

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

Кафедра маркетингу

ОРГАНІЗАЦІЯ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ
Методичні вказівки

для самостійної роботи здобувачів першого (бакалаврського) за освітніми
програмами «Маркетинг» та «Економіка підприємства»

Львів – 2024 р.

Методичні вказівки для самостійної роботи здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, з дисципліни **«Організація власного бізнесу»**, факультету економіки та менеджменту: освітні програми «Маркетинг» та «Економіка підприємства» Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Укладач: старший викладач кафедри маркетингу к.е.н. Копитко О.В.

Рецензент: Демидчук Л.Б., к.т.н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Львівського торговельно-економічного університету

Розглянуто на засіданнях кафедри маркетингу і методичної комісії факультету економіки та менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького та рекомендовано до друку (протокол № 1 від 26.08.2024р.)

1. ВСТУП

Власний бізнес – найкраща альтернатива для працевлаштування та розкриття власних можливостей самореалізації. Методичні рекомендації до самостійної роботи з курсу «Організація власного бізнесу» розроблені автором відповідно до робочої програми навчальної дисципліни. Курс «Організація власного бізнесу» належить до блоку вільного вибору бакалавра в межах університету. Самостійна навчальна робота розрахована на формування практичних навичок у роботі студентів зі спеціальною літературою, орієнтування їх на інтенсивну роботу, критичне осмислення здобутих знань і глибоке вивчення теоретичних і практичних проблем основ ведення сучасного бізнесу. Необхідним елементом успішного засвоєння нормативних актів з питань організації власного бізнесу, періодичними виданнями та аналітичними матеріалами щодо регіонального та загальнонаціонального розвитку, а також оцінки глобальної конкурентоспроможності України. Самостійна робота є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Ці та інші завдання вирішуються у ході вивчення теоретичного матеріалу дисципліни, виконання практичних завдань і завдань для самостійної роботи. Застосування методичних вказівок «Організація власного бізнесу» у навчальному процесі дасть змогу прискорити та полегшити процес навчання, зробити його більш комплексним та цілеспрямованим, збільшити глибину засвоєння теоретичного матеріалу.

Студентам необхідно зосередити увагу на більш глибокому, ніж викладено в лекційному матеріалі, опрацюванні наведених питань в розрізі змісту дисциплін за темами.

2.ПЛАНИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

ТЕМА 1. ПОШУК БІЗНЕС-ІДЕЇ – ПЕРШИЙ КРОК ДО ПОЧАТКУ ВЛАСНОЇ СПРАВИ

Мета вивчення теми: розкрити сутність підприємництва; визначити складові успіху підприємця; обрати ідею для започаткування власного бізнесу; дослідити нові тренди для розвитку власної справи; навчитися розуміти клієнтів, їх потреби та проблеми.

1.1. Шлях до підприємництва: складові успіху та вікно можливостей.

1.2. Можливості власної самореалізації та ключові тренди, які необхідно брати до уваги на початковому етапі до підприємництва.

1.3. Вирішення проблеми клієнта як основа успіху власного бізнесу.

Термінологічний словник

Підприємництво – це господарська діяльність із метою досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку.

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

Бізнес – справа, заняття, економічна діяльність, спрямована на отримання прибутку.

Господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, є **підприємництвом**, а суб'єкти підприємництва – **підприємцями**.

Бізнес-ідея – ідея, яку можна використати для побудови нової компанії (власного бізнесу) або нового напрямку діяльності в компанії, яка вже працює.

Тренд (англ. *trend* – тенденція): основна тенденція зміни чого-небудь.

Масштабування – це розширення бізнесу в кількісному або якісному плані.

Рекомендації до вивчення теми

Розкриття *першого питання* передбачає розуміння такого поняття як «підприємництво». Підприємництво – рушійна сила економіки. Більшість випускників ЗВО мають мрію відкрити власну справу, але не варто забувати, що власний бізнес – це не тільки про заробіток, про фінансову незалежність, це про ризики та відповідальність, щоденну працю, пошук своєї ніші, розчарування, падіння та злети. Але можливість змінювати своє життя та суспільства на краще манить швидких, сильних, креативних

українців створити свою справу. Саме за бізнесом майбутнє сталої економіки нашої країни. Сьогодні на жаль таке, що економіка нашої країни майже щодня перебудовується з огляду на нові умови. Війна принесла багато втрат, дослідження говорять про те, що український бізнес втримався і навіть почав покращувати свої показники в 2023 році. За дослідженням ЄБРР, майже через рік після російського вторгнення більшості опитаних українських малих і середніх підприємств (МСП) вдалося стабілізувати свою діяльність (57% опитаних підприємців продовжують працювати так само, як і до війни, ще 6% призупинили свою діяльність, тоді як 37% працюють, але скоротили обсяги діяльності). Звичайно змінилися умови діяльності – інфляція, нестача сировини, втрата логістичних зв'язків та партнерів, обмежені можливості реалізації продукції та багато інших обмежень.

При вивченні *другого питання* студент має на основі власних уподобань і вмінь, розробити план дослідження цікавої йому сфери діяльності, щоб знайти ідею для власної справи. Починаючи свою справу, кожен задумується над тим, як можливо перетворити свою бізнес-ідею у справу свого життя, а дехто навіть починає з пошуку своєї ніші, свого вікна можливостей, не маючи власної ідеї або не уявляючи, як її втілити в життя. В наш час, особливо зараз під час військових дій на території нашої країни багато хто взагалі вважає, що відкрити свою справу зараз не має жодного сенсу. Дійсно починаючи з лютого 2022 стан української економіки докорінно змінився, але насправді підприємництво влаштовано таким чином, що швидко адаптується під поточну ситуацію та відповідно змінюється. Тому Ваша ідея або уже працюючий бізнес в будь-які часи повинні розвиватися та прилаштовуватися до змін ситуації. Ознайомтесь самостійно з дослідженням ЄБРР, щоб зрозуміти, які обмеження найчастіше згадують підприємці для розвитку бізнесу під час війни та які позитивні тренди та можливості з'явилися у підприємців.

Незважаючи на всі труднощі, підприємців стає більше і саме вони є опорою економіки в такий складний для України час.

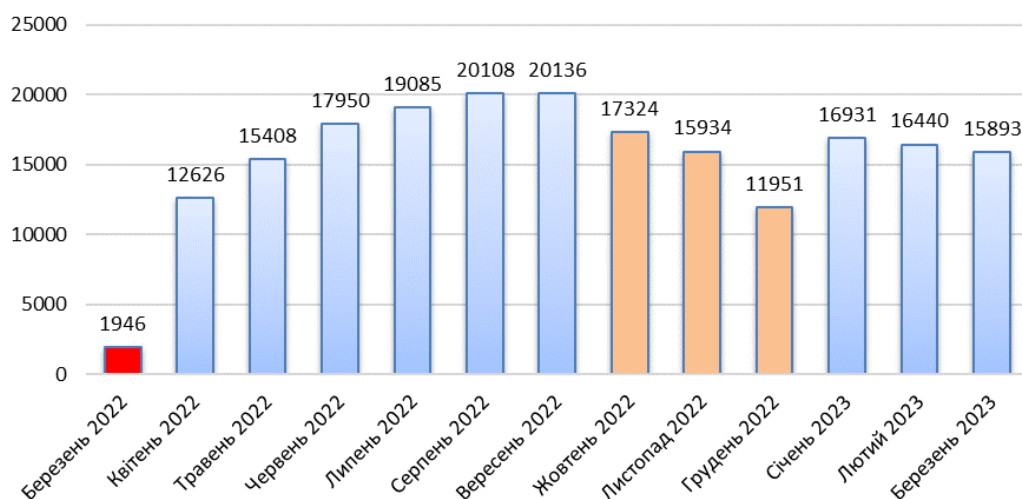


Рисунок 1.1– Динаміка відкриття нових ФОП під час війни

У ситуації, коли змінилися пріоритети та уподобання покупців, підприємці пропонують креативні та унікальні рішення, розробляють унікальні продукти й послуги, що відповідають потребам споживачів, а отже, намагаються врахувати нові тенденції українського ринку:

- розробки нових товарів для військових. Україна зараз є таким майданчиком нових розробок (це і їжа – сучасні сухі пайки, військова форма з високоякісних, сучасних, легких та зносостійких матеріалів, це різні електронні прилади для освітлення, підзарядки телефонів, прилади для обігріву та приготування їжі в польових умовах та багато різних товарів, які будуть потрібні і після війни і не тільки для нашої армії, а й для військових інших країн, як такі що пройшли випробування під час сучасних військових дій);

- громадяни зі статусом ВПО станом на початок 2023 року лідирують у здійсненні покупок, а отже, цей сегмент клієнтів є сенс виокремити та вивчити їх потреби, для задоволення даної категорії споживачів;

- українські підприємці виробники отримали нові можливості, так як виробники продукції з Росії та Білорусії перебувають під економічними санкціями, то наші підприємці намагаються зайняти їх нішу у виробництві продуктів харчування, будівельних матеріалів, фармацевтичних та косметологічних виробів тощо;

- у зв'язку з новими обставинами, український бізнес активно перенаправляє користувачів в онлайн. Споживачі, звикнувши до зручності та переваги онлайн, будуть користатися цією послугою не тільки під час війни, а в період відбудови;

- підтримуючи Україну в боротьбі з Росією, більшість європейських країн зняли митні обмеження та тарифи, європейці знайомляться з нашими товарами, купують їх і це також можливість виходу на нові міжнародні ринки та закріплення своєї позиції після війни.

Український уряд також підтримує підприємців та акцентує увагу на соціальному та жіночому підприємстві, на розвитку ветеранського та аграрного підприємництва. Нові підприємці можуть скористатися податковими пільгами, пільговим кредитуванням, грантовими програмами, консультаціями (наприклад, на платформі «Мережа»).

Отже, справжній підприємець завжди знайде своє вікно можливостей. Розпочати власну справу можна і в складні часи. Головне – мати бажання, не треба чекати вдалого моменту, треба починати прямо зараз перетворювати свою мрію на реальний бізнес, здатний приносити дохід вам та користь українській економіці.

Щоб створити успішний бізнес, треба оцінити себе як підприємця та в якій сфері ви можете створити свій бізнес. Головним критерієм тут стане ваш професійний досвід і сфера ваших інтересів (може ви працювали, маєте певний досвід у якійсь сфері та вона вам подобається, знаєте вже її специфіку і навіть вже маєте знайомих і клієнтів, які можуть допомогти

вам розпочати свою справу в цій галузі. Можливо у вас є своє захоплення або хобі – це також може перерости у власну справу, адже безліч різних товарів і послуг відкрили для нас аматори. Головне в пошуку ідеї для свого бізнесу – не зупиняйтеся на одній ідеї, обміркуйте всі можливі варіанти. Чим більше ідей ви розглянете, тим краще, іноді навіть із найнезрозумілішої ідеї може забезпечити успіх. Цікавтесь досвідом тих, на кого ви мрієте бути схожими, користуйтеся інтернетом – гугл багато знає, нотуйте все що знайшли цікавого. Зупинившись на найкращій ідеї, необхідно дослідити потенційних конкурентів на цьому ринку, щоб розуміти, як вони працюють, на чому заробляють, як та яких клієнтів залучають, які роблять помилки.

Якщо обрали, знайшли свою ідею, то ні в якому разі не зупиняйтеся через різні обмеження (знань, грошей, часу, інших ресурсів), бо саме обмеження ваші друзі, які багато в чому будуть вашими викладачами, вони змушують вас шукати цікаві рішення, знаходити партнерів та односторонців, використовувати все, що маєте, дуже ефективно. Обмеження – надважлива умова бізнесу, завдяки обмеженням ви можете знайти рішення, яке стане відкриттям.

