роботи й послуги: складання графіків виконання робіт і надання послуг; формування завдань співробітникам на виконання робіт і надання послуг; реалізація товарів: планування продажів у натуральному і вартісним вираженні, як по підприємству в цілому, так і по підрозділах; планування продажів по окремих товарних позиціях; формування графіків відвантаження товарів; планування надходжень доходів від продажів для формування бюджету підприємства. Такий перелік можна розширити, змінити з урахуванням конкретних особливостей, умов діяльності підприємства малого бізнесу (структура, місце розташування, склад персоналу та ін.). В цілому, слід вважати, що оперативне планування повинно бути невід'ємним, обов'язковим елементом бізнес-планування для досягнення малим підприємством найкращих результатів й переваг в конкурентному середовищі.

### 3. Бюджетування діяльності малого бізнесу

Багаторічний досвід закордонних фірм і українських підприємницьких структур малого бізнесу свідчить про те, що недооцінювання планування бюджету в умовах ринку, зведення його до мінімуму, ігнорування або некомпетентне здійснення найчастіше призводять до великих, нічим не виправданих, економічних втрат і, у кінцевому рахунку, до банкрутства. Поки ще кожен бізнесмен створює менеджмент у своїй фірмі, спираючись не на систему загальноприйнятих цінностей і уявлень, а лише на своє особисте сприйняття дійсності.

Очевидно, що на зміну етапу інтуїтивного управління малим підприємством, яке відповідало початку становлення малого і середнього бізнесу, має прийти управління, що базується на сучасній обґрунтованій науково практиці.

*Бюджетування* – це управлінська технологія, яка передбачає формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів організації чи її ланок для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування<sup>93</sup>.

Суб'єкти малого підприємництва змушені шукати більш ефективні методи контролю за результатами фінансово-господарської діяльності, максимально використовувати весь арсенал інструментів фінансового управління. Зважаючи на нагальну необхідність задовольнити зростаючі потреби підприємства у коштах, це є можливим лише за умови запровадження у практику нових методів підвищення ефективності системи управління його фінансами, одним із яких є бюджетування.

Упровадження бюджетування на підприємствах стає об'єктивною необхідністю, спроможною забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Після відмови від старої системи планування з'явилась нагальна потреба в розробці системи, яка б урахувала особливості ринкових відносин. На багатьох українських підприємствах намагалися самостійно розробити нову ефективну власну систему планування, але недостатня кількість кваліфікованих фахівців у цій сфері та безліч інших причин істотно ускладнили виконання поставленого завдання. Малий бізнес в Україні все ще недостатнім чином виконує соціально-економічні функції, які є для нього традиційними й цілком досяжними за умов розвинутих ринкових відносин, адже цей економічний сектор природно орієнтований на місцеві ринки збуту та регіональні господарські комплекси.

Центрами бюджетування у малому бізнесі є окремі підрозділи в межах організаційної структури управління (для промислових, торговельних підприємств та сфери обслуговування); окремі товарні групи, продуктові напрями чи складові збутової мережі, наприклад магазини (для торговельних підприємств); окремі проекти (для рекламних агенцій та консалтингових фірм). У процесі бюджетування розробляють різні види бюджетів залежно від цільового призначення, об'єкта бюджетування, змісту показників, методів та строку розроблення, способу складання та напрямів побудови (рис. 1)

На малому підприємстві система бюджетування є дворівневою: нижній рівень – функціональний, верхній – основний (фінансовий). Особливістю системи бюджетування на таких підприємствах є те, що існує можливість її спрощення, оскільки у системі оперативного обліку на підприємстві функціональний бюджет складається у формі документів бухгалтерського обліку (калькуляції, кошториси, розрахунки потреб у ресурсах тощо).

<sup>93</sup> Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К., Кондор, 2008 р. – 312 с

*Бюджетування* – це управлінська технологія, яка передбачає формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів організації чи її ланок для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування<sup>93</sup>.

Суб'єкти малого підприємництва змушені шукати більш ефективні методи контролю за результатами фінансово-господарської діяльності, максимально використовувати весь арсенал інструментів фінансового управління. Зважаючи на нагальну необхідність задовольнити зростаючі потреби підприємства у коштах, це є можливим лише за умови запровадження у практику нових методів підвищення ефективності системи управління його фінансами, одним із яких є бюджетування.

Упровадження бюджетування на підприємствах стає об'єктивною необхідністю, спроможною забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Після відмови від старої системи планування з'явилась нагальна потреба в розробці системи, яка б урахувала особливості ринкових відносин. На багатьох українських підприємствах намагалися самостійно розробити нову ефективну власну систему планування, але недостатня кількість кваліфікованих фахівців у цій сфері та безліч інших причин істотно ускладнили виконання поставленого завдання. Малий бізнес в Україні все ще недостатнім чином виконує соціально-економічні функції, які є для нього традиційними й цілком досяжними за умов розвинутих ринкових відносин, адже цей економічний сектор природно орієнтований на місцеві ринки збуту та регіональні господарські комплекси.

Центрами бюджетування у малому бізнесі є окремі підрозділи в межах організаційної структури управління (для промислових, торговельних підприємств та сфери обслуговування); окремі товарні групи, продуктові напрями чи складові збутової мережі, наприклад магазини (для торговельних підприємств); окремі проекти (для рекламних агенцій та консалтингових фірм). У процесі бюджетування розробляють різні види бюджетів залежно від цільового призначення, об'єкта бюджетування, змісту показників, методів та строку розроблення, способу складання та напрямів побудови (рис. 1)

На малому підприємстві система бюджетування є дворівневою: нижній рівень – функціональний, верхній – основний (фінансовий). Особливістю системи бюджетування на таких підприємствах є те, що існує можливість її спрощення, оскільки у системі оперативного обліку на підприємстві функціональний бюджет складається у формі документів бухгалтерського обліку (калькуляції, кошториси, розрахунки потреб у ресурсах тощо).

<sup>93</sup> Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К., Кондор, 2008 р. – 312 с

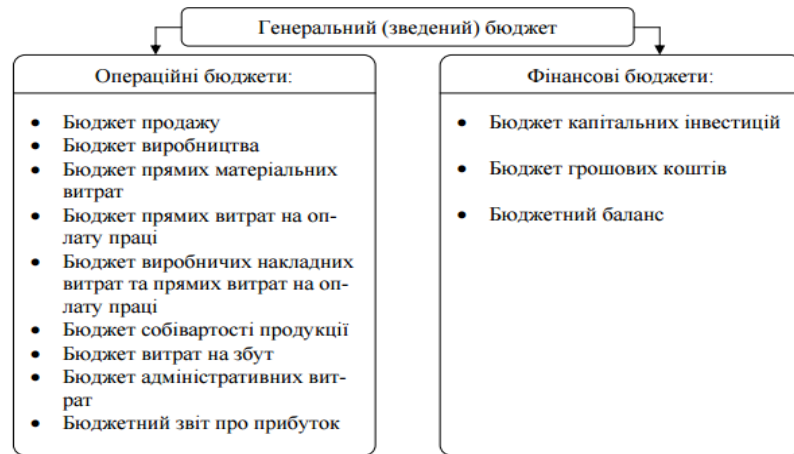


Рис. 1. Система бюджетів малого бізнесу

Накопичивши достатній досвід ведення бізнесу та зміцнивши становище на ринку, підприємство переходить до розряду стабільних. Керівники добре розуміють механізм бізнесу, встановлені необхідні контакти, бізнес приносить надійний прибуток. 1) бюджет сприяє вигідному перерозподілу коштів, дозволяє перемістити кошти з менш прибуткової області в більш прибуткову; 2) бюджет дозволяє контролювати витрати. Коли підприємство тільки починає діяльність, відсутність вільних коштів сама по собі виступає стримуючим чинником. Однак стабільне підприємство має більшу гнучкість, і потреби різко зростають. Складання бюджету допомагає визначити найбільш важливі сфери застосування засобів; 3) бюджет сприяє поповненню резервного капіталу. Стадія розширення бізнесу вимагає значних витрат, тому зараз саме час накопити необхідні кошти.

Складні методи фінансового планування, які використовуються великими компаніями, цілком не придатні до застосування в малому бізнесі. Це відбувається, тому що малий бізнес має потребу в селективному підході стосовно методів планування діяльності та їх використання. Він має менший запас еластичності, та, якщо великий бізнес може витримати навіть великі збитки або стабільні тривалі малі втрати, малий бізнес не може собі цього дозволити. Для підвищення ефективності фінансового планування необхідно використовувати нові стандарти управління, зокрема процесний підхід. При цьому основним поняттям процесної методики є бізнес-процес, тобто цілеспрямована послідовність операцій (функцій) і подій. У зв'язку з цим пропонується розглядати процес

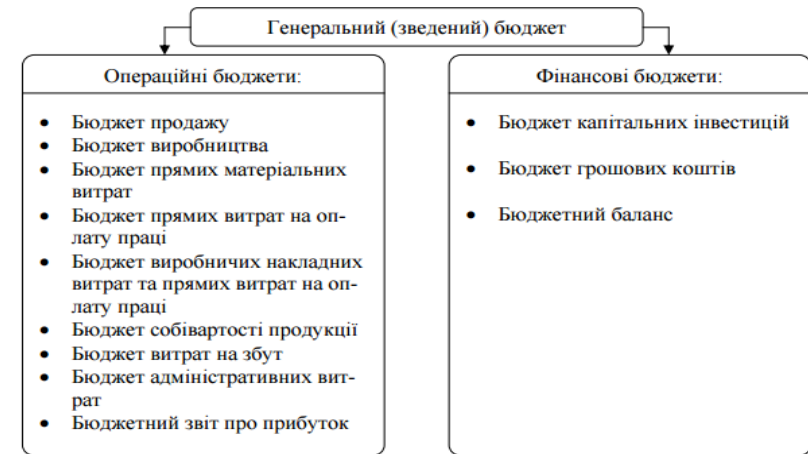


Рис. 1. Система бюджетів малого бізнесу

Накопичивши достатній досвід ведення бізнесу та зміцнивши становище на ринку, підприємство переходить до розряду стабільних. Керівники добре розуміють механізм бізнесу, встановлені необхідні контакти, бізнес приносить надійний прибуток. 1) бюджет сприяє вигідному перерозподілу коштів, дозволяє перемістити кошти з менш прибуткової області в більш прибуткову; 2) бюджет дозволяє контролювати витрати. Коли підприємство тільки починає діяльність, відсутність вільних коштів сама по собі виступає стримуючим чинником. Однак стабільне підприємство має більшу гнучкість, і потреби різко зростають. Складання бюджету допомагає визначити найбільш важливі сфери застосування засобів; 3) бюджет сприяє поповненню резервного капіталу. Стадія розширення бізнесу вимагає значних витрат, тому зараз саме час накопити необхідні кошти.

Складні методи фінансового планування, які використовуються великими компаніями, цілком не придатні до застосування в малому бізнесі. Це відбувається, тому що малий бізнес має потребу в селективному підході стосовно методів планування діяльності та їх використання. Він має менший запас еластичності, та, якщо великий бізнес може витримати навіть великі збитки або стабільні тривалі малі втрати, малий бізнес не може собі цього дозволити. Для підвищення ефективності фінансового планування необхідно використовувати нові стандарти управління, зокрема процесний підхід. При цьому основним поняттям процесної методики є бізнес-процес, тобто цілеспрямована послідовність операцій (функцій) і подій. У зв'язку з цим пропонується розглядати процес

формування комплексного фінансового плану як бізнес-процес. Найбільш актуальними для малого підприємництва бізнес-процесами, які вимагають оптимізації, є: оперативне управління ресурсами (аналіз поточних потреб, розподіл обігових коштів між підрозділами); управлінський облік (облік витрат і аналіз поточної собівартості, облік розрахунків із контрагентами і взаєморозрахунків усередині фірми); аналіз ефективності управління (структура ключових показників ефективності, формування й аналіз ключових показників в оперативному режимі); планування і бюджетування (структура бюджетів і кошторисів, механізми планування і контролю виконання).

Проект починається з визначення цілей і управлінських завдань, що розв'язуються системою в конкретній підприємницькій організації. Потім формуються моделі верхнього рівня, тобто узагальнені моделі процесів. На наступному етапі здійснення проекту укрупнені блоки верхнього рівня деталізуються за допомогою декомпозиції на більш низький рівень. Формуються детальні моделі бізнес-процесів планування, оперативного і бухгалтерського обліку, аналізу та контролю управління. У підсумку створюється комплексна модель фінансового планування підприємства у вигляді текстових звітів (комплексних річних, кварталних, місячних та оперативних планів).

При цьому змінюються повноваження і відповідальність співробітників, розробляються (змінюються) посадові інструкції, затверджуються типові форми планових і звітних документів, упроваджується система документообігу. Слід підкреслити, що моделювання і реорганізація фінансових процесів – це реальний інструмент підвищення якості та ефективності фінансового планування.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке планування і яка його роль у фінансовому менеджменті?
2. Навіщо потрібен бізнес-план?
3. Яка структура бізнес-плану?
4. У чому полягає стратегічне та оперативне планування в малому бізнесі?
5. Що таке стратегія управління малим бізнесом?
6. Які складові оперативного планування в бізнесі?
7. Що таке бюджетування в малому бізнесі?
8. Опишіть систему бюджетів малої фірми.

#### **Тестові завдання**

1. Спланувати бізнес — означає:

А) оцінити можливості, необхідність і обсяги випуску конкурентоспроможної продукції;

формування комплексного фінансового плану як бізнес-процес. Найбільш актуальними для малого підприємництва бізнес-процесами, які вимагають оптимізації, є: оперативне управління ресурсами (аналіз поточних потреб, розподіл обігових коштів між підрозділами); управлінський облік (облік витрат і аналіз поточної собівартості, облік розрахунків із контрагентами і взаєморозрахунків усередині фірми); аналіз ефективності управління (структура ключових показників ефективності, формування й аналіз ключових показників в оперативному режимі); планування і бюджетування (структура бюджетів і кошторисів, механізми планування і контролю виконання).

Проект починається з визначення цілей і управлінських завдань, що розв'язуються системою в конкретній підприємницькій організації. Потім формуються моделі верхнього рівня, тобто узагальнені моделі процесів. На наступному етапі здійснення проекту укрупнені блоки верхнього рівня деталізуються за допомогою декомпозиції на більш низький рівень. Формуються детальні моделі бізнес-процесів планування, оперативного і бухгалтерського обліку, аналізу та контролю управління. У підсумку створюється комплексна модель фінансового планування підприємства у вигляді текстових звітів (комплексних річних, кварталних, місячних та оперативних планів).

При цьому змінюються повноваження і відповідальність співробітників, розробляються (змінюються) посадові інструкції, затверджуються типові форми планових і звітних документів, упроваджується система документообігу. Слід підкреслити, що моделювання і реорганізація фінансових процесів – це реальний інструмент підвищення якості та ефективності фінансового планування.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке планування і яка його роль у фінансовому менеджменті?
2. Навіщо потрібен бізнес-план?
3. Яка структура бізнес-плану?
4. У чому полягає стратегічне та оперативне планування в малому бізнесі?
5. Що таке стратегія управління малим бізнесом?
6. Які складові оперативного планування в бізнесі?
7. Що таке бюджетування в малому бізнесі?
8. Опишіть систему бюджетів малої фірми.

#### **Тестові завдання**

1. Спланувати бізнес — означає:

А) оцінити можливості, необхідність і обсяги випуску конкурентоспроможної продукції;

- Б) визначити місткість ринку і його конкретного сегмента;  
 В) оцінити попит на продукцію, що випускається підприємством, результативність його роботи на ринку;  
 Г) всі відповіді вірні.
2. Програма дій бізнесмена, яка обґрунтована аналізом ринку, поставальників, інвестицій тощо та визначає цілі діяльності бізнесу – це
- А) Бізнес-план;  
 Б) стратегічний план;  
 В) план заходів;  
 Г) вірної відповіді нема
3. Вимоги до складання бізнес-плану включають:
- А) Вимоги до оформлення титульної сторінки;  
 Б) Структуру, за якою має бути виконано бізнес-план;  
 В) вірні відповіді А та Б;  
 Г) вірної відповіді нема
4. До структури бізнес-плану не входить:
- А) Опис виду економічної діяльності, фірми та її продукції;  
 Б) План маркетингу;  
 В) Фінансовий план;  
 Г) План збуту
5. В складі виробничого плану мають бути такі блоки (підрозділи):
- А) основні виробничі операції;  
 Б) виробничі та не виробничі приміщення;  
 В) машини та устаткування;  
 Г) Всі відповіді вірні
6. У виробничому плані обов'язково визначається можливий:
- А) вплив внутрішніх факторів на виробничо-господарську діяльність фірми;  
 Б) вплив зовнішніх факторів на виробничо-господарську діяльність фірми;  
 В) вплив зовнішніх факторів на фінансову діяльність фірми;  
 Г) Всі відповіді вірні
7. Фінансовий план не містить такого підрозділу, як:
- А) план доходів та видатків (план прибутків і збитків);  
 Б) план грошових надходжень і виплат (план руху готівки);  
 В) плановий баланс;  
 Г) механізми реагування на можливі негативні наслідки.
8. План доходів і видатків, має характеризувати загальні суми прогнозованих доходів фірми:
- А) від започаткованої бізнесової діяльності та її витрат за певний період;  
 Б) від кінцевої бізнесової діяльності та її витрат за певний період;

- Б) визначити місткість ринку і його конкретного сегмента;  
 В) оцінити попит на продукцію, що випускається підприємством, результативність його роботи на ринку;  
 Г) всі відповіді вірні.
2. Програма дій бізнесмена, яка обґрунтована аналізом ринку, поставальників, інвестицій тощо та визначає цілі діяльності бізнесу – це
- А) Бізнес-план;  
 Б) стратегічний план;  
 В) план заходів;  
 Г) вірної відповіді нема
3. Вимоги до складання бізнес-плану включають:
- А) Вимоги до оформлення титульної сторінки;  
 Б) Структуру, за якою має бути виконано бізнес-план;  
 В) вірні відповіді А та Б;  
 Г) вірної відповіді нема
4. До структури бізнес-плану не входить:
- А) Опис виду економічної діяльності, фірми та її продукції;  
 Б) План маркетингу;  
 В) Фінансовий план;  
 Г) План збуту
5. В складі виробничого плану мають бути такі блоки (підрозділи):
- А) основні виробничі операції;  
 Б) виробничі та не виробничі приміщення;  
 В) машини та устаткування;  
 Г) Всі відповіді вірні
6. У виробничому плані обов'язково визначається можливий:
- А) вплив внутрішніх факторів на виробничо-господарську діяльність фірми;  
 Б) вплив зовнішніх факторів на виробничо-господарську діяльність фірми;  
 В) вплив зовнішніх факторів на фінансову діяльність фірми;  
 Г) Всі відповіді вірні
7. Фінансовий план не містить такого підрозділу, як:
- А) план доходів та видатків (план прибутків і збитків);  
 Б) план грошових надходжень і виплат (план руху готівки);  
 В) плановий баланс;  
 Г) механізми реагування на можливі негативні наслідки.
8. План доходів і видатків, має характеризувати загальні суми прогнозованих доходів фірми:
- А) від започаткованої бізнесової діяльності та її витрат за певний період;  
 Б) від кінцевої бізнесової діяльності та її витрат за певний період;



В) від започаткованої бізнесової діяльності та її витрат за період існування підприємства;

Г) всі відповіді вірні

9. У якому підрозділі фінансового плану мають бути здійснені аналіз і розрахунок точки беззбитковості виробництва та реалізації продукції майбутнього бізнесу?

А) оцінка ризиків;

Б) фінансовий план;

В) організаційний план;

Г) всі відповіді вірні

10. План грошових надходжень та виплат має:

А) визначити період діяльності, коли фірма відчуватиме брак або надлишок готівки;

Б) визначити кількість позикових коштів, які необхідні на цей період;

В) показати, на що конкретно позичені кошти будуть витрачені та з'ясувати термін повернення позикових коштів;

Г) всі відповіді вірні

11. Цілеспрямований, багатоплановий, гнучкий процес, що передбачає розробку комплексу підходів, які забезпечили б йому життєздатність на ринку в майбутньому – це

А) стратегія розвитку малого підприємства;

Б) методи управління малим підприємством;

В) стратегія управління малим підприємством;

Г) вірної відповіді нема

12. Стратегічне планування є відносно не новим поняттям у менеджменті та підприємстві, адже основні його принципи були сформовані ще у..

А) 70-80-х рр. XX ст.

Б) 70-80-х рр. XIX ст.

В) 70-80-х рр. XXI ст.

Г) Вірної відповіді нема

13. Цілеспрямоване вироблення стратегії за допомогою комплексу фінансово-економічних, логістичних процедур, які спрямовані на побудову як моделі майбутньої діяльності компанії, так і програми переходу з поточного стану до бажаного – це

А) бізнес-план;

Б) стратегічне планування;

В) фінансовий план;

Г) вірної відповіді нема

14. Стратегічне планування:

А) передбачає перспективний напрямок розвитку малого підприємства;

Б) координує зусилля та припускає узгодження дій в мікросередовищі фірми;

В) від започаткованої бізнесової діяльності та її витрат за період існування підприємства;

Г) всі відповіді вірні

9. У якому підрозділі фінансового плану мають бути здійснені аналіз і розрахунок точки беззбитковості виробництва та реалізації продукції майбутнього бізнесу?

А) оцінка ризиків;

Б) фінансовий план;

В) організаційний план;

Г) всі відповіді вірні

10. План грошових надходжень та виплат має:

А) визначити період діяльності, коли фірма відчуватиме брак або надлишок готівки;

Б) визначити кількість позикових коштів, які необхідні на цей період;

В) показати, на що конкретно позичені кошти будуть витрачені та з'ясувати термін повернення позикових коштів;

Г) всі відповіді вірні

11. Цілеспрямований, багатоплановий, гнучкий процес, що передбачає розробку комплексу підходів, які забезпечили б йому життєздатність на ринку в майбутньому – це

А) стратегія розвитку малого підприємства;

Б) методи управління малим підприємством;

В) стратегія управління малим підприємством;

Г) вірної відповіді нема

12. Стратегічне планування є відносно не новим поняттям у менеджменті та підприємстві, адже основні його принципи були сформовані ще у..

А) 70-80-х рр. XX ст.

Б) 70-80-х рр. XIX ст.

В) 70-80-х рр. XXI ст.

