

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом**

ОСНОВИ БІЗНЕСУ

Конспект лекцій

Частина 3

Харків – 2021

Основи бізнесу: Конспект лекцій / І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, Г. В. Обруч. – Харків: УкрДУЗТ, 2021. – Ч. 3. – 63 с.

Конспект лекцій розкриває другу частину другого змістовного модуля дисципліни «Основи бізнесу», а саме основи бізнес-планування та оцінювання підприємницьких ризиків, зміст підприємницької таємниці, етики та відповідальності.

Дисципліна «Основи бізнесу» пов'язана з такими дисциплінами, як «Мікроекономіка», «Макроекономіка», «Економіка підприємства», «Планування діяльності підприємств».

Рекомендується для здобувачів вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем спеціальностей 051 «Економіка» і 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» для всіх освітніх програм.

Лл. 17, табл. 3, бібліогр.: 25 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 22 червня 2021 р., протокол № 12.

Рецензент

доц. Н. Є. Каличева

ЗМІСТ

Тематичний план.....	4
Вступ.....	4
8 Основи бізнес-планування.....	5
8.1 Бізнес-планування як основа створення бізнесу. Сутність і види бізнес-плану.....	5
8.2 Структура бізнес-плану.....	10
8.3 Етапи розроблення бізнес-плану.....	27
9 Підприємницький ризик і підприємницька таємниця.....	33
9.1 Поняття і види ризику.....	33
9.2 Фактори ризику. Аналіз ризику та методи його кількісного оцінювання.....	38
9.3 Управління і механізми мінімізації підприємницьких ризиків.....	42
9.4 Сутність підприємницької таємниці та основні аспекти захисту підприємницької інформації.....	46
9.5 Комерційна таємниця і комерційний шпіонаж: попередження витоку інформації.....	48
10 Підприємницька етика та відповідальність.....	52
10.1 Загальна характеристика етики бізнесу та її основні принципи.....	52
10.2 Соціальна відповідальність бізнесу: сутність і напрями реалізації.....	56
Список літератури.....	62

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Тема лекції	Кількість годин
Тема 8. Основи бізнес-планування	3
Тема 9. Підприємницький ризик і підприємницька таємниця	2
Тема 10. Підприємницька етика та відповідальність	2

ВСТУП

В умовах сьогодення, що характеризується інноваційністю і формуванням глобальних інтегрованих структур, єдиною можливістю виходу України з тривалої соціально-економічної кризи є створення умов для всебічного розвитку бізнесу в країні.

Досвід передових країн та наслідки структурної і системної перебудови більшості сегментів національного господарства України вказують на те, що саме бізнес виступає рушійною силою економічного зростання, що дає змогу втілювати у практичну діяльність інноваційні ідеї, створювати нові підприємства та робочі місця, відкриває нові ринки і сприяє набуттю спеціальних навичок та професійних якостей працівників. У країнах ЄС саме завдяки бізнесу формується 50–70 % ВВП і забезпечується зайнятість близько 70 % активного населення працездатного віку. Саме ефективне функціонування бізнесу є каталізатором розвитку ринкової економіки. Економічна роль бізнесу полягає в тому, що останній мобілізує фінансові і виробничі ресурси населення, сприяє розвитку конкуренції, є двигуном науково-технічного прогресу, забезпечує поповнення державного і місцевого бюджету за рахунок надходжень від податків та зборів тощо.

Вивчення дисципліни «Основи бізнесу» дозволить здобувачам вищої освіти сформувати системні знання і розуміння концептуальних основ організації бізнесу, способів і методів створення власної справи, вмінь і навичок щодо обґрунтування та вибору ефективних форм організації бізнесу, проведення бізнес-планування та оцінювання підприємницьких ризиків. Конспект лекцій складається з трьох частин. Третя частина присвячена

вивченню основ бізнес-планування та методик оцінювання підприємницьких ризиків, змісту підприємницької таємниці, етики та відповідальності.

ТЕМА 8. Основи бізнес-планування

План

8.1 Бізнес-планування як основа створення бізнесу. Сутність і види бізнес-плану.

8.2 Структура бізнес-плану.

8.3 Етапи розроблення бізнес-плану.

8.1 Бізнес-планування як основа створення бізнесу. Сутність і види бізнес-плану

Бізнес-планування – це процес розроблення і детального обґрунтування реалізації підприємницької ідеї, який включає аналіз ринкових, виробничих, організаційних і фінансових аспектів передбачуваного бізнесу та визначення найкращих способів досягнення наперед встановлених цілей. У процесі бізнес-планування вирішуються такі основні стратегічні й тактичні завдання [1]:

- оцінювання організаційно-управлінського та фінансово-економічного стану підприємства;
- аналіз зовнішнього бізнес-середовища підприємства, його сильних і слабких сторін діяльності;
- формування цілі, розроблення стратегії і тактики конкурентної боротьби підприємства;
- визначення потреби та джерел надходження матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для досягнення цілей підприємства;
- оцінювання фінансових результатів на перспективу та виявлення ризиків у діяльності підприємства;
- інформування працівників підприємства про цілі бізнесу й засоби їхнього досягнення;

- розроблення заходів для мотивації працівників підприємства на виконання завдань підприємства тощо.

Основне призначення бізнес-планування розкрито на рисунку 8.1.

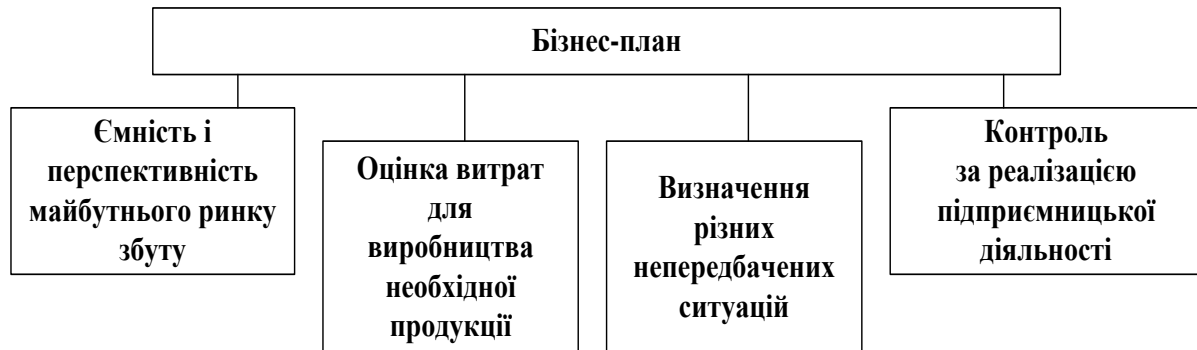


Рисунок 8.1 – Схематичне зображення завдань, що вирішують за допомогою бізнес-планування

Результатом бізнес-планування є своєрідна модель задуманої справи – бізнес-план. Бізнес-план – це:

- робочий інструмент менеджера для організації своєї роботи;
- розгорнена програма (раціонально організованих заходів, дій) здійснення бізнес-проекту, що передбачає оцінювання витрат і доходів;

- документ, що характеризує основні сторони діяльності і розвитку підприємства;

- результат дослідження й обґрунтування конкретного напрямку діяльності підприємства на певному ринку [2].

Підприємство може мати одночасно декілька бізнес-планів, у яких ступінь деталізації обґрунтувань може бути різним. У малому підприємстві бізнес-план і план підприємства можуть збігатися і за обсягом, і за змістом.

Бізнес-план – документ, де аналізуються головні проблеми, з якими може зіткнутися підприємець, і визначаються основні способи їхнього вирішення. Бізнес-план – це план розвитку підприємства, необхідний для вдосконалення існуючих та освоєння нових сфер діяльності підприємства; створення нового вигляду і форм бізнесу [3].

Бізнес-план – комплексний документ, що відображує найважливіші аспекти і дані, які забезпечують об'єктивне і цілісне

уявлення про сучасний і майбутній стан бізнесу. Інакше кажучи, бізнес-план – це планова програма оптимізації бізнесу. Подібний план може бути розроблений як для підприємства, що тільки створюється, так і для вже існуючої економічної організації на черговому етапі її розвитку з урахуванням ступеня її життєвого циклу [2].

Бізнес-план – це письмовий документ, у якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи і засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним. У бізнес-плані формулюються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні та слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, викладаються подробиці функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту.

Мета розроблення бізнес-плану – планування фінансової, виробничої і реалізаційної діяльності фірми на найближчі і віддалені періоди відповідно до потреб ринку та можливостей залучення необхідних матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Бізнес-план у системі управління підприємством виконує дві найважливіші функції [4]: зовнішню – ознайомити різних представників ділового світу з сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї; внутрішню – опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту. Функції бізнес-плану подано на рисунку 8.2.

Традиційно бізнес-план розглядається як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів. Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з детально підготовленим бізнес-планом. Такий план має переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на їхню фінансову підтримку.