При вивченні *другого питання* також важливо навчитися виявляти нові тренди для розвитку свого бізнесу, зверніть увагу на те, що відбувається навколо – у світі, технологіях, на ринку України. Тренди створюють нові можливості для підприємців. Наразі сьогодні можна придивитися до таких, як: соціальне підприємництво; використання нових екоматеріалів у різних галузях; виробництво інклюзивних товарів; крафтовий ринок; послуги у сфері туризму; виробництво та продаж будівельних матеріалів; імпортозаміщення та можливості локального виробництва; придивитися до можливостей заміни тренду EGO на більш сучасний ECO.

Обговорюйте свої ідеї з близькими, знайомими, друзями, приятелями та іншими людьми, не бійтеся обговорення, в нашому світі будь-яку ідею легко скопіювати, вдосконалити та здешевити – це реалії сьогодення. Але обговорюючи свою бізнес-ідею з іншими людьми, ви маєте шанс перевірити, зміцнити та протестувати її ще до моменту втілення, що зробить її життєздатною.

Третє питання теми спрямоване на формування у студентів розуміння проблем своїх майбутніх клієнтів, які вирішуватиме саме їх бізнес. Отже, проаналізувавши загальну ринкову ситуацію, свій досвід та інтереси, склавши перелік ідей, дослідивши сучасні тренди пошук ідеї для власної справи скінчився, – час братися за започаткування власної справи. Але варто пам'ятати, що головна людина у вашій майбутній справі – ваші потенційні клієнти, оскільки саме від них залежить прибуток та масштаб бізнесу. Успішним може бути тільки бізнес, створений для клієнта. Тому дуже важливо передусім відповісти собі на такі питання:

- який товар (послугу) пропонує ваш бізнес та для кого;
- яку проблему клієнта ви плануєте вирішити, яку потребу задовольнити;

- наскільки ця проблема та потреба актуальні зараз, та як зараз вирішуються;
- які емоції даруватимуть споживачеві ваші товари чи послуги;
- чи готові клієнти платити за те, що ви пропонуєте?

Дуже добре, якщо ви знаєте відповіді на ці питання, бо проблеми клієнта – це завжди поведінкові дилеми між бажанням, потребою та реалізацією (хочу робити це..., але не можу; прагну..., але не вмію; мені потрібно..., але не знаю, як це вирішити; для мене важливо ...,але існують обмеження). Саме для задоволення таких потреб клієнтів з’являються нові товари, нові види послуг – виїзд фахівців додому, інклюзивне навчання, виробництво товарів для певної групи людей, відкриття альтернативних закладів та інше.

Для кращого усвідомлення проблем своїх майбутніх клієнтів, які саме ви можливо вирішите, використовуйте такі інструменти:

- дослідження соціальних мереж (форуми, чати, групи);
- безпосередні спостереження за поведінкою та потребами споживачів;
- дослідження відгуків клієнтів щодо існуючих на ринку товарів та послуг в аналогічній ніші;
- опитування клієнтів (анкетування, інтерв’ю або фокус-групи).

Саме ці методи допоможуть вам зрозуміти життєздатність вашої бізнес-ідеї, бо головне завдання будь-якого підприємця – допомогти клієнту краще себе відчувати, вирішивши його проблеми, вчасно реагуючи на потреби клієнта, що дасть вашому бізнесу перевагу серед конкурентів, можливість розвиватися та масштабуватися. Як приклад, для того щоб стати успішним бізнесменом, на шляху від великої посади на Волл-стріт до найбільшого онлайн-ритейлера світу, Безос завжди притримувався таких життєвих правил, що допомогли йому досягти такої висоти:

- можливості завжди поруч (Безос побачив потенціал інтернет-ринків, які зростали на 2300% щомісяця.);
- бізнес потребує активності, а не роздумів. Тестуйте ідеї швидко, отримуйте реальні дані та робіть висновки.;
- клієнт – це головне, якщо він задоволений, він буде повертатися та рекомендувати вас іншим;
- правильна команда – ключ до успіху. Відмінність великих лідерів полягає у тому, щоб знаходити правильних співробітників.

Посилання на курс лекцій з дисципліни «Організація власного бізнесу» в системі дистанційного навчання ЛНУВМ та БТ.

Питання для самоконтролю:

1. Розкрийте сутність понять «підприємець» і «підприємництво».
2. Який найкращий час для заснування власної справи?
3. На які тренди варто звернути увагу на старті?

4. Чи вважаєте ви за необхідне ділитися своїми ідеями з іншими людьми?
5. Охарактеризуйте слабкі та сильні сторони брендів, які наявні на ринку України.
6. Надайте опис тренду ESO замість EGO.
7. Як перевірити вашу бізнес-ідею?
8. Сформулюйте потребу вашого майбутнього клієнта.
9. Чи важливо для вас мати підтримку команди чи ні? Відповідь обґрунтуйте.
10. Які інструменти можна використати, щоб краще усвідомити проблеми клієнтів, які вам доведеться вирішувати?

ТЕМА 2. СКЛАДОВІ БІЗНЕСУ: БІЗНЕС-МОДЕЛЬ – СПОСІБ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

Мета вивчення теми: усвідомити сутність і засвоїти поняття «бізнес-модель», «ціннісна пропозиція»; встановити необхідність узгодженості двох сторін канви ціннісної пропозиції; навчитися проводити перевірку життєздатності власної бізнес-моделі.

2.1. Побудова власної бізнес-моделі та перевірка її життєздатності.

2.2. Узгодження двох сторін ціннісної пропозиції.

Термінологічний словник

Бізнес-модель – це логічний схематичний опис бізнесу, покликаний допомогти в оцінці ключових факторів його успіху.

Business Model Canvas – це універсальна мова опису, уявлення, аналізу та перетворення бізнес-моделей.

Ціннісна пропозиція – це ключовий елемент бізнес-моделі, описує переваги, які отримає певний сегмент клієнтів від ваших продуктів або послуг.

Карта цінності (пропозицій) – визначає характеристики конкретної цінності у вашій бізнес-моделі, поділяє вашу ціннісну основу на товари та послуги.

Клієнтський профіль (customer segment) – структуровано та детально описує певний сегмент користувачів або персону. Цей блок бізнес-моделі описує: користь (те, чого клієнт хоче досягти), клієнтські завдання (все те, що клієнти намагаються досягти у своїй професійній діяльності та в житті) та «болі», перешкоди (бар'єри, які заважають досягненню бажаного).

Клієнтський сегмент (customer segment) – це певна група людей, яких об'єднує спільна проблема чи потреба.

Рекомендації до вивчення теми

Перше питання вимагає від студента чіткого розуміння поняття «бізнес-модель» та основних її складових. Уже з'ясовано, як обрати, дослідити та навіть зробити тестування на життєздатність своєї ідеї. Відтак доцільно перейти до спроби розуміння складових бізнесу. Варто передусім розглянути канву бізнес-моделі, дослідити, для чого потрібна бізнес-модель та як вона використовується підприємцями.

Існують різні підходи до визначення **поняття бізнес-моделі**:

- бізнес-модель – це спосіб ведення бізнесу, що забезпечує прибуток. Бізнес-модель пояснює, як бізнес заробляє гроші;
- бізнес-модель – це спосіб, яким організація створює цінність для споживачів і отримує від цього прибуток;
- бізнес-модель – це логічний схематичний опис бізнесу, покликаний допомогти в оцінці ключових факторів його успіху.

Усе це визначення бізнес моделі, які дають нам зрозуміти сутність цього поняття. Розробкою бізнес-моделей займалися різні економісти, але найбільш вдалим та популярним інструментом для її втілення є шалон бізнес-моделей, розроблений Олександром Остервальдером та Івом Піньє у 2010 році та представлений в роботі «Побудова бізнес-моделі. Настільна книга стратега та новатора». Саме цей шаблон використовують і корпорації, і стартапи в пошуку створення своїх власних бізнес моделей, які допоможуть побудувати прибутковий бізнес. Шаблон є макетом, канва – Business Model Canvas – це універсальна мова опису, уявлення, аналізу та перетворення бізнес-моделей. Складається шаблон з дев'яти блоків, які представлені на рисунку 2.1, кожен з яких допомагає наочно уявити діяльність вашого бізнесу.

- перший блок – сегменти клієнтів;
- другий блок вашої бізнес-моделі – ціннісні пропозиції;
- третій блок – канали збуту;
- четвертий блок – відносини з клієнтами;
- п'ятий блок вашої бізнес-моделі – описує, які потоки доходів та з яких джерел ви отримуєте від кожного споживчого сегмента;
- шостий блок вашої бізнес-моделі – ключові ресурси;
- сьомий блок вашої бізнес-моделі – ключові види діяльності;
- восьмий блок вашої бізнес-моделі – ключові партнерства;
- дев'ятий блок вашої бізнес-моделі – структура витрат.

Ключові партнерства	Ключові види	Ціннісні пропозиції	Відносини з клієнтами	Сегменти клієнтів
---------------------	--------------	---------------------	-----------------------	-------------------

Хто вам допомагає?	діяльності	Яким чином ви допомагаєте клієнтам?	Як у вас побудована взаємодія?	Кому ви допомагаєте?
	Що ви робите?		Канали збуту	
	Ключові ресурси		Як про вас дізнаються та як ви доставляєте цінність?	
Структура витрат Що ви вкладаєте?		Потоки доходів Що ви отримуєте?		

Рисунок 2.1– Шаблон бізнес-моделі

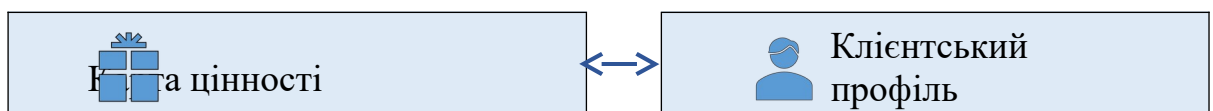
На старті власного бізнесу дуже важливо усвідомлювати, що дохідна частина вашої бізнес-моделі повинна переважати над витратною, тільки так створення цінності для клієнта може бути ефективним. Ефективною бізнес-модель буде лише у випадку, коли ви отримуєте від клієнтів грошей більше, ніж потрібно на розробку продукту.

Опрацювання *другого питання* пов'язано з розумінням узгодженості двох сторін канви ціннісної пропозиції. Саме ваша ціннісна пропозиція причина того, чому клієнт звертається до вашої компанії. Якщо у вас продукт, за який ваш клієнт буде готовий заплатити, то ваш бізнес успішний!

Розглянемо детальніше канву ціннісної пропозиції. Вона включає два аспекти:

1. Клієнтський профіль, який допомагає уточнити ваше розуміння споживача та описує його завдання, проблеми, а також переваги, які прагне отримати клієнт.
2. Карту цінності (або карту ціннісної пропозиції), де ви описуєте, як збираєтеся створювати цінність для цього клієнта, формуєте особливості конкретної пропозиції. Карта цінності включає перелік ваших продуктів та послуг, «знеболювальні» (або фактори допомоги клієнтам) та переваги (як саме клієнти набуватимуть цінність).

Отже, коли маєте *клієнтський профіль* та *карту цінностей*, ви можете поєднати їх в єдину канву *ціннісної пропозиції*. Саме у відповідності та узгодженості цих двох сторін канви ціннісної пропозиції лежить секрет успішності вашого продукту.