Г) Вірної відповіді нема

13. Цілеспрямоване вироблення стратегії за допомогою комплексу фінансово-економічних, логістичних процедур, які спрямовані на побудову як моделі майбутньої діяльності компанії, так і програми переходу з поточного стану до бажаного – це

А) бізнес-план;

Б) стратегічне планування;

В) фінансовий план;

Г) вірної відповіді нема

14. Стратегічне планування:

А) передбачає перспективний напрямок розвитку малого підприємства;

Б) координує зусилля та припускає узгодження дій в мікросередовищі фірми;

- В) створює базу для розподілу обмежених економічних ресурсів фірми;  
 Г) Всі відповіді вірні
15. В основі розробки стратегічного плану знаходиться:  
 А) аналіз перспектив розвитку підприємства при певних припущеннях про зміну зовнішнього середовища;  
 Б) аналіз перспектив розвитку підприємства при певних припущеннях про зміну фінансування;  
 В) аналіз перспектив розвитку підприємства при певних припущеннях про зміну ставки кредитування;  
 Г) Вірної відповіді нема
16. Традиційно при здійсненні стратегічного планування найчастіше основний акцент робиться на розробку:  
 А) фінансової стратегії;  
 Б) бізнес-плану;  
 В) стратегічного плану;  
 Г) вірної відповіді нема.
17. В процесі реалізації стратегічного плану, необхідно використовувати:  
 А) оперативне планування;  
 Б) поточне планування;  
 В) бізнес-планування;  
 Г) Всі відповіді вірні
18. . В основі оперативного планування лежить виробнича програма, у рамках якої:  
 А) розробляються деталізовані планові завдання для кожного виробничого підрозділу;  
 Б) також здійснюється поточне керівництво виробничим процесом і контроль його ходу;  
 В) вірні відповіді А та Б;  
 Г) вірної відповіді нема.
19. У загальному виді система оперативного планування залежно від виду бізнесу малого підприємства повинна включати наступні складові:  
 А) виробництво;  
 Б) роботи й послуги;  
 В) реалізація товарів;  
 Г) Всі відповіді вірні
20. Управлінська технологія, яка передбачає формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів організації чи її ланок для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування – це  
 А) планування;  
 Б) стратегія;

- В) створює базу для розподілу обмежених економічних ресурсів фірми;  
 Г) Всі відповіді вірні
15. В основі розробки стратегічного плану знаходиться:  
 А) аналіз перспектив розвитку підприємства при певних припущеннях про зміну зовнішнього середовища;  
 Б) аналіз перспектив розвитку підприємства при певних припущеннях про зміну фінансування;  
 В) аналіз перспектив розвитку підприємства при певних припущеннях про зміну ставки кредитування;  
 Г) Вірної відповіді нема
16. Традиційно при здійсненні стратегічного планування найчастіше основний акцент робиться на розробку:  
 А) фінансової стратегії;  
 Б) бізнес-плану;  
 В) стратегічного плану;  
 Г) вірної відповіді нема.
17. В процесі реалізації стратегічного плану, необхідно використовувати:  
 А) оперативне планування;  
 Б) поточне планування;  
 В) бізнес-планування;  
 Г) Всі відповіді вірні
18. . В основі оперативного планування лежить виробнича програма, у рамках якої:  
 А) розробляються деталізовані планові завдання для кожного виробничого підрозділу;  
 Б) також здійснюється поточне керівництво виробничим процесом і контроль його ходу;  
 В) вірні відповіді А та Б;  
 Г) вірної відповіді нема.
19. У загальному виді система оперативного планування залежно від виду бізнесу малого підприємства повинна включати наступні складові:  
 А) виробництво;  
 Б) роботи й послуги;  
 В) реалізація товарів;  
 Г) Всі відповіді вірні
20. Управлінська технологія, яка передбачає формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів організації чи її ланок для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування – це  
 А) планування;  
 Б) стратегія;

- В) бюджетування;  
Г) вірної відповіді нема.
21. Центрами бюджетування у малому бізнесі є:  
А) окремі підрозділи в межах організаційної структури управління;  
Б) окремі товарні групи, продуктові напрями чи складові збутової мережі, наприклад магазини;  
В) окремі проекти;  
Г) всі відповіді вірні
22. Система бюджетів малого бізнесу включає:  
А) операційні бюджети;  
Б) фінансові бюджети;  
В) вірні відповіді А та Б;  
Г) вірної відповіді нема.
23. Фінансові бюджети включають в себе:  
А) бюджет капітальних інвестицій;  
Б) бюджет грошових коштів;  
В) бюджетний баланс;  
Г) всі відповіді вірні
24. На малому підприємстві система бюджетування є:  
А) дворівневою;  
Б) трирівневою;  
В) чотирирівневою;  
Г) одnorівневою.
25. Для підвищення ефективності фінансового планування необхідно використовувати нові стандарти управління, зокрема:  
А) стратегічний підхід;  
Б) управлінський підхід;  
В) процесний підхід;  
Г) маркетинговий підхід
26. Найбільш актуальними для малого підприємництва бізнес-процесами, які вимагають оптимізації, є:  
А) оперативне управління ресурсами;  
Б) управлінський облік;  
В) аналіз ефективності управління;  
Г) Всі відповіді вірні
27. Управлінський облік включає в себе:  
А) облік витрат і аналіз поточної собівартості;  
Б) облік розрахунків із контрагентами і взаєморозрахунків усередині фірми;  
В) вірні відповіді А та Б;  
Г) вірної відповіді нема.
28. Стратегічне планування спрямоване на:

- В) бюджетування;  
Г) вірної відповіді нема.
21. Центрами бюджетування у малому бізнесі є:  
А) окремі підрозділи в межах організаційної структури управління;  
Б) окремі товарні групи, продуктові напрями чи складові збутової мережі, наприклад магазини;  
В) окремі проекти;  
Г) всі відповіді вірні
22. Система бюджетів малого бізнесу включає:  
А) операційні бюджети;  
Б) фінансові бюджети;  
В) вірні відповіді А та Б;  
Г) вірної відповіді нема.
23. Фінансові бюджети включають в себе:  
А) бюджет капітальних інвестицій;  
Б) бюджет грошових коштів;  
В) бюджетний баланс;  
Г) всі відповіді вірні
24. На малому підприємстві система бюджетування є:  
А) дворівневою;  
Б) трирівневою;  
В) чотирирівневою;  
Г) одnorівневою.
25. Для підвищення ефективності фінансового планування необхідно використовувати нові стандарти управління, зокрема:  
А) стратегічний підхід;  
Б) управлінський підхід;  
В) процесний підхід;  
Г) маркетинговий підхід
26. Найбільш актуальними для малого підприємництва бізнес-процесами, які вимагають оптимізації, є:  
А) оперативне управління ресурсами;  
Б) управлінський облік;  
В) аналіз ефективності управління;  
Г) Всі відповіді вірні
27. Управлінський облік включає в себе:  
А) облік витрат і аналіз поточної собівартості;  
Б) облік розрахунків із контрагентами і взаєморозрахунків усередині фірми;  
В) вірні відповіді А та Б;  
Г) вірної відповіді нема.
28. Стратегічне планування спрямоване на:

А) адаптацію діяльності малих підприємницьких структур до постійно мінливих умов зовнішнього середовища й на одержання вигід з нових можливостей;

Б) адаптацію діяльності малих підприємницьких структур до постійно мінливих умов фінансування;

В) вірні відповіді А та Б;

Г) вірної відповіді нема.

29. Головне завдання виробничого плану як розділу бізнес-плану фірми виробничого спрямування полягає в тому, щоб переконати заінтересованих фізичних та юридичних осіб (потенційних інвесторів), що фірма:

А) реально спроможна організувати відповідне виробництво;

Б) здатна продукувати необхідну кількість товарів належної якості;

В) має можливість придбати необхідні для цього ресурси;

Г) Всі відповіді вірні

30. У підрозділі «Основні виробничі операції» варто навести схему виробничих потоків, яка має дати можливість зрозуміти:

А) звідки фірма отримує сировину, матеріали й комплектуючі вироби;

Б) у якій технологічній послідовності виготовляється продукція;

В) куди і кому готову продукцію фірма буде поставляти (продавати);

Г) всі відповіді вірні

А) адаптацію діяльності малих підприємницьких структур до постійно мінливих умов зовнішнього середовища й на одержання вигід з нових можливостей;

Б) адаптацію діяльності малих підприємницьких структур до постійно мінливих умов фінансування;

В) вірні відповіді А та Б;

Г) вірної відповіді нема.

29. Головне завдання виробничого плану як розділу бізнес-плану фірми виробничого спрямування полягає в тому, щоб переконати заінтересованих фізичних та юридичних осіб (потенційних інвесторів), що фірма:

А) реально спроможна організувати відповідне виробництво;

Б) здатна продукувати необхідну кількість товарів належної якості;

В) має можливість придбати необхідні для цього ресурси;

Г) Всі відповіді вірні

30. У підрозділі «Основні виробничі операції» варто навести схему виробничих потоків, яка має дати можливість зрозуміти:

А) звідки фірма отримує сировину, матеріали й комплектуючі вироби;

Б) у якій технологічній послідовності виготовляється продукція;

В) куди і кому готову продукцію фірма буде поставляти (продавати);

Г) всі відповіді вірні

## Розділ 9. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ

### 1. Система антикризового управління в малому бізнесі

В умовах високої конкуренції, зниження платоспроможного попиту населення, погіршення інвестиційного клімату в країні, а також в результаті негативних політичних чинників збільшилася кількість неефективних, неплатоспроможних малих підприємств. У цих умовах особливо актуальною стає проблема теоретичного обґрунтування та практичного застосування системи антикризового управління.

Ефективно реалізуючи антикризове управління, малі підприємства отримують нові перспективи розвитку. У підприємстві, як і в будь-якому складному суспільному процесі, поєднуються такі основоположні принципи як консерватизм і постійна динаміка саморозвитку.

Аналізуючи підприємницьке середовище, виявляється ряд причин, що гальмують розвиток малого підприємництва, незважаючи на державну підтримку. По-перше, складна економічна ситуація в країні: інфляція, спад виробництва, рівень податкових ставок, слабка захищеність підприємців на рівні законодавства. По-друге, недостатній рівень знань підприємців, відсутність високої ділової культури. По-третє, насторожене ставлення частини населення до підприємництва, пов'язуючи такий вид діяльності з низькою якістю товарів і послуг та фінансовими порушеннями. По-четверте, відсутність належного регулювання розвитку малого підприємництва на регіональному рівні.

В даний час багато малих підприємств перебувають в кризовій ситуації. Причиною цьому виступають як зовнішні фактори, так і помилки самих підприємців. Тому в умовах сучасної економіки актуально – антикризове управління, яке можна визначити як *сукупність процесів, методів та інструментів, спрямованих на передбачення, недопущення або ліквідацію кризи з мінімальними втратами*. Саме тому в сучасному управлінні підприємством необхідно використовувати технології антикризового управління. Це допоможе запобігти або пом'якшити кризові ситуації і вийти з кризи з мінімальними втратами.

Система антикризового управління спрямована на створення умов для швидкої реакції на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень, формуванню стратегічних цілей, розробці і впровадженню інвестиційних проєктів. Система антикризового управління включає антикризовий менеджмент (менеджмент банкрутства), стратегічний менеджмент, ризик-менеджмент, реінжиніринг, бенчмаркінг і реструктуризацію.

*Антикризовий менеджмент* включає управління неспроможністю (банкрутством) і процесом фінансового оздоровлення підприємства. При

## Розділ 9. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ

### 1. Система антикризового управління в малому бізнесі

В умовах високої конкуренції, зниження платоспроможного попиту населення, погіршення інвестиційного клімату в країні, а також в результаті негативних політичних чинників збільшилася кількість неефективних, неплатоспроможних малих підприємств. У цих умовах особливо актуальною стає проблема теоретичного обґрунтування та практичного застосування системи антикризового управління.

Ефективно реалізуючи антикризове управління, малі підприємства отримують нові перспективи розвитку. У підприємстві, як і в будь-якому складному суспільному процесі, поєднуються такі основоположні принципи як консерватизм і постійна динаміка саморозвитку.

Аналізуючи підприємницьке середовище, виявляється ряд причин, що гальмують розвиток малого підприємництва, незважаючи на державну підтримку. По-перше, складна економічна ситуація в країні: інфляція, спад виробництва, рівень податкових ставок, слабка захищеність підприємців на рівні законодавства. По-друге, недостатній рівень знань підприємців, відсутність високої ділової культури. По-третє, насторожене ставлення частини населення до підприємництва, пов'язуючи такий вид діяльності з низькою якістю товарів і послуг та фінансовими порушеннями. По-четверте, відсутність належного регулювання розвитку малого підприємництва на регіональному рівні.

В даний час багато малих підприємств перебувають в кризовій ситуації. Причиною цьому виступають як зовнішні фактори, так і помилки самих підприємців. Тому в умовах сучасної економіки актуально – антикризове управління, яке можна визначити як *сукупність процесів, методів та інструментів, спрямованих на передбачення, недопущення або ліквідацію кризи з мінімальними втратами*. Саме тому в сучасному управлінні підприємством необхідно використовувати технології антикризового управління. Це допоможе запобігти або пом'якшити кризові ситуації і вийти з кризи з мінімальними втратами.

Система антикризового управління спрямована на створення умов для швидкої реакції на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень, формуванню стратегічних цілей, розробці і впровадженню інвестиційних проєктів. Система антикризового управління включає антикризовий менеджмент (менеджмент банкрутства), стратегічний менеджмент, ризик-менеджмент, реінжиніринг, бенчмаркінг і реструктуризацію.

*Антикризовий менеджмент* включає управління неспроможністю (банкрутством) і процесом фінансового оздоровлення підприємства. При

досить ефективного менеджменті, мале підприємство, навіть з низькою ймовірністю банкрутства, зіткнеться з необхідністю даного управління.

*Стратегічний менеджмент* – управління, спрямоване на реалізацію стратегії розвитку підприємства, яке включає визначення місії, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, вибір головної стратегічної мети і розробка стратегії розвитку та шляхів її реалізації. Даний процес є важливим для будь-якого підприємства. Саме така форма управління дає можливість постійно контролювати і здійснювати моніторинг діяльності організації по всіх функціональних напрямках, оцінювати ефективність всіх бізнес-процесів, і вчасно побачити перші симптоми кризових ситуацій і своєчасно проводити необхідні зміни.

*Ризик – менеджмент* – це управління ризиками, спрямоване на зниження втрат від можливих негативних ситуацій у діяльності підприємства. В малому бізнесі, можливо, власник (підприємець) на інтуїтивному рівні прораховує час від часу ризику, але при цьому не охоплює всі основні елементи ризик – менеджменту, такі як: ідентифікація ризиків, виявлення області підвищеного ризику, оцінка ступеня ймовірності ризику, розробка програм попередження ризику.

*Реінжиніринг* – припускає процесний підхід в управлінні підприємством, коли відбувається перехід від управління окремими операціями до управління міжфункціональними бізнес-процесами, які націлені на задоволення потреб як зовнішніх, так і внутрішніх клієнтів. Саме на такому підході до управління базується створення на підприємстві системи менеджменту якості, який підвищує конкурентні переваги підприємства на споживчому ринку за рахунок стандартизації та регламентації діяльності. При такому підході в управлінні, мале підприємство досягне високої якості не тільки товарів (послуг), але і всіх процесів організації, тому що, по-перше, орієнтація відбувається на споживачів, по – друге, постійно проводиться оцінка ефективності всіх процесів. При цьому досягається істотна економія витрат, збільшується прибутковість і рентабельність діяльності.

Антикризовий реінжиніринг покликаний запобігти банкрутству підприємств малого бізнесу за рахунок ліквідації збиткових підрозділів, вдосконалення організації праці, оптимізації чисельності співробітників шляхом перегляду їх функціоналу, скорочення витрат і необов'язкових платежів і т.д.

*Бенчмаркінг* – програмно-цільове управління інвестиційними, інноваційними та маркетинговими проектами на основі ринкової оцінки конкурентних позицій підприємства і успішного світового досвіду. Цей процес недостатньо використовується підприємствами малого бізнесу.

досить ефективного менеджменті, мале підприємство, навіть з низькою ймовірністю банкрутства, зіткнеться з необхідністю даного управління.

*Стратегічний менеджмент* – управління, спрямоване на реалізацію стратегії розвитку підприємства, яке включає визначення місії, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, вибір головної стратегічної мети і розробка стратегії розвитку та шляхів її реалізації. Даний процес є важливим для будь-якого підприємства. Саме така форма управління дає можливість постійно контролювати і здійснювати моніторинг діяльності організації по всіх функціональних напрямках, оцінювати ефективність всіх бізнес-процесів, і вчасно побачити перші симптоми кризових ситуацій і своєчасно проводити необхідні зміни.

*Ризик – менеджмент* – це управління ризиками, спрямоване на зниження втрат від можливих негативних ситуацій у діяльності підприємства. В малому бізнесі, можливо, власник (підприємець) на інтуїтивному рівні прораховує час від часу ризику, але при цьому не охоплює всі основні елементи ризик – менеджменту, такі як: ідентифікація ризиків, виявлення області підвищеного ризику, оцінка ступеня ймовірності ризику, розробка програм попередження ризику.

*Реінжиніринг* – припускає процесний підхід в управлінні підприємством, коли відбувається перехід від управління окремими операціями до управління міжфункціональними бізнес-процесами, які націлені на задоволення потреб як зовнішніх, так і внутрішніх клієнтів. Саме на такому підході до управління базується створення на підприємстві системи менеджменту якості, який підвищує конкурентні переваги підприємства на споживчому ринку за рахунок стандартизації та регламентації діяльності. При такому підході в управлінні, мале підприємство досягне високої якості не тільки товарів (послуг), але і всіх процесів організації, тому що, по-перше, орієнтація відбувається на споживачів, по – друге, постійно проводиться оцінка ефективності всіх процесів. При цьому досягається істотна економія витрат, збільшується прибутковість і рентабельність діяльності.

Антикризовий реінжиніринг покликаний запобігти банкрутству підприємств малого бізнесу за рахунок ліквідації збиткових підрозділів, вдосконалення організації праці, оптимізації чисельності співробітників шляхом перегляду їх функціоналу, скорочення витрат і необов'язкових платежів і т.д.

*Бенчмаркінг* – програмно-цільове управління інвестиційними, інноваційними та маркетинговими проектами на основі ринкової оцінки конкурентних позицій підприємства і успішного світового досвіду. Цей процес недостатньо використовується підприємствами малого бізнесу.

Бенчмаркінг припускає впровадження в рамках малого підприємства систему управління проектами. Що має на увазі виділення окремо в управлінні організацією: управління проектами та управління бізнес-процесами (операційною діяльністю). Проектне управління передбачає створення тимчасової проектної команди під конкретний проект, мета якого – створення унікального продукту (послуги) при певних обмеженнях в ресурсах.

*Реструктуризація* – це процес, який передбачає здійснення комплексу заходів організаційного, виробничого, управлінського і фінансового характеру. Мети процесу реструктуризації: 1) поліпшення фінансово-економічних показників діяльності; 2) залучення довгострокових зобов'язань; 3) збільшення ринкової вартості власного капіталу підприємства; 4) посилення конкурентоспроможності на ринку; 5) розширення або завоювання нових ринкових сегментів, підвищення частки ринку; 6) запобігання банкрутства. Для підприємств малого бізнесу можна рекомендувати наступні напрямки реструктуризації: реструктуризація організаційної структури; реструктуризація активів підприємства, або диверсифікація бізнесу; реструктуризація структури капіталу, або фінансова реструктуризація

Необхідність реструктуризації підприємств малого бізнесу обумовлена, насамперед: відсутністю попиту на вироблену товарну продукцію в нових ринкових умовах; низькою якістю виробленої продукції; високим рівнем витрат і низьким рівнем прибутковості і т. д.

У результаті реструктуризації досягається: ліквідація неефективних виробництв; економія витрат завдяки розширенню масштабів діяльності; диверсифікація діяльності підприємства, зниження рівня підприємницьких ризиків, в результаті чого мале підприємство може уникнути банкрутства в умовах кризи.

Таким чином, антикризове управління є невід'ємною частиною загального управління підприємствами малого бізнесу, тому що припускає систему управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових ситуацій та їх причин.

## 2. Фінансова криза бізнесу та заходи щодо її подолання

Криза в бізнесі викликається невідповідністю його фінансово-господарських параметрів параметрам зовнішнього середовища і може виникати разом з загальноекономічною кризою в країні. *Криза в бізнесі* – це різка зміна показників діяльності суб'єкта, що зумовлена низькою факторів та призводить до порушення стабільного функціонування та розвитку. У глибинних причинах кризи підприємства можуть виявитися зовнішні та внутрішні фактори.

Бенчмаркінг припускає впровадження в рамках малого підприємства систему управління проектами. Що має на увазі виділення окремо в управлінні організацією: управління проектами та управління бізнес-процесами (операційною діяльністю). Проектне управління передбачає створення тимчасової проектної команди під конкретний проект, мета якого – створення унікального продукту (послуги) при певних обмеженнях в ресурсах.

*Реструктуризація* – це процес, який передбачає здійснення комплексу заходів організаційного, виробничого, управлінського і фінансового характеру. Мети процесу реструктуризації: 1) поліпшення фінансово-економічних показників діяльності; 2) залучення довгострокових зобов'язань; 3) збільшення ринкової вартості власного капіталу підприємства; 4) посилення конкурентоспроможності на ринку; 5) розширення або завоювання нових ринкових сегментів, підвищення частки ринку; 6) запобігання банкрутства. Для підприємств малого бізнесу можна рекомендувати наступні напрямки реструктуризації: реструктуризація організаційної структури; реструктуризація активів підприємства, або диверсифікація бізнесу; реструктуризація структури капіталу, або фінансова реструктуризація

Необхідність реструктуризації підприємств малого бізнесу обумовлена, насамперед: відсутністю попиту на вироблену товарну продукцію в нових ринкових умовах; низькою якістю виробленої продукції; високим рівнем витрат і низьким рівнем прибутковості і т. д.

У результаті реструктуризації досягається: ліквідація неефективних виробництв; економія витрат завдяки розширенню масштабів діяльності; диверсифікація діяльності підприємства, зниження рівня підприємницьких ризиків, в результаті чого мале підприємство може уникнути банкрутства в умовах кризи.

Таким чином, антикризове управління є невід'ємною частиною загального управління підприємствами малого бізнесу, тому що припускає систему управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових ситуацій та їх причин.

## 2. Фінансова криза бізнесу та заходи щодо її подолання

Криза в бізнесі викликається невідповідністю його фінансово-господарських параметрів параметрам зовнішнього середовища і може виникати разом з загальноекономічною кризою в країні. *Криза в бізнесі* – це різка зміна показників діяльності суб'єкта, що зумовлена низькою факторів та призводить до порушення стабільного функціонування та розвитку. У глибинних причинах кризи підприємства можуть виявитися зовнішні та внутрішні фактори.

Зовнішні фактори кризи на підприємстві поділяють на:

1. Соціально-економічні фактори, загальні для всієї країни (зростання інфляції; нестабільність податкової системи; нестабільність регулюючого законодавства; зниження рівня реальних доходів населення; зростання безробіття.

2. Ринкові фактори: зниження ємності внутрішнього ринку; посилення монополізму на ринку; нестабільність валютного ринку; зростання пропозиції товарів-субститутів.

3. Інші зовнішні фактори: політична нестабільність; стихійні лиха; погіршення криміногенної ситуації.