Рисунок 8.2 – Функції бізнес-плану

Не менш важливою є і внутрішня функція бізнес-плану, в межах якої можна виокремити два напрями його застосування:

1) як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розроблення бізнес-плану вимагає визначення не тільки стратегічних напрямів і цілей діяльності, але й оперативних дій та шляхів їхнього досягнення. Тобто бізнес-план є основою поточного планування усіх аспектів діяльності підприємства;

2) як механізму аналізу, контролю та оцінювання діяльності підприємства. Бізнес-план дає можливість аналізувати, контролювати та оцінювати успішність діяльності у процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрями розвитку бізнесу.

Специфіка бізнес-плану полягає в тому, що це комплексний документ, який відображує всі основні аспекти підприємницького проекту. У ньому розглядається широке коло проблем, на які може натрапити підприємець, і визначаються засоби вирішення цих проблем. Водночас слід зазначити, що принципи управління за допомогою бізнес-плану передбачають необхідність урахування в процесі розроблення конкретного бізнес-плану багатьох специфічних для даного підприємницького проекту факторів. Це дає можливість класифікувати бізнес-плани за певними ознаками (рисунок 8.3) [2].

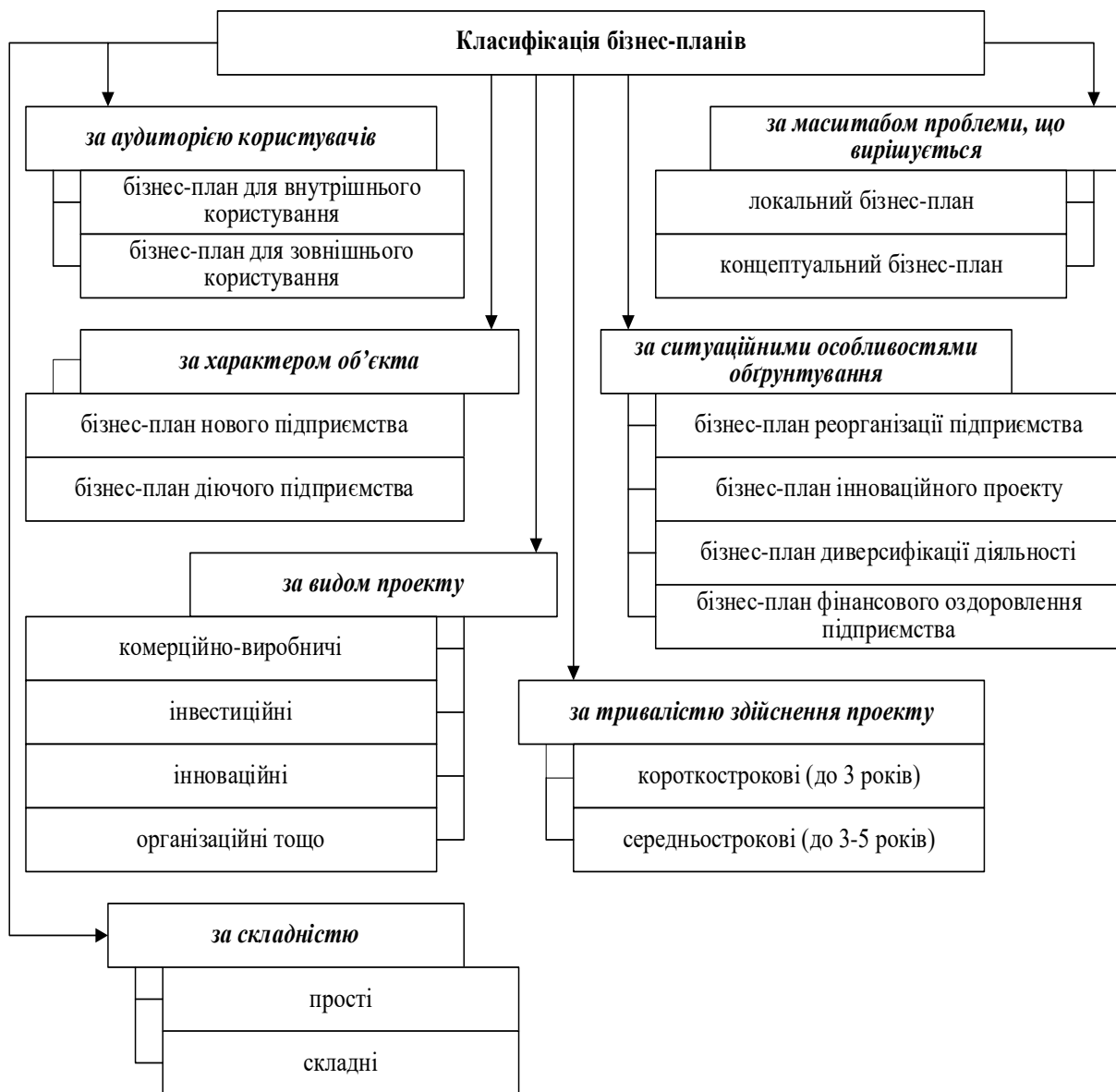


Рисунок 8.3 – Класифікація бізнес-планів

Так, **комерційно-виробничий бізнес-план (бізнес-план розвитку підприємства)** необхідний для обґрунтування шляхів і способів досягнення цілей розвитку підприємства з найменшими витратами, визначення економічних і фінансових показників на перспективу, обґрунтування доцільності залучення необхідних інвестицій та ресурсів.

Метою **інвестиційного бізнес-плану** є обґрунтування доцільності будівництва нового об'єкта або впровадження нової технології виробництва продукції, пов'язаних із залученням інвестицій. У бізнес-планах такого типу основна увага приділяється поверненню кредитів і своєчасній оплаті відсотків

за їхнє використання. Зазвичай банки розробляють певні стандарти інвестиційних бізнес-планів [5].

Бізнес-план структурного підрозділу розробляється для обґрунтування обсягів і ступеня пріоритетності централізованого виділення ресурсів або величини прибутку, що залишається в розпорядженні окремого підрозділу.

Бізнес-план фінансового оздоровлення визначає цілі та розкриває процес проведення санації підприємства-боржника. В ньому дається докладна оцінка кризового стану підприємства та обґрунтовуються основні параметри його фінансового оздоровлення.

Метою **бізнес-плану реорганізації підприємства** є обґрунтування доцільності поділу підприємства або злиття підприємств.

Бізнес-план диверсифікації розробляється не стільки для залучення зовнішнього капіталу на фінансування проекту, скільки для власників підприємства, які бажають розширити свій бізнес. В ньому обґрунтовується сумісність існуючих і нових сфер бізнесу.

8.2 Структура бізнес-плану

На зміст і структуру бізнес-плану суттєво впливають розміри бізнесу й обсяги фінансових потреб. Чим масштабнішим є підприємницький проект, тим більше інвестицій він потребує, тим ширше коло питань має бути висвітлено у бізнес-плані, тим детальнішими та обґрунтованішими мають бути відповідні розрахунки. Зміст і структура бізнес-плану залежать також і від інших факторів, зокрема:

- конкретних характеристик майбутнього продукту бізнесу та стадії його життєвого циклу;
- сили конкуренції в галузі;
- можливостей розширення бізнесу в майбутньому.

Наявність багатьох факторів, які впливають на зміст, структуру та обсяги бізнес-плану (рисунок 8.4), свідчить, що не існує певної стандартної, універсальної або найліпшої форми бізнес-плану. Кожний підприємець чи компанія складають бізнес-план по-своєму. Підходи до його розроблення змінюються

згідно з характером бізнесу, особливостями його середовища, конкретними цілями бізнес-плану, індивідуальними запитами потенційних інвесторів.