Ваші продукт и та послуги	«Знеболюваль ні» (фактори допомоги клієнтам)	Фактор и вигоди	Завдання клієнта в професійно му чи особистому житті	«Біль», перешко ди або проблем и клієнта	Вигод и, які клієнт бажає досягт и
1.	1.			1.	
2.	2.	1.	1.	2.	1.
3.	3.	2.	2.	3.	2.
...	...	3.	3.	...	3.
		...	...		...

Рисунок.2.2 – Шаблон-канва ціннісної пропозиції

Зрозуміло, що жодна ціннісна пропозиція не може вижити без відповідної бізнес-моделі. Успішна ціннісна пропозиція без успішної бізнес-моделі може призвести до відсутності фінансового успіху. Отримувати від клієнтів грошей більше, ніж потрібно на розробку продукту, – сутність ефективно працюючої бізнес-моделі.

Деякі сегменти ринку не потребують нових бізнес-моделей, достатньо персоналізувати існуючі під свій бізнес. Наприклад, більшість підприємств громадського харчування (кафе, ресторани, столові) працює за стандартною бізнес-моделлю, але кожен заклад фокусує свою стратегію для певної категорії клієнтів.

Варто враховувати, що під час війни та в економіці повоєнної розбудови, співпраця з державою, участь в програмах держзакупівель, грантових програмах також надає вам окрему можливість оптимізувати структуру доходів і витрат.

Бізнес-моделей є багато, вони можуть по-різному називатися чи комбінуватися. Головне – зрозуміти, яким чином ви забезпечуєте продаж вашої послуги чи товару, які витрати оптимізуєте без втрати клієнтів та за рахунок чого ваші витрати менші за дохід. Успішні ціннісні пропозиції мають вбудовуватися в якісну бізнес-модель. Деякі з них створені краще, тож принесуть кращі фінансові результати, їх важче буде скопіювати, тому вони витіснять конкурентів. Перевірку життєздатності вашої бізнес-моделі можливо розпочати з її самооцінки, використавши сім запитань для оцінки бізнес-моделі за Остервальдером:

- вартість переключення. Наскільки складно буде вашим клієнтам перейти на аналогічні товари чи послуги конкурентів? Продумайте заздалегідь, що втримає вашого клієнта від такого переключення;
- повторювані доходи. Наскільки простим є кожний наступний продаж тому самому клієнту? Чи є ваша взаємодія з ним гарантією наступних покупок і доходів?;

- доходи перевищують витрати. Чи отримуєте ви дохід, перш ніж понести витрати? Чи не доводиться вам створювати продукти, які можуть швидко знецінитися?;
- революційна структура витрат. Чи ваша структура витрат принципово краща, ніж у інших гравців на ринку?;
- перекладання роботи на інші сторони. Чи дозволяє ваша бізнес-модель споживачам і третім сторонам безкоштовно створювати цінність для вашої компанії?;
- масштабування. Чи легко ви можете рости, не стикаючись з перешкодами, наприклад, пов'язаними з інфраструктурою, підтримкою споживачів, наймом персоналу?;
- захист від конкуренції. Наскільки добре бізнес-модель захищає вас від конкурентів? Чи створюєте ви перешкоди, які важко подолати?

Питання для самоконтролю

1. Розтлумачте поняття «бізнес-модель».
2. Поясніть, як ви розумієте сегментування клієнтів.
3. Що таке ціннісна пропозиція? Яка ціннісна пропозиція вашого бізнесу?
4. Як заповнити клієнтський профіль? Що він в себе включає?
5. Наведіть приклади відомих світових та українських бізнес-моделей.
6. Як перевірити життєздатність вашої бізнес-моделі?
7. Чи включає бізнес-модель опис ключових ресурсів?
8. Як ви розумієте «знеболювальне» для клієнта?
9. Як впливає обрана бізнес-модель на захист від конкурентів?
10. Що таке масштабування бізнесу?

ТЕМА 3. РЕЄСТРАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З МІНІМАЛЬНИМИ ВИТРАТАМИ

Мета вивчення теми: визначити особливості процесу реєстрації власної підприємницької діяльності та особливості оподаткування, захисту інтелектуальної власності та особливості роботи зі споживачами та найманими співробітниками.

3.1. Форми реєстрації підприємств: ФОП та ТОВ. КВЕД. Реєстрація підприємницької діяльності.

3.2. Вибір системи оподаткування.

3.3. Створення бренду та захист інтелектуальної власності.

3.4. Документи, необхідні для роботи з контрагентами, працівниками та з іноземними партнерами.

Термінологічний словник

Бренд – це найменування, логотип, дизайн, символ або інший елемент, що ідентифікує товари або послуги одного продавця як відмінні від інших.

ФОП (фізична особа-підприємець) – це юридичний статус людини, яка систематично займається бізнесом від свого імені та на свій ризик.

ТОВ – це компанія, при створенні якої людина відмежовує своє власне майно від майна компанії.

КВЕД – класифікатор видів економічної діяльності.

КЕП – кваліфікований електронний підпис.

ЦНАП – центр надання адміністративних послуг в Україні, це установи, у яких різні групи осіб можуть отримати широкий спектр адміністративних послуг.

Договір публічної оферти – це такий вид договору, сутність якого полягає у пропозиції невизначеному колу укласти цей договір на заздалегідь прописаних умовах.

Фінансовий результат – різниця між доходами та витратами, тобто прибуток.

Рекомендації до вивчення теми

Перше питання вимагає від студента чіткого розуміння категорії ФОП чи ТОВ, розуміння, як свою бізнес ідею перетворити на юридично оформлений власний бізнес. Свою підприємницьку діяльність в Україні потрібно реєструвати, це можна зробити шляхом реєстрації фізичної особи-підприємця (ФОП) або ж товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Для реєстрації у жодному разі не підходить громадська чи благодійна організація, так як вони не можуть отримувати прибуток для розподілу між членами організації.

ФОП – це юридичний статус людини, яка систематично займається бізнесом від свого імені та на свій ризик. Цей статус людина може отримати лише після реєстрації. Статус ФОП невіддільний від людини. ФОП відповідає за зобов'язаннями бізнесу своїм майном. Наприклад, якщо підприємець не може оплатити замовлення свого підрядника й навіть припиняє дію свого ФОП, підрядник усе одно може вимагати оплати за рахунок особистого майна ФОП, а не тільки коштів, які він виділяє на бізнес.

ТОВ – це компанія, при створенні якої людина відмежовує своє власне майно від майна компанії. У ТОВ є статутний капітал – майно, що передається компанії та розподіляється на частки між учасниками. В

Україні немає обмежень щодо розміру статутного капіталу – це може бути і 100 гривень, і 100 мільйонів. Так само ТОВ може створити 1 учасник, а може і 10 тисяч, серед яких і люди, і компанії. ТОВ є статут організації, яким вона керується, ухвалюючи рішення.

І ТОВ, і ФОП можна зареєструвати безкоштовно. І ТОВ, і ФОП можуть платити однакові податки, наймати людей, укладати договори. Тож як визначити, що вам потрібно – ТОВ чи ФОП?

Якщо в бізнесі беруть участь кілька людей і хочеться чітко визначити їхні ролі та відповідальність, доречніше створити ТОВ. У ТОВ треба призначити працівника – директора на зарплаті. ТОВ матиме солідніший вигляд на іноземному ринку. Також у ТОВ бажано найняти бухгалтера. ФОП – це простіша бухгалтерія, у якій можна розібратися й самому. Рішення залежить від ваших потреб і можливостей.

Реєстрація ФОП на практиці. Людина має право займатися підприємницькою діяльністю після її внесення як ФОП у Єдиний державний реєстр. Зареєструвати ФОП можна особисто, подавши документи до центру надання адмінпослуг (ЦНАП), або онлайн. Це безкоштовно. У реєстр дані вносять зазвичай протягом 24 годин після надходження документів.

Вибір КВЕДів. Перед реєстрацією ФОП варто визначити, як називається діяльність, якою ви хочете займатися, відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД). Уважно обирайте КВЕДи, оскільки підприємець може займатися лише тією діяльністю, код якої вказав при реєстрації.

Зараз зареєструватися можливо:

- ✓ Шляхом подання заяви до ЦНАП або поштою.

Для державної реєстрації ФОП необхідно подати паспорт та заяву до ЦНАП за місцем реєстрації. Внутрішньо переміщені особи документи подають у ЦНАП за новим місцем проживання. Також попередньо доведеться отримати довідку про взяття на облік як ВПО. Якщо ви вирішили подати заяву поштовим відправленням, доведеться звернутися до нотаріуса, аби він засвідчив справжність підпису на заяві.

- ✓ Онлайн через Дію.

Зареєструвати ФОП онлайн через веб-портал Дія можливо, зареєструвавшись в кабінеті та створивши кваліфікований електронний підпис (КЕП). Отримати КЕП можна через застосунок Дія, або ж згенерувати КЕП через онлайн-банкінг типу Приват24, або можна звернутися до сервісу – центру з електронного реєстру, Центрального засвідчувального органу.

У заяві на реєстрацію ФОП можна обрати, що ви одночасно подаєтеся на реєстрацію платником ПДВ та платником на спрощеній системі оподаткування. У заяві ви також вказуєте обрані КВЕДи. Після реєстрації ФОП не потрібно окремо звертатися до податкових органів для взяття на облік, інформація передається автоматично.

При опрацюванні *другого питання* студенту необхідно вивчити існуючі в Україні системи оподаткування підприємницької діяльності та зрозуміти, яку схему оподаткування краще обрати для власної справи. Законодавством передбачена загальна система, яка передбачає оподаткування кожним податком окремо – податком на прибуток, податком на додану вартість та іншими податками. Податок на прибуток сплачується з фінансового результату платника податку за звітний період. Фінансовий результат – різниця між доходами та витратами, тобто прибуток. Спрощена система оподаткування передбачає сплату єдиного податку, тому вона часто простіша для початківців. Платники податків у ній розподіляють на 4 групи. Ознайомитися з відмінностями в оподаткуванні кожної групи ви можете, розглянувши Податковий кодекс України, а також на сторінці дисципліни «Основи створення власного бізнесу» в системі Moodle ЗНУ.

При виборі системи оподаткування необхідно врахувати те, що деяким бізнесам заборонено користуватися спрощеною системою (торгівля бензином, азартні ігри тощо, з повним переліком обмежень можна ознайомитися у ст.291 Податкового кодексу України. Не треба забувати, що обравши спрощену систему можна займатися лише тією діяльністю, яку ви вказали в заяві на реєстрацію ФОП (вказані КВЕД).

Третє питання вимагає від студента розуміння поняття «бренд», його функціональних можливостей та необхідності. Бренд – це найменування, логотип, дизайн, символ або інший елемент, що ідентифікує товари або послуги одного продавця як відмінні від інших. Він демонструє ділову репутацію підприємця споживачам і підвищує вартість бізнесу. Тож бренд бажано захищати до того, як він стане відомим. І це не так вимога законодавства, як базова потреба бізнесу. Без цього захисту бренд можуть недобросовісно запозичити. Один з інструментів захисту – це «торговельна марка» (ТМ). Нею може бути логотип, слоган і навіть звук. Аби набути права на ТМ, необхідно отримати свідоцтво, яке видає Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (УКРНОІВІ) на підставі заяви про державну реєстрацію ТМ. Звичайний строк реєстрації ТМ орієнтовно займає від 18 до 22 місяців. Після розгляду заявки УКРНОІВІ видає свідоцтво на 10 років від дати заявки, і цей строк можна щоразу продовжувати за умови сплати збору.

Після ознайомлення з реєстрацією, з оподаткуванням, як зареєструвати торгову марку, доцільно з'ясувати, як побудувати відносини з клієнтами та працівниками – це дасть можливість засвоїти *четверте питання* теми.