Внутрішні фактори кризи на підприємстві бувають:

1. Управлінські: високий рівень комерційного ризику; недостатнє знання кон'юнктури ринку; неефективний фінансовий менеджмент; неефективне управління витратами виробництва; відсутність гнучкості в управлінні; недостатньо якісна система бухгалтерського обліку та звітності.

2. Виробничі незабезпеченість єдності підприємства як майнового комплексу; застарілі і зношені основні фонди; низька продуктивність праці; високі енерговитрати.

3. Ринкові: низька конкурентоспроможність продукції; залежність від обмеженого кола постачальників і покупців.

Малі підприємства, що діють в умовах обмеженості фінансових ресурсів, часто потрапляють у фінансові кризи. Основні причини фінансових криз: брак власних коштів, що полягає у високій концентрації позикових коштів; невідповідність між довгостроковими інвестиціями і фінансовими ресурсами; відсутність наявних резервів тощо.

Фінансова криза породжується економічною, технологічною та управлінськими кризами, що зумовлює пошук заходів щодо її нейтралізації.

#### *Усунення неплатоспроможності*

Антикризове управління допускає будь-які втрати (у тому числі і майбутні), ціною яких можна домогтися відновлення платоспроможності підприємства сьогодні. Настання неплатоспроможності означає перевищення використання грошових коштів над їх надходженням, тобто утворюється «кризова яма». У цей момент починаються проблеми з кредиторами підприємства. Заповнення «кризової ями» може бути здійснено збільшенням надходження грошових коштів (максимізацією) або зменшенням поточної потреби в оборотних коштах (економією).

Збільшення грошових коштів засноване на переведення активів підприємства в грошову форму. Це вимагає рішучих кроків, оскільки для бізнесмена це буде пов'язано зі значними втратами активів справи.

Заходи щодо продажу активів передбачають:

Зовнішні фактори кризи на підприємстві поділяють на:

1. Соціально-економічні фактори, загальні для всієї країни (зростання інфляції; нестабільність податкової системи; нестабільність регулюючого законодавства; зниження рівня реальних доходів населення; зростання безробіття.

2. Ринкові фактори: зниження ємності внутрішнього ринку; посилення монополізму на ринку; нестабільність валютного ринку; зростання пропозиції товарів-субститутів.

3. Інші зовнішні фактори: політична нестабільність; стихійні лиха; погіршення криміногенної ситуації.

Внутрішні фактори кризи на підприємстві бувають:

1. Управлінські: високий рівень комерційного ризику; недостатнє знання кон'юнктури ринку; неефективний фінансовий менеджмент; неефективне управління витратами виробництва; відсутність гнучкості в управлінні; недостатньо якісна система бухгалтерського обліку та звітності.

2. Виробничі незабезпеченість єдності підприємства як майнового комплексу; застарілі і зношені основні фонди; низька продуктивність праці; високі енерговитрати.

3. Ринкові: низька конкурентоспроможність продукції; залежність від обмеженого кола постачальників і покупців.

Малі підприємства, що діють в умовах обмеженості фінансових ресурсів, часто потрапляють у фінансові кризи. Основні причини фінансових криз: брак власних коштів, що полягає у високій концентрації позикових коштів; невідповідність між довгостроковими інвестиціями і фінансовими ресурсами; відсутність наявних резервів тощо.

Фінансова криза породжується економічною, технологічною та управлінськими кризами, що зумовлює пошук заходів щодо її нейтралізації.

#### *Усунення неплатоспроможності*

Антикризове управління допускає будь-які втрати (у тому числі і майбутні), ціною яких можна домогтися відновлення платоспроможності підприємства сьогодні. Настання неплатоспроможності означає перевищення використання грошових коштів над їх надходженням, тобто утворюється «кризова яма». У цей момент починаються проблеми з кредиторами підприємства. Заповнення «кризової ями» може бути здійснено збільшенням надходження грошових коштів (максимізацією) або зменшенням поточної потреби в оборотних коштах (економією).

Збільшення грошових коштів засноване на переведення активів підприємства в грошову форму. Це вимагає рішучих кроків, оскільки для бізнесмена це буде пов'язано зі значними втратами активів справи.

Заходи щодо продажу активів передбачають:



– продаж короткострокових фінансових вкладень – найбільш простий крок для мобілізації грошових коштів (продаж цінних паперів за тією ціною, за якою їх готові купити), але в умовах малого бізнесу підприємства вкрай рідко мають такі кошти на своєму балансі;

– продаж дебіторської заборгованості (за будь-якою запропонованою ціною);

– продаж запасів готової продукції;

– продаж надлишкових виробничих запасів;

– продаж капітальних інвестицій може виступати як зупинка провідних інвестиційних проектів з продажем об'єктів незавершеного будівництва та невстановленого обладнання або як ліквідація участі в інших підприємствах (продаж часток).

– продаж нерентабельних виробництв та об'єктів невиробничої сфери. Частина нерентабельних виробничих об'єктів входить, як правило, в основну технологічну ланцюжок підприємства. Щоб визначити, які з них має сенс зберегти, а які в будь-якому випадку слід ліквідувати, можна визначити тільки в рамках реструктуризації виробництва в залежності від технологічного циклу підприємства. У першу чергу, продажу підлягають об'єкти невиробничої сфери та допоміжні виробництва, які використовують універсальне технологічне обладнання (наприклад, ремонтно-механічні та будівельно-ремонтні цехи). Їх функції передаються зовнішнім підрядниками. У другу чергу ліквідується допоміжні виробництва з унікальним обладнанням (цеху підготовки виробництва, окремі ремонтні підрозділи). У майбутньому відсутність цих виробництв можна буде компенсувати за рахунок покупки відповідних послуг або при необхідності відтворення цих підрозділів в економічно виправданих масштабах. У третю чергу позбавляються від нерентабельних об'єктів основного виробництва, що знаходяться на самому початку технологічного циклу (ливарні і ковальсько-пресові цехи). Їх функції передаються зовнішнім постачальникам. В останню чергу відмовляються від нерентабельних виробництв, що знаходяться на кінцевій стадії технологічного циклу. Такий захід прийнятний для підприємств, що володіють декількома технологічними ланцюжками і підприємств, напівфабрикати яких мають самостійну комерційну цінність.

– Ліквідація об'єктів основного виробництва припустима тільки у виняткових випадках.

#### *Відновлення фінансової стійкості*

Іншим механізмом фінансової стабілізації є відновлення фінансової стійкості, сутність якого — максимально швидке і радикальне зниження неефективних витрат. Неплатоспроможність підприємства може бути усунена протягом короткого періоду за рахунок продажу «непотрібних»

– продаж короткострокових фінансових вкладень – найбільш простий крок для мобілізації грошових коштів (продаж цінних паперів за тією ціною, за якою їх готові купити), але в умовах малого бізнесу підприємства вкрай рідко мають такі кошти на своєму балансі;

– продаж дебіторської заборгованості (за будь-якою запропонованою ціною);

– продаж запасів готової продукції;

– продаж надлишкових виробничих запасів;

– продаж капітальних інвестицій може виступати як зупинка провідних інвестиційних проектів з продажем об'єктів незавершеного будівництва та невстановленого обладнання або як ліквідація участі в інших підприємствах (продаж часток).

– продаж нерентабельних виробництв та об'єктів невиробничої сфери. Частина нерентабельних виробничих об'єктів входить, як правило, в основну технологічну ланцюжок підприємства. Щоб визначити, які з них має сенс зберегти, а які в будь-якому випадку слід ліквідувати, можна визначити тільки в рамках реструктуризації виробництва в залежності від технологічного циклу підприємства. У першу чергу, продажу підлягають об'єкти невиробничої сфери та допоміжні виробництва, які використовують універсальне технологічне обладнання (наприклад, ремонтно-механічні та будівельно-ремонтні цехи). Їх функції передаються зовнішнім підрядниками. У другу чергу ліквідується допоміжні виробництва з унікальним обладнанням (цеху підготовки виробництва, окремі ремонтні підрозділи). У майбутньому відсутність цих виробництв можна буде компенсувати за рахунок покупки відповідних послуг або при необхідності відтворення цих підрозділів в економічно виправданих масштабах. У третю чергу позбавляються від нерентабельних об'єктів основного виробництва, що знаходяться на самому початку технологічного циклу (ливарні і ковальсько-пресові цехи). Їх функції передаються зовнішнім постачальникам. В останню чергу відмовляються від нерентабельних виробництв, що знаходяться на кінцевій стадії технологічного циклу. Такий захід прийнятний для підприємств, що володіють декількома технологічними ланцюжками і підприємств, напівфабрикати яких мають самостійну комерційну цінність.

– Ліквідація об'єктів основного виробництва припустима тільки у виняткових випадках.

#### *Відновлення фінансової стійкості*

Іншим механізмом фінансової стабілізації є відновлення фінансової стійкості, сутність якого — максимально швидке і радикальне зниження неефективних витрат. Неплатоспроможність підприємства може бути усунена протягом короткого періоду за рахунок продажу «непотрібних»

активів. Але якщо не усунути причину неплатоспроможності і не відновити фінансову стійкість підприємства, бізнес не вийде з кризи.

Перший крок відновлення ліквідності бізнесу можливий за рахунок зупинки нерентабельних виробництв. Якщо збиткове виробництво неможливо продати, його потрібно зупинити, щоб негайно виключити подальші збитки. Виняток становлять об'єкти, зупинка яких призведе до зупинки всього бізнесу. На цьому етапі допускаються деякі помилки. Перша полягає в тому, що виробництво продовжують експлуатувати, оскільки його продукція реалізовується, хоча і за ціною, нижче фактичної собівартості. Друга помилка: виробництво продовжують експлуатувати, оскільки немає коштів на зупинку діяльності. Зупинка частини виробництва природна для нормальних умов господарювання, але не прийнятна для умов кризи, оскільки є турботою про майбутнє. В умовах кризи, якщо виробництво необхідно зупинити, але немає можливості провести консервацію, воно має бути зупинено без консервації.

Другий крок відновлення фінансової стійкості – виведення з складу підприємства витратних об'єктів. Об'єкти переводяться у форму дочірніх товариств, подальше фінансування об'єктів припиняється.

Третій крок – вдосконалення організації праці та оптимізація чисельності зайнятих на підприємстві. На основному виробництві скорочують пропорційно обсягу продукції, що випускається, обов'язки покладаються на інших осіб, а допоміжне виробництво та обслуговування переводять на аутсорсинг. Крім звільнення необхідно відмовитися від виплат доплат і надбавок. Все це необхідно робити дуже обережно. Прямолинійні дії нерідко призводять до негативних результатів: персонал, що залишився не в змозі впоратися з новим обсягом робіт, відбувається зниження мотивації персоналу, погіршення якості праці.

Ще одним кроком відновлення фінансової стійкості є зменшення поточної фінансової потреби. На практиці здійснюється через реструктуризацію боргових зобов'язань, що залежить від кредиторів підприємства. Викуп боргових зобов'язань з дисконтом – один з найбільш бажаних заходів. Кризовий стан підприємства-боржника знецінює його борги, тому виникає можливість викупити його зі значним дисконтом. Кредитори намагаються отримати хоч частину позичених коштів, адже в разі банкрутства ймовірність повернення значно знижується.

#### *Забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді*

Третім механізмом фінансової стабілізації є забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді. Забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді можливе тільки при збільшенні грошового потоку від основної діяльності підприємства. Основні завдання на цьому етапі: підвищення конкурентних переваг продукції; збільшення грошового компонента в розрахунках; збільшення оборотності

активів. Але якщо не усунути причину неплатоспроможності і не відновити фінансову стійкість підприємства, бізнес не вийде з кризи.

Перший крок відновлення ліквідності бізнесу можливий за рахунок зупинки нерентабельних виробництв. Якщо збиткове виробництво неможливо продати, його потрібно зупинити, щоб негайно виключити подальші збитки. Виняток становлять об'єкти, зупинка яких призведе до зупинки всього бізнесу. На цьому етапі допускаються деякі помилки. Перша полягає в тому, що виробництво продовжують експлуатувати, оскільки його продукція реалізовується, хоча і за ціною, нижче фактичної собівартості. Друга помилка: виробництво продовжують експлуатувати, оскільки немає коштів на зупинку діяльності. Зупинка частини виробництва природна для нормальних умов господарювання, але не прийнятна для умов кризи, оскільки є турботою про майбутнє. В умовах кризи, якщо виробництво необхідно зупинити, але немає можливості провести консервацію, воно має бути зупинено без консервації.

Другий крок відновлення фінансової стійкості – виведення з складу підприємства витратних об'єктів. Об'єкти переводяться у форму дочірніх товариств, подальше фінансування об'єктів припиняється.

Третій крок – вдосконалення організації праці та оптимізація чисельності зайнятих на підприємстві. На основному виробництві скорочують пропорційно обсягу продукції, що випускається, обов'язки покладаються на інших осіб, а допоміжне виробництво та обслуговування переводять на аутсорсинг. Крім звільнення необхідно відмовитися від виплат доплат і надбавок. Все це необхідно робити дуже обережно. Прямолинійні дії нерідко призводять до негативних результатів: персонал, що залишився не в змозі впоратися з новим обсягом робіт, відбувається зниження мотивації персоналу, погіршення якості праці.

Ще одним кроком відновлення фінансової стійкості є зменшення поточної фінансової потреби. На практиці здійснюється через реструктуризацію боргових зобов'язань, що залежить від кредиторів підприємства. Викуп боргових зобов'язань з дисконтом – один з найбільш бажаних заходів. Кризовий стан підприємства-боржника знецінює його борги, тому виникає можливість викупити його зі значним дисконтом. Кредитори намагаються отримати хоч частину позичених коштів, адже в разі банкрутства ймовірність повернення значно знижується.

#### *Забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді*

Третім механізмом фінансової стабілізації є забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді. Забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді можливе тільки при збільшенні грошового потоку від основної діяльності підприємства. Основні завдання на цьому етапі: підвищення конкурентних переваг продукції; збільшення грошового компонента в розрахунках; збільшення оборотності

активів. На цьому етапі необхідно звернути увагу на маркетинг. Суть антикризового маркетингу полягає в діяльності, що перетворює потреби покупця в доходи підприємства. Передумови для фінансової стабілізації компанії з'являються тільки тоді, коли підприємство виявляється здатним дати споживачеві і ринку те, що йому необхідно, за прийнятною ціною, в потрібній кількості і потрібного якості, в потрібний час і в потрібному місці.

Якщо брати до уваги суб'єктів підприємницької діяльності, то основним шляхом їхнього виходу з кризи є перезапуск ідеї. Враховуючи незначні нагромадження фінансових та інших активів, можливості з залучення додаткових коштів стають обмеженими. В таких умовах необхідно маневрувати ідеєю, шукати нові способи реалізації продукції та надання послуг, перехід до паралельної діяльності, що не потребує додаткових фінансових ресурсів<sup>94</sup>.

<sup>94</sup> Притча про підприємця [Сергій Занін. Притча про підприємця [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://www.management.com.ua/blog/1485>].

У старі часи жив на світі підприємець. І все, що він робив, закінчувалося невдачею. Причини невдач були зрозумілі кожній розсудливій людині — окрім самого підприємця. По-перше, він був дуже нетерплячим. Його влаштовував лише один спосіб збагачення — дуже швидкий. По-друге, був надто самовпевненим. Він збирався стати не просто багатою людиною, а Дуже Багатою Людиною. Він часто заявляв привселюдно: «Мені не потрібен успіх, коли з мене почне сипатися пісок. Ось побачите, я стану мільйонером вже через три роки, через десять років зароблю перші десять мільйонів, а ще через десять — піду на спочинок володарем ста мільйонів дукатів!»

Але поки ці слова залишалися лише порожніми похвалами. Нетерплячість і самовпевненість руйнували всі задуми підприємця. Тільки-но в його голові виникав черговий грандіозний проект, він відразу хапався за його здійснення, не витрачаючи ані дня на обмірковування й планування. І тому він робив всі помилки, які тільки можна зробити, і стикався з усіма перешкодами, які тільки можна зустріти на шляху до мети. Він ніяк не бажав зрозуміти, що квапливість призводить до краху навіть найкращі починання, що ділове процвітання неможливе без розсудливості, обережності і ретельного розрахунку. Цеглину до цеглини, поверх до поверху — ось як будується будинок успіху. А він намагався побудувати всю будівлю разом, антропи не піклуючись про розчин, цеглини і навіть фундамент.

Його першою справою стало придбання великої партії товару — для подальшого перепродажу. За його підрахунками він зміг би казково заробити на цій угоді. Всього лише після тижня роботи він повернув би позикові гроші і отримав нагороду — свій перший мільйон! Хоча у нього не було ніякого досвіду в торгових справах, він якимось дивом переконав кредиторів, що операція обіцяє вірний прибуток. Вони дали йому все, що він просив. Але товар доставили із затримкою, він виявився поганої якості, розпродавався не тиждень, а три місяці, і кінцева виручка виявилася набагато менше, ніж розраховував підприємець. Після всіх втрат і повернення боргу він заробив всього-навсього сто тисяч, тобто одну десяту звітного мільйона. Це був серйозний удар по його самолюбстві.

активів. На цьому етапі необхідно звернути увагу на маркетинг. Суть антикризового маркетингу полягає в діяльності, що перетворює потреби покупця в доходи підприємства. Передумови для фінансової стабілізації компанії з'являються тільки тоді, коли підприємство виявляється здатним дати споживачеві і ринку те, що йому необхідно, за прийнятною ціною, в потрібній кількості і потрібного якості, в потрібний час і в потрібному місці.

Якщо брати до уваги суб'єктів підприємницької діяльності, то основним шляхом їхнього виходу з кризи є перезапуск ідеї. Враховуючи незначні нагромадження фінансових та інших активів, можливості з залучення додаткових коштів стають обмеженими. В таких умовах необхідно маневрувати ідеєю, шукати нові способи реалізації продукції та надання послуг, перехід до паралельної діяльності, що не потребує додаткових фінансових ресурсів<sup>94</sup>.

<sup>94</sup> Притча про підприємця [Сергій Занін. Притча про підприємця [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://www.management.com.ua/blog/1485>].

У старі часи жив на світі підприємець. І все, що він робив, закінчувалося невдачею. Причини невдач були зрозумілі кожній розсудливій людині — окрім самого підприємця. По-перше, він був дуже нетерплячим. Його влаштовував лише один спосіб збагачення — дуже швидкий. По-друге, був надто самовпевненим. Він збирався стати не просто багатою людиною, а Дуже Багатою Людиною. Він часто заявляв привселюдно: «Мені не потрібен успіх, коли з мене почне сипатися пісок. Ось побачите, я стану мільйонером вже через три роки, через десять років зароблю перші десять мільйонів, а ще через десять — піду на спочинок володарем ста мільйонів дукатів!»

Але поки ці слова залишалися лише порожніми похвалами. Нетерплячість і самовпевненість руйнували всі задуми підприємця. Тільки-но в його голові виникав черговий грандіозний проект, він відразу хапався за його здійснення, не витрачаючи ані дня на обмірковування й планування. І тому він робив всі помилки, які тільки можна зробити, і стикався з усіма перешкодами, які тільки можна зустріти на шляху до мети. Він ніяк не бажав зрозуміти, що квапливість призводить до краху навіть найкращі починання, що ділове процвітання неможливе без розсудливості, обережності і ретельного розрахунку. Цеглину до цеглини, поверх до поверху — ось як будується будинок успіху. А він намагався побудувати всю будівлю разом, антропи не піклуючись про розчин, цеглини і навіть фундамент.

Його першою справою стало придбання великої партії товару — для подальшого перепродажу. За його підрахунками він зміг би казково заробити на цій угоді. Всього лише після тижня роботи він повернув би позикові гроші і отримав нагороду — свій перший мільйон! Хоча у нього не було ніякого досвіду в торгових справах, він якимось дивом переконав кредиторів, що операція обіцяє вірний прибуток. Вони дали йому все, що він просив. Але товар доставили із затримкою, він виявився поганої якості, розпродавався не тиждень, а три місяці, і кінцева виручка виявилася набагато менше, ніж розраховував підприємець. Після всіх втрат і повернення боргу він заробив всього-навсього сто тисяч, тобто одну десяту звітного мільйона. Це був серйозний удар по його самолюбстві.

Малому бізнесу також необхідно пам'ятати, що криза в країні – це шанс розпочати нову справу. Відомі компанії сучасності також розпочинали свою діяльність в кризу.

*Депресія 1807 року, компанія John Wiley & Sons*

Саме в цей час громадянин Нью-Йорка Чарльз Уіллі відкрив на Манхеттені невелику друкарню і книжковий магазин. Пізніше, уклавши договір з іншою друкарнею, він заснував видавництво, що вперше надрукувало шедеври таких авторів, як Джеймс Фенімор Купер, Едгар Алан По і Вашингтон Ірвінг. Компанія перестала виконувати дрібні типографські замовлення і почала спеціалізуватися винятково на книгах. Зараз вартість компанії оцінюється в 2 млрд. доларів США.

*Біржова паніка 1907-1908 рр., компанія General Motors*

Через тиждень після падіння біржової вартості третьої найбільшої трастової компанії США Knickerbocker Trust Company про своє банкрутство оголосили 9 найбільших банків країни. Здавалося б, про підприємницьку діяльність не могло бути і мови. Однак випускник Бостонського університету Вільям Дюрнт вважав інакше. Скориставшись можливістю, він почав купувати невеликі розрізнені автомобільні компанії для створення автогіганта General Motors, якого він заснував і очолив ще в 1905

Але засмучувався підприємець недовго. На цей раз він взяв у борг відразу п'ять мільйонів (дивно, що завжди знаходилися дурні, які довіряли йому гроші) і вирішив побудувати великий дохідний дім для здачі квартир багатим мешканцям. За його підрахунками (як завжди, райдужним), він мав заробити на цій справі два мільйони — в найгіршому випадку. Але випадок виявився ще гіршим, ніж припускав підприємець. Бажаючи якнайшвидше розпочати будівництво, він вибрав для нового будинку найневдаліше місце в місті і ненадійного підрядника. На будівництво пішов рік — замість обіцяних підрядником шести місяців. Витративши ще рік на безуспішні спроби знайти багатих наймачів, він був змушений продати потворну будівлю. Як не дивно, він якимось чином примудрився заробити і на цьому провалі. Але прибуток виявився вп'ятеро менше очікуваного — лише чотириста тисяч.

Так тривало й далі. Він весь час ризикував і весь час програвав. Майже всі його підприємства були авантюрами, приреченими на крах. Він завжди хотів більше, ніж міг отримати, і тому ніколи не отримував те, що хотів. Не злічити, скільки безсонних ночей він провів, бродячи по кімнатах свого палацу і придумуючи плани збагачення — всякий раз стовідсотково надійні! Але, на жаль! — Плани знову і знову провалювалися, а його прибуток ніколи не перевищував і п'ятої частки від вкладених грошей. Свої десять мільйонів він заробив лише через двадцять років. Однак він сподівався надолужити згаяне в найближчі три роки. Можна здогадатися, що з цього знову нічого не вийшло. І коли він, нарешті, пішов на спочинок, його статки налічували всього тридцять мільйонів — дуже далеко від стомільйонної мрії.