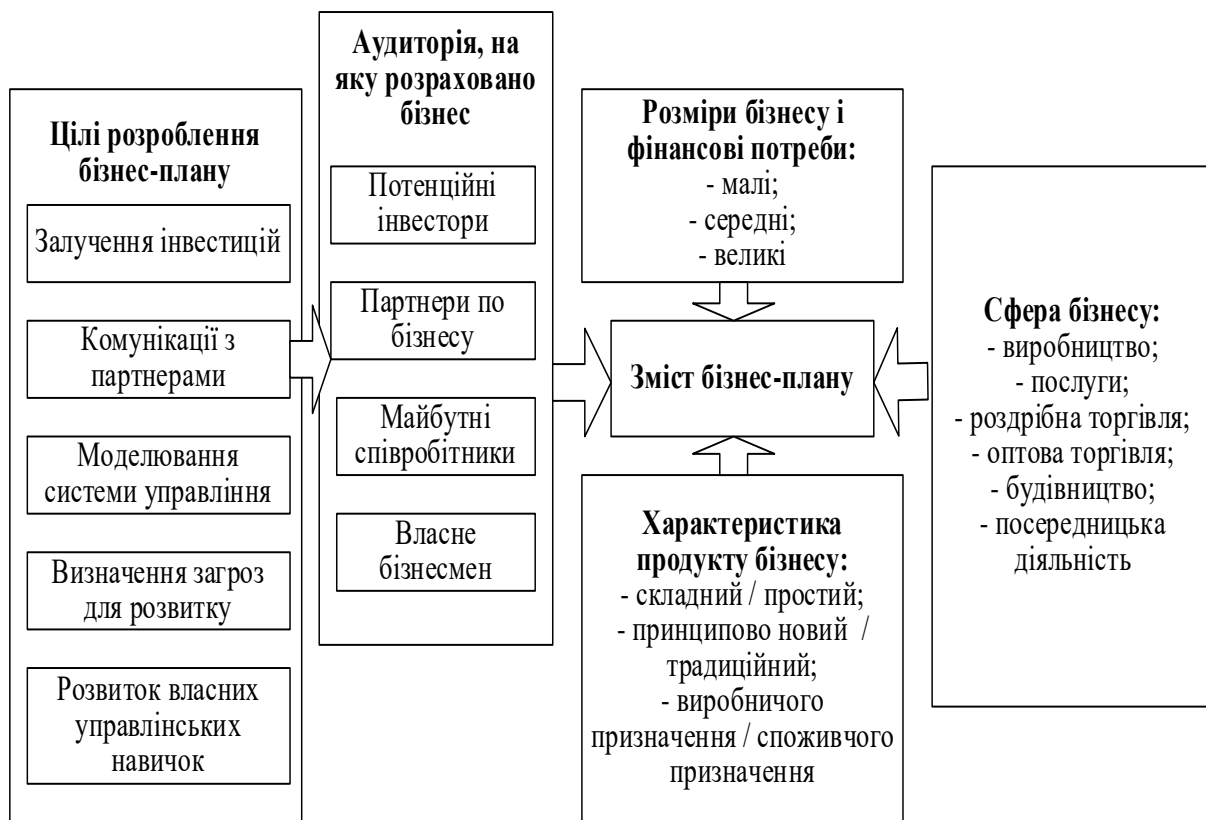


Рисунок 8.4 – Фактори, що впливають на зміст і структуру бізнес-плану

Структура бізнес-плану за стандартами Європейського Банку Реконструкції та Розвитку має такий вигляд [6]:

- 1 Титульний аркуш.
- 2 Меморандум про конфіденційність.
- 3 Резюме.
- 4 Підприємство.
 - 4.1 Історія розвитку підприємства та його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності.
 - 4.2 Власники, керівний персонал, працівники підприємства.
 - 4.3 Поточна діяльність.
 - 4.4 Фінансовий стан.
 - 4.5 Кредити.
- 5 Проект.
 - 5.1 Загальна інформація про проект.
 - 5.2 Інвестиційний план проекту.

5.3 Аналіз ринку, конкурентоспроможність.

5.4 Опис виробничого процесу.

5.5 Фінансовий план.

5.6 Екологічна оцінка.

6 Фінансування.

6.1 Графіки отримання та погашення кредитних коштів.

6.2 Застава і поручительство.

6.3 Обладнання та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів.

6.4 SWOT – аналіз.

6.5 Ризики і заходи щодо їх зниження.

7 Додатки.

Узагальнення світового та вітчизняного досвіду складання бізнес-плану підприємств дало змогу Міністерству економічного розвитку та торгівлі України розробити Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств для надання методичної допомоги суб'єктам господарювання при складанні річних і довгострокових планів їхнього розвитку.

Відповідно до цих Методичних рекомендацій, затверджених наказом Міністерства економічного розвитку та торгівлі України від 6 вересня 2006 р. № 290, бізнес-план підприємства має складатися з таких основних розділів [7]:

1 Резюме.

2 Характеристика підприємства.

3 Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством.

4 Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг).

5 Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги.

6 План маркетингової діяльності.

7 План виробничої діяльності підприємства.

8 Організаційний план.

9 План охорони навколишнього середовища.

10 Фінансовий план і програма інвестицій.

11 Аналіз потенційних ризиків.

12 Бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану.

13 Соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.

Однак найбільш поширеною у сфері підприємницької діяльності є така структура бізнес-плану:

- можливості фірми (резюме);
- опис підприємства;
- правове забезпечення діяльності фірми;
- аналіз стану справ у галузі;
- опис продукції / послуг;
- аналіз ринків збуту продукції / послуг;
- оцінювання конкурентів і вибір конкурентної стратегії;
- план маркетингу;
- виробничий план;
- інвестиційний план;
- організаційний план;
- фінансовий план;
- аналіз можливих ризиків і страхування.

Охарактеризуємо їхній зміст більш детально.

Розділ «Можливості фірми (резюме)». Резюме пишеться в останню чергу, після того як бізнес-план у цілому складено. Воно має містити основні положення, ідеї бізнес-плану та висновок.

Орієнтовно резюме включає такі позиції бізнес-плану:

1 Мету бізнесу. Фактори задоволення потреб клієнтів. Стисла інформація про технологію, унікальні характеристики.

2 Можливості бізнесу і стратегію їхньої реалізації. Запланована стратегія виходу на ринок. Ця інформація може бути подана у вигляді переліку ключових факторів, умов, слабких місць у діях конкурентів (таких, як інертність, недостатній сервіс тощо), тенденцій розвитку галузі.

3 Намічені ринок збуту і прогноз. Опис галузі і ринку збуту, визначення конкретного кола споживачів, запропоновані послуги, передбачуваний період окупності витрат на отримання послуг і цінова стратегія (включаючи пояснення, на чому необхідно зосереджуватися – на доступній ціні, високій якості, унікальності послуги тощо).

4 Прогноз фінансових результатів. Узагальнення економічної і фінансової діяльності фірми.

5 Потрібну суму інвестицій. Грошове оцінювання необхідного фінансування для фірми.

Розділ «Опис підприємства». Цей розділ бізнес-плану розкриває стислу характеристику підприємства.

Основними питаннями, на які надається відповідь у даному розділі бізнес-плану, є обґрунтування виду діяльності підприємства та доцільності його створення; розкриття принципів управління; визначення місцезнаходження приміщень підприємства, його відповідальності екологічним нормам, вплив місцезнаходження на витрати; форма власності на приміщення (власність підприємства чи оренда) та необхідний розмір приміщень; наявний доступ до транспортних мереж тощо.

Розділ «Правове забезпечення діяльності фірми. Юридичний статус». У цьому розділі розкривається інформація, пов'язана з утворенням і правовим забезпеченням господарської діяльності фірми. Наводяться повна і скорочена назва підприємства, його юридична адреса, повне найменування; форма власності та правовий статус. Окрім цього, обґрунтовуються причини вибору тієї чи іншої форми власності, вказуються законодавчі та нормативні акти, які регулюють діяльність фірми. У розділі висвітлюються правові аспекти діяльності фірми [3].

1 Дата реєстрації.

2 Установчі документи.

3 Форма власності.

4 Аспекти діяльності фірми, які підлягають державному контролю та розпорядженню.

5 Копії ліцензій на види діяльності, які є предметом розгляду в бізнес-плані.

6 Копії угод і договорів з іншими організаціями за даними видами діяльності.

7 Зміни в законодавстві, які можуть вплинути на діяльність фірми, та інші документи (патенти, контракти, договори на оренду, торгові марки та знаки тощо).

Розділ «Аналіз стану справ у галузі». Даний розділ бізнес-плану присвячується оцінюванню сучасного стану і перспектив розвитку галузі. Вивчається структура, роль галузі в національній економіці; описується місткість ринку збуту, тенденції його зростання і головних конкурентів; оцінюється ймовірність появи

нових споживачів послуг, законів та інструкцій, а також оцінюється майбутнє зростання галузі, спираючись на головні програми розвитку галузі.

Розділ «Опис продукції / послуг». Керівництво та інвестори мають володіти інформацією відносно популярної на ринку продукції. Це означає, що бізнес-план має містити детальний опис майбутнього товару. Питання, які розкриваються в цьому розділі бізнес-плану, присвячені головним чином такому:

1 Конкретний опис товару і способів його застосування. Властивості продукції мають відповідати запитам покупців.

2 Тенденції використання даного товару (чи буде найближчим часом його споживання зростати або зменшуватись, чи існує можливість трансформації способів його використання?).

3 Яка широта діапазону продуктів-аналогів, що пропонуються конкурентами? Чи має обраний товар унікальність порівняно з моделями конкурентів, чи вимагає ринок наявності унікальності, специфічності товару?

4 Яким є рівень захисту товару, тобто чи має підприємець патент, авторські права, зареєстровану торгову марку тощо?

Розділ «Оцінювання конкурентів і вибір конкурентної стратегії». При підготовці цього розділу надається характеристика основних конкурентів [2], а саме оцінюється належна їм частка ринку, наводиться порівняльна характеристика пропонованих послуг (якість), проводиться зіставлення цін та порівняння способів руху послуг на ринку (тактика, рекламний пакет, імідж, персональні угоди, ділові відносини з окремими людьми та організаціями). Окрім цього, вивчаються прорахунки в їхній стратегії чи якісних характеристиках послуг, які відкривають реальний шанс досягти успіху, а також порівнюється додаткова користь для клієнтів, що забезпечується даною продукцією/послугою, з користю продукції конкуруючих фірм. Наводяться переваги й недоліки останніх і вказуються причини невідповідності їхньої продукції реальним запитам і вимогам споживачів (таблиця 8.1).