Вашими споживачами можуть бути не тільки фізичні особи (споживачі) а інші бізнеси (ФОП чи компанії). Якщо вашу продукцію купує інший бізнес, то ви можете укладати договори поставок або акти виконаних робіт – якщо надаєте послугу, як у письмовому договорі, в якому будуть вказані умови співпраці (строки, умови оплати, банківські реквізити). Також ви можете співпрацювати, оформлюючи декілька документів: замовлення та рахунок, рахунок та акт, рахунок та видаткову накладну.

Що стосується співпраці з клієнтами-споживачами, крім безпосереднього продажу в своєму магазині або офісі, зараз одним з найпоширеніших способів є пропонування товарів або послуг через сайт. Для такої роботи вам необхідно розмістити на сайті публічний договір із правилами придбання вашої продукції. Перед тим, як придбати вашу продукцію, споживач має ознайомитися з договором та підтвердити, що приймає його – натискаючи кнопку «Підтвердити замовлення», або ж дати користувачеві змогу проставити «пташку» коло фрази «Я приймаю умови Публічної оферти». Далі споживач має оплатити ваш продукт. Найпростіший законний шлях – підключити до сайту інтернет-еквайринг. Є спеціальні фінансові компанії, які мають право проводити такі платежі онлайн (наприклад, LiqPay, WayForPay). З такими компаніями ви укладаєте окремий договір і платите їм комісію за проведення платежів. Гроші зараховуються на ваш банківський рахунок. Треба враховувати, що споживачі мають права, передбачені Законом України «Про захист прав споживачів», зокрема гарантії щодо повернення товару, право отримувати квитанції тощо. Ще один поширений спосіб співпраці зі споживачами – торгівля через Instagram, але слід пам'ятати, що незаконно отримувати оплату на карту фізичної особи та не сплачувати податки. Приймати оплату потрібно на рахунок підприємця.

Ваш бізнес може дуже швидко збільшитися та виникне потреба збільшити команду. Вам треба буде найняти працівників та платити їм. Отже, юридично ви можете оформити свої відносини з працівниками двома способами – укласти трудовий або цивільно-правовий договір.

Припустимо, що ваш бізнес вдало розвивається і ви вирішили вийти на закордонний ринок. Для цього необхідно розібратися із законодавчими вимогами та обмеженнями, щодо продукції на іноземних ринках. Кожна країна має свої вимоги, найпростіше та в повному обсязі вимоги представлені на порталі Дія Бізнес, також на порталі представлена повна інформація про те, як зареєструвати обліковий запис на Amazon, як правильно виводити кошти на ФОП з Payoneer та інша необхідна інформація для підприємців. Також підприємцям необхідно вивчити Закон України «Про захист прав споживачів» та ознайомитися з деякими порадами посередника Seller Online щодо юридичних питань у роботі ФОП на іноземних маркетплейсах.

Питання для самоконтролю

1. Що покроково необхідно зробити власнику бізнесу для його реєстрації?
2. Що краще реєструвати – ФОП чи ТОВ? Поясніть, чому саме.
3. Які документи регламентують взаємодію підприємця з клієнтами та працівниками?

4. Які законодавчі вимоги існують для співпраці з іноземним споживачем товарів, послуг?
5. Де, як та для чого зареєструвати торгову марку?
6. Яку ви знаєте схему оподаткування підприємницької діяльності?
7. Яку краще схему оподаткування обрати на початку діяльності?
8. Чи потрібно обрану схему оподаткування реєструвати в податковій?
9. Що таке «публічна оферта»? Чи всі підприємці користуються нею?
10. Що являє собою інтернет-еквайринг? Для чого він підприємцю?
11. Чи потрібно повідомляти в податкову про найманих працівників, якщо ваша співпраця відбувається згідно з цивільно-правовим договором?

ТЕМА 4. ПРИБУТКОВИЙ МАРКЕТИНГ. ПРИНЦИПИ ТА ЗАКОНИ ЦІННІСНОГО МАРКЕТИНГУ

Мета вивчення теми: розглянути сутність та засвоїти поняття «маркетинг», «позиціювання»; «диференціація»; ознайомитися з принципами маркетингової орієнтації; засвоїти основні принципи «програми лояльності».

- 4.1. Принципи та закони ціннісного маркетингу.
- 4.2. Типи ринкової орієнтації
- 4.3. Створення диференціації як задача «прикрити POP та знайти POD».
- 4.4. Операційний маркетинг та його завдання.
- 4.5. Програма лояльності як тактика тотальної взаємодії.

Термінологічний словник

Маркетинг (англ. marketing) – це діяльність для формування попиту та задоволення потреб споживачів.

Маркетинг – це стратегічний процес управління, спрямований на задоволення потреб і бажань споживачів.

Маркетинг ціннісних переваг – принцип, відповідно до якого компанія має вкладати велику частину своїх ресурсів у підвищення ціннісної значущості товару.

Цінність – це корисні для споживача наслідки взаємодії з продуктом

Маркетинг-мікс – комплекс маркетингових інструментів, які безпосередньо впливають на реалізацію стратегії.

Позиціонування – це те, що зв’язує воедино нашу сегментацію, нашого цільового клієнта та нашу диференціацію.

Позиціювання – це маркетингове забезпечення товарів бажаного місця на ринку і у свідомості потенційних покупців (образ).

Диференціація – це процес додавання у товар (послугу) відмінної характеристики, яка робить його (її) привабливішим для певного цільового ринку.

Точка POP – точки паритету – неунікальні асоціації, ознаки, які притаманні та важливі абсолютно для всіх гравців вашого ринку.

Точка POD – точка відмінності, диференціації, яку ви виділяєте і яку буде нести ваш бренд.

Рекомендації до вивчення теми

Вивчення *першого питання* передбачає розкриття сутності поняття «ціннісний маркетинг». Швидкість змін у бізнесі дуже важлива і забезпечити це можливо тільки тримаючи фокус вашої уваги на ваших клієнтах, тобто щоб отримати більший дохід треба концентруватися не на продажах, а на покупках клієнтів, потрібно не продавати, а допомагати купувати.

Навіть якщо у вас хороший продукт, то сфокусуйтеся на його маркетингу та сервісі. Навішування на нього нових фішок і блискіток часто не допомагає, а робить гірше, оскільки призводить до подорожчання виробництва та зниження надійності, як приклад погляньте на рисунок 4.1.



Рисунок 4.1 – Приклад вдалого маркетингу

Ціннісний маркетинг – це система знань, почуттів і дій і з постійного прибуткового створення цінності та донесення її до споживача. Тут прибуток – це бажана додана вартість (моральна та фінансова), а

споживача можна змінити на «клієнта, замовника, партнера, «того, хто нам платить»».

Цінність – це корисні для споживача наслідки взаємодії з продуктом. Сам по собі наш продукт клієнта не цікавить, його цікавить цінність, яку він отримає. Будь-який продукт – це посередник по донесенню цінності споживачеві, важливо, щоб клієнт за цю цінність був готовий платити своєю увагою, часом і грошима. Споживач завжди купує комбінацію функціональної та емоційної цінності, чим більше емоційної цінності отримує споживач, купуючи продукт, тим більш цінним він його сприймає.

Друге питання дає розуміння того, що перебуваючи в одному з цих типів ринкової орієнтації, компанія може себе посилювати, використовуючи переваги з інших типів.

Існують декілька типів ринкової орієнтації:

- Орієнтація на продукт;
- Орієнтація на маркетинг.
- Орієнтація на досвід.
- Орієнтація на довіру.

Продукт	Маркетинг	Досвід	Довіра
Переконати споживача, що він хоче того, що пропонує фірма	Переконати фірму, пропонувати те, що хоче споживач	Управляти досвідом усієї взаємодії споживача з фірмою	Пріоритезувати побудову відносин довіри та дисципліни
Галузеві продукти (генерики)	Диференційовані продукти/сервіси	Емпірична цінність (Цінність досвіду)	Справжня (щира) цінність
Конкурентна перевага			
Найнижча ціна	Якість та сервіс; Знання споживачів	Трансформація/ зміна; Споживач є співтворцем цінності	Довіра
Драйвери прибутковості			
Частка ринку Джерело: Wharton	Частка споживачів; Лояльність споживачів	Buzz, W-O-M, рекомендації	Дисципліна

Рисунок 4.2 – Типи ринкової орієнтації

П'ять основних принципів маркетингової орієнтації:

- треба знати свої ринки, особливо своїх споживачів (їх мотивацію, поведінку);

- останнє слово завжди за споживачем (не тільки до моменту, коли він розрахувався на касі, в епоху соціальних мереж воно залишається за ним і далі);
- прагнути бути номером один на своєму ринку для споживача хоч у чомусь (мається на увазі унікальність). Пропонуючи диференційовану ексклюзивну цінність, ви будете для споживача номером один;
- постачати достатню якість, щоб гарантовано задовольнити споживача;
- безперервно комунікувати з ринком та споживачем – це ваша відповідальність як власника бізнесу, переривчастий маркетинг не працює.

П'ять законів ціннісного маркетингу, яких важливо дотримуватися:

Закон	Сутність
Цінності	Вашу цінність визначає те, чи готові ви віддавати/створювати щось цінне для споживача і наскільки готові.
Знання	Якщо про вас не знають, вас не існує. Люди довіряють насамперед іншим людям, з якими співпадають цінності.
Фокусу	Зробити WOW! Або посереднє вимагає приблизно однакового часу 20/80, 4/64.
Швидкості та масштабу	«Швидкі» чи «Мертві», «Who will cry if I die?» (Ichak Adizes).
Стратегії	Якщо у вас немає стратегії, креатив неважливий – ви постійно граєте в лотерею з неочікуваним результатом.

Рисунок 4.3 – Закони ціннісного маркетингу

Розглянемо модель чек-листа ціннісного прибуткового маркетингу, або «ракети ціннісного маркетингу». Той бізнес, що рухається та розвивається швидше за аналоги на ринку, – це саме така ракета, яка має розуміння:

- місії – навіщо ми працюємо;
- цінностей – що нас об'єднує;
- візії – де ми хочемо опинитися в нашому русі через певний момент часу.

Переходимо до сегментування, одного з найважливіших блоків прибуткового маркетингу, який нам так важливо побудувати. Від того, як ми сегментуємо ринок, оберемо канали для націлювання та в подальшому таргетування залежить наш успіх.

Отже, що таке сегментування:

- визначення груп споживачів зі схожими потребами та купівельною поведінкою;
- вибір цільових сегментів та їх пріоритезація;
- розробка маркетингових програм для кожного сегменту;

➤ рішення про те, як спозиційований продукт для цільових сегментів.

Існує багато критеріїв сегментування, але можна сконцентруватися на чотирьох ключових групах запитань:

1. Хто вони такі? Тут беремо до уваги соціодемографічні характеристики (стать, вік, дохід, освіта, тощо).

2. Чому вони купують? Це поведінка (як, коли, навіщо вони здійснюють покупки).

3. Де вони знаходяться? Географія їх розташування: регіон, місто чи село, постійні мешканці чи ми цілимося на тих хто тимчасово проживає на даній території).

4. Як вони споживають? Це психографія (спосіб життя та мислення, цінності).

Вивчення *третього питання* дає розуміння того, що стратегічним двигуном вашої діяльності є ваша диференційованість – чим відрізняється ваш продукт з точки зору тієї цінності, яку ви виділяєте та надаєте споживачеві в кінцевому рахунку. Диференційованість повинна бути за значимими ознаками для споживача. Створення диференціації – це можливість «прикрити POP та знайти POD».