У одного є мета — заробити сто дукатів. Він заробляє сто дукатів, і ми говоримо, що він домогся успіху. Інший має намір заробити десять тисяч дукатів, але заробляє всього тисячу. Ми говоримо, що він зазнав невдачі. Виходить, що невдачі у великих справах приносять більше грошей, ніж удачі в малих. А значить, треба не боїтися ризику і займатися тільки великими справами. **Боргові в'язниці переповнені сміливими підприємцями. Адже щоб розбагатіти на невдачах, теж потрібна удача**

Малому бізнесу також необхідно пам'ятати, що криза в країні – це шанс розпочати нову справу. Відомі компанії сучасності також розпочинали свою діяльність в кризу.

*Депресія 1807 року, компанія John Wiley & Sons*

Саме в цей час громадянин Нью-Йорка Чарльз Уіллі відкрив на Манхеттені невелику друкарню і книжковий магазин. Пізніше, уклавши договір з іншою друкарнею, він заснував видавництво, що вперше надрукувало шедеври таких авторів, як Джеймс Фенімор Купер, Едгар Алан По і Вашингтон Ірвінг. Компанія перестала виконувати дрібні типографські замовлення і почала спеціалізуватися винятково на книгах. Зараз вартість компанії оцінюється в 2 млрд. доларів США.

*Біржова паніка 1907-1908 рр., компанія General Motors*

Через тиждень після падіння біржової вартості третьої найбільшої трастової компанії США Knickerbocker Trust Company про своє банкрутство оголосили 9 найбільших банків країни. Здавалося б, про підприємницьку діяльність не могло бути і мови. Однак випускник Бостонського університету Вільям Дюрнт вважав інакше. Скориставшись можливістю, він почав купувати невеликі розрізнені автомобільні компанії для створення автогіганта General Motors, якого він заснував і очолив ще в 1905

Але засмучувався підприємець недовго. На цей раз він взяв у борг відразу п'ять мільйонів (дивно, що завжди знаходилися дурні, які довіряли йому гроші) і вирішив побудувати великий дохідний дім для здачі квартир багатим мешканцям. За його підрахунками (як завжди, райдужним), він мав заробити на цій справі два мільйони — в найгіршому випадку. Але випадок виявився ще гіршим, ніж припускав підприємець. Бажаючи якнайшвидше розпочати будівництво, він вибрав для нового будинку найневдаліше місце в місті і ненадійного підрядника. На будівництво пішов рік — замість обіцяних підрядником шести місяців. Витративши ще рік на безуспішні спроби знайти багатих наймачів, він був змушений продати потворну будівлю. Як не дивно, він якимось чином примудрився заробити і на цьому провалі. Але прибуток виявився вп'ятеро менше очікуваного — лише чотириста тисяч.

Так тривало й далі. Він весь час ризикував і весь час програвав. Майже всі його підприємства були авантюрами, приреченими на крах. Він завжди хотів більше, ніж міг отримати, і тому ніколи не отримував те, що хотів. Не злічити, скільки безсонних ночей він провів, бродячи по кімнатах свого палацу і придумуючи плани збагачення — всякий раз стовідсотково надійні! Але, на жаль! — Плани знову і знову провалювалися, а його прибуток ніколи не перевищував і п'ятої частки від вкладених грошей. Свої десять мільйонів він заробив лише через двадцять років. Однак він сподівався надолужити згаяне в найближчі три роки. Можна здогадатися, що з цього знову нічого не вийшло. І коли він, нарешті, пішов на спочинок, його статки налічували всього тридцять мільйонів — дуже далеко від стомільйонної мрії.

У одного є мета — заробити сто дукатів. Він заробляє сто дукатів, і ми говоримо, що він домогся успіху. Інший має намір заробити десять тисяч дукатів, але заробляє всього тисячу. Ми говоримо, що він зазнав невдачі. Виходить, що невдачі у великих справах приносять більше грошей, ніж удачі в малих. А значить, треба не боїтися ризику і займатися тільки великими справами. **Боргові в'язниці переповнені сміливими підприємцями. Адже щоб розбагатіти на невдачах, теж потрібна удача**

році. Саме йому автоконцерн зобов'язаний створенню таких нині відомих марок, як Кадиллак і Понтіак.

*Післявоєнна криза 1918-1921 рр., компанія American International Group*

У двадцятишестирічному віці американський службовець Корнеліус Вандер Стар став співробітником японської компанії Pacific Mail Steamship Company, а через рік переїхав у Шанхай, де працював у різних страхових компаніях. У 1919 році під час післявоєнної кризи Вандер Стар переїхав до Америки і заснував компанію під назвою Japan American Asiatic Underwriters, тепер найбільшу американську страхову компанію, відому під назвою American International Group. Зовсім недавно уряд США в рамках заходів для боротьби з кризою виділив компанії позику в 150 млрд. дол.

*Велика депресія 1929-1939 рр., компанія Baxter International*

Навіть найбільша економічна криза минулого століття не змогла відняти бізнес у двох лікарів зі штату Айова. У той час лише великі науково-дослідні інститути і лікарні мали медичне устаткування, необхідне для внутрішньовенних процедур. Лікарі Ральф Фолк і Дональд Бекстер у 1931 році заснували компанію Don Baxter Intravenous Company in 1931 і почали масове виробництво і продаж такого устаткування. Сьогодні компанія Baxter International виготовляє практично весь спектр медичної продукції: від ліків до найскладнішого устаткування для анестезії.

*Паливна криза 1973-1975 рр., компанія Apollo Group*

У 1973 році, у розпалі паливної кризи, викладач університету Хосе Джон Сперлінг звернув увагу на те, що університет поповнився віковими студентами, які бажають змінити професію. Йому спала на думку ідея розробити спеціальну навчальну програму для тих, хто вирішив радикально змінити рід діяльності, але керівництво не дало хід сміливій думки. Сперлінг для початку заснував компанію Apollo Group, що спеціалізувалася на ліцензуванні навчальних матеріалів для традиційних навчальних закладів, а потім відкрив перший комерційний навчальний заклад University of Phoenix, що у перший рік навчання прийняв усього сім студентів. Зараз у компанії Apollo Group – 90 інститутів по всій країні, її ринкова вартість складає 10,6 млрд дол.

*Криза початку 1980-х, компанія Tofutti Brands*

Наприкінці 70-х рр. кондитер бруклінського ресторану Давид Мінц шукав заміну молока для виробництва кошерних десертів, що правдиві євреї могли б вживати відразу після м'ясної їжі. У 1981 році він заснував Tofutti Brands, компанію з виробництва морозива, печива і тортів на основі тофу. Тридцять років потому компанія випускає сотні найменувань продукції – без вмісту молока.

році. Саме йому автоконцерн зобов'язаний створенню таких нині відомих марок, як Кадиллак і Понтіак.

*Післявоєнна криза 1918-1921 рр., компанія American International Group*

У двадцятишестирічному віці американський службовець Корнеліус Вандер Стар став співробітником японської компанії Pacific Mail Steamship Company, а через рік переїхав у Шанхай, де працював у різних страхових компаніях. У 1919 році під час післявоєнної кризи Вандер Стар переїхав до Америки і заснував компанію під назвою Japan American Asiatic Underwriters, тепер найбільшу американську страхову компанію, відому під назвою American International Group. Зовсім недавно уряд США в рамках заходів для боротьби з кризою виділив компанії позику в 150 млрд. дол.

*Велика депресія 1929-1939 рр., компанія Baxter International*

Навіть найбільша економічна криза минулого століття не змогла відняти бізнес у двох лікарів зі штату Айова. У той час лише великі науково-дослідні інститути і лікарні мали медичне устаткування, необхідне для внутрішньовенних процедур. Лікарі Ральф Фолк і Дональд Бекстер у 1931 році заснували компанію Don Baxter Intravenous Company in 1931 і почали масове виробництво і продаж такого устаткування. Сьогодні компанія Baxter International виготовляє практично весь спектр медичної продукції: від ліків до найскладнішого устаткування для анестезії.

*Паливна криза 1973-1975 рр., компанія Apollo Group*

У 1973 році, у розпалі паливної кризи, викладач університету Хосе Джон Сперлінг звернув увагу на те, що університет поповнився віковими студентами, які бажають змінити професію. Йому спала на думку ідея розробити спеціальну навчальну програму для тих, хто вирішив радикально змінити рід діяльності, але керівництво не дало хід сміливій думки. Сперлінг для початку заснував компанію Apollo Group, що спеціалізувалася на ліцензуванні навчальних матеріалів для традиційних навчальних закладів, а потім відкрив перший комерційний навчальний заклад University of Phoenix, що у перший рік навчання прийняв усього сім студентів. Зараз у компанії Apollo Group – 90 інститутів по всій країні, її ринкова вартість складає 10,6 млрд дол.

*Криза початку 1980-х, компанія Tofutti Brands*

Наприкінці 70-х рр. кондитер бруклінського ресторану Давид Мінц шукав заміну молока для виробництва кошерних десертів, що правдиві євреї могли б вживати відразу після м'ясної їжі. У 1981 році він заснував Tofutti Brands, компанію з виробництва морозива, печива і тортів на основі тофу. Тридцять років потому компанія випускає сотні найменувань продукції – без вмісту молока.

### 3. Порядок ліквідації суб'єктів малого бізнесу

#### Для юридичної особи

На сьогодні чинне законодавство поки що не визначає загального поняття ліквідації юридичних осіб. Так, Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» у статті 1 дає визначення цього поняття, але лише стосовно процедури банкрутства. Ліквідація при банкрутстві – це припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, визнаного господарським судом банкрутом, з метою здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна.

Юридична наука узагальнює поняття ліквідації, як регламентовану законом процедуру, результатом якої є припинення діяльності юридичної особи.

Процедура ліквідації регулюється багатьма нормативно-правовими актами, зокрема Цивільним та Господарським кодексами України, законами України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців», «Про господарські товариства», «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» тощо.

Ліквідація – це одна із форм припинення юридичної особи. Ліквідація юридичних осіб здійснюється без переходу прав і обов'язків підприємства, що ліквідується, до інших осіб, тобто без правонаступництва. При ліквідації підприємства його права й обов'язки припиняються.

Відповідно до Господарського кодексу України юридична особа припиняється також в результаті реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації.

Юридична особа ліквідується: за рішенням її учасників або органу юридичної особи, уповноваженого на це установчими документами; за рішенням суду. Отже, юридична особа може бути ліквідованою як у добровільному, так і примусовому порядку.

Що стосується підстав для ліквідації юридичної особи, то такими можуть бути, зокрема: закінчення строку, на який було створено юридичну особу, або після досягнення мети, поставленої при її створенні; у зв'язку з визнанням судом недійсною державної реєстрації юридичної особи через допущені при її створенні порушення, які не можна усунути, а також в інших випадках, передбачених установчими документами; інші підстави, передбачені законодавчими актами України.

Ліквідація повинна забезпечувати захист інтересів як кредиторів, так і учасників юридичної особи.

Слід зазначити, що ліквідації передують досить тривала і складна обов'язкова процедура.

### 3. Порядок ліквідації суб'єктів малого бізнесу

#### Для юридичної особи

На сьогодні чинне законодавство поки що не визначає загального поняття ліквідації юридичних осіб. Так, Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» у статті 1 дає визначення цього поняття, але лише стосовно процедури банкрутства. Ліквідація при банкрутстві – це припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, визнаного господарським судом банкрутом, з метою здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна.

Юридична наука узагальнює поняття ліквідації, як регламентовану законом процедуру, результатом якої є припинення діяльності юридичної особи.

Процедура ліквідації регулюється багатьма нормативно-правовими актами, зокрема Цивільним та Господарським кодексами України, законами України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців», «Про господарські товариства», «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» тощо.

Ліквідація – це одна із форм припинення юридичної особи. Ліквідація юридичних осіб здійснюється без переходу прав і обов'язків підприємства, що ліквідується, до інших осіб, тобто без правонаступництва. При ліквідації підприємства його права й обов'язки припиняються.

Відповідно до Господарського кодексу України юридична особа припиняється також в результаті реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації.

Юридична особа ліквідується: за рішенням її учасників або органу юридичної особи, уповноваженого на це установчими документами; за рішенням суду. Отже, юридична особа може бути ліквідованою як у добровільному, так і примусовому порядку.

Що стосується підстав для ліквідації юридичної особи, то такими можуть бути, зокрема: закінчення строку, на який було створено юридичну особу, або після досягнення мети, поставленої при її створенні; у зв'язку з визнанням судом недійсною державної реєстрації юридичної особи через допущені при її створенні порушення, які не можна усунути, а також в інших випадках, передбачених установчими документами; інші підстави, передбачені законодавчими актами України.

Ліквідація повинна забезпечувати захист інтересів як кредиторів, так і учасників юридичної особи.

Слід зазначити, що ліквідації передують досить тривала і складна обов'язкова процедура.

У разі прийняття учасниками, судом або іншим органом, відповідно до своєї компетенції (наприклад, це може бути наглядова рада) рішення про ліквідацію юридичної особи вони зобов'язані негайно письмово повідомити про своє рішення орган, що здійснює державну реєстрацію. Перелік документів, які подаються органу державної реєстрації, містить розділ IV «Державна реєстрація припинення юридичної особи» Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців». Отримавши таке повідомлення, орган державної реєстрації вносить до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців запис про рішення щодо припинення юридичної особи. Така вимога направлена на захист прав кредиторів, які вже на початковій стадії зможуть знати про наміри юридичної особи, яка припиняє свою діяльність, оскільки дані Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців є відкритими для загального ознайомлення.

Отже, після прийняття відповідними органами (власник, уповноважений орган або суд) рішення про ліквідацію, що є правовою підставою ліквідації, для позбавлення статусу юридичної особи необхідно здійснити наступні заходи, які є етапами ліквідаційного процесу:

1. Утворення органом (особою), який прийняв рішення про ліквідацію юридичної особи, ліквідаційної комісії. Причому за рішенням органу у ролі ліквідаційної комісії може виступати орган управління юридичної особи.

З дня призначення ліквідаційної комісії до неї переходять усі повноваження щодо управління справами юридичної особи, крім тих, які залишаються згідно з законодавством України за учасниками, наприклад затвердження ліквідаційного балансу. Слід зауважити, що ліквідаційна комісія не має статусу юридичної особи, а підприємство, що ліквідується, в період її роботи статусу юридичної особи не втрачає. Отже, дієздатність юридичної особи здійснюється через ліквідаційну комісію. Дії комісії розглядаються як дії самої юридичної особи. Комісія здійснює дії, у тому числі виступає в суді від імені юридичної особи і набуває безпосередньо для неї права і обов'язки.

2. Встановлення порядку і строків ліквідації юридичної особи. Їх встановлює орган, що прийняв рішення про ліквідацію (власник, уповноважений орган або суд). Встановлюється також строк для задоволення претензій кредиторів. Але він за законом не може бути меншим двох місяців з моменту оголошення про ліквідацію. Слід також зазначити, що порядок ліквідації має бути передбачено установчими документами юридичної особи.

3. Виконання ліквідаційною комісією своїх обов'язків: повідомлення про ліквідацію юридичної особи в пресі (за місцезнаходженням), про по-

У разі прийняття учасниками, судом або іншим органом, відповідно до своєї компетенції (наприклад, це може бути наглядова рада) рішення про ліквідацію юридичної особи вони зобов'язані негайно письмово повідомити про своє рішення орган, що здійснює державну реєстрацію. Перелік документів, які подаються органу державної реєстрації, містить розділ IV «Державна реєстрація припинення юридичної особи» Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців». Отримавши таке повідомлення, орган державної реєстрації вносить до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців запис про рішення щодо припинення юридичної особи. Така вимога направлена на захист прав кредиторів, які вже на початковій стадії зможуть знати про наміри юридичної особи, яка припиняє свою діяльність, оскільки дані Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців є відкритими для загального ознайомлення.

Отже, після прийняття відповідними органами (власник, уповноважений орган або суд) рішення про ліквідацію, що є правовою підставою ліквідації, для позбавлення статусу юридичної особи необхідно здійснити наступні заходи, які є етапами ліквідаційного процесу:

1. Утворення органом (особою), який прийняв рішення про ліквідацію юридичної особи, ліквідаційної комісії. Причому за рішенням органу у ролі ліквідаційної комісії може виступати орган управління юридичної особи.

З дня призначення ліквідаційної комісії до неї переходять усі повноваження щодо управління справами юридичної особи, крім тих, які залишаються згідно з законодавством України за учасниками, наприклад затвердження ліквідаційного балансу. Слід зауважити, що ліквідаційна комісія не має статусу юридичної особи, а підприємство, що ліквідується, в період її роботи статусу юридичної особи не втрачає. Отже, дієздатність юридичної особи здійснюється через ліквідаційну комісію. Дії комісії розглядаються як дії самої юридичної особи. Комісія здійснює дії, у тому числі виступає в суді від імені юридичної особи і набуває безпосередньо для неї права і обов'язки.

2. Встановлення порядку і строків ліквідації юридичної особи. Їх встановлює орган, що прийняв рішення про ліквідацію (власник, уповноважений орган або суд). Встановлюється також строк для задоволення претензій кредиторів. Але він за законом не може бути меншим двох місяців з моменту оголошення про ліквідацію. Слід також зазначити, що порядок ліквідації має бути передбачено установчими документами юридичної особи.

3. Виконання ліквідаційною комісією своїх обов'язків: повідомлення про ліквідацію юридичної особи в пресі (за місцезнаходженням), про по-

рядок і строки ліквідації; вжиття необхідних заходів для стягнення дебіторської заборгованості, виявлення кредиторів та претензій останніх. У разі якщо відомі кредитори, то ліквідаційна комісія повідомляє їх про ліквідацію письмово.

Робота ліквідаційної комісії починається з опублікування оголошення про ліквідацію юридичної особи, в якому зазначаються порядок і строки заявлення кредитором претензій.

4. Здійснення ліквідаційною комісією згідно з встановленим законодавством порядком інвентаризації і оцінки майна юридичної особи реалізації майна, розрахунків з кредиторами і членами трудового колективу, складання ліквідаційного балансу і подання його органу, який призначив ліквідаційну комісію, або власнику.

Ліквідаційна комісія після закінчення строку для пред'явлення вимог кредиторами складає проміжний ліквідаційний баланс, який містить відомості про склад майна юридичної особи, що ліквідується, перелік пред'явлених кредитором вимог, а також про результати їх розгляду. Проміжний ліквідаційний баланс затверджується учасниками юридичної особи або органом, який прийняв рішення про ліквідацію юридичної особи.

Після завершення розрахунків з кредиторами ліквідаційна комісія складає ліквідаційний баланс, що затверджується учасниками юридичної особи або органом, який прийняв рішення про ліквідацію юридичної особи, а майно юридичної особи, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, передається її учасникам, якщо інше не встановлено установчими документами юридичної особи або законом.

5. Внесення відповідного запису до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців про державну реєстрацію припинення юридичної особи, що є останнім етапом ліквідаційного процесу.

Після здійснення всіх заходів ліквідаційного процесу юридична особа позбавляється статусу юридичної особи.

#### **Для фізичної особи**

Приватний підприємець, який виявив бажання припинити підприємницьку діяльність, повинен подати реєстратору реєстраційну картку на припинення підприємницької діяльності фізичної особи – підприємця.

Після отримання заяви реєстратор вносить до Єдиного державного реєстру запис про припинення підприємницької діяльності. Зазначені відомості направляються до територіальних органів ДФС України. Після отримання відомостей від реєстратора, органи ДФС вносять до електронного реєстру запис про припинення діяльності ФОП та присвоюють стан «припинено, проте не знято з обліку».

рядок і строки ліквідації; вжиття необхідних заходів для стягнення дебіторської заборгованості, виявлення кредиторів та претензій останніх. У разі якщо відомі кредитори, то ліквідаційна комісія повідомляє їх про ліквідацію письмово.

Робота ліквідаційної комісії починається з опублікування оголошення про ліквідацію юридичної особи, в якому зазначаються порядок і строки заявлення кредитором претензій.

4. Здійснення ліквідаційною комісією згідно з встановленим законодавством порядком інвентаризації і оцінки майна юридичної особи реалізації майна, розрахунків з кредиторами і членами трудового колективу, складання ліквідаційного балансу і подання його органу, який призначив ліквідаційну комісію, або власнику.

Ліквідаційна комісія після закінчення строку для пред'явлення вимог кредиторами складає проміжний ліквідаційний баланс, який містить відомості про склад майна юридичної особи, що ліквідується, перелік пред'явлених кредитором вимог, а також про результати їх розгляду. Проміжний ліквідаційний баланс затверджується учасниками юридичної особи або органом, який прийняв рішення про ліквідацію юридичної особи.

Після завершення розрахунків з кредиторами ліквідаційна комісія складає ліквідаційний баланс, що затверджується учасниками юридичної особи або органом, який прийняв рішення про ліквідацію юридичної особи, а майно юридичної особи, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, передається її учасникам, якщо інше не встановлено установчими документами юридичної особи або законом.

5. Внесення відповідного запису до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців про державну реєстрацію припинення юридичної особи, що є останнім етапом ліквідаційного процесу.

Після здійснення всіх заходів ліквідаційного процесу юридична особа позбавляється статусу юридичної особи.

#### **Для фізичної особи**

Приватний підприємець, який виявив бажання припинити підприємницьку діяльність, повинен подати реєстратору реєстраційну картку на припинення підприємницької діяльності фізичної особи – підприємця.

Після отримання заяви реєстратор вносить до Єдиного державного реєстру запис про припинення підприємницької діяльності. Зазначені відомості направляються до територіальних органів ДФС України. Після отримання відомостей від реєстратора, органи ДФС вносять до електронного реєстру запис про припинення діяльності ФОП та присвоюють стан «припинено, проте не знято з обліку».



Наступний крок – податкова перевірка. ФОП повинен в установлені строки подати до контролюючих органів податкову декларацію за звітний період, у якому проведено реєстрацію ліквідації. За наявності підстав передбачених ПК України контролюючі органи можуть призначити документальну перевірку. Якщо за результатами проведеної перевірки ФОП не має заборгованості зі сплати податків та зборів перед бюджетом, штрафних санкцій, органами ДПС встановлюється обліковий стан «припинено».

Платник єдиного внеску знімається з обліку в контролюючих органах після проведення перевірки та здійснення остаточного розрахунку зі сплати єдиного внеску. Після підписання обхідного листа керівником територіального органу ДФС України та закриття інтегрованих карток особових рахунків до Реєстру страхувальників вноситься відповідний запис. Датою зняття ФОП з обліку платника єдиного внеску є дата внесення відповідного запису до Реєстру страхувальників. Після проведення всіх зазначених вище кроків, ліквідація ФОП вважається повністю завершеною.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте доцільність антикризового управління в малому бізнесі.
2. Що таке антикризовий менеджмент?
3. Коли застосовується процес реструктуризації?
4. Що таке фінансова криза в діяльності малого бізнесу?
5. Які фінансові заходи можна використовувати в процесі управління малим бізнесом?
6. Як фінансова криза може вплинути на розвиток малого бізнесу?
7. Охарактеризуйте порядок ліквідації малого бізнесу.