Таблиця 8.1 - Порівняльна характеристика конкурентів

Характеристика	Конкурент	Особливості ваших послуг
Якість послуг		
Ексклюзивність обслуговування		
Ціни		
Надійність послуг		
Вчасність установалення		
Місцезнаходження фірми і зручність		
Робота з клієнтами		
Ввічливе поводження		
Консультативна допомога		
Гарантія в післяпродажному обслуговуванні		

У цьому розділі бізнес-плану також аналізується фінансове становище конкурентів, їхні ресурси, собівартість, дохідність і тенденції розвитку цих показників, визначаються підприємства-лідери в обслуговуванні, цінах, собівартості та якості продукту.

Окрім цього, в процесі **оцінювання конкурентів і вибору конкурентної стратегії** описуються декілька головних конкурентів і причини, чому споживачі купують послуги в них і що може змусити споживачів відмовитися від них у майбутньому. Керуючись поінформованістю про конкурентів, пояснюються вразливі сторони конкурентів і можливі причини втрати ними частки ринку.

На підставі проведеного аналізу конкурентів визначаються методи конкурентної боротьби, альтернативи цінової конкуренції (наприклад, диференціація послуг, метод надання додаткових зручностей тощо), які повною мірою можуть бути взяті на озброєння. При цьому акцент робиться на тих сторонах діяльності, де є найбільша перевага над конкурентом (висока якість продукції (послуг), обслуговування, досвідчений персонал).

Розділ «План маркетингу». Маркетинг є багатоаспектною системою. Це і ринкова концепція організації виробництва, й управління ним, і реалізація товарів (послуг) шляхом формування

ринків збуту тощо. В цьому полягає його стратегія і тактика. Для того щоб досягти успіху, фірма має створити ефективний ринок для своєї продукції чи послуги. Основні кроки на шляху утворення такого ринку описує маркетинговий розділ бізнес-плану. Замало просто виробити якісну продукцію (послугу), запропонувати яскраву технічну інновацію. Потрібно також завоювати покупців цих послуг, залучити до них людей, які здатні сплатити за них, тобто сформуванати платоспроможний попит на запропоновані послуги. У цьому розділі бізнес-плану основна увага зосереджується на таких аспектах діяльності:

1 Характеристика ринку, зайнятого підприємством (види послуг, їхня питома вага; нові товари і технології).

2 Оцінювання загального і платоспроможного попиту на продукцію.

3 Характеристика наявних основних і потенційних клієнтів: склад основних і потенційних споживачів продукції; сегментація споживачів за платоспроможністю.

4 Місткість і структура споживчого ринку: розмір незадоволеного попиту.

5 Стратегія збуту і просування послуг на ринок: стратегія збуту (за видами продукції), тенденції у зміні обсягів пропонування продукції; тарифна політика і ціноутворення, тенденції зміни цін на продукцію; якість; сервісне обслуговування.

6 Реклама.

7 Способи утворення репутації підприємства і продукції (послуги) (паблік-релейшнз).

8 Бюджет і стратегія маркетингу, що будуть прийняті на підприємстві.

Послідовність етапів розроблення розділу бізнес-плану «План маркетингу» подано на рисунку 8.5.



Рисунок 8.5 – Етапи розроблення розділу бізнес-плану «План маркетингу»

Розділ «Виробничий план». Основне завдання розділу «Виробничий план» полягає в обґрунтуванні можливості підприємства щодо організації виробництва запланованих до реалізації обсягів продукції (створення послуг), відповідної кількості та якості (згідно з виробничою програмою), у відповідний час, а також щодо залучення для цього необхідного ресурсного забезпечення [8]. Цей розділ бізнес-плану розробляється для підприємницького проекту, пов'язаного з виробництвом. Проте якщо підприємницький проект стосується сфери торгівлі чи надання послуг, у його межах слід здійснити розрахунок необхідного ресурсного забезпечення, а також описати технологічний процес ведення бізнесу.

Основними блоками цього розділу бізнес-плану (рисунок 8.6) є:

1 Опис технології виробництва та збуту продукції (надання послуг).

2 Обґрунтування потреби підприємницького проекту у матеріально-технічній базі.

3 Розрахунок потреби підприємницького проекту в усіх видах ресурсів.

4 Розрахунок максимальної виробничої потужності.

5 Розрахунок витрат, пов'язаних з використанням усіх видів ресурсів, та загальних витрат виробництва одиниці продукції; складання кошторису витрат.

6 Розподіл витрат на постійні та змінні.

7 Калькуляція собівартості одиниці продукції.

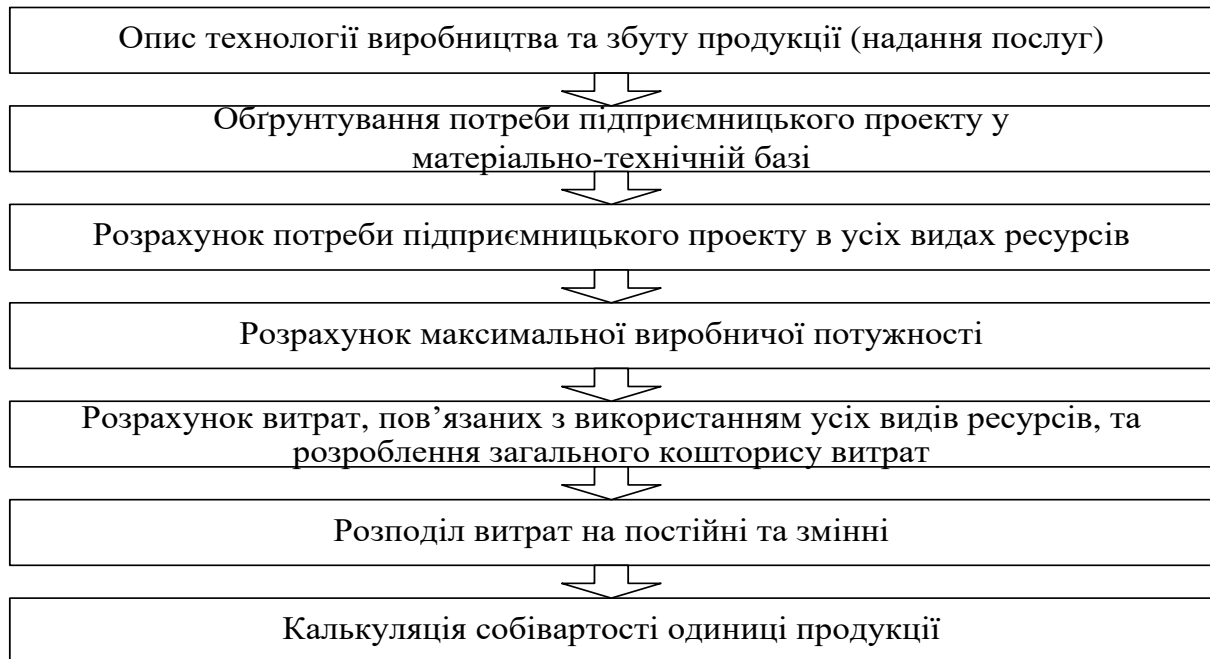


Рисунок 8.6 – Послідовність розроблення розділу «Виробничий план» бізнес-плану підприємства

Виробничий план формується на основі плану збуту продукції (складеного у «Плані маркетингу») та запроектованих виробничих потужностей підприємства. В даному розділі бізнес-плану детально описується технологічний процес виробництва продукції, зазначається обраний тип виробництва (одиничне, серійне, масове), методи його організації, структура виробничого циклу.

У цьому розділі також здійснюють оцінювання технології виробництва на предмет її відповідності сучасним вимогам, рівню автоматизації виробничого процесу, забезпечення його гнучкості, скорочення часу на переналагодження виробничих

ліній, а також можливостей швидкого збільшення чи зменшення обсягів виробництва продукції.

Розроблення «Виробничого плану» починається зі складання переліку виробничих операцій або інших робочих процесів, послідовне виконання яких і забезпечує випуск продукції (надання послуг), тобто з опису технологічного процесу її виготовлення. Це допомагає чітко визначити [9]:

- які саме машини, обладнання та інструменти необхідні;
- яка сировина, матеріали та комплектуючі будуть використовуватись для виготовлення продукції;
- персонал яких професій та кваліфікацій необхідно залучити;
- які приміщення потрібні для реалізації підприємницького проекту.

Основним ресурсним обмеженням у «Виробничому плані» є планова виробнича потужність – максимальний обсяг виробництва згідно з продуктивністю обладнання, яке передбачається встановити. Визначення необхідної планової виробничої потужності здійснюється в ході техніко-економічного обґрунтування з урахуванням:

- прогнозу попиту і рівня проникнення на ринок продукції (послуг) підприємства;
- можливостей доступу підприємства до необхідних ресурсів, сировини та матеріалів;
- типу виробництва;
- особливостей продукції, яка виготовляється, чи послуг, які надаються;
- застосовуваної технології;
- мінімального беззбиткового обсягу виробництва;
- наявності відповідного обладнання (машин, устаткування та інших засобів виробництва).