POP – точки паритету – неунікальні асоціації, ознаки, які притаманні та важливі абсолютно для всіх гравців вашого ринку. Категорійні точки паритету (POP) – це асоціації, які споживач вважає абсолютно необхідними, щоб розглядати вас в цій категорії (мінімаркет біля дому ви можете прийти в капцях і купити базові речі, там повинні бути наявні певні категорії продуктів (молоко, яйця тощо).

POD – точка відмінності, диференціації, яку ви виділяєте і яку буде нести ваш бренд. Конкурентні точки паритету (POP) – асоціації створені для того, щоб заперечити сильну точку диференціації конкурентів.

Точка відмінності, точка диференціації (POD) – сильна, унікальна, сприятлива асоціація вашого бренду:

➤ вона близька до вашої унікальної торгової пропозиції, того, що ви будете використовувати як ключовий аргумент; візії – де ми хочемо опинитися в нашому русі через певний момент часу;

➤ вона є стійкою конкурентною перевагою і може включати атрибути успішності, підтвердження працездатності, іміджеві асоціації тощо.

Ключові критерії хорошої точки відмінності(диференціації):

- ваша POD істотна та бажана;
- ваша POD виділяє вас як кращих у чомусь;
- ваша POD реальна, її можливо реалізувати;
- ваша POD комунікативна, про неї легко розповісти;
- ваша POD стала та стійка в усі часи.

Позиціонування – це те, що зв'язує воєдино нашу сегментацію, нашого цільового клієнта та нашу диференціацію.

Бренд – це вербально, візуально і ментально виділена обіцянка, яка займає певну позицію в голові цільового споживача.

Бренд – це про суть. Він точно є, хоча може бути ще слабким.

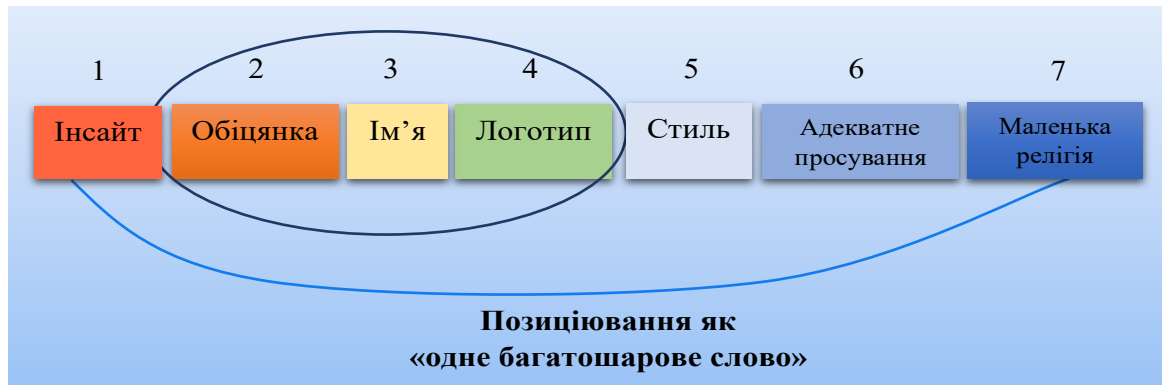


Рисунок 4.4 – Бренд позиціювання

Характеристики, що об'єднують усі видатні бренди:

- послідовність та цільність у виконання обіцянки;
- кращі (зразкові) продукти та процеси;
- відмінні позиціювання та споживчий досвід;
- вирівнювання зовнішніх та внутрішніх зобов'язань бренду;
- здатність залишатися доречним та актуальним.

Головне, що об'єднує сталі бренди – це те, що вони роблять свою роботу щоденно в стосунках зі своїми споживачами.

Для засвоєння *четвертого питання* студенту необхідно розкрити поняття «операційний маркетинг», розібратися з його основними завданнями, та дійти розуміння, як ці завдання впливають на операційну політику.

Ключові завдання власника бізнесу щодо маркетингу:

- сформулювати бачення бізнесу і записати його. Пам'ятаючи, хто вам усім платить;
- залучити до цього бачення маркетолога № 2 (того, хто буде вашою бойовою командою і втілюватиме ваше бачення в життя) – СМО, маркетолога. «Продати» своє бачення відповідальному за маркетинг так, щоб він побачив, де в цьому баченні досягнення його персональних цілей;
- повідомити свої очікування у письмовому вигляді, встановити КРІ і регулярно надавати зворотній зв'язок (у межах якого ділитися топ-ідеями);
- залишатися доречним та актуальним;
- слідкувати за тим, чи не зникло у маркетолога №2 бажання постійно покращуватися;
- пишатися своїм маркетингом або перейти до п.1 чи 2.

Операційні завдання маркетингу: налагодити вхідний потік відвідувачів; забезпечити високу конверсію, тобто перетворити відвідувачів на покупців; підвищити суму середнього чеку; переконати

клієнта продовжити купувати саме у вас; зробити так, щоб самі рекомендували і розповідали про місце покупки.

Операційна політика, яка працює з цими завданнями: омніканальний маркетинг-мікс (4Р):

Продукт	Ціна	Місце (здійснення покупки)	Просування
▪ Упаковка; ▪ Асортимент; ▪ Якість; ▪ Торгова марка; ▪ Післяпродажне обслуговування; ▪ Сервіс; ▪ Можливість повернення та обміну...	▪ Прейскурс ант цін; ▪ Знижки; ▪ Націнка; ▪ Термін сплати; ▪ Кредит; ▪ Умови сплати...	▪ Канали розподілу (продажу/збуту/покупок); ▪ Посередники; ▪ Рівні продажу; ▪ Форма релізу; ▪ Транспортування; ▪ Складські запаси; ▪ Розміщення; ▪ Підготовка торгового персоналу.	▪ Реклама; ▪ Виставки; ▪ Персональний продаж; ▪ Стимулювання збуту; ▪ PR; ▪ Метод прямого продажу...

Рисунок 4.5 – Маркетинг-мікс

П'яте питання тісно пов'язане з попереднім та дає розуміння того, що усі маркетингові програми націлені на боротьбу за споживача, бо саме залучення клієнтів одна з основних функцій маркетингу.

У часи невизначеності максимально використовуйте бета-підхід до маркетингу та інших операційних процесів.

Питання блискавичного маркетинг-плану:

- З якою вимірною ціллю ми скажемо щось ринку?
- Що скажемо?
- Коли скажемо?
- Скільки витратимо?
- Коли окупиться?
- Хто відповідальний?

Ключовий результат роботи функції маркетингу: валовий дохід та сума залучених спонсорських і донорських фондів.

Формула AIDA – задачі будь-якої комунікації відпрацьовувати Attention -> Interest-> Desire -> Action.

Важко залучити клієнта на все життя, коли поруч безліч конкурентів. Краща програма лояльності – тактика тотальної взаємодії, це «сервіс як стратегія». Основні принципи:

- правильний досвід створюють правильні люди;
- процедури полегшують життя;
- ми управляємо лише тим, що вимірюємо;
- одне поліпшення клієнтського досвіду щоденно;
- щиро любити людей, клієнтів і колег.

Модель прискорення лояльності «равлик»:

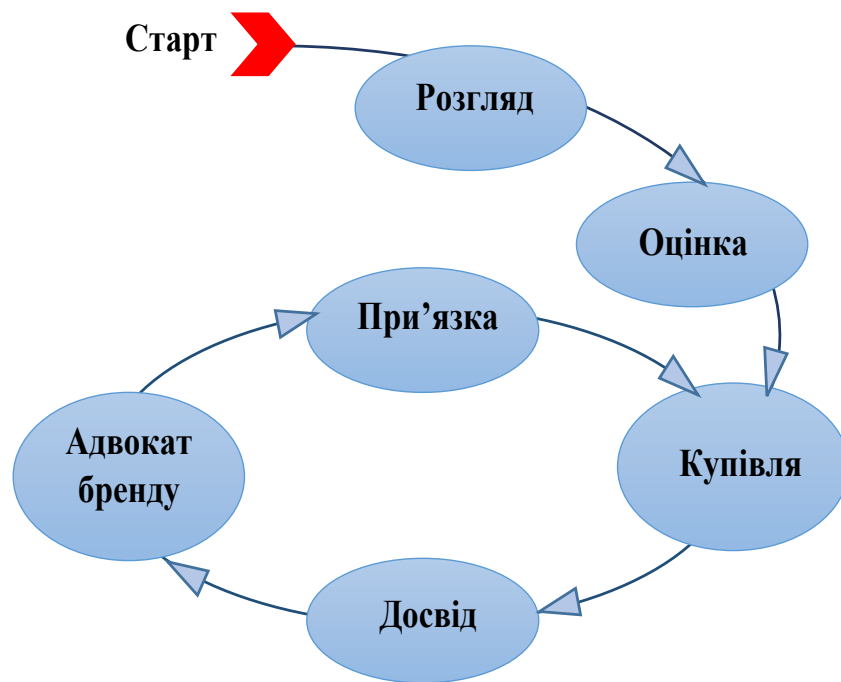


Рисунок 4.6 – Модель прискорення лояльності «Равлик»

Завдання власника бізнесу:

- проаналізувати ланцюг створення цінності;
- знати точки контакту;
- зрозуміти цілі клієнта на кожному кроці;
- знайти бар'єри та мотивацію;
- оцінювати враження споживачів;
- визначити КРІ для кожного етапу;
- покращити клієнтський досвід;
- запитати себе: чи живий мій «равлик»? що робитиму?

Пам'ятайте, що краща програма лояльності – щира любов до людей.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття «маркетинг».
2. Що являє собою прибутковий маркетинг?
3. Сформулюйте основні принципи та закони ціннісного маркетингу.
4. Що таке сегментування? Які його основні критерії?
5. Що таке диференціація? Як ви розумієте створення диференціації?
6. Охарактеризуйте точку відмінності та точку паритету.
7. Як ви розумієте операційний маркетинг? Хто ним займається?
8. Що являє собою омніканальний маркетинг-мікс (4P)?
9. Які основні принципи програм лояльності?
10. Що означає бета-підхід до маркетингу та інших операційних процесів?

ТЕМА 5. ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЯК ЗАГАЛЬНОПРИЙНЯТА МОВА РИНКУ

Мета вивчення теми: розглянути сутність фінансової звітності; ознайомитися з особливостями складання трьох основних звітів та їх структурою; знайти взаємозв'язок між основними фінансовими звітами.

5.1. Сутність фінансової звітності.

5.2. Структура трьох основних звітів.

Термінологічний словник

Фінансова звітність – це бухгалтерська звітність, що містить інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства.

Баланс бухгалтерський – основний звітний документ, що відображає фінансово-майновий стан підприємства на певну дату.

Актив балансу – ліва частина балансу, в якій відображаються господарські засоби.

Пасив балансу – права частина, в якій відображаються джерела утворення господарських засобів.

Звіт про фінансові результати – звіт про доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства.

Рух грошових коштів – надходження і вибуття грошових коштів та їх еквівалентів

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – це прибуток до вирахування процентів, податків та амортизації.

Власний капітал – це частина активів підприємства, що залишається після вирахування його зобов'язань.