#### **Тестові завдання**

1. Сукупність процесів, методів та інструментів, спрямованих на передбачення, недопущення або ліквідацію кризи з мінімальними втратами:

- А) антикризове управління;
- Б) управлінський менеджмент;
- В) економія коштів;
- Г) бухгалтерський облік.

2. Антикризовий менеджмент включає:

- А) активи та пасиви;
- Б) поточне вивільнення коштів;
- В) управління неспроможністю (банкрутством) і процесом фінансового оздоровлення підприємства;
- Г) правильної відповіді немає.

Наступний крок – податкова перевірка. ФОП повинен в установлені строки подати до контролюючих органів податкову декларацію за звітний період, у якому проведено реєстрацію ліквідації. За наявності підстав передбачених ПК України контролюючі органи можуть призначити документальну перевірку. Якщо за результатами проведеної перевірки ФОП не має заборгованості зі сплати податків та зборів перед бюджетом, штрафних санкцій, органами ДПС встановлюється обліковий стан «припинено».

Платник єдиного внеску знімається з обліку в контролюючих органах після проведення перевірки та здійснення остаточного розрахунку зі сплати єдиного внеску. Після підписання обхідного листа керівником територіального органу ДФС України та закриття інтегрованих карток особових рахунків до Реєстру страхувальників вноситься відповідний запис. Датою зняття ФОП з обліку платника єдиного внеску є дата внесення відповідного запису до Реєстру страхувальників. Після проведення всіх зазначених вище кроків, ліквідація ФОП вважається повністю завершеною.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте доцільність антикризового управління в малому бізнесі.
2. Що таке антикризовий менеджмент?
3. Коли застосовується процес реструктуризації?
4. Що таке фінансова криза в діяльності малого бізнесу?
5. Які фінансові заходи можна використовувати в процесі управління малим бізнесом?
6. Як фінансова криза може вплинути на розвиток малого бізнесу?
7. Охарактеризуйте порядок ліквідації малого бізнесу.

#### **Тестові завдання**

1. Сукупність процесів, методів та інструментів, спрямованих на передбачення, недопущення або ліквідацію кризи з мінімальними втратами:

- А) антикризове управління;
- Б) управлінський менеджмент;
- В) економія коштів;
- Г) бухгалтерський облік.

2. Антикризовий менеджмент включає:

- А) активи та пасиви;
- Б) поточне вивільнення коштів;
- В) управління неспроможністю (банкрутством) і процесом фінансового оздоровлення підприємства;
- Г) правильної відповіді немає.

3. Управління, спрямоване на реалізацію стратегії розвитку підприємства, яке включає визначення місії, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробку стратегії розвитку та шляхів її реалізації:

- А) антикризовий менеджмент;
- Б) ризик – менеджмент;
- В) реінжиніринг;
- Г) стратегічний менеджмент.

4. Управління ризиками, спрямоване на зниження втрат від можливих негативних ситуацій у діяльності підприємства:

- А) антикризовий менеджмент;
- Б) ризик – менеджмент;
- В) реінжиніринг;
- Г) стратегічний менеджмент.

5. Процесний підхід в управлінні підприємством, коли відбувається перехід від управління окремими операціями до управління міжфункціональними бізнес-процесами, які націлені на задоволення потреб як зовнішніх, так і внутрішніх клієнтів:

- А) антикризовий менеджмент;
- Б) ризик – менеджмент;
- В) реінжиніринг;
- Г) стратегічний менеджмент.

6. Програмно-цільове управління інвестиційними, інноваційними та маркетинговими проектами на основі ринкової оцінки конкурентних позицій підприємства і успішного світового досвіду:

- А) антикризовий менеджмент;
- Б) ризик – менеджмент;
- В) бенчмаркінг;
- Г) стратегічний менеджмент.

7. Процес, який передбачає здійснення комплексу заходів організаційного, виробничого, управлінського і фінансового характер:

- А) антикризовий менеджмент;
- Б) ризик – менеджмент;
- В) реінжиніринг;
- Г) реструктуризація.

8. Причинами перебування малих підприємств в кризовій ситуації виступають:

- А) внутрішні фактори та недбала кадрова політика;
- Б) корупція;
- В) війна в Україні;
- Г) зовнішні фактори, так і помилки самих підприємств.

9. Використання технології антикризового управління допомагає:

3. Управління, спрямоване на реалізацію стратегії розвитку підприємства, яке включає визначення місії, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробку стратегії розвитку та шляхів її реалізації:

- А) антикризовий менеджмент;
- Б) ризик – менеджмент;
- В) реінжиніринг;
- Г) стратегічний менеджмент.

4. Управління ризиками, спрямоване на зниження втрат від можливих негативних ситуацій у діяльності підприємства:

- А) антикризовий менеджмент;
- Б) ризик – менеджмент;
- В) реінжиніринг;
- Г) стратегічний менеджмент.

5. Процесний підхід в управлінні підприємством, коли відбувається перехід від управління окремими операціями до управління міжфункціональними бізнес-процесами, які націлені на задоволення потреб як зовнішніх, так і внутрішніх клієнтів:

- А) антикризовий менеджмент;
- Б) ризик – менеджмент;
- В) реінжиніринг;
- Г) стратегічний менеджмент.

6. Програмно-цільове управління інвестиційними, інноваційними та маркетинговими проектами на основі ринкової оцінки конкурентних позицій підприємства і успішного світового досвіду:

- А) антикризовий менеджмент;
- Б) ризик – менеджмент;
- В) бенчмаркінг;
- Г) стратегічний менеджмент.

7. Процес, який передбачає здійснення комплексу заходів організаційного, виробничого, управлінського і фінансового характер:

- А) антикризовий менеджмент;
- Б) ризик – менеджмент;
- В) реінжиніринг;
- Г) реструктуризація.

8. Причинами перебування малих підприємств в кризовій ситуації виступають:

- А) внутрішні фактори та недбала кадрова політика;
- Б) корупція;
- В) війна в Україні;
- Г) зовнішні фактори, так і помилки самих підприємств.

9. Використання технології антикризового управління допомагає:

- А) запобігти або пом'якшити кризові ситуації і вийти з кризи з мінімальними втратами;  
Б) збільшити ВВП країни;  
В) правильно скласти план санації;  
Г) всі відповіді правильні.
9. Система антикризового управління спрямована на:  
А) уповільнення відтоку капіталу з підприємства;  
Б) створення умов для швидкої реакції на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища;  
В) ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства;  
Г) правильної відповіді немає.
10. Система антикризового управління не включає:  
А) антикризовий менеджмент (менеджмент санації) ;  
Б) стратегічний менеджмент;  
В) ризик-менеджмент;  
Г) бенчмаркінг.
11. Основними елементами ризик – менеджменту є:  
А) виявлення ризиків;  
Б) оцінка ймовірності виникнення ризику;  
В) розробка програм попередження ризику;  
Г) правильної відповіді немає.
13. Антикризовий реінжиніринг покликаний:  
А) запобігти банкрутству підприємств малого бізнесу;  
Б) полегшити санацію банків;  
В) зміцнити позиції монополій;  
Г) правильної відповіді немає.
14. Напрямами реструктуризації є:  
А) верифікація бізнесу;  
Б) реструктуризація пасивів підприємства;  
В) реструктуризація організаційної структури;  
Г) реструктуризація структури боргу.
15. Необхідність реструктуризації підприємств малого бізнесу обумовлена:  
А) відсутністю коштів на вироблену товарну продукцію в нових ринкових умовах;  
Б) високою якістю виробленої продукції;  
В) низьким рівнем витрат;  
Г) низьким рівнем прибутковості.
16. У результаті реструктуризації не досягається:  
А) ліквідація неефективних виробництв;  
Б) економія витрат завдяки зменшенню масштабів діяльності;  
В) диверсифікація діяльності підприємства;

- А) запобігти або пом'якшити кризові ситуації і вийти з кризи з мінімальними втратами;  
Б) збільшити ВВП країни;  
В) правильно скласти план санації;  
Г) всі відповіді правильні.
9. Система антикризового управління спрямована на:  
А) уповільнення відтоку капіталу з підприємства;  
Б) створення умов для швидкої реакції на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища;  
В) ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства;  
Г) правильної відповіді немає.
10. Система антикризового управління не включає:  
А) антикризовий менеджмент (менеджмент санації) ;  
Б) стратегічний менеджмент;  
В) ризик-менеджмент;  
Г) бенчмаркінг.
11. Основними елементами ризик – менеджменту є:  
А) виявлення ризиків;  
Б) оцінка ймовірності виникнення ризику;  
В) розробка програм попередження ризику;  
Г) правильної відповіді немає.
13. Антикризовий реінжиніринг покликаний:  
А) запобігти банкрутству підприємств малого бізнесу;  
Б) полегшити санацію банків;  
В) зміцнити позиції монополій;  
Г) правильної відповіді немає.
14. Напрямами реструктуризації є:  
А) верифікація бізнесу;  
Б) реструктуризація пасивів підприємства;  
В) реструктуризація організаційної структури;  
Г) реструктуризація структури боргу.
15. Необхідність реструктуризації підприємств малого бізнесу обумовлена:  
А) відсутністю коштів на вироблену товарну продукцію в нових ринкових умовах;  
Б) високою якістю виробленої продукції;  
В) низьким рівнем витрат;  
Г) низьким рівнем прибутковості.
16. У результаті реструктуризації не досягається:  
А) ліквідація неефективних виробництв;  
Б) економія витрат завдяки зменшенню масштабів діяльності;  
В) диверсифікація діяльності підприємства;

Г) зниження рівня підприємницьких ризиків.

17. Антикризове управління є невід'ємною частиною загального управління підприємствами малого бізнесу, тому що припускає систему управлінських заходів щодо..... кризових ситуацій та їх причин:

- А) діагностики, аналізу;
- Б) попередження та сприяння;
- В) нейтралізації;
- Г) всі відповіді правильні.

18. Метою процесу реструктуризації є:

- А) поліпшення фінансово-економічних показників діяльності;
- Б) вилучення довгострокових зобов'язань;
- В) зменшення ринкової вартості власного капіталу підприємства;
- Г) немає правильної відповіді.

19. Припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, визнаного господарським судом банкрутом, з метою здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна це:

- А) банкрутство;
- Б) ліквідація при банкрутстві;
- В) ліквідація;
- Г) правильної відповіді немає.

20. Ліквідація юридичних осіб здійснюється:

- А) у злитті підприємства;
- Б) у поділі підприємства;
- В) у перетворенні підприємства;
- Г) без переходу прав і обов'язків підприємства.

21. Юридична особа може бути ліквідованою як:

- А) тільки у добровільному порядку;
- Б) у добровільному, так і примусовому порядку;
- В) тільки у примусовому порядку;
- Г) правильна відповідь А).

22. Підставою для ліквідації юридичної особи, може бути:

- А) закінчення строку, на який було створено юридичну особу;
- Б) кредиторська заборгованість;
- В) дебіторська заборгованість;
- Г) правильної відповіді немає.

23. Дієздатність юридичної особи здійснюється через:

- А) ліквідаційну комісію;
- Б) наглядову раду;
- В) Верховну Раду України;
- Г) правильної відповіді немає.

24. Робота ліквідаційної комісії починається з:

Г) зниження рівня підприємницьких ризиків.

17. Антикризове управління є невід'ємною частиною загального управління підприємствами малого бізнесу, тому що припускає систему управлінських заходів щодо..... кризових ситуацій та їх причин:

- А) діагностики, аналізу;
- Б) попередження та сприяння;
- В) нейтралізації;
- Г) всі відповіді правильні.

18. Метою процесу реструктуризації є:

- А) поліпшення фінансово-економічних показників діяльності;
- Б) вилучення довгострокових зобов'язань;
- В) зменшення ринкової вартості власного капіталу підприємства;
- Г) немає правильної відповіді.

19. Припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, визнаного господарським судом банкрутом, з метою здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна це:

- А) банкрутство;
- Б) ліквідація при банкрутстві;
- В) ліквідація;
- Г) правильної відповіді немає.

20. Ліквідація юридичних осіб здійснюється:

- А) у злитті підприємства;
- Б) у поділі підприємства;
- В) у перетворенні підприємства;
- Г) без переходу прав і обов'язків підприємства.

21. Юридична особа може бути ліквідованою як:

- А) тільки у добровільному порядку;
- Б) у добровільному, так і примусовому порядку;
- В) тільки у примусовому порядку;
- Г) правильна відповідь А).

22. Підставою для ліквідації юридичної особи, може бути:

- А) закінчення строку, на який було створено юридичну особу;
- Б) кредиторська заборгованість;
- В) дебіторська заборгованість;
- Г) правильної відповіді немає.

23. Дієздатність юридичної особи здійснюється через:

- А) ліквідаційну комісію;
- Б) наглядову раду;
- В) Верховну Раду України;
- Г) правильної відповіді немає.

24. Робота ліквідаційної комісії починається з:

- А) письмового звернення до суду;
- Б) інвентаризації і оцінки майна юридичної особи реалізації майна;
- В) опублікування оголошення про ліквідацію юридичної особи, в якому зазначаються порядок і строки заявлення кредитором претензій;
- Г) правильної відповіді немає.

25. Ліквідаційна комісія після закінчення строку для пред'явлення вимог кредиторами складає:

- А) проміжний ліквідаційний баланс;
- Б) акт прийому-передачі;
- В) зведену відомість;
- Г) правильної відповіді немає.

26. Різка зміна показників діяльності суб'єкта, що зумовлена низкою факторів та призводить до порушення стабільного функціонування та розвитку це:

- А) криза в бізнесі;
- Б) зростання бізнесу;
- В) стабільне функціонування;
- Г) всі варіанти неправильні

27. До якої групи факторів кризи відносять фактор «політична нестабільність»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

28. До якої групи факторів кризи відносять фактор «нестабільність валютного ринку»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

29. До якої групи факторів кризи відносять фактор «погіршення криміногенної ситуації»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

30. До якої групи факторів кризи відносять фактор «нестабільність регулюючого законодавства»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

- А) письмового звернення до суду;
- Б) інвентаризації і оцінки майна юридичної особи реалізації майна;
- В) опублікування оголошення про ліквідацію юридичної особи, в якому зазначаються порядок і строки заявлення кредитором претензій;
- Г) правильної відповіді немає.

25. Ліквідаційна комісія після закінчення строку для пред'явлення вимог кредиторами складає:

- А) проміжний ліквідаційний баланс;
- Б) акт прийому-передачі;
- В) зведену відомість;
- Г) правильної відповіді немає.

26. Різка зміна показників діяльності суб'єкта, що зумовлена низкою факторів та призводить до порушення стабільного функціонування та розвитку це:

- А) криза в бізнесі;
- Б) зростання бізнесу;
- В) стабільне функціонування;
- Г) всі варіанти неправильні

27. До якої групи факторів кризи відносять фактор «політична нестабільність»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

28. До якої групи факторів кризи відносять фактор «нестабільність валютного ринку»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

29. До якої групи факторів кризи відносять фактор «погіршення криміногенної ситуації»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

30. До якої групи факторів кризи відносять фактор «нестабільність регулюючого законодавства»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

31. До якої групи факторів кризи відносять фактор «зниження рівня реальних доходів населення»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

32. До якої групи факторів кризи відносять фактор «зростання безробіття»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

33. До якої групи факторів кризи відносять фактор «нестабільність податкової системи»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

34. До якої групи факторів кризи відносять фактор «зростання інфляції»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

35. До якої групи факторів кризи відносять фактор «стихійні лиха»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

36. До якої групи факторів кризи відносять фактор «неефективний фінансовий менеджмент»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

37. До якої групи факторів кризи відносять фактор «недостатне знання кон'юнктури ринку»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

38. До якої групи факторів кризи відносять фактор «високий рівень комерційного ризику»:

31. До якої групи факторів кризи відносять фактор «зниження рівня реальних доходів населення»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

32. До якої групи факторів кризи відносять фактор «зростання безробіття»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

33. До якої групи факторів кризи відносять фактор «нестабільність податкової системи»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

34. До якої групи факторів кризи відносять фактор «зростання інфляції»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

35. До якої групи факторів кризи відносять фактор «стихійні лиха»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

36. До якої групи факторів кризи відносять фактор «неефективний фінансовий менеджмент»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

37. До якої групи факторів кризи відносять фактор «недостатне знання кон'юнктури ринку»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

38. До якої групи факторів кризи відносять фактор «високий рівень комерційного ризику»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

39. До якої групи факторів кризи відносять фактор «неефективне управління витратами виробництва»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

40. До якої групи факторів кризи відносять фактор «відсутність гнучкості в управлінні»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

41. До якої групи факторів кризи відносять фактор «застарілі і зношені основні фонди»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

42. До якої групи факторів кризи відносять фактор «низька продуктивність праці»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

43. До якої групи факторів кризи відносять фактор «високі енерговитрати»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

44. До якої групи факторів кризи відносять фактор «низька конкурентоспроможність продукції»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

45. До якої групи факторів кризи відносять фактор «залежність від обмеженого кола постачальників і покупців»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

39. До якої групи факторів кризи відносять фактор «неефективне управління витратами виробництва»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

40. До якої групи факторів кризи відносять фактор «відсутність гнучкості в управлінні»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

41. До якої групи факторів кризи відносять фактор «застарілі і зношені основні фонди»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

42. До якої групи факторів кризи відносять фактор «низька продуктивність праці»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

43. До якої групи факторів кризи відносять фактор «високі енерговитрати»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

44. До якої групи факторів кризи відносять фактор «низька конкурентоспроможність продукції»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

45. До якої групи факторів кризи відносять фактор «залежність від обмеженого кола постачальників і покупців»:

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

46. Яким етапом ліквідації є внесення відповідного запису до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців про державну реєстрацію припинення юридичної особи:

- А) 2;
- Б) 3;
- В) 4;
- Г) 5.

47. Яким етапом ліквідації є здійснення ліквідаційною комісією згідно з встановленим законодавством порядку інвентаризації і оцінки майна юридичної особи реалізації майна, розрахунків з кредиторами і членами трудового колективу, складання ліквідаційного балансу і подання його органу, який призначив ліквідаційну комісію, або власнику:

- А) 2;
- Б) 3;
- В) 4;
- Г) 5.

48. Яким етапом ліквідації є виконання ліквідаційною комісією своїх обов'язків: повідомлення про ліквідацію юридичної особи в пресі (за місцезнаходженням), про порядок і строки ліквідації; вжиття необхідних заходів для стягнення дебіторської заборгованості, виявлення кредиторів та претензій останніх:

- А) 2;
- Б) 3;
- В) 4;
- Г) 5.

49. Яким етапом ліквідації є встановлення порядку і строків ліквідації юридичної особи:

- А) 2;
- Б) 3;
- В) 4;
- Г) 5.

50. Яким етапом ліквідації є утворення органом (особою), який прийняв рішення про ліквідацію юридичної особи, ліквідаційної комісії:

- А) 1;
- Б) 2;
- В) 3;
- Г) 4.

- А) зовнішні;
- Б) внутрішні;
- В) опосередковані;
- Г) всі варіанти неправильні.

46. Яким етапом ліквідації є внесення відповідного запису до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців про державну реєстрацію припинення юридичної особи:

- А) 2;
- Б) 3;
- В) 4;
- Г) 5.

47. Яким етапом ліквідації є здійснення ліквідаційною комісією згідно з встановленим законодавством порядку інвентаризації і оцінки майна юридичної особи реалізації майна, розрахунків з кредиторами і членами трудового колективу, складання ліквідаційного балансу і подання його органу, який призначив ліквідаційну комісію, або власнику:

- А) 2;
- Б) 3;
- В) 4;
- Г) 5.

48. Яким етапом ліквідації є виконання ліквідаційною комісією своїх обов'язків: повідомлення про ліквідацію юридичної особи в пресі (за місцезнаходженням), про порядок і строки ліквідації; вжиття необхідних заходів для стягнення дебіторської заборгованості, виявлення кредиторів та претензій останніх:

- А) 2;
- Б) 3;
- В) 4;
- Г) 5.

49. Яким етапом ліквідації є встановлення порядку і строків ліквідації юридичної особи:

- А) 2;
- Б) 3;
- В) 4;
- Г) 5.

50. Яким етапом ліквідації є утворення органом (особою), який прийняв рішення про ліквідацію юридичної особи, ліквідаційної комісії:

- А) 1;
- Б) 2;
- В) 3;
- Г) 4.



## Ключові терміни

---

**Агентування** – форма господарювання, за якої агент (посередник) діє від імені та на користь відповідно виробника або споживача (принципала) та за його рахунок.

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

**Амортизація** – це систематичний розподіл вартості основних засобів, що амортизується, протягом терміну їх корисного використання (експлуатації).

**Бенчмаркінг** – програмно-цільове управління інвестиційними, інноваційними та маркетинговими проектами на основі ринкової оцінки конкурентних позицій підприємства і успішного світового досвіду. Цей процес достатньо використовується підприємствами малого бізнесу.

**Бізнес** – самостійна ініціативна економічна діяльність, що здійснюється за рахунок власних та залучених ресурсів, має ризиковий характер і належний рівень відповідальності та ставить за мету отримання прибутку та розвиток власної справи шляхом задоволення потреб суспільства в умовах ринку.

**Бізнес-інкубатори** – установи, які подібні до бізнес-центрів, але відрізняються від них тим, що, окрім наведених вище послуг, надають малим підприємствам на умовах оренди обладнані офіси та приміщення, необхідні для початку виробництва того чи іншого продукту. Малі підприємства працюють в інкубаторах обмежений час (2–3 роки), після чого поступаються місцем іншим. Інколи малий бізнес отримує в інкубаторах й фінансову допомогу на кінцевій стадії розробок і виробництва зразків та малих партій продукції. Відносно невеликі початкові кошти можуть виділятися на безповоротній основі, більш вагомі внески на початкових стадіях виробництва ринкового продукту нерідко супроводжуються поступкою на користь інкубатору частини прав власності на компанію-реципієнта або домовленістю про частковий розподіл майбутніх доходів.

**Бізнес-центри** – установи, що спеціалізуються на підтримці малого бізнесу на початкових етапах його становлення (основні функції полягають в інформаційній підтримці підприємців-початківців, пошуках замовників (інвесторів) на їхні проекти, на допомозі у підборі кадрів, залученні зовнішніх експертів, навчанні підприємців основам ведення бізнесу тощо). Як правило, вартість подібних послуг значно нижча, ніж на ринку, оскільки діяльність бізнес-центрів частково фінансується за рахунок коштів місцевих бюджетів і коштів установ – великих університетів та компаній.