У межах виробничої програми наводиться інформація про обсяги виробництва кожного виду продукції в натуральних одиницях і динаміка їхньої зміни протягом планового періоду бізнес-планування.

У межах забезпечення контролю якості виробничого процесу розглядається існуюча на підприємстві або обґрунтовується необхідна система управління якістю продукції (послуг). У даному

аспекті описується послідовність, методи і засоби контролю якості продукції (послуг), надається необхідна нормативно-технічна документація для регламентування якості виготовлення продукції (надання послуг), забезпечення контролю затрат матеріалів, праці та інших елементів, які входять до складу собівартості продукції (послуг).

Після обґрунтування максимальної виробничої потужності і визначення виробничої програми підприємства у «Виробничому плані» розраховується потреба підприємства у матеріально-технічній базі та всіх видах ресурсів. Розділ «Виробничий план» завершують розрахунками витрат на виробництво та собівартості одиниці продукції (до розділу додаються калькуляція витрат виробництва та розрахунки за всіма статтями кошторису витрат на виробництво). Сума витрат на виробництво та реалізацію продукції (надання послуг) може бути подана у вигляді таблиці 8.2.

На основі даних про витрати на виробництво та реалізацію продукції розраховується можливий розмір доходу підприємства, при якому досягається безбитковість виробничо-господарської діяльності, а також на основі інформації про плановий обсяг виробництва і реалізації продукції визначається запас безпеки підприємства як у вартісному вираженні, так і відсотках від безбиткового обсягу діяльності підприємства.

Таблиця 8.2 - Таблична форма для планування витрат на виробництво і реалізацію продукції

Елементи витрат	Сума за періодами планування, грн								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1		12	I		IV	I		IV
Матеріальні витрати									
Витрати на оплату праці									
Відрахування на соціальні заходи									
Амортизаційні відрахування									
Інші витрати									
Усього витрат									
У тому числі									
Постійні витрати									
Змінні витрати									

Розділ «Інвестиційний план». Інвестиційний план є своєрідним продовженням виробничого плану. Якщо у виробничому плані описуються кількісні та якісні показники процесу виробництва, то в інвестиційному плані описуються ті витрати, які необхідно зробити аби підготувати все необхідне для здійснення виробничого процесу за проектом.

В інвестиційному плані має бути викладено докладний кошторис витрат за проектом, перелік джерел фінансування проекту і календарний план-графік виконання робіт за проектом.

Кошторис витрат включає загальні витрати за проектом [10]:

- передінвестиційні витрати;
- інвестиційні витрати;
- податки та збори;
- початкові витрати на виробництво.

Передінвестиційні витрати – це витрати, пов’язані з підготовкою проекту, а саме маркетингові та організаційні витрати, які здійснюються на попередніх і підготовчій стадіях проекту; витрати техніко-економічного обґрунтування, бізнес-плану, програмних продуктів; витрати на проведення науково-дослідних робіт і розроблення проектної, конструкторської і технологічної документації тощо.

Інвестиційні витрати – це витрати на формування безпосередньо виробничих фондів, які після прийняття виконавцем проекту на баланс підлягають амортизації. Інвестиційні витрати за проектом складаються з таких витрат, як:

- витрати на придбання або будівництво будівель і споруд;
- придбання обладнання та приладів;
- проведення будівельно-монтажних робіт.

Податки і збори включають:

- податок на додану вартість, нарахований на вартість придбаного обладнання, будівельних і монтажних робіт, включених в інвестиційні витрати, якщо такі роботи виконувалися сторонніми організаціями;

- мито, нараховане на вартість обладнання, що перетнуло митний кордон України;

- інші платежі і збори, що мають сплачуватись у зв’язку з закупівлею обладнання, будівельними, монтажними та пусковими роботами, які здійснюються за проектом.

До джерел фінансування проекту належать власні та залучені кошти [11].

1 Власні кошти підприємства можуть бути утворені за рахунок коштів фонду розвитку виробництва та амортизаційного фонду.

2 До залучених коштів належать:

- банківські кредити;
- товарні кредити;
- надане постачальниками обладнання;
- кошти облігаційних позик, інші позикові кошти.

Розділ «Організаційний план». Цей розділ бізнес-плану розглядає проблеми організації процесу реалізації підприємницького проекту, а також забезпечення роботи ключового управлінського персоналу, тому є одним із найбільш важливих. Його основне завдання – обґрунтувати вибір форми організації підприємницького проекту, показати, хто здійснюватиме цю роботу, а також довести, що управлінський та інший персонал підприємства у змозі успішно реалізувати бізнес-проект. Основні складові блоки цього розділу розкрито на рисунку 8.7.

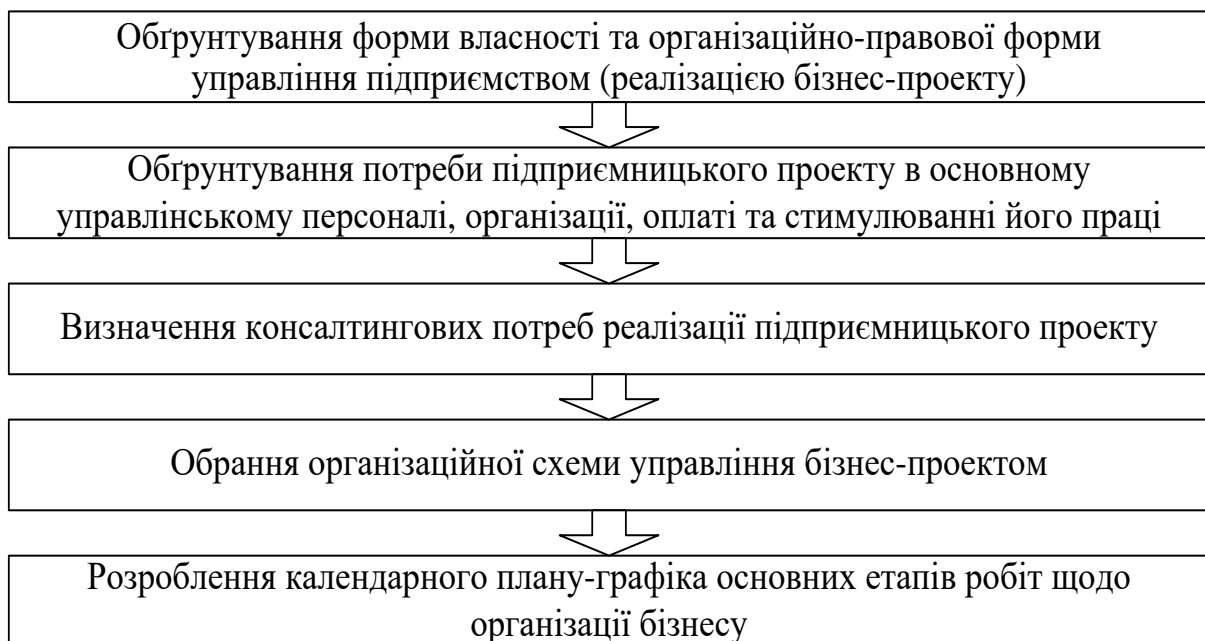


Рисунок 8.7 – Складові етапи розроблення розділу «Організаційний план» бізнес-плану

Найважливішою складовою даного розділу бізнес-плану є розроблення організаційної структури управління. Організаційна структура управління являє собою спосіб і форму об'єднання працівників підприємства для досягнення поставлених перед реалізацією підприємницького проекту виробничих та управлінських цілей.

Процес розроблення організаційної структури управління підприємством (підприємницьким проектом) передбачає необхідність проведення таких робіт:

- підготовку установчих документів і внутрішньофірмових регламентуючих положень;

- визначення переліку основних і допоміжних підрозділів, їхніх функцій та порядку взаємодії між ними;

- розподіл обов'язків за вертикальною структурою управління;

- надання характеристики основного управлінського персоналу (кваліфікації, досвіду роботи, принципів оплати праці і т. д.);

- опис засновників (учасників) підприємства (перелік осіб і частка кожного в установчому капіталі та інші дані).

При формуванні організаційної структури важливо звернути увагу на основні принципи ефективних структур управління:

- оптимальний розподіл обов'язків;

- інформаційну забезпеченість керівника;

- зацікавленість виконавця в кінцевому результаті;

- наявність контролю та одностайності управління.

«Організаційний план» також передбачає обґрунтування вибору форми власності (приватна, колективна, комунальна, державна, змішана) та правового статусу і форми господарювання (одноосібне підприємство, господарське товариство, кооперативне підприємство, орендне підприємство).

Виходячи з даних виробничої діяльності підприємства в організаційному плані, визначаються потреба в забезпеченні підприємства робочою силою (утворення додаткових робочих місць), дані про структуру кадрів, кваліфікацію працівників. Надаються відомості про чинну систему заробітної плати, механізм її нарахування різним категоріям працівників

підприємства, систему стимулювання, розробляється організаційно-виробнича структура.