Рекомендації до вивчення теми

У ході засвоєння *першого питання* важливо розуміти, що складовою діяльності будь-якого бізнесу є фінансова звітність, саме її вважають загальноприйнятою мовою бізнесу в усьому світі. Мова бізнесу формується багато років, ще в кінці XV століття італійський монах Лука Пачолі створив першу системну працю про фінансовий облік «Трактат про рахунки і збори», в своїй праці він намагався донести до тогочасних підприємців, яким чином фіксувати всю фінансову інформацію і подавати її у вигляді фінансової звітності. За понад 500 років розвитку фінансова мова розвинулася в єдину загальноприйнятую фінансову звітність. Складність фінансової звітності полягає в тому, що вона не є інтуїтивно зрозумілою, тобто немає в нашій голові тих фінансових звітів, тому доводиться докладати певних інтелектуальних зусиль для того, щоб відчуті всі показники та взаємозв'язки у фінансовій звітності. Фінансова звітність складається з 3 основних фінансових звітів:

- Баланс підприємства;
- Звіт про прибутки та збитки;
- Звіт про рух грошових коштів.

Саме ці три звіти дають розуміння, що у нас є баланс – ситуація на момент, на дату, що у нас відбувається в конкретний момент часу, які в мене є активи та які в мене є зобов'язання. Прибутки – ефективність бізнесу, здатність примножувати капітал, це здатність збільшувати ті кошти, які були вкладені у бізнес. Грошовий потік – це певне обмеження бізнесу. Якщо не вистачає грошей, ми маємо певну кризу. Пам'ятаємо що це три різних звіти, які взаємодоповнюють розуміння фінансового стану підприємства.

Друге питання передбачає вивчення структури основних фінансових звітів. Баланс складається з активів, капіталу та зобов'язань. Одна частина – ліва частина балансу – це активи, і вона завжди в точності дорівнює сумі нашого власного капіталу та зобов'язань.

Структура активів балансу: в балансі маємо необоротні активи і оборотні активи.

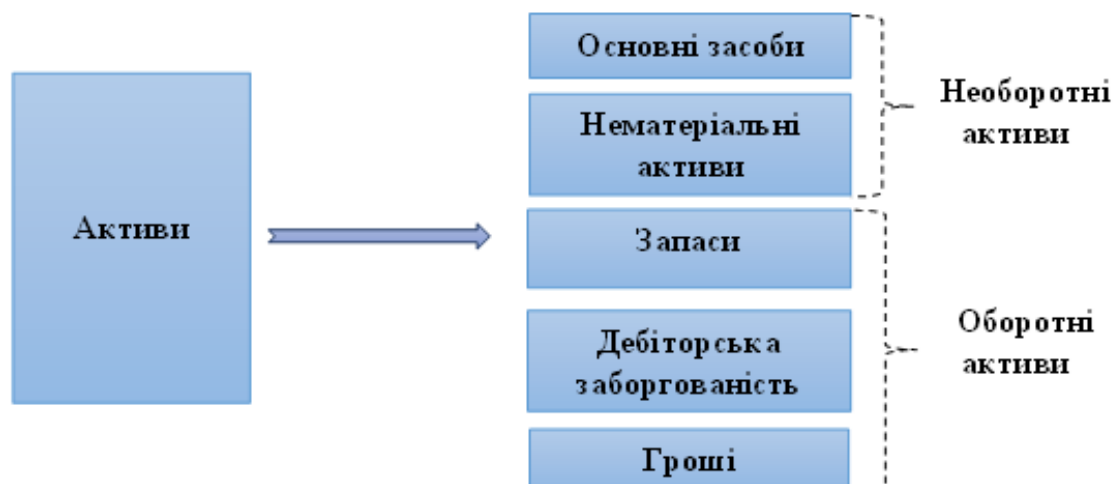


Рисунок 5.1– Структура активів балансу

Необоротні активи – це те, що ми зазвичай придбали, поставили і ми цим користуємося тривалий час: автомобіль, обладнання, приміщення, офіс, виробничі приміщення. Оборотні активи, на відміну від необоротних, постійно перебувають в русі. Тобто ми придбали якісь запаси, зробили з них готову продукцію, цю готову продукцію реалізували. Якщо ми дали відтермінування платежу нашому покупцю, виникла дебіторська заборгованість. Ця дебіторська заборгованість, коли покупець заплатив, стала грошима. Ці гроші ми зазвичай вклали у новий цикл. Вони знов стали запасами, якщо це матеріальне виробництво. Якщо це нематеріальне виробництво, то ми, можливо, купили той чи інший контент або послуги. Але оборотні активи постійно перебувають у русі, на відміну від необоротних.

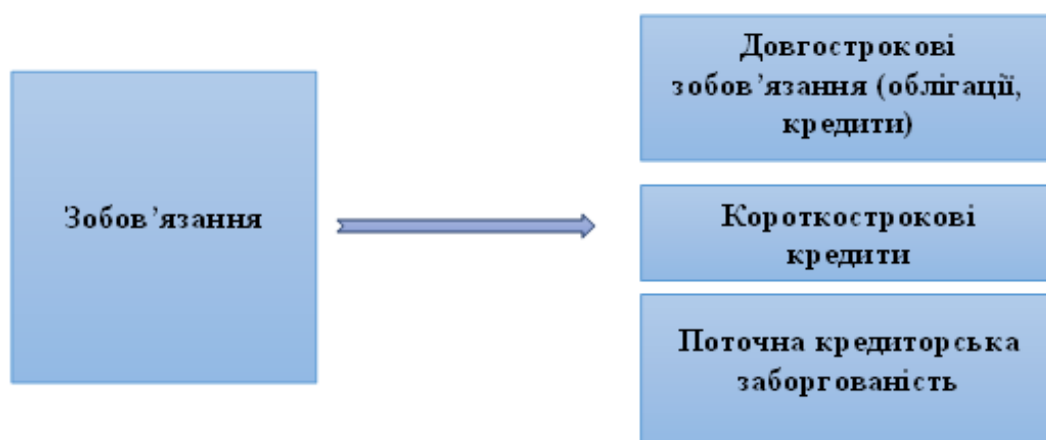
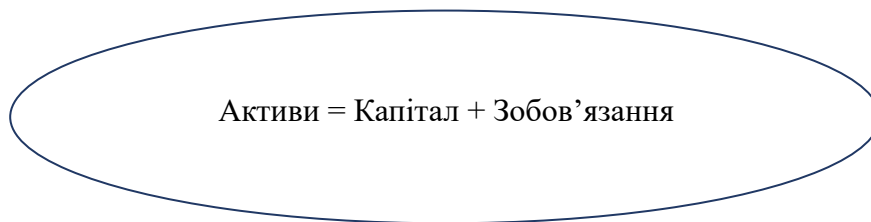


Рисунок 5.2 – Структура пасивів балансу

Пасиви балансу (зобов'язання) також можуть бути розподілені на певні групи:

- довгострокові зобов'язання – коли ви маєте запозичені кошти на тривалий час, які не треба віддавати в найближчий рік;
- короткострокові зобов'язання – коли запозичені кошти треба віддати вже протягом найближчого року;
- кредиторська заборгованість – коли придбали товари або послуги, але строк оплати в поточному місяці не настав, відповідно виникла заборгованість, яка також є зобов'язаннями.

Загальна логіка ФІНАНСОВОГО Балансу


$$\text{Активи} = \text{Капітал} + \text{Зобов'язання}$$

Все, що ми маємо (АКТИВИ) глобально походить з двох джерел – наша власність (ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ) або позичені кошти (ЗОБОВ'ЯЗАННЯ).

Рисунок 5.3 – Логіка фінансового балансу

Виходячи з цього, наш власний капітал – це різниця між активами і зобов'язаннями. Власний капітал не треба асоціювати з якимось конкретними об'єктами, це завжди розрахункова сума. Це не є цей автомобіль, це не є ось ця будова, це інше, це активи, а капітал – це завжди розрахункова сума. Уявімо, що ви продали всі свої активи за їх справедливою вартістю, погасили всі зобов'язання, а ось залишок, ця сума на будь-який момент часу є власним капіталом.

Якщо бізнес прибутковий і отримані прибутки реінвестуються в підприємство, то власний капітал буде зростати, тобто за рахунок прибутку буде примножувати власний капітал бізнесу. Швидкість зростання власного капіталу за рахунок прибутку, або віддача на вкладений капітал є одним з ключових інтегральних показників результативності бізнесу ($ROE = \text{Прибуток} / \text{Капітал}$).

Отже, розуміємо що примноження власного капіталу підприємства по суті є прибутком. Не треба прибуток ототожнювати з грошима, які є на рахунках підприємства на звітну дату. Треба розрізняти рух грошових потоків і прибутковість, майже ніколи вони не бувають симетричними. Може бути підприємство прибутковим і мати дефіцит грошей, і навпаки – можна в якийсь момент отримати певну суму грошей, але це не означає, що отримали прибуток.

Далі розглянемо структуру звіту про прибутки та збитки.

Структура звіту про прибутки й збитки (P&L)

	Revenue. Дохід (виручка, продажі)
Мінус	Cost of sales. Собівартість
=	Gross profit. Валовий прибуток
Мінус	Адміністративні витрати
Мінус	Збутові витрати
Мінус	Загальногосподарські витрати
=	EBITDA (Прибуток до процентних витрат, податків та амортизації)
Мінус	Амортизація
=	EBIT (Прибуток до процентних витрат та податків)
Мінус	Проценти по кредитах
=	EBT (Прибуток до оподаткування)
Мінус	Податок на прибуток
=	Net income (Чистий прибуток)

Рисунок.5.4 – Звіт про прибутки та збитки

– перший рядок – це оборот підприємства, виручка, тобто на яку суму змогли реалізувати товарів, робіт чи послуг, саме реалізувати, не обов’язково вже за це отримати кошти;

– від цього якщо відняти собівартість, то залишиться валовий прибуток. Треба розуміти, що собівартість – це не всі витрати. Це витрати, які пов’язані безпосередньо з продуктом. Якщо підприємство виробляє майонез, розливає його в упаковки і продає, то те, що стосується виробництва майонезу – це є собівартість (усі інгредієнти, упаковка, кришка, люди, що безпосередньо зайняті виробництвом). Але існують і інші витрати. Підприємство може має склад, бухгалтера, юриста, менеджера з персоналу, з продажів, водія – це все не частини собівартості. Це все так звані адміністративні витрати, збутові витрати, загальногосподарські витрати:

– коли їх відняти, то залишається так званий операційний прибуток, або EBITDA (від англ. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) – такий показник як прибуток до процентів, податків та амортизації;

- далі віднімаємо амортизацію, це наскільки знецінилися основні засоби, внаслідок фізичного та морального зносу;
- віднімаємо проценти за кредитами, податки, ось тоді вже залишається чистий прибуток.

Звіт про рух грошових коштів прямим методом

	Гроші на початок періоду
	Операційна діяльність
	Надходження
Мінус	Виплати
	Всього по операційній діяльності
	Фінансова діяльність
	Надходження
Мінус	Виплати
	Всього по фінансовій діяльності
	Інвестиційна діяльність
	Надходження
Мінус	Виплати
	Всього по інвестиційній діяльності
	Разом грошовий потік
	Гроші на кінець періоду

Рисунок 5.5 – Звіт про рух грошових коштів

Звіт про рух грошових коштів, складається з 3 розділів:

- операційна діяльність, тобто те, чим безпосередньо займаються бізнес (закуповує матеріали та платить за них, виготовляє продукцію, продукцію продає, це все породжує рух грошей на вхід та на вихід).
- те, чим можна фінансувати діяльність підприємства. Беремо кредити, та повертаєте ці кредити;
- інвестиційна складова, тобто можна купувати якесь обладнання, якісь необоротні активи, або навпаки позбавлятися цього, продавати, і це породжує рух коштів від інвестиційної діяльності.

Отже, ми розібрали три ключових фінансових звіти – баланс, є звіт про прибутки і збитки, є звіт про рух грошових коштів – це усталена форма, це нормативна мова бізнесу, якою користується весь світ.