## Ключові терміни

---

**Агентування** – форма господарювання, за якої агент (посередник) діє від імені та на користь відповідно виробника або споживача (принципала) та за його рахунок.

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

**Амортизація** – це систематичний розподіл вартості основних засобів, що амортизується, протягом терміну їх корисного використання (експлуатації).

**Бенчмаркінг** – програмно-цільове управління інвестиційними, інноваційними та маркетинговими проектами на основі ринкової оцінки конкурентних позицій підприємства і успішного світового досвіду. Цей процес достатньо використовується підприємствами малого бізнесу.

**Бізнес** – самостійна ініціативна економічна діяльність, що здійснюється за рахунок власних та залучених ресурсів, має ризиковий характер і належний рівень відповідальності та ставить за мету отримання прибутку та розвиток власної справи шляхом задоволення потреб суспільства в умовах ринку.

**Бізнес-інкубатори** – установи, які подібні до бізнес-центрів, але відрізняються від них тим, що, окрім наведених вище послуг, надають малим підприємствам на умовах оренди обладнані офіси та приміщення, необхідні для початку виробництва того чи іншого продукту. Малі підприємства працюють в інкубаторах обмежений час (2–3 роки), після чого поступаються місцем іншим. Інколи малий бізнес отримує в інкубаторах й фінансову допомогу на кінцевій стадії розробок і виробництва зразків та малих партій продукції. Відносно невеликі початкові кошти можуть виділятися на безповоротній основі, більш вагомі внески на початкових стадіях виробництва ринкового продукту нерідко супроводжуються поступкою на користь інкубатору частини прав власності на компанію-реципієнта або домовленістю про частковий розподіл майбутніх доходів.

**Бізнес-центри** – установи, що спеціалізуються на підтримці малого бізнесу на початкових етапах його становлення (основні функції полягають в інформаційній підтримці підприємців-початківців, пошуках замовників (інвесторів) на їхні проекти, на допомозі у підборі кадрів, залученні зовнішніх експертів, навчанні підприємців основам ведення бізнесу тощо). Як правило, вартість подібних послуг значно нижча, ніж на ринку, оскільки діяльність бізнес-центрів частково фінансується за рахунок коштів місцевих бюджетів і коштів установ – великих університетів та компаній.

**Бізнесмен** – організатор та управлінець власного бізнесу, який отримує дохід у вигляді прибутку від діяльності справи та ефективного комбінування наявних ресурсів.

**Бізнес-план** – це програма дій бізнесмена, яка обґрунтована аналізом ринку, постачальників, інвестицій тощо та визначає цілі діяльності бізнесу.

**Бюджетування** – це управлінська технологія, яка передбачає формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів організації чи її ланок для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування.

**Виробництво** – це процес перетворення ресурсів в корисний для споживача результат (виготовлення продукції, надання послуг та виконання робіт), для отримання якого необхідна наявність професійних знань і умінь поєднання рішень.

**Виробничий франчайзинг** передбачає передачу франчайзером франчайзингу запатентованих технологій й сировини для виробництва певної продукції. Частіше всього франчайзер виробляє і постачає напівфабрикати, технологія виробництва яких являє собою комерційну таємницю. Прикладом виробничого франчайзингу може бути виробництво безалкогольних напоїв. Предметом франчайзингової угоди при цьому виступають продаж на пільгових умовах спеціального обладнання для виробництва певної продукції.

**Відтворення** – процес поновлення або збільшення вартості зношених і застарілих основних засобів в натуральному і вартісному вираженні. В практиці зустрічається просте і розширене відтворення, а також, у разі відсутності управлінських дій, спрямованих на покращення стану основних засобів – звужене. Вони мають назву режими відтворення.

**Власник капіталу** – суб'єкт, який є власником фінансових та матеріальних активів, який надає їх у користування іншим суб'єктам за відповідну плату на основі договорів оренди, кредиту тощо;

**Господарськими товариствами** визнаються підприємства або інші суб'єкти господарювання (юридичні особи), створені юридичними особами або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку. Вони поділяються на: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства.

**Джобери** – суб'єкти посередництва, які мають запаси готової продукції, забезпечують зберігання і поставку (транспортування) товарів. До того ж принципи їх діяльності аналогічні агентським функціям. Звертання до послуг джоберів доцільно у тому випадку, якщо виробнику з якихось причин не вигідно створювати власну збутову мережу, або у випадку, коли він прагне вийти за рамки території, де розташовані його власні збутові підрозділи.

**Бізнесмен** – організатор та управлінець власного бізнесу, який отримує дохід у вигляді прибутку від діяльності справи та ефективного комбінування наявних ресурсів.

**Бізнес-план** – це програма дій бізнесмена, яка обґрунтована аналізом ринку, постачальників, інвестицій тощо та визначає цілі діяльності бізнесу.

**Бюджетування** – це управлінська технологія, яка передбачає формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів організації чи її ланок для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування.

**Виробництво** – це процес перетворення ресурсів в корисний для споживача результат (виготовлення продукції, надання послуг та виконання робіт), для отримання якого необхідна наявність професійних знань і умінь поєднання рішень.

**Виробничий франчайзинг** передбачає передачу франчайзером франчайзингу запатентованих технологій й сировини для виробництва певної продукції. Частіше всього франчайзер виробляє і постачає напівфабрикати, технологія виробництва яких являє собою комерційну таємницю. Прикладом виробничого франчайзингу може бути виробництво безалкогольних напоїв. Предметом франчайзингової угоди при цьому виступають продаж на пільгових умовах спеціального обладнання для виробництва певної продукції.

**Відтворення** – процес поновлення або збільшення вартості зношених і застарілих основних засобів в натуральному і вартісному вираженні. В практиці зустрічається просте і розширене відтворення, а також, у разі відсутності управлінських дій, спрямованих на покращення стану основних засобів – звужене. Вони мають назву режими відтворення.

**Власник капіталу** – суб'єкт, який є власником фінансових та матеріальних активів, який надає їх у користування іншим суб'єктам за відповідну плату на основі договорів оренди, кредиту тощо;

**Господарськими товариствами** визнаються підприємства або інші суб'єкти господарювання (юридичні особи), створені юридичними особами або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку. Вони поділяються на: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства.

**Джобери** – суб'єкти посередництва, які мають запаси готової продукції, забезпечують зберігання і поставку (транспортування) товарів. До того ж принципи їх діяльності аналогічні агентським функціям. Звертання до послуг джоберів доцільно у тому випадку, якщо виробнику з якихось причин не вигідно створювати власну збутову мережу, або у випадку, коли він прагне вийти за рамки території, де розташовані його власні збутові підрозділи.

**Дистриб'ютор** – це посередник, який спеціалізується на придбанні товарів у виробників і реалізує їх (розподіляє) своїм постійним клієнтам. Розрізняють дистриб'юторів товарів промислового призначення (їх партнерами є підприємці, що виробляють товари, готові до споживання) і дистриб'юторів, які продають товари роздрібним торговцям.

**Довгострокові фінансові інвестиції** – фінансові вкладення в розвиток інших підприємств на період більше одного року з метою одержання доходів (дивідендів, відсотків), збільшення власного капіталу й інших вигод для підприємства. До них належать: кошти, фінансові інвестиції підприємства в цінні папери й статутні капітали інших підприємств.

**Завищення ціни** – це стратегія «зняття вершків» з ринку, незважаючи на можливість розширення продажу при зниженні цін. Завищувати ціни можна тільки в тих випадках, коли товари суттєво відрізняються від товарів конкурентів.

**Інжинірингові організації** – це свого роду сполучна ланка між науковими дослідженнями і розробками, з одного боку, і між нововведеннями і виробництвом – з іншого. Інжинірингова діяльність пов'язана із створенням об'єктів промислової власності, діяльністю з проектування, виробництва та експлуатації машин, устаткування, організації виробничих процесів з урахуванням їх функціонального призначення, безпеки та економічності.

**Інновації** – сукупність новостворених або вдосконалених конкурентоздатних технологій, продукції або послуг, а також організаційно-технічних рішень виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери – та їх впровадження в господарську практику, тому що саме інноваційність та новаторство є основою підприємницької діяльності.

**Інноваційний розвиток бізнесу** – це процес, який базується на інтегруванні цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, на вдосконалення ведення малого підприємництва, оптимізації бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей на основі використання нових управлінських рішень різного господарського характеру та виробництві нових видів продукції чи послуг.

**Іноземним підприємством** є унітарне або корпоративне підприємство, створене за законодавством України, що діє виключно на основі власності іноземців або іноземних юридичних осіб, або діюче підприємство, придбане повністю у власність цих осіб. Підприємство в статутному капіталі якого не менш як десять відсотків становить іноземна інвестиція, визнається підприємством з іноземними інвестиціями. Підприємство набуває статусу підприємства з іноземними інвестиціями з дня зарахування іноземної інвестиції на його баланс.

**Інтелектуальні інвестиції** – це вкладення капіталу в інтелектуальну власність (патенти, авторські права, торгові марки, ноу-хау); людські активи (сукупність колективних знань підприємства, їхніх творчих здібностей, лідерських

**Дистриб'ютор** – це посередник, який спеціалізується на придбанні товарів у виробників і реалізує їх (розподіляє) своїм постійним клієнтам. Розрізняють дистриб'юторів товарів промислового призначення (їх партнерами є підприємці, що виробляють товари, готові до споживання) і дистриб'юторів, які продають товари роздрібним торговцям.

**Довгострокові фінансові інвестиції** – фінансові вкладення в розвиток інших підприємств на період більше одного року з метою одержання доходів (дивідендів, відсотків), збільшення власного капіталу й інших вигод для підприємства. До них належать: кошти, фінансові інвестиції підприємства в цінні папери й статутні капітали інших підприємств.

**Завищення ціни** – це стратегія «зняття вершків» з ринку, незважаючи на можливість розширення продажу при зниженні цін. Завищувати ціни можна тільки в тих випадках, коли товари суттєво відрізняються від товарів конкурентів.

**Інжинірингові організації** – це свого роду сполучна ланка між науковими дослідженнями і розробками, з одного боку, і між нововведеннями і виробництвом – з іншого. Інжинірингова діяльність пов'язана із створенням об'єктів промислової власності, діяльністю з проектування, виробництва та експлуатації машин, устаткування, організації виробничих процесів з урахуванням їх функціонального призначення, безпеки та економічності.

**Інновації** – сукупність новостворених або вдосконалених конкурентоздатних технологій, продукції або послуг, а також організаційно-технічних рішень виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери – та їх впровадження в господарську практику, тому що саме інноваційність та новаторство є основою підприємницької діяльності.

**Інноваційний розвиток бізнесу** – це процес, який базується на інтегруванні цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, на вдосконалення ведення малого підприємництва, оптимізації бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей на основі використання нових управлінських рішень різного господарського характеру та виробництві нових видів продукції чи послуг.

**Іноземним підприємством** є унітарне або корпоративне підприємство, створене за законодавством України, що діє виключно на основі власності іноземців або іноземних юридичних осіб, або діюче підприємство, придбане повністю у власність цих осіб. Підприємство в статутному капіталі якого не менш як десять відсотків становить іноземна інвестиція, визнається підприємством з іноземними інвестиціями. Підприємство набуває статусу підприємства з іноземними інвестиціями з дня зарахування іноземної інвестиції на його баланс.

**Інтелектуальні інвестиції** – це вкладення капіталу в інтелектуальну власність (патенти, авторські права, торгові марки, ноу-хау); людські активи (сукупність колективних знань підприємства, їхніх творчих здібностей, лідерських

якостей тощо); інфраструктурні активи (технології, методи і процеси, які застосовуються при здійсненні діяльності підприємства).

**Калькулювання** – це процес визначення собівартості продукції, який полягає у акумулюванні витрат на виробництво і перенесення їх на готовий продукт. За допомогою калькулювання визначають собівартість одиниці продукції.

**Капітальні інвестиції** – вартість об'єктів по будівництву, виготовленню, що виконується для власних потреб підприємства, а також устаткування для монтажу й установки та інші, але в малому бізнесі з огляду на обмеженість ресурсів, вони зустрічаються вкрай рідко.

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

**Комівояжер** – це підприємець-посередник, який не тільки продає, але і доставляє товар покупцю (продаж із доставкою). До комівояжерів відносять роз'їзних представників торговельних фірм, які пропонують покупцям товари за зразками. Комівояжери забезпечують доволі ефективну рекламу товарів і створюють міцні канали збуту продукції, а також післяпродажного обслуговування

**Кооперативи** – добровільні об'єднання громадян, створені з метою спільного вирішення ними економічних, соціально-побутових та інших питань можуть створюватися у різних галузях (виробничі, споживчі, житлові тощо).

**Корпоративне підприємство** – підприємство, що утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

**Криза в бізнесі** – це різка зміна показників діяльності суб'єкта, що зумовлена низкою факторів та призводить до порушення стабільного функціонування та розвитку.

**Культура бізнесу** – це набір цінностей і норм, а також відповідальності бізнесу, що супроводжують його ведення.

**Малий бізнес** — одна з форм організації економічної діяльності, пов'язана з функціонуванням малих підприємницьких структур, заснованих

якостей тощо); інфраструктурні активи (технології, методи і процеси, які застосовуються при здійсненні діяльності підприємства).

**Калькулювання** – це процес визначення собівартості продукції, який полягає у акумулюванні витрат на виробництво і перенесення їх на готовий продукт. За допомогою калькулювання визначають собівартість одиниці продукції.

**Капітальні інвестиції** – вартість об'єктів по будівництву, виготовленню, що виконується для власних потреб підприємства, а також устаткування для монтажу й установки та інші, але в малому бізнесі з огляду на обмеженість ресурсів, вони зустрічаються вкрай рідко.

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

**Комівояжер** – це підприємець-посередник, який не тільки продає, але і доставляє товар покупцю (продаж із доставкою). До комівояжерів відносять роз'їзних представників торговельних фірм, які пропонують покупцям товари за зразками. Комівояжери забезпечують доволі ефективну рекламу товарів і створюють міцні канали збуту продукції, а також післяпродажного обслуговування

**Кооперативи** – добровільні об'єднання громадян, створені з метою спільного вирішення ними економічних, соціально-побутових та інших питань можуть створюватися у різних галузях (виробничі, споживчі, житлові тощо).

**Корпоративне підприємство** – підприємство, що утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

**Криза в бізнесі** – це різка зміна показників діяльності суб'єкта, що зумовлена низкою факторів та призводить до порушення стабільного функціонування та розвитку.

**Культура бізнесу** – це набір цінностей і норм, а також відповідальності бізнесу, що супроводжують його ведення.

**Малий бізнес** — одна з форм організації економічної діяльності, пов'язана з функціонуванням малих підприємницьких структур, заснованих

в різних організаційно-правових формах та різних формах власності та має на меті одержання прибутку шляхом реалізації ідеї свого заснування.

**Менеджер** – суб'єкт, який займається управлінням на підприємстві, заснованому повністю або частково на капіталі інших осіб, тобто менеджери можуть залучатися як до управління підприємствами інших осіб, так і до власних (наприклад, входити до виконавчого органу акціонерного товариства) і отримує дохід у вигляді зарплати;

**Найманий працівник** – особа, яка реалізовує свої здібності на користь власника підприємства, на якому він працює, та отримує дохід у вигляді заробітної плати;

**Оборотні фонди** – це частина виробничих фондів підприємства, яка повністю використовуються в операційному циклі виготовлення продукції і переносить свою вартість на вартість цієї продукції.

**Оптові фірми** – незалежні комерційні підприємства, що отримують право власності на всі товари, з якими мають справу. Це професійний вид підприємницької діяльності. Підприємницький дохід складається з різниці між ціною покупки товарів оптовиком і ціною продажу. Оптовик продає товар роздрібним торговцям.

**Основний капітал** – це засоби праці, які мають визначену вартість, функціонують у виробничому процесі тривалий час більше одного року або операційного циклу, не змінюючи при цьому своїх форм і розмірів, а свою вартість переносять на вартість готової продукції поступово, шляхом амортизаційних відрахувань.

**Паушальний платіж** є фіксованою одноразовою виплатою франчайзі на користь франчайзера за вступ в франчайзингову мережу. Розмір паушального платежу залежить від витрат на створення цієї мережі, цінності бренду, сервісних послуг для франчайзі, а також всіх інших витрат, які несе франчайзер в процесі реєстрації франшизного підприємства та рівень одержуваного прибутку франчайзером індивідуально від кожного франчайзі.

**Підприємництво** – інноваційний вид бізнесу, що здійснюється з високим ступенем ризику, шляхом реалізації власних ідей та рішень особою у відповідних умовах з метою отримання прибутку та розвитку суспільства на основі інновацій.

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

**Початковий капітал** – це не тільки економічна категорія, необхідна для реалізації проекту, але й психологічний фактор, наявність і розмір якого впливають на імідж підприємця перед партнерами, а також є гарантом платоспроможності підприємця.

**Реальні інвестиції** – вкладення капіталу для забезпечення підприємства засобами виробництва. Реальні інвестиції пов'язані із заміщенням основних

в різних організаційно-правових формах та різних формах власності та має на меті одержання прибутку шляхом реалізації ідеї свого заснування.

**Менеджер** – суб'єкт, який займається управлінням на підприємстві, заснованому повністю або частково на капіталі інших осіб, тобто менеджери можуть залучатися як до управління підприємствами інших осіб, так і до власних (наприклад, входити до виконавчого органу акціонерного товариства) і отримує дохід у вигляді зарплати;

**Найманий працівник** – особа, яка реалізовує свої здібності на користь власника підприємства, на якому він працює, та отримує дохід у вигляді заробітної плати;

**Оборотні фонди** – це частина виробничих фондів підприємства, яка повністю використовуються в операційному циклі виготовлення продукції і переносить свою вартість на вартість цієї продукції.

**Оптові фірми** – незалежні комерційні підприємства, що отримують право власності на всі товари, з якими мають справу. Це професійний вид підприємницької діяльності. Підприємницький дохід складається з різниці між ціною покупки товарів оптовиком і ціною продажу. Оптовик продає товар роздрібним торговцям.

**Основний капітал** – це засоби праці, які мають визначену вартість, функціонують у виробничому процесі тривалий час більше одного року або операційного циклу, не змінюючи при цьому своїх форм і розмірів, а свою вартість переносять на вартість готової продукції поступово, шляхом амортизаційних відрахувань.

**Паушальний платіж** є фіксованою одноразовою виплатою франчайзі на користь франчайзера за вступ в франчайзингову мережу. Розмір паушального платежу залежить від витрат на створення цієї мережі, цінності бренду, сервісних послуг для франчайзі, а також всіх інших витрат, які несе франчайзер в процесі реєстрації франшизного підприємства та рівень одержуваного прибутку франчайзером індивідуально від кожного франчайзі.

**Підприємництво** – інноваційний вид бізнесу, що здійснюється з високим ступенем ризику, шляхом реалізації власних ідей та рішень особою у відповідних умовах з метою отримання прибутку та розвитку суспільства на основі інновацій.

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

**Початковий капітал** – це не тільки економічна категорія, необхідна для реалізації проекту, але й психологічний фактор, наявність і розмір якого впливають на імідж підприємця перед партнерами, а також є гарантом платоспроможності підприємця.

**Реальні інвестиції** – вкладення капіталу для забезпечення підприємства засобами виробництва. Реальні інвестиції пов'язані із заміщенням основних

засобів чи їх розширенням. Завдяки цьому відбувається модернізація й раціоналізація обладнання, що значною мірою впливає на ефективність функціонування бізнесу.

**Реінжиніринг** – припускає процесний підхід в управлінні підприємством, коли відбувається перехід від управління окремими операціями до управління міжфункціональними бізнес-процесами, які націлені на задоволення потреб як зовнішніх, так і внутрішніх клієнтів. Саме на такому підході до управління базується створення на підприємстві системи менеджменту якості, який підвищує конкурентні переваги підприємства на споживчому ринку за рахунок стандартизації та регламентації діяльності. При такому підході в управлінні, мале підприємство досягне високої якості не тільки товарів (послуг), але і всіх процесів організації, тому що, по-перше, орієнтація відбувається на споживачів, по – друге, постійно проводиться оцінка ефективності всіх процесів. При цьому досягається істотна економія витрат, збільшується прибутковість і рентабельність діяльності.

**Реструктуризація** – це процес, який передбачає здійснення комплексу заходів організаційного, виробничого, управлінського і фінансового характеру. Меті процесу реструктуризації: 1) поліпшення фінансово-економічних показників діяльності; 2) залучення довгострокових зобов'язань; 3) збільшення ринкової вартості власного капіталу підприємства; 4) посилення конкурентоспроможності на ринку; 5) розширення або завоювання нових ринкових сегментів, підвищення частки ринку; 6) запобігання банкрутства. Для підприємств малого бізнесу можна рекомендувати наступні напрямки реструктуризації: реструктуризація організаційної структури; реструктуризація активів підприємства, або диверсифікація бізнесу; реструктуризація структури капіталу, або фінансова реструктуризація

**Ризик – менеджмент** – це управління ризиками, спрямоване на зниження втрат від можливих негативних ситуацій у діяльності підприємства. В малому бізнесі, можливо, власник (підприємець) на інтуїтивному рівні прораховує час від часу ризику, але при цьому не охоплює всі основні елементи ризик – менеджменту, такі як: ідентифікація ризиків, виявлення області підвищеного ризику, оцінка ступеня ймовірності ризику, розробка програм попередження ризику.

**Роялті** – це регулярні платежі франчайзі своєму франчайзеру.

**Сервісний франчайзинг**, окрім передачі обладнання й надання права продажу послуг, здійснює передачу технологій продажу, обслуговування клієнтів, а також контролюються усі аспекти їх застосування. Він являє собою синтез двох попередніх видів франчайзингу у сфері послуг.

**Середовище ведення бізнесу** – це сукупність чинників зовнішнього і внутрішнього характерів, що впливають на діяльність фірми і вимагають прийняття рішень, спрямованих або на їх усунення, або на їх прийняття.

**Собівартість продукції** – це грошова форма витрат на підготовку виробництва, виготовлення та збут продукції.

засобів чи їх розширенням. Завдяки цьому відбувається модернізація й раціоналізація обладнання, що значною мірою впливає на ефективність функціонування бізнесу.

**Реінжиніринг** – припускає процесний підхід в управлінні підприємством, коли відбувається перехід від управління окремими операціями до управління міжфункціональними бізнес-процесами, які націлені на задоволення потреб як зовнішніх, так і внутрішніх клієнтів. Саме на такому підході до управління базується створення на підприємстві системи менеджменту якості, який підвищує конкурентні переваги підприємства на споживчому ринку за рахунок стандартизації та регламентації діяльності. При такому підході в управлінні, мале підприємство досягне високої якості не тільки товарів (послуг), але і всіх процесів організації, тому що, по-перше, орієнтація відбувається на споживачів, по – друге, постійно проводиться оцінка ефективності всіх процесів. При цьому досягається істотна економія витрат, збільшується прибутковість і рентабельність діяльності.