Останнім етапом розроблення розділу «Організаційний план» є підготовка календарного плану-графіка основних етапів робіт з реалізації підприємницького проекту, що розробляється. Такий календарний план розкриває інформацію щодо основних етапів і послідовності їхнього виконання, часу, термінів і взаємозв'язку основних подій, які сприяють підготовці початку реалізації бізнес-проекту і реалізують його цілі.

Розділ «Фінансовий план». Головне завдання цього розділу бізнес-плану – узагальнити результати всіх його попередніх розділів у вартісній формі та обґрунтувати доцільність реалізації підприємницького проекту за економічними критеріями. Фінансовий план містить такі підрозділи [12]:

- 1) план доходів і витрат;
- 2) план грошових надходжень;
- 3) плановий баланс;
- 4) фінансові коефіцієнти.

Схему фінансового розділу бізнес-плану подано на рисунку 8.8. У плані доходів і витрат на основі прогнозу обсягів продажу продукції визначають величину грошових надходжень від реалізації продукції, розраховують операційні витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції, обчислюють операційний прибуток, суму податків і чистий прибуток підприємства. Головне завдання розроблення плану руху готівки полягає в узгодженні в часі грошових надходжень та виплат, щоб забезпечити ліквідність підприємства в плановий період.

Плановий баланс складається з метою визначення фінансового стану підприємства на певну дату планового періоду. Оцінку майбутнього стану підприємства дають за допомогою розрахунку стандартних фінансових показників. Однією з важливих складових фінансового плану є аналіз умов беззбитковості проекту. Він будується на пошуку співвідношення між собівартістю продукції, виторгом від її реалізації і прибутком та дає змогу визначити, при якому обсязі реалізації продукції будуть покриватися принаймні постійні витрати фірми.

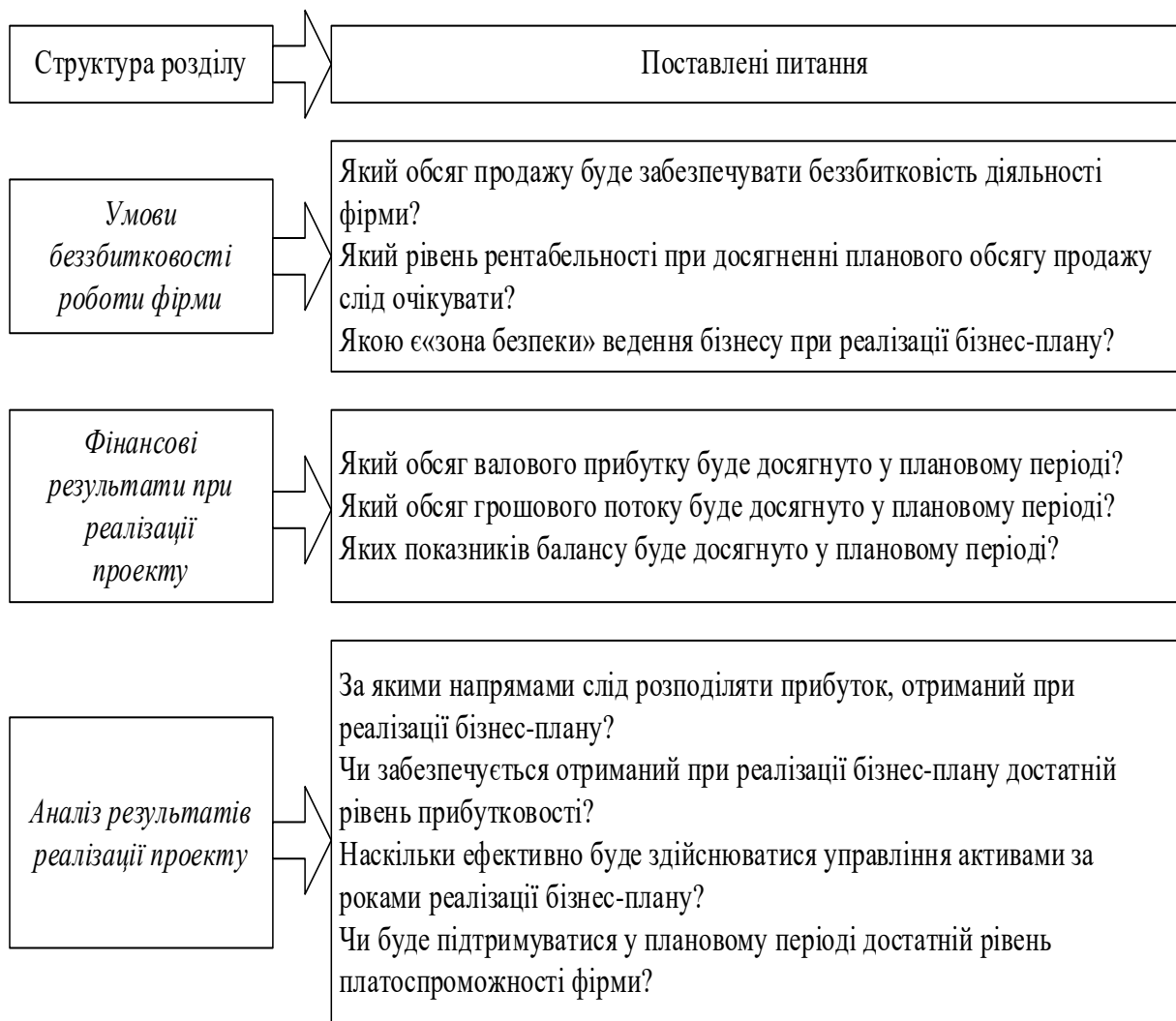


Рисунок 8.8 – Схема фінансового розділу бізнес-плану

Аналіз беззбитковості дає можливість [13]:

- визначити обсяги виробництва і продажу товару з точки зору їхньої беззбитковості;
- прийняти рішення щодо цільових розмірів прибутку;
- збільшити гнучкість фінансових планів шляхом звіту можливих вимірів: у затратах матеріалів і витратах праці, продажної ціни та обсягу продажу.

Суть методу «Аналіз беззбитковості» полягає у визначенні такого мінімального обсягу продажу продукції, починаючи з якого підприємство не має збитків. При цьому витрати підприємства дорівнюють його доходам, тобто [13]

$$Q_{кр} = \frac{C_{пост}}{Ц - C_{змін}}, \quad (8.1)$$

де $Q_{кр}$ – точка беззбитковості, тобто такий обсяг продажу, починаючи з якого ціна продажу товару перевищує витрати на його виробництво та реалізацію;

$C_{пост}$ – величина постійних (фіксованих) витрат, грн;

C – оптова ціна продажу, грн;

$C_{змін}$ – величина змінних витрат на одиницю продукції, грн.

Аналіз можливих ризиків і страхування. Досягнення запланованого стану пов'язане з певними ризиками, що виникають у результаті настання небажаних негативних змін. Тому при розробленні бізнес-плану мають бути враховані можливості зміни ринкової ситуації. Проводять якісний і кількісний аналіз ризику. Для підвищення рівня надійності і достовірності результатів і висновків використовують аналіз чутливості. Його метою є визначення міри впливу критичних факторів на фінансові результати проекту. Процедура аналізу чутливості включає:

- вибір одного з інтегральних показників ефективності (термін окупності проекту, чиста дисконтована вартість проекту, внутрішня форма рентабельності), відносно якого проводиться оцінювання;

- почергове введення у прогноз різних значень обраного критичного фактора та оцінювання їхнього впливу на ключовий показник;

- розроблення заходів, спрямованих на зменшення ризикованості і встановлення оптимального варіанта реалізації проекту.

Вищенаведена структура бізнес-плану є лише приблизною і в кожному конкретному випадку може бути уточнена відповідно до особливостей реалізації конкретної бізнес-ідеї.

8.3 Етапи розроблення бізнес-плану

Підприємницька спроможність як найважливіший фактор виробництва виражається передусім в умінні генерувати, накопичувати і розробляти нові ідеї. Зовнішні джерела підприємницьких ідей подано на рисунку 8.9.