Питання для самоконтролю

1. Для чого необхідна фінансова звітність?
2. Що таке баланс?
3. Охарактеризуйте основні складові активу балансу
4. Охарактеризуйте основні складові пасиву балансу.
5. Як ви розумієте, чим відрізняється прибуток підприємства від залишку грошей на рахунку на звітну дату?
6. Охарактеризуйте структуру звіту про прибутки та збитки.
7. Надайте визначення EBITDA. Як розраховується цей показник?
8. Яка логіка фінансового балансу?
9. З яких розділів складається Звіт про рух коштів?
10. Що таке власний капітал? Як його розрахувати?

ТЕМА 6. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ. АЛГОРИТМ ПЛАНУВАННЯ НЕОБХІДНОЇ СУМИ КОШТІВ ДЛЯ ВІДКРИТТЯ БІЗНЕСУ

Мета вивчення теми: ознайомити студента з усіма можливими джерелами фінансування власної справи; навчити розраховувати точку беззбитковості та опанувати алгоритм планування прибутку; розкрити принципи організації управлінського обліку і контролю.

- 6.1. Планування суми коштів, необхідної для відкриття власної справи.
- 6.2. Пошук грошей для відкриття бізнесу.
- 6.3. Алгоритм планування рівня беззбитковості та прибутку.
- 6.4. Принципи організації управлінського обліку й контролю.

Термінологічний словник

Стейкхолдер проєкту (англ. stakeholder) – це зацікавлена в проєкті особа чи сторона, що має якийсь до нього стосунок.

Рентабельність інвестицій – показує віддачу вкладених коштів в інвестиційний проєкт у відносному вираженні. Це показник, який дозволяє оцінити прибутковість інвестиції на основі виділеного капіталу та отриманого прибутку.

Бізнес-ангели – це приватні інвестори, які вкладаються у стартапи на ранній стадії, на власний ризик, з метою в подальшому отримати частку в компанії або дивіденди.

Точка беззбитковості – це рівень виробництва, при якому загальний дохід від продукту дорівнює загальним витратам.

Рекомендації до вивчення теми

На жаль, в житті та буває, що дуже багато бізнесів закривається ще на початку створення, бо не хватило грошей... Дуже важливо розуміти, яка ж сума грошей нам знадобиться, щоб весь цей бізнес запрацював. Важливо знати цю суму, якщо ви маєте достатню суму коштів, та якщо треба розмовляти з потенційними інвесторами чи кредиторами, так само необхідно розуміти, яка сума коштів нам необхідна, що ми просимо, що ми хочемо дати навзаєм.

Для вивчення *першого питання* необхідно повернутися до теми балансу, і розпочати планування необхідної суми коштів саме через наш плановий баланс. Треба запланувати ті активи, що нам знадобляться: це необоротні активи та оборотні активи. Плануємо необоротні активи. Нам може знадобитися певне приміщення (офіс або виробниче приміщення), транспортні засоби, комп'ютерна техніка, обладнання, меблі, матеріали тощо. Треба фактично все це запланувати у вигляді конкретних об'єктів, вписуючи, скільки їх і яка сума необхідна на їх придбання. Далі плануємо інвестиції в нематеріальні активи: це фактично у все те, що ми не можемо взяти в руки, що не має матеріальної форми: це патенти, ліцензії, можливо, ми реєструємо свою торговельну марку, інші подібні нематеріальні активи. Далі плануємо необхідні запаси (якщо це матеріальне виробництво чи магазин), маємо запланувати, скільки їх має бути у вигляді готової продукції чи, якщо це виробництво, у вигляді сировини, відповідно, певна сума активів – це та сума коштів, яка нам знадобиться для фінансування цього активу, тому ми маємо запланувати і свої запаси.

Якщо ми отримуємо кошти одразу від покупців, то відповідно в нас не буде боргів. Але часто буває, якщо це торговельна організація, дистрибуція або оптова торгівля, то надається певне відтермінування платежу на місяць або тиждень. Тоді виникає дебіторська заборгованість, треба закласти планову суму дебіторської заборгованості.

Також варто враховувати, що не завжди все йде як заплановано, тому необхідно мати певний запас на непередбачувані витрати та закласти їх у свій бізнес-план, як суму грошей в 20-30% від решти активів саме на ці відхилення, тобто вписуємо в плановий баланс цю статтю як 20-30% від решти активів. Ще потрібно розуміти, що з першого дня бізнес навряд чи буде прибутковим, але саме в цей час ви здобуваєте досвід, клієнти приходять в перший раз, потім повертаються, потім їх стає більше і більше, ви вчитеся працювати більш ефективно, але не відомо скільки

прийдеться втратити грошей до виходу на точку беззбитковості, тому прогнозну суму збитків слід закласти як ті кошти, що вам знадобляться.

Отже, загальна формула грошей, які знадобляться в бізнесі – це сума інвестицій в основні засоби, сума інвестицій в нематеріальні активи, сума запасів, сума дебіторської заборгованості, запас грошей на оці відхилення, на те, що життя не буде таким, як його запланували і це планова сума збитків, до того моменту, як бізнес вже вийде на беззбитковість. Це та сума коштів, яка знадобиться в бізнесі, яку потрібно спланувати.

$$\begin{aligned} & \text{Загальна сума інвестицій в новий бізнес} \\ = & \\ & \text{Сума інвестицій в основні засоби і нематеріальні активи} \\ + & \\ & \text{Сума засобів} \\ + & \\ & \text{Сума дебіторської заборгованості} \\ + & \\ & \text{Запас грошей} \\ + & \\ & \text{Сума збитків до виходу на беззбитковість} \end{aligned}$$

Якщо розраховувати, що частину цих коштів зможуть покрити банки, кредитори, постачальники, то це зменшить необхідну суму інвестицій у бізнес. Якщо не розраховувати на кредитні кошти, то вся ця сума всіх активів, збитків, запасів грошей і складе ту суму інвестицій, яка необхідна.

У ході вивчення *другого питання* розглянемо усі відомі джерела фінансування власного бізнесу. Треба розуміти, що пошук коштів – це процес, який дуже сильно залежить від вашої наполегливості, від того, наскільки ви зможете поєднати всі можливі джерела, наскільки ви зможете переконати інших учасників, інших стейкхолдерів у вашому бізнесі. Отже, перелічимо можливі джерела фінансування вашого бізнесу:

Перше джерело – це власні заощадження і заощадження родичів, родини, знайомих, до яких ви можете звернутися – залучайте якомога більше людей у свій проєкт, якщо ви дійсно в нього вірите. Власні заощадження – це найбільш незалежний спосіб розпочати бізнес.

Друге джерело, його в західній літературі називають «бізнес-янгели» – інші люди, не родичі, не знайомі, але ті, які зацікавлені в тому, щоб дати кошти в цікавий проєкт. Багато людей мають гроші, які вони в принципі готові інвестувати. Їх треба переконати вкласти гроші саме в ваш бізнес, ці люди не люблять ваш проєкт так само, як ви, але в них може бути інтерес. Якщо ви покажете їм перспективу масштабування, якщо ви покажете, як ці кошти окупляться, повернуться з великою рентабельністю інвестицій,

відповідно ці бізнес-янгולי можуть у вас повірити. Це дуже широке коло осіб, але фактично можна сказати, що це ті люди, в яких є вільні гроші і які їх готові інвестувати.

Наступне джерело – це більш організовані інвестори, які, на відміну від бізнес-янголів, роблять це системно. Це інвестиційні фонди, бізнес-інкубатори і платформи, які працюють зі стартапами. Ваше завдання знайти всі такі існуючі фонди, інкубатори і платформи, які є в Україні або вашому регіоні. Тому що до всіх до них треба йти, звертатися, розуміти їх вимоги та їх очікування. Це цікаве джерело коштів – облюбоване стартапами. На відміну від бізнес-янголів ці платформи або фонди мають конкретну процедуру, треба пройти цілу низку «випробувань» і тоді отримати кошти, часто в обмін або на певні високі відсотки, або в обмін на певну частку бізнесу. Тобто коли ви віддаєте частку бізнесу і натомість маєте змогу отримати кошти і масштабувати його.

Ще одне джерело – гранти і конкурси. Їх досить багато, вони час від часу з'являються. Їх треба відслідковувати, шукати, звертатися до них. Частина з них пропонує держава на відкриття бізнесу, частину пропонують ті чи інші міжнародні фонди. Тому шукайте їх і загалом по країні, і в своєму регіоні, тому що часто це відбувається на рівні конкретних місцевих органів влади чи на рівні конкретних місцевих регіональних організацій.

Останнє, напевно, джерело – це позики, це кредити, кредитні кошти. Кредити – це нормально. На балансі будь-якої міжнародної успішної компанії є кредити. Кредити – це добре, але на другому етапі. На першому етапі краще шукати власні кошти, бізнес-янголів, інвесторів. А коли вже треба масштабувати бізнес, коли ви вже розумієте, що знайшли свою бізнес-модель, от тоді вже час йти за кредитами.

Третє питання вимагає від студента розуміння точки беззбитковості для досягнення основної мети власного бізнесу – прибутку. Починаючи свій бізнес підприємець повинен розуміти, де та мінімальна мета, на якій він перестав втрачати гроші і на якій починається вже прибуток. Дуже важливо в своїй фінансовій моделі знайти точку беззбитковості.

Варто усвідомити, чому ця мета – прибутковість – не досягається з першого продажу товару чи послуги з першого дня.

Якщо зобразити графік моделі, яка пов'язує постійні витрати, змінні витрати і доходи, то можна побачити, що в певній точці графіки «Всього доходів» і «Всього витрат» перетинаються. І ось ця точка це і є так звана точка беззбитковості. Все, що нижче цієї точки – це фактично збиткова діяльність, все, що вище, – прибуткова.

Кожен бізнес має постійні витрати (інфраструктурні), які існують незалежно від того, працює бізнес чи не працює. Виділіть їх – це оренда, комунальні послуги, бухгалтерське обслуговування, охорона тощо. Також ідентифікуйте свої змінні витрати, які будуть зростати разом з обсягами виробництва – сировина для виробництва, витрати на доставку, комісія банку, єдиний податок для 3 групи ФОП тощо. Тепер розрахуйте обсяг

маржинального прибутку на одиницю продукції, що дорівнює ціні продукції за вирахуванням змінних витрат на одиницю продукції.

Отже, точка беззбитковості розраховується як сума постійних витрат/маржинальний прибуток на одиницю продукції.

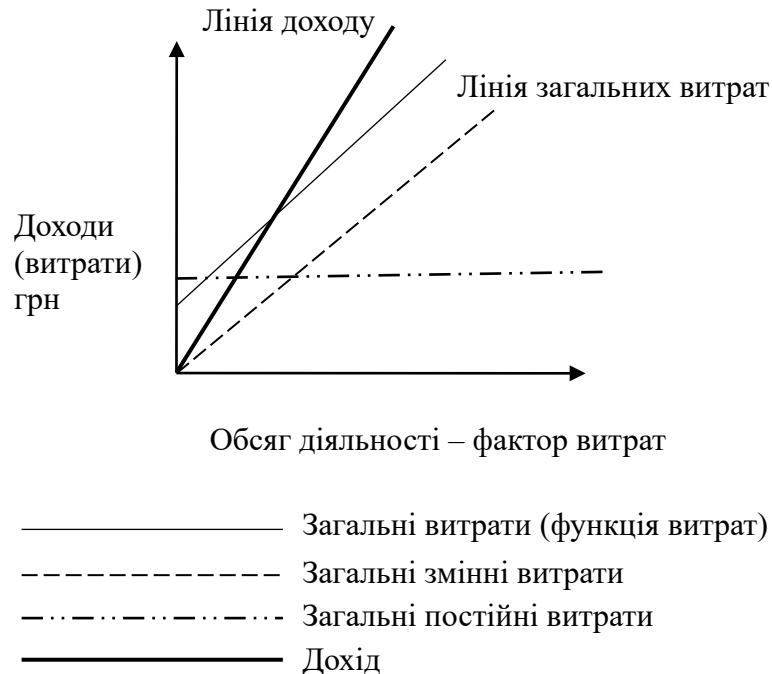


Рисунок 6.1 – Точка беззбитковості

Розуміння точки беззбитковості дозволяє мати конкретні вимірювані цілі (пам'ятаємо, що ми управляємо тільки тим, що можемо вимірити), ставити їх перед собою, доносити їх людям, прагнути до них і врешті-решт таким чином виходити на прибуткову діяльність бізнесу.