**Реструктуризація** – це процес, який передбачає здійснення комплексу заходів організаційного, виробничого, управлінського і фінансового характеру. Меті процесу реструктуризації: 1) поліпшення фінансово-економічних показників діяльності; 2) залучення довгострокових зобов'язань; 3) збільшення ринкової вартості власного капіталу підприємства; 4) посилення конкурентоспроможності на ринку; 5) розширення або завоювання нових ринкових сегментів, підвищення частки ринку; 6) запобігання банкрутства. Для підприємств малого бізнесу можна рекомендувати наступні напрямки реструктуризації: реструктуризація організаційної структури; реструктуризація активів підприємства, або диверсифікація бізнесу; реструктуризація структури капіталу, або фінансова реструктуризація

**Ризик – менеджмент** – це управління ризиками, спрямоване на зниження втрат від можливих негативних ситуацій у діяльності підприємства. В малому бізнесі, можливо, власник (підприємець) на інтуїтивному рівні прораховує час від часу ризику, але при цьому не охоплює всі основні елементи ризик – менеджменту, такі як: ідентифікація ризиків, виявлення області підвищеного ризику, оцінка ступеня ймовірності ризику, розробка програм попередження ризику.

**Роялті** – це регулярні платежі франчайзі своєму франчайзеру.

**Сервісний франчайзинг**, окрім передачі обладнання й надання права продажу послуг, здійснює передачу технологій продажу, обслуговування клієнтів, а також контролюються усі аспекти їх застосування. Він являє собою синтез двох попередніх видів франчайзингу у сфері послуг.

**Середовище ведення бізнесу** – це сукупність чинників зовнішнього і внутрішнього характерів, що впливають на діяльність фірми і вимагають прийняття рішень, спрямованих або на їх усунення, або на їх прийняття.

**Собівартість продукції** – це грошова форма витрат на підготовку виробництва, виготовлення та збут продукції.

**Стратегія управління малим підприємством** – це цілеспрямований, багатоплановий, гнучкий процес, що передбачає розробку комплексу підходів, які забезпечили б йому життєздатність на ринку в майбутньому. Тільки після остаточного прийняття стратегії розвитку і її документального підтвердження у вигляді стратегічного плану підприємству доцільно переходити до обґрунтування своїх планів, побудови організаційної структури управління, визначення розміру необхідних інвестицій тощо.

**Суб'єкт торгівлі по каталогах** – посередник, який займається реалізацією товарів шляхом розсилання каталогів товарів потенційним покупцям. У цьому випадку посередник має передбачити наявність складського приміщення. Крім того, передбачається можливість використання якого-небудь ефективного виду транспорту.

**Технологічні парки** – масштабні інноваційні центри, в яких, окрім наведених вище послуг, забезпечуються умови, максимально сприятливі для науково-технологічних інноваційних проектів, що здійснюються спільними зусиллями наукових центрів, промисловості та підприємництва. Технологічні парки в основному створюються великими науковими центрами (найчастіше університетами) на спеціально відведеній для них упорядкованій території з першокласною інженерною, науково-виробничою, інформаційною та соціальною інфраструктурою. Головна мета технопарків – повернути увагу до своєї території представників великого бізнесу, які працюють у галузях високих технологій, для здійснення силами спеціалістів наукового центру і за рахунок коштів залучених компаній розробок інноваційного продукту, в основі якого покладено результат наукових досліджень, проведених в центрі – засновників. Розробку інноваційних продуктів у технопарку, як правило, здійснюють малі підприємства

**Товариством з додатковою відповідальністю** є господарське товариство, статутний капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

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

**Товарний франчайзинг** передбачає поставку франчайзі на пільгових умовах визначеного асортименту товарів для продажу їх за певними технологіями. При цьому детально виписуються вимоги до технологій продажу та використання товарного знака. Окрім цього франчайзер забезпечує фран-

**Стратегія управління малим підприємством** – це цілеспрямований, багатоплановий, гнучкий процес, що передбачає розробку комплексу підходів, які забезпечили б йому життєздатність на ринку в майбутньому. Тільки після остаточного прийняття стратегії розвитку і її документального підтвердження у вигляді стратегічного плану підприємству доцільно переходити до обґрунтування своїх планів, побудови організаційної структури управління, визначення розміру необхідних інвестицій тощо.

**Суб'єкт торгівлі по каталогах** – посередник, який займається реалізацією товарів шляхом розсилання каталогів товарів потенційним покупцям. У цьому випадку посередник має передбачити наявність складського приміщення. Крім того, передбачається можливість використання якого-небудь ефективного виду транспорту.

**Технологічні парки** – масштабні інноваційні центри, в яких, окрім наведених вище послуг, забезпечуються умови, максимально сприятливі для науково-технологічних інноваційних проектів, що здійснюються спільними зусиллями наукових центрів, промисловості та підприємництва. Технологічні парки в основному створюються великими науковими центрами (найчастіше університетами) на спеціально відведеній для них упорядкованій території з першокласною інженерною, науково-виробничою, інформаційною та соціальною інфраструктурою. Головна мета технопарків – повернути увагу до своєї території представників великого бізнесу, які працюють у галузях високих технологій, для здійснення силами спеціалістів наукового центру і за рахунок коштів залучених компаній розробок інноваційного продукту, в основі якого покладено результат наукових досліджень, проведених в центрі – засновників. Розробку інноваційних продуктів у технопарку, як правило, здійснюють малі підприємства

**Товариством з додатковою відповідальністю** є господарське товариство, статутний капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

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

**Товарний франчайзинг** передбачає поставку франчайзі на пільгових умовах визначеного асортименту товарів для продажу їх за певними технологіями. При цьому детально виписуються вимоги до технологій продажу та використання товарного знака. Окрім цього франчайзер забезпечує фран-

чайзі рекламною, консультативною, інформаційною підтримкою, надає послуги з навчання й стажування персоналу. Товарний франчайзинг застосовується при продажу бензину, автомобілів, велосипедів, алкогольних й безалкогольних напоїв.

**Унітарне підприємство** – підприємство, що створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний капітал, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є державні та комунальні підприємства, підприємства, засновані на власності об'єднань громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника (однієї особи та його праці або з використанням найманої праці (ФОП), а також – що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання – юридичної особи).

**Управління витратами** – це процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження. Воно є важливою функцією економічного механізму будь-якого бізнесу.

**Управління оборотним капіталом** – сукупність методів та інструментів, що забезпечують адекватне поточному етапу розвитку підприємства, формування виробничого, кредитного та фінансового циклів з прийнятним рівнем ризику втрати ліквідності і відповідних йому рівню рентабельності

**Фермерське господарство** є формою підприємництва громадян з метою виробництва, переробки та реалізації товарної сільськогосподарської продукції.

**Філософія управління бізнесом** – сфера інтелектуальної діяльності людини, спрямована на формування комплексного погляду на організоване функціонування бізнесу та має на меті збереження його якісного стану, підтримку динамічної взаємодії із середовищем та стабільний розвиток.

**Фінанси малого бізнесу** – це сукупність економічних відносин з приводу акумуляції та ефективного розміщення фінансових ресурсів, що спрямовується на розвиток малого бізнесу з метою реалізації підприємницьких ідей та примноження його вартості на основі знань специфічних законів, за якими розвивається малий бізнес.

**Фінанси суб'єктів підприємництва** – це сукупність економічних відносин між господарськими структурами та внутрішнім та зовнішнім середовищем його функціонування з приводу формування основного та оборотного капіталу, а також – фондів грошових коштів, що створюються і використовуються на підприємствах з метою фінансового забезпечення процесу розширеного відтворення та виконання соціальних функцій бізнесу.

**Фінансова діяльність підприємства** складають грошові відносини, які супроводжуються безперервним кругообігом коштів та полягають у форму-

чайзі рекламною, консультативною, інформаційною підтримкою, надає послуги з навчання й стажування персоналу. Товарний франчайзинг застосовується при продажу бензину, автомобілів, велосипедів, алкогольних й безалкогольних напоїв.

**Унітарне підприємство** – підприємство, що створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний капітал, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є державні та комунальні підприємства, підприємства, засновані на власності об'єднань громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника (однієї особи та його праці або з використанням найманої праці (ФОП), а також – що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання – юридичної особи).

**Управління витратами** – це процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження. Воно є важливою функцією економічного механізму будь-якого бізнесу.

**Управління оборотним капіталом** – сукупність методів та інструментів, що забезпечують адекватне поточному етапу розвитку підприємства, формування виробничого, кредитного та фінансового циклів з прийнятним рівнем ризику втрати ліквідності і відповідних йому рівню рентабельності

**Фермерське господарство** є формою підприємництва громадян з метою виробництва, переробки та реалізації товарної сільськогосподарської продукції.

**Філософія управління бізнесом** – сфера інтелектуальної діяльності людини, спрямована на формування комплексного погляду на організоване функціонування бізнесу та має на меті збереження його якісного стану, підтримку динамічної взаємодії із середовищем та стабільний розвиток.

**Фінанси малого бізнесу** – це сукупність економічних відносин з приводу акумуляції та ефективного розміщення фінансових ресурсів, що спрямовується на розвиток малого бізнесу з метою реалізації підприємницьких ідей та примноження його вартості на основі знань специфічних законів, за якими розвивається малий бізнес.

**Фінанси суб'єктів підприємництва** – це сукупність економічних відносин між господарськими структурами та внутрішнім та зовнішнім середовищем його функціонування з приводу формування основного та оборотного капіталу, а також – фондів грошових коштів, що створюються і використовуються на підприємствах з метою фінансового забезпечення процесу розширеного відтворення та виконання соціальних функцій бізнесу.

**Фінансова діяльність підприємства** складають грошові відносини, які супроводжуються безперервним кругообігом коштів та полягають у форму-



ванні системи фінансового забезпечення підприємницької діяльності для забезпечення реалізації її цілей. Під поняттям фінансове забезпечення розуміють заходи спрямовані на покриття потреби підприємства в капіталі з усіх можливих джерел, їх мобілізацію і використання.

**Фінансова інфраструктура ринку інновацій** – це установи та організації, що забезпечують доступ інноваційних підприємств до фінансових ресурсів.

**Фінансовий менеджмент у малому бізнесі** – це процес проведення комплексу послідовних та взаємопов'язаних управлінських процедур, пов'язаних з формуванням, розподілом та ефективним використанням обмежених фінансових ресурсів з метою реалізації підприємницьких цілей в поєднанні з комерційною вигодою в процесі розвитку власної справи або збереження позицій на ринку. В сучасному розумінні основним завданням фінансового менеджменту суб'єктів малого підприємництва є ухвалення рішень щодо забезпечення найбільш ефективного руху фінансових ресурсів в усіх ланках бізнесу.

**Фінансовий механізм** – чітко впорядкована законодавчими та нормативними актами і забезпечена інформаційними ресурсами взаємопов'язана система заходів, спрямованих на використання об'єктивно існуючих фінансових відносин для досягнення цілей діяльності.

**Фінансовий стан** – це комплексна характеристика діяльності підприємства в певному періоді, що відображає ступінь забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, раціональності їх розміщення та ефективного використання з метою своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями та здійснення ефективної господарської діяльності в майбутньому

**Франчайзинг** — це така організація бізнесу, у якій підприємство (франчайзер) передає незалежній людині або підприємству (франчайзі) право на продаж продукту або послуг цього підприємства. Франчайзинг бізнес-формату, окрім передачі франчайзі прав на використання фірмового знака, передає йому відпрацьовану модель організації ведення бізнесу (детальні технології й правила ведення бізнесу, включаючи роботу з нерухомістю, оформленням інтер'єрів приміщень, освітлення, розташування меблів, зовнішнього вигляду співробітників, специфіки роботи з постачальниками, рекламної політики тощо).

**Центри передачі технологій** – організації, створені урядовими та регіональними органами влади за участю приватного капіталу в рамках національних програм промислового й технологічного розвитку з метою більш тісної інтеграції наукових установ (насамперед державних) з промисловістю і підприємництвом (організація бізнес-конференцій, публікування наукових збіроч про науково-технічні можливості та виробничі потреби, пошук партнерів для співпраці, організація спільних дослідницьких проектів тощо).

ванні системи фінансового забезпечення підприємницької діяльності для забезпечення реалізації її цілей. Під поняттям фінансове забезпечення розуміють заходи спрямовані на покриття потреби підприємства в капіталі з усіх можливих джерел, їх мобілізацію і використання.

**Фінансова інфраструктура ринку інновацій** – це установи та організації, що забезпечують доступ інноваційних підприємств до фінансових ресурсів.

**Фінансовий менеджмент у малому бізнесі** – це процес проведення комплексу послідовних та взаємопов'язаних управлінських процедур, пов'язаних з формуванням, розподілом та ефективним використанням обмежених фінансових ресурсів з метою реалізації підприємницьких цілей в поєднанні з комерційною вигодою в процесі розвитку власної справи або збереження позицій на ринку. В сучасному розумінні основним завданням фінансового менеджменту суб'єктів малого підприємництва є ухвалення рішень щодо забезпечення найбільш ефективного руху фінансових ресурсів в усіх ланках бізнесу.

**Фінансовий механізм** – чітко впорядкована законодавчими та нормативними актами і забезпечена інформаційними ресурсами взаємопов'язана система заходів, спрямованих на використання об'єктивно існуючих фінансових відносин для досягнення цілей діяльності.

**Фінансовий стан** – це комплексна характеристика діяльності підприємства в певному періоді, що відображає ступінь забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, раціональності їх розміщення та ефективного використання з метою своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями та здійснення ефективної господарської діяльності в майбутньому

**Франчайзинг** — це така організація бізнесу, у якій підприємство (франчайзер) передає незалежній людині або підприємству (франчайзі) право на продаж продукту або послуг цього підприємства. Франчайзинг бізнес-формату, окрім передачі франчайзі прав на використання фірмового знака, передає йому відпрацьовану модель організації ведення бізнесу (детальні технології й правила ведення бізнесу, включаючи роботу з нерухомістю, оформленням інтер'єрів приміщень, освітлення, розташування меблів, зовнішнього вигляду співробітників, специфіки роботи з постачальниками, рекламної політики тощо).

**Центри передачі технологій** – організації, створені урядовими та регіональними органами влади за участю приватного капіталу в рамках національних програм промислового й технологічного розвитку з метою більш тісної інтеграції наукових установ (насамперед державних) з промисловістю і підприємництвом (організація бізнес-конференцій, публікування наукових збіроч про науково-технічні можливості та виробничі потреби, пошук партнерів для співпраці, організація спільних дослідницьких проектів тощо).

## Література

---

1. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations: A Selected Edition Adam Smith (Author), Kathryn Sutherland (Editor), 2008, Oxford Paperbacks, Oxford, UK
2. AS/NZS Risk Management Standard 4360:1999 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.riskmanagement.com.au>.
3. Bic Liguria: una realtà a supporto di aspiranti imprenditori e piccoli imprenditori. — Accessed: <http://www.iolavoroliguria.it/>
4. Bolton Report (The) (1971) Small Firms, Report of the Committee of Inquiry on Small Firms, HMSO, Cmnd. 4811, London
5. Federal Small Business Programs and the Small Business Act of 1953 [Electronic resource] .- Access mode : <http://www.ncmahq.org/files/Articles/CM1009%20-%2024-41.pdf>.
6. Fraser, J. Enterprise risk management, published by John Wiley and Sons, 2010. — pp. 22-27
7. Hayek F. A. Individualism and Economic Order. By Friedrich. Chicago: University of Chicago Press. 1948. Pp. 272.
8. Improving occupational safety and health in SMEs: examples of effective assistance, European Agency for Safety and Health at Work, 2003. p. 34-40
9. Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in Forschung, Lehre und Praxis. Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG) Herausgeber: Urs Fueglistaller, Thierry Volery, Thomas Zellweger, 2013. -s.39
10. Pulic A. Measuring the performance of intellectual potential in knowledge economy / A. Pulic. — 1998.
11. Stevenson H.H. The Entrepreneurial Venture / H.H. Stevenson, W.A. Sahlman, M.J. Roberts, A. Bhidé, 1999. 622 p
12. Velu H.A.F. The development process of the personally managed enterprise.- European foundation for management development's. 10th seminar on small business, 1980. p.1-21.
13. Беліченко А.О. Тенденції та перспективи розвитку малого бізнесу в Запорізькому регіоні/А.Беліченко// Гуманітарний вісник ЗДІА, 2011.-№44.-С.60-64
14. Бланк И.А. Управление формированием капитала [Текст]: навчальний посібник / И.А. Бланк; Мін-во освіти і науки України, — К. : Ника-Центр, Эльга, 2002. — 512 с.
15. Бриль І. В. Особливості формування нематеріальних активів та їх управління в ринковій економіці (збірник НАН України) / І. В. Бриль / НАН України. Ін-т економіки промисловості. — Донецьк: 2014. — С. 80-94.
16. Буряк Л.Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Л.Д. Буряк — К.: КНЕУ, 2002. — 84 с.-С.23
17. Бусыгин А.В. Предпринимательство. / А.В. Бусыгин. — М.: Дело, 2001. - 640 с.

## Література

---

1. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations: A Selected Edition Adam Smith (Author), Kathryn Sutherland (Editor), 2008, Oxford Paperbacks, Oxford, UK
2. AS/NZS Risk Management Standard 4360:1999 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.riskmanagement.com.au>.
3. Bic Liguria: una realtà a supporto di aspiranti imprenditori e piccoli imprenditori. — Accessed: <http://www.iolavoroliguria.it/>
4. Bolton Report (The) (1971) Small Firms, Report of the Committee of Inquiry on Small Firms, HMSO, Cmnd. 4811, London
5. Federal Small Business Programs and the Small Business Act of 1953 [Electronic resource] .- Access mode : <http://www.ncmahq.org/files/Articles/CM1009%20-%2024-41.pdf>.
6. Fraser, J. Enterprise risk management, published by John Wiley and Sons, 2010. — pp. 22-27
7. Hayek F. A. Individualism and Economic Order. By Friedrich. Chicago: University of Chicago Press. 1948. Pp. 272.
8. Improving occupational safety and health in SMEs: examples of effective assistance, European Agency for Safety and Health at Work, 2003. p. 34-40
9. Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in Forschung, Lehre und Praxis. Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG) Herausgeber: Urs Fueglistaller, Thierry Volery, Thomas Zellweger, 2013. -s.39
10. Pulic A. Measuring the performance of intellectual potential in knowledge economy / A. Pulic. — 1998.
11. Stevenson H.H. The Entrepreneurial Venture / H.H. Stevenson, W.A. Sahlman, M.J. Roberts, A. Bhidé, 1999. 622 p
12. Velu H.A.F. The development process of the personally managed enterprise.- European foundation for management development's. 10th seminar on small business, 1980. p.1-21.
13. Беліченко А.О. Тенденції та перспективи розвитку малого бізнесу в Запорізькому регіоні/А.Беліченко// Гуманітарний вісник ЗДІА, 2011.-№44.-С.60-64
14. Бланк И.А. Управление формированием капитала [Текст]: навчальний посібник / И.А. Бланк; Мін-во освіти і науки України, — К. : Ника-Центр, Эльга, 2002. — 512 с.
15. Бриль І. В. Особливості формування нематеріальних активів та їх управління в ринковій економіці (збірник НАН України) / І. В. Бриль / НАН України. Ін-т економіки промисловості. — Донецьк: 2014. — С. 80-94.
16. Буряк Л.Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Л.Д. Буряк — К.: КНЕУ, 2002. — 84 с.-С.23
17. Бусыгин А.В. Предпринимательство. / А.В. Бусыгин. — М.: Дело, 2001. - 640 с.

18. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ. / Гл. ред. серии Я.В.Соколов.- М.: Финансы и статистика, 1999. – 800 с.-С.762-763
19. Винниченко В.В.Визначення суб'єктів малого та середнього підприємництва за законодавством України/В.Винниченко//Бюлетень УАБС НБУ, 2012 [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://bulletin.uabs.edu.ua/store/jur/2012/8a4ab128e673ec7b47aba3608950ec79.pdf>
20. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии [текст] / В.А.Винокуров. – М.: АОЗТ «Центр экономики и маркетинга», 2006. – 456 с.
21. Воронов А.А. Предпринимательство как особый вид социальной деятельности/А.Воронов, З. Дыльнова З// Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер.: Социология. Политология. Т. 5. № 1-2., 2005. С. 11-20.
22. Глебова И.С.Государственное регулирование малого и среднего предпринимательства: Учебное пособие. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2008.-326 с.
23. Глущенко В. В. Оптимізація структури капіталу акціонерних товариств на основі багатокритеріального підходу як напрям удосконалення фінансово-кредитного механізму їх розвитку / В. В. Глущенко, А. В. Кравець // Проблеми економіки та управління : [збірник наукових праць]. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 49-56.-С.50
24. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. — К. : Державне вид.-інф. агентство «Зв'язок», 2000. — 150 с.
25. Григорьев В.В. Оценкапредприятий. Имущественныйподход.[Текст]: учебно-практическоепособие / В.В. Григорьев, И.М. Островская. – М.: Дело, 2009. – 206 с.
26. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посібник / Г. М. Дроздова. – К. : ЦУЛ, 2002.- 172 с.
27. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учеб. пособ. [текст] / В.С.Ефремов. – М.: Финпресс, 2008. – 192 с.
28. Єфімова А.В. Оцінка вартості малого бізнесу: проблеми та перспективи застосування різних методичних підходів[Електронний ресурс].-Режим доступу: [http://consult-center.com.ua/wp-content/uploads/2014/02/Ефимова\\_АВ.pdf](http://consult-center.com.ua/wp-content/uploads/2014/02/Ефимова_АВ.pdf)
29. Забарная Е. Современные организационные формы инновационной деятельности /Е.Забарная// Економіст.– 2004.– №6. – С. 63–65
30. Зарубіжні практики розробки стратегій розвитку малого підприємства на регіональному рівні / Бей О., Томсон Г. – К.: К.І.С., 2013. – 48 с.
31. Ибадова Л. Т. Финансирование и кредитование малого бизнеса в России : правовые аспекты / Л. Т. Ибадова. – М. : Волтерс Клувер, 2006. – 272 с.-С.1
32. Иванов Я. С. Роль інновацій у функціонуванні малого бізнесу [Текст] / Я. С. Иванов // Молодий вчений. – 2013 – №12. – С. 304-306.
33. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред.П. П. Микитюка. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.
34. Кирейцев Г. Г. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / Г. Г. Кирейцев. – К. : ЦУЛ, 2006. – 496 с. –С.120

18. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ. / Гл. ред. серии Я.В.Соколов.- М.: Финансы и статистика, 1999. – 800 с.-С.762-763
19. Винниченко В.В.Визначення суб'єктів малого та середнього підприємництва за законодавством України/В.Винниченко//Бюлетень УАБС НБУ, 2012 [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://bulletin.uabs.edu.ua/store/jur/2012/8a4ab128e673ec7b47aba3608950ec79.pdf>
20. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии [текст] / В.А.Винокуров. – М.: АОЗТ «Центр экономики и маркетинга», 2006. – 456 с.
21. Воронов А.А. Предпринимательство как особый вид социальной деятельности/А.Воронов, З. Дыльнова З// Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер.: Социология. Политология. Т. 5. № 1-2., 2005. С. 11-20.
22. Глебова И.С.Государственное регулирование малого и среднего предпринимательства: Учебное пособие. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2008.-326 с.
23. Глущенко В. В. Оптимізація структури капіталу акціонерних товариств на основі багатокритеріального підходу як напрям удосконалення фінансово-кредитного механізму їх розвитку / В. В. Глущенко, А. В. Кравець // Проблеми економіки та управління : [збірник наукових праць]. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 49-56.-С.50
24. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. — К. : Державне вид.-інф. агентство «Зв'язок», 2000. — 150 с.
25. Григорьев В.В. Оценкапредприятий. Имущественныйподход.[Текст]: учебно-практическоепособие / В.В. Григорьев, И.М. Островская. – М.: Дело, 2009. – 206 с.
26. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посібник / Г. М. Дроздова. – К. : ЦУЛ, 2002.- 172 с.
27. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учеб. пособ. [текст] / В.С.Ефремов. – М.: Финпресс, 2008. – 192 с.
28. Єфімова А.В. Оцінка вартості малого бізнесу: проблеми та перспективи застосування різних методичних підходів[Електронний ресурс].-Режим доступу: [http://consult-center.com.ua/wp-content/uploads/2014/02/Ефимова\\_АВ.pdf](http://consult-center.com.ua/wp-content/uploads/2014/02/Ефимова_АВ.pdf)
29. Забарная Е. Современные организационные формы инновационной деятельности /Е.Забарная// Економіст.– 2004.– №6. – С. 63–65
30. Зарубіжні практики розробки стратегій розвитку малого підприємства на регіональному рівні / Бей О., Томсон Г. – К.: К.І.С., 2013. – 48 с.
31. Ибадова Л. Т. Финансирование и кредитование малого бизнеса в России : правовые аспекты / Л. Т. Ибадова. – М. : Волтерс Клувер, 2006. – 272 с.-С.1
32. Иванов Я. С. Роль інновацій у функціонуванні малого бізнесу [Текст] / Я. С. Иванов // Молодий вчений. – 2013 – №12. – С. 304-306.
33. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред.П. П. Микитюка. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.
34. Кирейцев Г. Г. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / Г. Г. Кирейцев. – К. : ЦУЛ, 2006. – 496 с. –С.120

35. Коваленко Т.О. Особливості обліку витрат на малих підприємствах / Т.О. Коваленко // Вісник Житомирського Державного Технологічного Університету / Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2005. – № 1 (31). – С. 86 – 90. – С.86
36. Костюк А.К. Перспективи розвитку сучасних підприємств на умовах франчайзингу/А.К.Костюк, В.В. Дергачова [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2014-35.pdf>
37. Кошелева Т. Н. Сущность и значение малого предпринимательства [Электронный ресурс] / Т. Н. Кошелева // Научно-теоретический журнал «Общество. Среда. Развитие» («Terra humana»). – 2009. – № 3. – С. 18–25. – Режим доступа: [http://www.terrahumana.ru/arhiv/09\\_03/09\\_03\\_03.pdf](http://www.terrahumana.ru/arhiv/09_03/09_03_03.pdf).-С.18
38. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки Укра-їни / М.І. Крупка. – Львів : Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2001. – 608 с.-С.24
39. Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К., Кондор, 2008 р. – 312 с
40. Лев Б. Нематериальные активы: управление, измерение, отчетность / Б. Лев, Л.И. Лопатникова, В.М. Рутгайзер: пер. с англ. – М.: Квинто-Консалтинг, 2003. – 240 с.
41. Македон В. В. Бізнес-планування: навч. пос./В.В.Македон — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 236 с.-С.3-7
42. Мандрига Г.М. Поняття, місце і роль малих підприємств в економіці: економічний та соціальний аспект/Г.Мандрига [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/22856/1/23-154-163.pdf>
43. Махнуша С.М. Франчайзингова форма використання бренду: погляд з позиції маркетингу інновацій / С.М. Махнуша // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2010. — № 2. — С. 26-33.-С.27
44. Мельников А. М. Основы организации бизнеса [текст] : навч. посіб./ за заг. Ред. А. М. Мельникова [А. М. Мельников. О. А. Коваленко, Н. Б. Пундяк] – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 200 с.
45. Мизес Л. Индивид, рынок и правовое государство / Антология под ред. Д. Антисери и М. Балдини. СПб.: Пневма, 1999. -196 с.
46. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч.закл. [текст] / В.Д.Немцов, Л.Є.Довгань. – К.:ЕксОб,2001. – 471 с.
47. Непочатенко О. О. Фінанси підприємств. Навч. посіб./О.Непочатенко– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 328 с.
48. Пітер Уілсон. Фінансовий менеджмент в малому бізнесі/П.Уілсон. – М.: Аудит, 1995. – 255 с.-С.11-12
49. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств:підручник/ А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 7-ме вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2008.- 552 с.-С.328-329
50. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 року (чинний) / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України (ВВР). [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.portal.rada.gov.ua/>.

35. Коваленко Т.О. Особливості обліку витрат на малих підприємствах / Т.О. Коваленко // Вісник Житомирського Державного Технологічного Університету / Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2005. – № 1 (31). – С. 86 – 90. – С.86
36. Костюк А.К. Перспективи розвитку сучасних підприємств на умовах франчайзингу/А.К.Костюк, В.В. Дергачова [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2014-35.pdf>
37. Кошелева Т. Н. Сущность и значение малого предпринимательства [Электронный ресурс] / Т. Н. Кошелева // Научно-теоретический журнал «Общество. Среда. Развитие» («Terra humana»). – 2009. – № 3. – С. 18–25. – Режим доступа: [http://www.terrahumana.ru/arhiv/09\\_03/09\\_03\\_03.pdf](http://www.terrahumana.ru/arhiv/09_03/09_03_03.pdf).-С.18
38. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки Укра-їни / М.І. Крупка. – Львів : Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2001. – 608 с.-С.24
39. Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К., Кондор, 2008 р. – 312 с
40. Лев Б. Нематериальные активы: управление, измерение, отчетность / Б. Лев, Л.И. Лопатникова, В.М. Рутгайзер: пер. с англ. – М.: Квинто-Консалтинг, 2003. – 240 с.
41. Македон В. В. Бізнес-планування: навч. пос./В.В.Македон — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 236 с.-С.3-7
42. Мандрига Г.М. Поняття, місце і роль малих підприємств в економіці: економічний та соціальний аспект/Г.Мандрига [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/22856/1/23-154-163.pdf>
43. Махнуша С.М. Франчайзингова форма використання бренду: погляд з позиції маркетингу інновацій / С.М. Махнуша // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2010. — № 2. — С. 26-33.-С.27
44. Мельников А. М. Основы организации бизнеса [текст] : навч. посіб./ за заг. Ред. А. М. Мельникова [А. М. Мельников. О. А. Коваленко, Н. Б. Пундяк] – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 200 с.
45. Мизес Л. Индивид, рынок и правовое государство / Антология под ред. Д. Антисери и М. Балдини. СПб.: Пневма, 1999. -196 с.
46. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч.закл. [текст] / В.Д.Немцов, Л.Є.Довгань. – К.:ЕксОб,2001. – 471 с.
47. Непочатенко О. О. Фінанси підприємств. Навч. посіб./О.Непочатенко– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 328 с.
48. Пітер Уілсон. Фінансовий менеджмент в малому бізнесі/П.Уілсон. – М.: Аудит, 1995. – 255 с.-С.11-12
49. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств:підручник/ А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 7-ме вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2008.- 552 с.-С.328-329
50. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 року (чинний) / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України (ВВР). [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.portal.rada.gov.ua/>.

51. Рибчак В. І. Світовий досвід державного регулювання підприємств малого бізнесу / В. І. Рибчак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2006. – Вип. 16.1. – С. 441 – 445.
52. Сафина М. Создание малых и средних предприятий в ЕС (на примере Германии) [Электронный ресурс] / М. Сафина, О. Рейберг // Региональный Центр Инноваций и Трансфера Технологий. Некоммерческое партнёрство [сайт]. – Режим доступа : <http://www.rcitt.ru/332.file>.
53. Світлична Т.І. Теоретичні основи курсу «Економічний ризик та методи його вимірювання». Навчальний посібник. Друге видання, доповнене і перероблене. Навч. . пос. –Харків: ХДАМГ, 2004.
54. Стадник В. О. Складові і чинники формування потенціалу розвитку малого підприємництва. / В. О. Стадник, О. С. Петрицька // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 12. – С. 124 – 128.
55. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / Авт.упоряд.-: Г. О. Анд-рошук, І. Б. Жиляєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко.— К: Парламентське вид-во, 2009. — 632 с.
56. Турило А.М. Оцінка вартості підприємства в системі фінансово-економічної стратегії його розвитку [Текст] / А. М. Турило // Фінанси України: Науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал.– 2009. – N 5. – С. 95-101.
57. Фастовець А.А.Фінанси малого бізнесу: навч. посіб. / А.А. Фастовець, І.В. Фисун. – К.:Кондор-Видавництво, 2013. – 302 с.
58. Фінансовий менеджмент: підручник / Кер. авт. і наук. ред. проф. А.М.Поддєрьогін.-К.:КНЕУ,2008.-536с.
59. Хизрич Р. Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха: Вып. I. Предприниматель и предпринимательство/Р.Хизрич,М.Питерс[Пер. с англ. общ. ред. В.С. Загашвили]. – М.: Прогресс, 1992. – 160 с
60. Хоскинг А. Курс предпринимательства /А.Хоскинг [Пер. с англ.; общ. ред. В. Рыбалкин].- М.: Международные отношения, 1993.- 352 с.
61. Хохлов Н. В. Управление риском : учеб. пособ. для вузов / Н. В. Хохлов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. — 239 с.-С.16
62. Шуляк П. Н. Финансы предприятия : учеб. / П. Н. Шуляк. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд.-торговая корпорация «Дашков и К», 2006. – 712 с. .- С.312
63. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия /предисл. В.С. Автономова. М.:ЭКСМО, 2007. 864 с.
64. Эллиотт, М. У. Основы финансирования риска/Пер. с англ. и науч. ред. к.э.н. И.Б. Котловского. – М.: ИНФРА-М, 2007. С. 17-19
65. Ярошевич Н. Б. Фінанси підприємств: Навч. посіб./ Н.Б. Ярошевич. -К.: Знання, 2011. – 341 с.

51. Рибчак В. І. Світовий досвід державного регулювання підприємств малого бізнесу / В. І. Рибчак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2006. – Вип. 16.1. – С. 441 – 445.
52. Сафина М. Создание малых и средних предприятий в ЕС (на примере Германии) [Электронный ресурс] / М. Сафина, О. Рейберг // Региональный Центр Инноваций и Трансфера Технологий. Некоммерческое партнёрство [сайт]. – Режим доступа : <http://www.rcitt.ru/332.file>.
53. Світлична Т.І. Теоретичні основи курсу «Економічний ризик та методи його вимірювання». Навчальний посібник. Друге видання, доповнене і перероблене. Навч. . пос. –Харків: ХДАМГ, 2004.
54. Стадник В. О. Складові і чинники формування потенціалу розвитку малого підприємництва. / В. О. Стадник, О. С. Петрицька // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 12. – С. 124 – 128.
55. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / Авт.упоряд.-: Г. О. Анд-рошук, І. Б. Жиляєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко.— К: Парламентське вид-во, 2009. — 632 с.
56. Турило А.М. Оцінка вартості підприємства в системі фінансово-економічної стратегії його розвитку [Текст] / А. М. Турило // Фінанси України: Науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал.– 2009. – N 5. – С. 95-101.
57. Фастовець А.А.Фінанси малого бізнесу: навч. посіб. / А.А. Фастовець, І.В. Фисун. – К.:Кондор-Видавництво, 2013. – 302 с.
58. Фінансовий менеджмент: підручник / Кер. авт. і наук. ред. проф. А.М.Поддєрьогін.-К.:КНЕУ,2008.-536с.
59. Хизрич Р. Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха: Вып. I. Предприниматель и предпринимательство/Р.Хизрич,М.Питерс[Пер. с англ. общ. ред. В.С. Загашвили]. – М.: Прогресс, 1992. – 160 с
60. Хоскинг А. Курс предпринимательства /А.Хоскинг [Пер. с англ.; общ. ред. В. Рыбалкин].- М.: Международные отношения, 1993.- 352 с.
61. Хохлов Н. В. Управление риском : учеб. пособ. для вузов / Н. В. Хохлов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. — 239 с.-С.16
62. Шуляк П. Н. Финансы предприятия : учеб. / П. Н. Шуляк. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд.-торговая корпорация «Дашков и К», 2006. – 712 с. .- С.312
63. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия /предисл. В.С. Автономова. М.:ЭКСМО, 2007. 864 с.
64. Эллиотт, М. У. Основы финансирования риска/Пер. с англ. и науч. ред. к.э.н. И.Б. Котловского. – М.: ИНФРА-М, 2007. С. 17-19
65. Ярошевич Н. Б. Фінанси підприємств: Навч. посіб./ Н.Б. Ярошевич. -К.: Знання, 2011. – 341 с.

## Зміст

ПЕРЕДМОВА . . . . .	3
ЧАСТИНА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ . . . . .	5
Розділ 1. ФІЛОСОФІЯ БІЗНЕСУ . . . . .	6
1. Бізнес як вид економічної діяльності . . . . .	6
2. Середовище та принципи ведення бізнесу . . . . .	9
3. Філософія управління та культура бізнесу . . . . .	15
Розділ 2. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ. . . . .	21
1. Сутність, критерії та функції малого бізнесу: вітчизняний та зарубіжний досвід . . . . .	21
2. Особливості організації та реєстрації малого бізнесу в Україні . . . . .	30
3. Фінансово-організаційні переваги та недоліки малого бізнесу. . . . .	42
4. Роль малого бізнесу в ринковій економіці . . . . .	43
Розділ 3. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ . . . . .	49
1. Інновації та інноваційна діяльність в господарському житті малого бізнесу . . . . .	49
2. Інноваційний розвиток суб'єктів малого підприємництва: сутність, форми та державне регулювання . . . . .	51
3. Інфраструктура інноваційного розвитку малого бізнесу . . . . .	54
Розділ 4. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ . . . . .	63
1. Державна політика та моделі державного регулювання і підтримки малого бізнесу . . . . .	63
2. Напрями державної підтримки малого бізнесу в Україні та її інституційне забезпечення. . . . .	66
3. Зарубіжний досвід державної підтримки малого бізнесу. . . . .	71
ЧАСТИНА 2. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ МАЛОГО БІЗНЕСУ. . . . .	80
Розділ 1. ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ. . . . .	82
1. Сутність фінансів суб'єктів підприємництва, їх функції та принципи організації . . . . .	82
2. Фінансовий менеджмент в малому бізнесі: сутність, функції та механізм . . . . .	87
3. Організація та забезпечення фінансового менеджменту в малому бізнесі. . . . .	92
4. Критерії прийняття фінансових рішень в малому бізнесі . . . . .	108
5. Основні фінансові параметри підприємства малого бізнесу на різних етапах його життєвого циклу . . . . .	110
Розділ 2. УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ . . . . .	126
1. Визначення початкової суми капіталу . . . . .	126
2. Особливості фінансової діяльності малих підприємств . . . . .	128

## Зміст

ПЕРЕДМОВА . . . . .	3
ЧАСТИНА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ . . . . .	5
Розділ 1. ФІЛОСОФІЯ БІЗНЕСУ . . . . .	6
1. Бізнес як вид економічної діяльності . . . . .	6
2. Середовище та принципи ведення бізнесу . . . . .	9
3. Філософія управління та культура бізнесу . . . . .	15
Розділ 2. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ. . . . .	21
1. Сутність, критерії та функції малого бізнесу: вітчизняний та зарубіжний досвід . . . . .	21
2. Особливості організації та реєстрації малого бізнесу в Україні . . . . .	30
3. Фінансово-організаційні переваги та недоліки малого бізнесу. . . . .	42
4. Роль малого бізнесу в ринковій економіці . . . . .	43
Розділ 3. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ . . . . .	49
1. Інновації та інноваційна діяльність в господарському житті малого бізнесу . . . . .	49
2. Інноваційний розвиток суб'єктів малого підприємництва: сутність, форми та державне регулювання . . . . .	51
3. Інфраструктура інноваційного розвитку малого бізнесу . . . . .	54
Розділ 4. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ . . . . .	63
1. Державна політика та моделі державного регулювання і підтримки малого бізнесу . . . . .	63
2. Напрями державної підтримки малого бізнесу в Україні та її інституційне забезпечення. . . . .	66
3. Зарубіжний досвід державної підтримки малого бізнесу. . . . .	71
ЧАСТИНА 2. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ МАЛОГО БІЗНЕСУ. . . . .	80
Розділ 1. ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ. . . . .	82
1. Сутність фінансів суб'єктів підприємництва, їх функції та принципи організації . . . . .	82
2. Фінансовий менеджмент в малому бізнесі: сутність, функції та механізм . . . . .	87
3. Організація та забезпечення фінансового менеджменту в малому бізнесі. . . . .	92
4. Критерії прийняття фінансових рішень в малому бізнесі . . . . .	108
5. Основні фінансові параметри підприємства малого бізнесу на різних етапах його життєвого циклу . . . . .	110
Розділ 2. УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ . . . . .	126
1. Визначення початкової суми капіталу . . . . .	126
2. Особливості фінансової діяльності малих підприємств . . . . .	128

3. Джерела формування фінансових ресурсів малого бізнесу . . . . .	131
4. Франчайзинг як форма ведення бізнесу . . . . .	134
Розділ 3. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ . . . . .	146
1. Сутність та структура активів малого бізнесу . . . . .	146
2. Управління основними засобами малого бізнесу. . . . .	148
3. Управління нематеріальними активами бізнесу . . . . .	159
4. Управління оборотним капіталом малого бізнесу . . . . .	166
Розділ 4. УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАЛОГО БІЗНЕСУ . . . . .	200
1. Управління виробництвом і збутом в бізнесі. . . . .	200
2. Управління витратами та результатами діяльності бізнесу . . . . .	205
3. Інвестиційні рішення у малому бізнесі. . . . .	213
Розділ 5. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ . . . . .	229
1. Ризики в діяльності малого бізнесу. . . . .	229
2. Процес ризик-менеджменту в малому бізнесі . . . . .	236
3. Європейський досвід управління ризиками в малому бізнесі . . . . .	240
Розділ 6. ОПОДАТКУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ . . . . .	254
1. Системи оподаткування в малому бізнесі . . . . .	254
2. Оподаткування діяльності суб'єктів малого підприємництва на загальній системі оподаткування. . . . .	256
3. Оподаткування діяльності суб'єктів малого підприємництва на спрощеній системі оподаткування . . . . .	260
Розділ 7. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ . . . . .	276
1. Аналіз фінансового стану малого бізнесу . . . . .	276
2. Оцінка результатів діяльності бізнесу . . . . .	281
3. Оцінка вартості малого бізнесу. . . . .	285
Розділ 8. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ . . . . .	297
1. Бізнес-план та методика його складання . . . . .	297
2. Стратегічне та оперативне планування в малому бізнесі. . . . .	304
3. Бюджетування діяльності малого бізнесу . . . . .	308
Розділ 9. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ . . . . .	317
1. Система антикризового управління в малому бізнесі . . . . .	317
2. Фінансова криза бізнесу та заходи щодо її подолання . . . . .	319
3. Порядок ліквідації суб'єктів малого бізнесу . . . . .	326
Ключові терміни. . . . .	337
Література . . . . .	346

3. Джерела формування фінансових ресурсів малого бізнесу . . . . .	131
4. Франчайзинг як форма ведення бізнесу . . . . .	134
Розділ 3. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ . . . . .	146
1. Сутність та структура активів малого бізнесу . . . . .	146
2. Управління основними засобами малого бізнесу. . . . .	148
3. Управління нематеріальними активами бізнесу . . . . .	159
4. Управління оборотним капіталом малого бізнесу . . . . .	166
Розділ 4. УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАЛОГО БІЗНЕСУ . . . . .	200
1. Управління виробництвом і збутом в бізнесі. . . . .	200
2. Управління витратами та результатами діяльності бізнесу . . . . .	205
3. Інвестиційні рішення у малому бізнесі. . . . .	213
Розділ 5. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ . . . . .	229
1. Ризики в діяльності малого бізнесу. . . . .	229
2. Процес ризик-менеджменту в малому бізнесі . . . . .	236
3. Європейський досвід управління ризиками в малому бізнесі . . . . .	240
Розділ 6. ОПОДАТКУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ . . . . .	254
1. Системи оподаткування в малому бізнесі . . . . .	254
2. Оподаткування діяльності суб'єктів малого підприємництва на загальній системі оподаткування. . . . .	256
3. Оподаткування діяльності суб'єктів малого підприємництва на спрощеній системі оподаткування . . . . .	260
Розділ 7. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ . . . . .	276
1. Аналіз фінансового стану малого бізнесу . . . . .	276
2. Оцінка результатів діяльності бізнесу . . . . .	281
3. Оцінка вартості малого бізнесу. . . . .	285
Розділ 8. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ . . . . .	297
1. Бізнес-план та методика його складання . . . . .	297
2. Стратегічне та оперативне планування в малому бізнесі. . . . .	304
3. Бюджетування діяльності малого бізнесу . . . . .	308
Розділ 9. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ . . . . .	317
1. Система антикризового управління в малому бізнесі . . . . .	317
2. Фінансова криза бізнесу та заходи щодо її подолання . . . . .	319
3. Порядок ліквідації суб'єктів малого бізнесу . . . . .	326
Ключові терміни. . . . .	337
Література . . . . .	346

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Мирослава Дмитрівна БЕДРИНЕЦЬ  
Андрій Віталійович СУРЖЕНКО

# ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Оригінал-макет підготовлено  
ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»

Підписано до друку 27.09.2016 р. Формат 60x84 1/16.  
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 19,8. Тираж 300 прим.

ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»  
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176  
тел./факс (044) 425-01-34  
(044) 353-23-62  
(066) 199-85-46 (МТС)  
(098) 835-20-36 (Київстар)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,  
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 4162 від 21.09.2011 р.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Мирослава Дмитрівна БЕДРИНЕЦЬ  
Андрій Віталійович СУРЖЕНКО

# ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Оригінал-макет підготовлено  
ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»

Підписано до друку 27.09.2016 р. Формат 60x84 1/16.  
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 19,8. Тираж 300 прим.

ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»  
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176  
тел./факс (044) 425-01-34  
(044) 353-23-62  
(066) 199-85-46 (МТС)  
(098) 835-20-36 (Київстар)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,  
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 4162 від 21.09.2011 р.