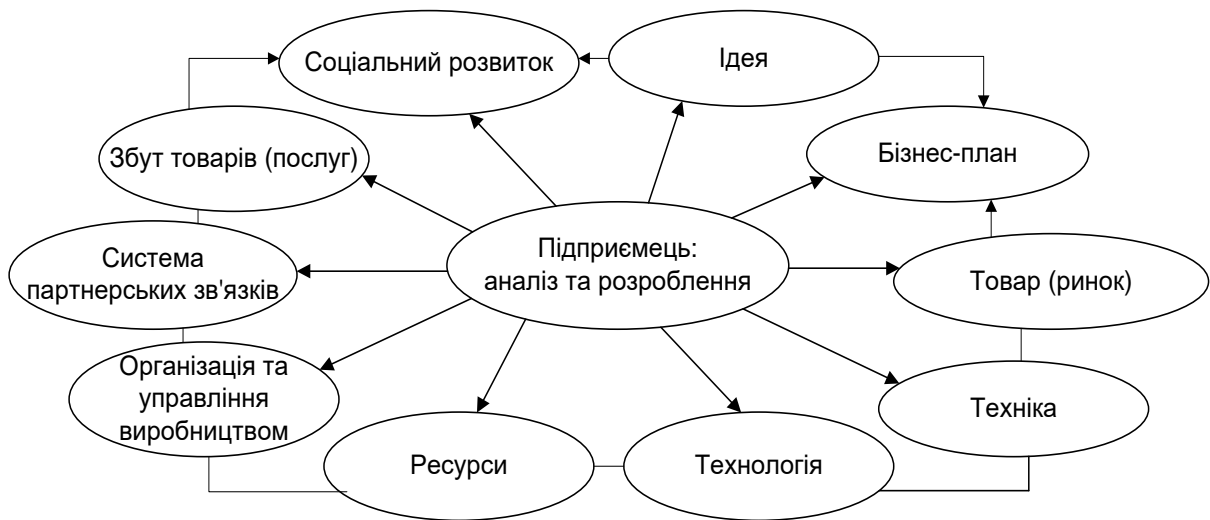


Рисунок 8.9 - Зовнішні джерела підприємницьких ідей і їхнє відображення у бізнес-плані

Зміст бізнес-планів різних видів визначається також особливостями, притаманними тому чи іншому бізнесу. До основних факторів впливу [1] належать:

- стан зовнішнього середовища підприємства (стабільне, турбулентне);
- масштаб бізнесу (малий, середній, великий);
- кількість бізнес-ліній;
- характеристики продукції (споживчий або інвестиційний товар, традиційний або інноваційний продукт);
- джерела фінансування (власний, позичковий, пайовий (акціонерний) капітал, змішане фінансування);
- специфічні галузеві фактори.

Процес складання бізнес-плану є специфічним у кожному конкретному випадку, тому практично неможливо дати якусь універсальну (стандартну) схему його розроблення. Найскладнішою є процедура опрацювання бізнес-плану для започаткування нового бізнесу. Внутрішня логіка розроблення бізнес-плану може здійснюватись у порядку, поданому на рисунку 8.10.

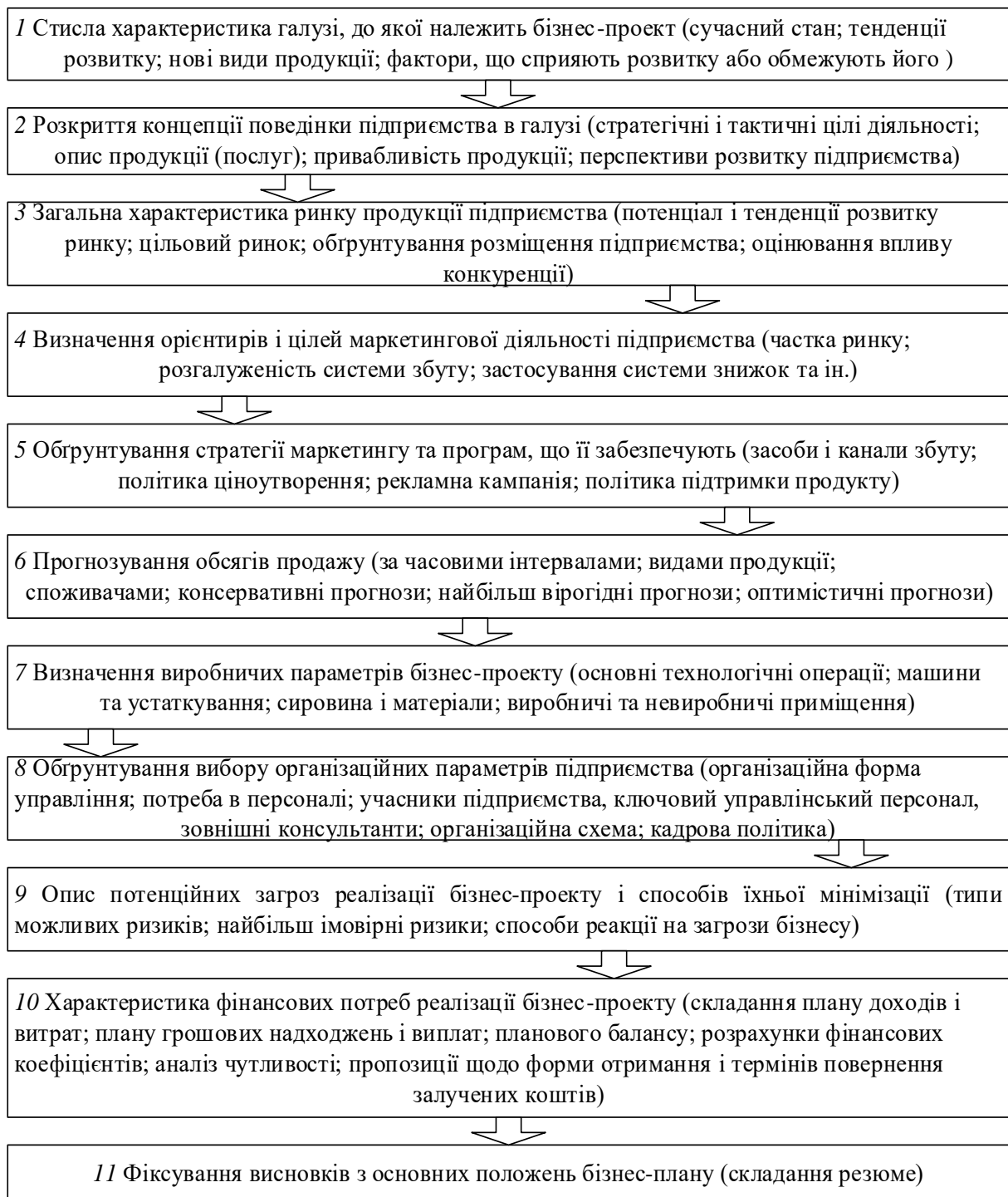


Рисунок 8.10 – Послідовність розроблення бізнес-плану

Процес розроблення бізнес-плану починається з надання стислої характеристики галузі, до якої належить бізнес-проект: її сучасний стан; тенденції розвитку; можливість появи нових видів продукції; галузеві фактори, які сприяють або обмежують розвиток підприємства (реалізацію бізнес-проекту). Перелік

основних джерел отримання інформації, необхідної для розроблення бізнес-плану, наведено на рисунку 8.11.

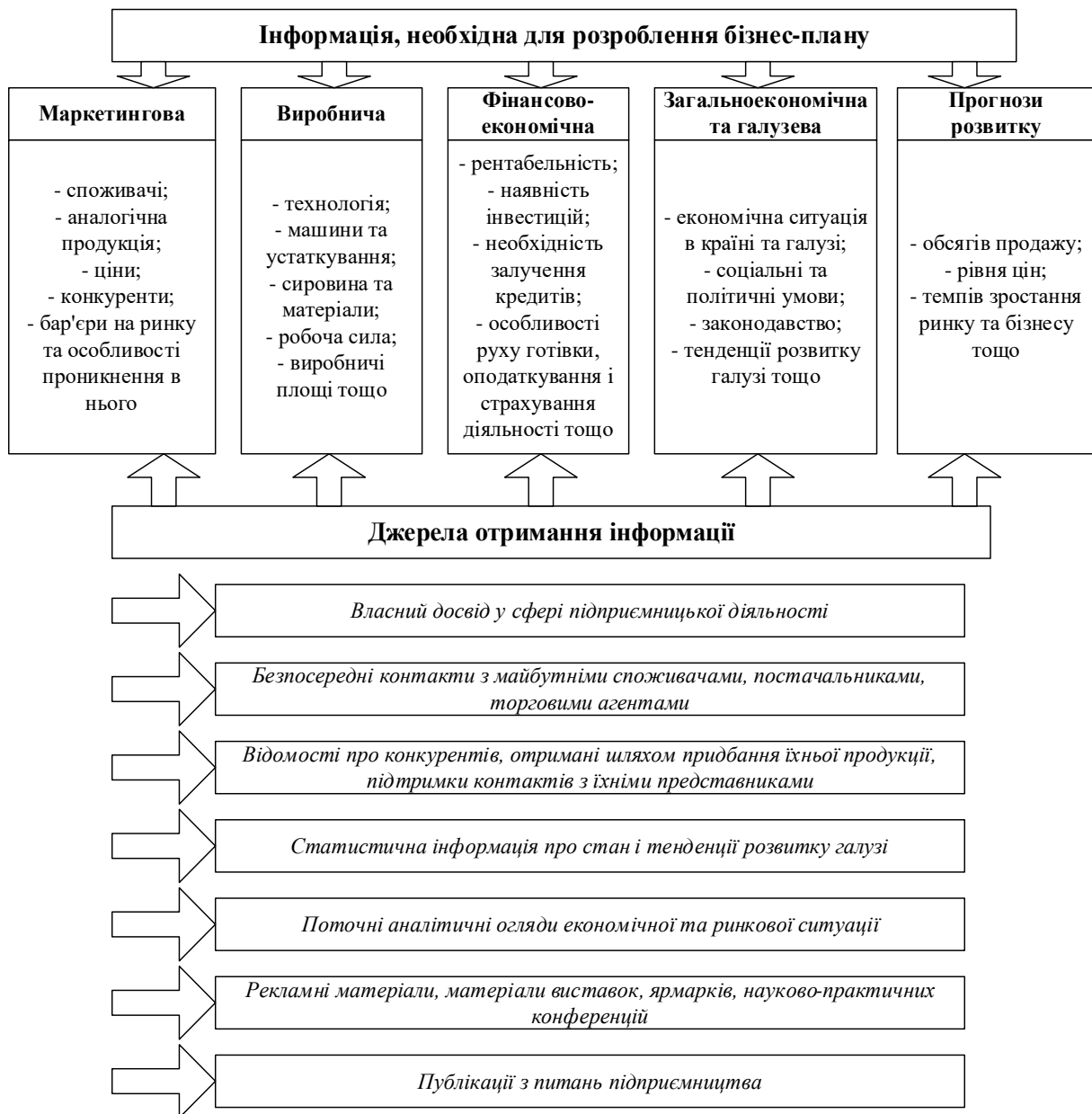


Рисунок 8.11 – Основні джерела отримання інформації, необхідної для розроблення бізнес-плану