Тепер розберемося з основними принципами організації управлінського обліку і контролю, про все що пов'язано з плануванням, обліком і контролем в бізнесі. Саме це передбачено в *четвертому питанні* теми.

Ми вже говорили про основні звіти в обліку. Отже, система обліку має бути налаштована таким чином, щоб ви наприкінці як підприємець бачили три ключові фінансові звіти:

- ✓ баланс, ваші активи, зобов'язання, власний капітал;
- ✓ звіт про прибутки та збитки, який показує, чи створюєте ви вартість чи втрачаєте кошти;
- ✓ звіт про рух грошових коштів.

Менеджмент як наука стверджує, що ми можемо управляти лише тим, що ми вимірюємо, тому звикніть до того, щоб жити в циклі менеджменту:

- плануйте конкретні вимірювані цілі, які можна оцифрувати, оцінити, до яких можливо потім звернутися;
- мотивуйте і себе як підприємця, і персонал на досягнення саме цих показників, саме цих цілей;

– контролюйте, повертайтеся до того, що хотіли, звіряйте у вигляді контролю, чи досягли ми, чи ні, та йдіть на новий цикл планування нових цілей.

Кожен бізнес є унікальним. Диференціюйте, що вирізняє саме ваш бізнес, що є точкою диференціації вашого бізнесу, навколо цього мають бути найбільш чітко вимірювані показники. Ви зосереджуєте свою систему обліку, систему контролю, свою систему мотивації саме навколо тих показників, які описують вашу точку диференціації.

Часто облік ведеться в спеціалізованих програмах. Сучасні облікові програми налаштовані таким чином, що на виході автоматично будують основні фінансові звіти. На початку, можливо, вам ще зарано придбати цю програму, тому що треба тоді наймати фахівців, які розуміються на цьому, можливо, ваша бізнес-модель ще цього не дозволяє. Але, тим не менше, як би ви не вели свій фінансовий облік, привчіть себе до того, що кожна господарська операція має бути зафіксована, кожна подія повинна знайти своє відображення в обліку і зрештою стати тією самою стандартною фінансовою звітністю: баланс, P&L, cash-flow.

Привчіть себе фіксувати в вашому фінансовому обліку кожную господарську операцію: перемістили основні засоби, продали їх, закупили матеріали, отримали завдаток від клієнта, відвантажили клієнту продукцію, надали клієнту послуги – всі господарські операції треба фіксувати, якщо цього не робити, не дивуйтеся, що потім чогось не дорахуетесь або щось втратите.

Фінанси привчають нас до того, що треба все вимірювати. Є інтуїція, дуже хочеться покладатися суто на неї. Фінанси кажуть: «Ні». Спочатку виміряй, зафіксуй, подивися на конкретні показники і цифри, а потім включай інтуїцію.

Часто підприємці-початківці намагаються створити якийсь свій унікальний фінансовий облік саме під свій бізнес, але краще вивчати загальноприйняті міжнародні стандарти фінансового обліку, жити у форматі саме трьох звітів: баланс, P&L, cash-flow, тому що це 500-річна людська думка, яка викладена у вигляді цих принципів та ідей і є загальноприйнятим фінансовим обліком.

Облік безпосередньо пов'язаний з контролем, тому що коли ми розуміємо всі цифри, які в нас є (активи, скільки їх, де вони, які в нас є доходи, витрати), ми можемо на це впливати. Ми можемо проконтролювати кожную одиницю і також ми можемо поставити для себе кращі вимірювані цілі:

- ✓ яким чином збільшити дохідну частину;
- ✓ де можемо зекономити на витратах;
- ✓ де можемо ефективніше використовувати свої активи і таке інше.

Зрозуміло, що планування дуже важливий процес, де ми знаходимо нові рішення, нові ідеї, ми ставимо перед собою цілі, ми до чогось прагнемо. Але наші плани можуть мати відхилення, бо життя таке, що не можна

передбачити всього. Потрібно пам'ятати, що неможливо створити систему обліку, контролю, мотивації раз і назавжди. Це ті системи, що постійно вдосконалюються. Змінюється бізнес – вносяться зміни у відповідні системи. Тому система фінансового обліку в кожний момент часу має прагнути наздогнати той бізнес, що ви побудували.

Отже, система обліку, контролю та управління фінансами не є сталою, її не можливо побудувати раз і назавжди. Вона розвиватися разом із вашим бізнесом і його потребами.

Питання для самоконтролю

1. Як розрахувати необхідну суму інвестицій у новий бізнес?
2. Які вам відомі джерела інвестування в бізнес?
3. Охарактеризуйте постійні витрати бізнесу.
4. Як розрахувати точку беззбитковості?
5. Чи є сталою система обліку, контролю і управління фінансами?
6. Які вимірювані цілі є важливими для досягнення?
7. Чому треба фіксувати кожну господарську операцію?
8. Навколо яких показників необхідно зосередити свою систему обліку, систему контролю та систему мотивації?
9. Охарактеризуйте основні принципи організації управлінського обліку.
10. Чи знаєте ви приклади успішного бізнесу без обліку та контролю?

3.ПИТАННЯ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Сутність та роль підприємницької діяльності в суспільстві.
2. Правове забезпечення розвитку підприємництва на сучасному етапі
3. Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності
4. Підприємство як основна організаційна структура підприємницької діяльності
5. Підприємництво в Україні: проблеми та пріоритетні напрями розвитку
6. Модель підприємницького процесу
7. Основні етапи створення власної справи.
8. Початковий капітал та джерела його формування.
9. Засновницькі документи та їх підготовка.
10. Державна реєстрація підприємницької діяльності
11. Типологія підприємництва. Основні види підприємницької діяльності.
12. Соціальне підприємництво
13. Характеристика виробничої підприємницької діяльності.
14. Характеристика посередницької підприємницької діяльності.
15. Фінансове підприємництво та його характеристика.
16. Маркетингова стратегія підприємства
17. Конкуренція: сутність і види, методи конкурентної боротьби.

18. Типи конкурентних ринків.
19. Складові конкурентного середовища.
20. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства.
21. Організація фінансування бізнесу.
22. Державне фінансування та самофінансування підприємництва.
23. Банківське кредитування підприємницької діяльності.
24. Комерційне кредитування підприємницької діяльності.
26. Поняття та роль менеджменту у підприємницькій діяльності.
27. Організаційна структура управління підприємством: поняття та типи.
28. Припинення підприємницької діяльності.
29. Розкрийте властивості власних, позичкових та залучених джерел
30. Проблеми формування правових передумов розвитку підприємництва в Україні.
31. Створення сприятливих економічних передумов — запорука розвитку підприємництва.
32. Проблеми та перспективи розвитку приватного підприємництва в Україні.
33. Виробниче підприємництво — найважливіший вид підприємницької діяльності.
34. Проблеми та перспективи розвитку приватних підприємств в Україні.
35. Тенденції та особливості розвитку акціонерних товариств в Україні.
36. Основні форми розвитку господарських товариств в Україні.
37. Вдосконалення нормативно-правової бази підприємництва.
38. Проведення ефективної конкурентної політики.
39. Створення ефективної системи фінансово-кредитної та гарантійної підтримки підприємця.
40. Дерегуляція економіки.
41. Створення сприятливого інвестиційно-інноваційного клімату.
42. Забезпечення стабільності національної валюти.
43. Удосконалення приватизаційного процесу.
44. Проведення реструктуризації, системної трансформації підприємств, адаптації їхньої діяльності до вимог ринку.
45. Підтримка ефективно працюючих підприємств незалежно від форм власності, сприяння розвитку малого підприємництва.
46. Підвищення ефективності функціонування державного сектору економіки.
47. Заохочення іноземних інвестицій, залучення їх у приватизаційну сферу і в реальне виробництво.
48. Сприяння держави у створенні та розвитку ринкової та соціальної інфраструктури.
49. Обмеження тінізації економіки шляхом стимулювання трансформації некримінальної тіньової економіки у легальну, а також перекриття джерел кримінального бізнесу.
50. Ефективне використання міжнародної допомоги з метою розвитку підприємництва.

51. Формування у суспільстві відповідного типу економічної культури та морально-психологічної атмосфери.

4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Балджи М.Д., Доброва Н.В., Однолько В.О., Осипова М.М. Торговельне підприємництво: навчальний посібник. Київ: Кондорвидавництво, 2019. 112 с.
2. Доброва Н.В. Основи бізнесу: навчальний посібник . Одеса. 2019. 305 с.
3. Економіка та організація підприємницької діяльності : навч. посіб. / Н. В. Сментина та ін. Київ : Гуляєва В. М. 2019. 320 с.
4. Організація власного бізнесу в туристичній галузі: конспект лекцій для студентів всіх спеціальностей першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання/ уклад. Н. В. Якименко-Терещенко. Харків: НТУ «ХПІ». 2022. 84 с.
5. Основи підприємництва: Підручник / під заг. ред. Н.В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ. 2019. 493 с.
6. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.
7. Панченко С.В., Дикань В. Л., Шраменко О. В. Підприємництво: підручник. Харків : УкрДУЗТ. 2019. 228 с.
8. Педько А.Б. Основи підприємництва і бізнес-культури : навч. пос. К.: «Центр навчальної літератури». 2019. 168 с.
9. Підприємництво та основи бізнесу. Практикум: навчальний посібник / під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир : Житомирська політехніка. 2023. 280 с.

Допоміжна

1. Господарський кодекс України від 16.01. 2003 р. №436-IV. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/436-15#Text>
2. Закон України: Про акціонерні товариства. Редакція від 19.10.2024р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
3. Закон України: Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань. Редакція від 23.09.2024 р. №755-IV. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>.
4. Копитко О.В., Сенів Р.В. Вдосконалення державного регулювання розвитку

малого підприємництва в аграрному секторі АПК. Держава та регіони (Науково-виробничий журнал). Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3 (114). Частина 1. С.40-46. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-8>

5. Податковий кодекс України. Редакція від 01.10.2024р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

6. Про оновлення форм заяв у сфері державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань. Редакція від 19.05.2020р. № z0454-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0454-20#Text>

5. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
3. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>
4. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://www.mtu.gov.ua>.
5. Офіційний сайт загальнодержавного періодичного юридичного видання України «Право України». URL: <https://pravoua.com.ua/uk>
6. Офіційний сайт Портал Ліга Закон URL: <https://jurliga.ligazakon.ne>

ЗМІСТ

1. Вступ.....	3
2. Плани для самостійної роботи.....	4 9
3. Питання до підсумкового контролю	38
4. Рекомендована література.....	40
5. Інформаційні ресурси.....	41
6. Зміст.....	42