Наступним кроком є розкриття концепції поведінки підприємства в галузі, що передбачає висвітлення стратегічних і тактичних цілей діяльності; продукції (послуг), її привабливості; перспектив розвитку підприємства. Після цього дається загальна характеристика ринку продукції (послуг) підприємства

(потенціалу і тенденцій розвитку ринку та цільового сегмента; обґрунтування розміщення підприємства; оцінки впливу конкуренції). Наступним етапом є визначення орієнтирів і цілей маркетингової діяльності підприємства (планової частки ринку, розгалуженості системи збуту, застосування системи знижок тощо) та обґрунтування стратегії маркетингу і програм, що її забезпечують (засоби і канали збуту, політика ціноутворення, рекламна кампанія, політика підтримки продукту). Логічним наступним етапом розроблення бізнес-плану є прогнозування обсягів продажу продукції (послуг) підприємства (за часовими інтервалами, видами продукції (послуг), споживачами; консервативні прогнози; найвірогідніші прогнози; оптимістичні прогнози). Володіючи інформацією про ймовірні обсяги майбутнього продажу продукції (надання послуг), розробник бізнес-плану має змогу здійснити розрахунок виробничих параметрів бізнес-проекту (основних технологічних операцій; машин та устаткування; сировини і матеріалів; виробничих і невиробничих приміщень), за допомогою яких стане можливим процес виробництва і реалізації продукції відповідно до прогнозних обсягів продажу.

На наступному етапі необхідно обґрунтувати організаційні параметри підприємства (бізнес-проекту) (організаційну форму управління; потребу в персоналі, зокрема управлінському, зовнішніх консультантах), щоб усвідомити, яким чином буде організовано процес реалізації бізнес-проекту, управління ним, у межах якої організаційно-правової форми буде реалізовуватись проект. На рисунку 8.12 подано етапи розроблення та відповідні їм розділи бізнес-плану.

Останнім етапом розроблення бізнес-плану є розрахунок фінансових потреб реалізації бізнес-проекту (складання плану доходів і витрат; плану грошових надходжень і виплат; планового балансу; розрахунки фінансових коефіцієнтів; аналіз чутливості; пропозиції щодо форми отримання і термінів повернення залучених коштів) відповідно до потреб, передбачених у кожному з попередніх розділів бізнес-плану, зведення цих інвестицій воедино та проведення розрахунків економічних показників ефективності реалізації проекту [14].

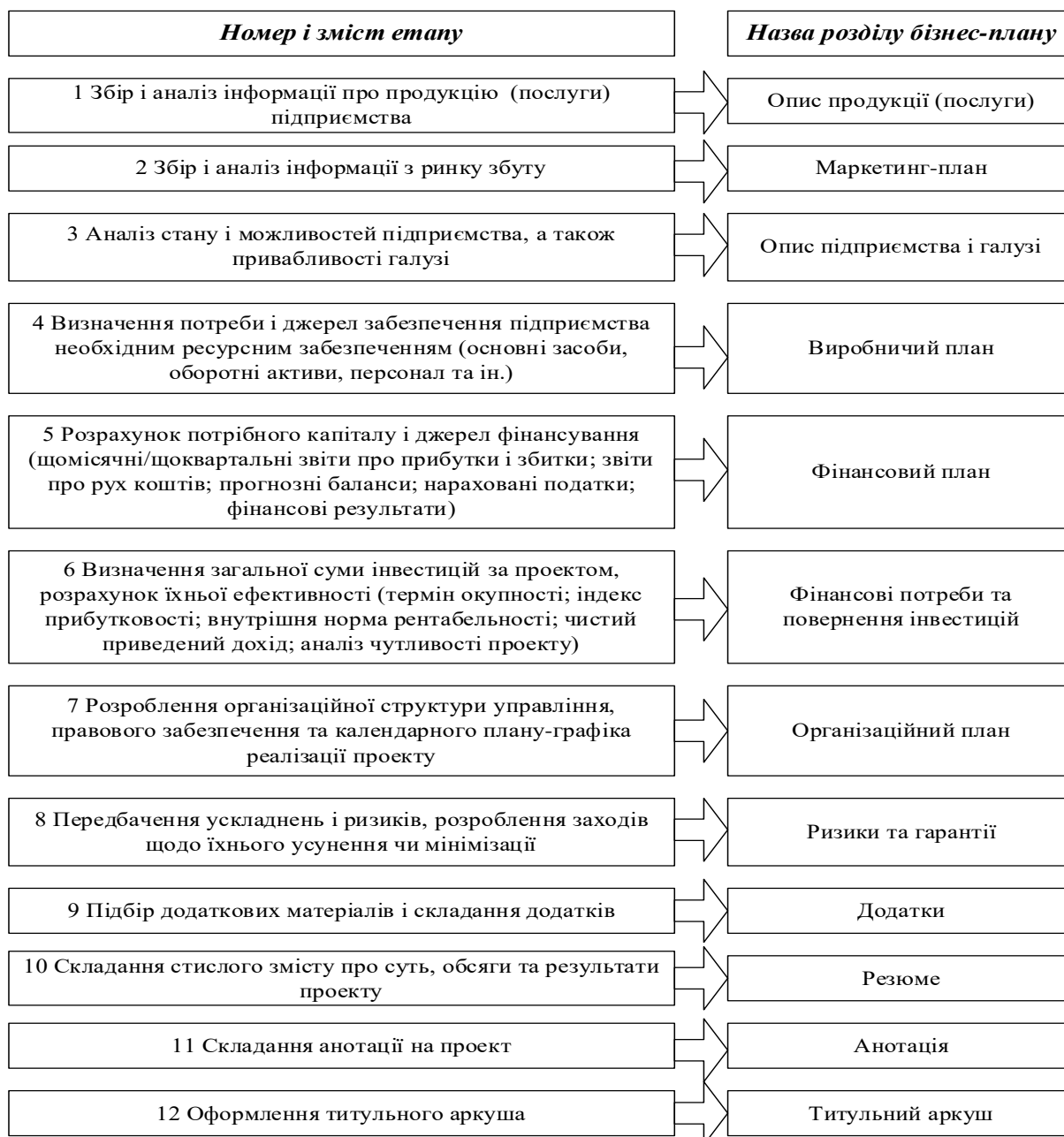


Рисунок 8.12 – Етапи розроблення та відповідні їм розділи бізнес-плану

Завершальним етапом розроблення бізнес-плану є фіксування коротких висновків з основних положень бізнес-плану (складання резюме).

Послідовність розроблення розділів бізнес-плану може дещо відрізнятися, однак незважаючи на це кожному етапу розроблення бізнес-плану відповідає певний розділ даного документа.

Література [1-4, 7-9, 12-14, 25].

ТЕМА 9. Підприємницький ризик і підприємницька таємниця

План

9.1 Поняття і види ризику.

9.2 Фактори ризику. Аналіз ризику та методи його кількісного оцінювання.

9.3 Управління і механізми мінімізації підприємницьких ризиків.

9.4 Сутність підприємницької таємниці та основні аспекти захисту підприємницької інформації.

9.5 Комерційна таємниця і комерційний шпіонаж: попередження витоку інформації.

9.1 Поняття і види ризику

Ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого існує можливість кількісно та якісно визначити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від цілі [15].

Метою підприємництва є отримання максимальних доходів при мінімальних витратах капіталу в умовах конкурентної боротьби. Реалізація зазначеної мети вимагає порівняння розмірів вкладеного у виробничу діяльність капіталу з фінансовими результатами цієї діяльності. При здійсненні будь-якого виду господарської діяльності об'єктивно існує небезпека (ризик) втрат, збитків, недонадходжень планованих доходів, прибутку. Таким чином, **ризик** – це ймовірність виникнення втрат, збитків, недонадходжень планованих доходів, прибутку. Класифікаційна система ризиків включає до себе категорії, групи, види, підвиди і різновиди ризиків (рисунок 9.1).

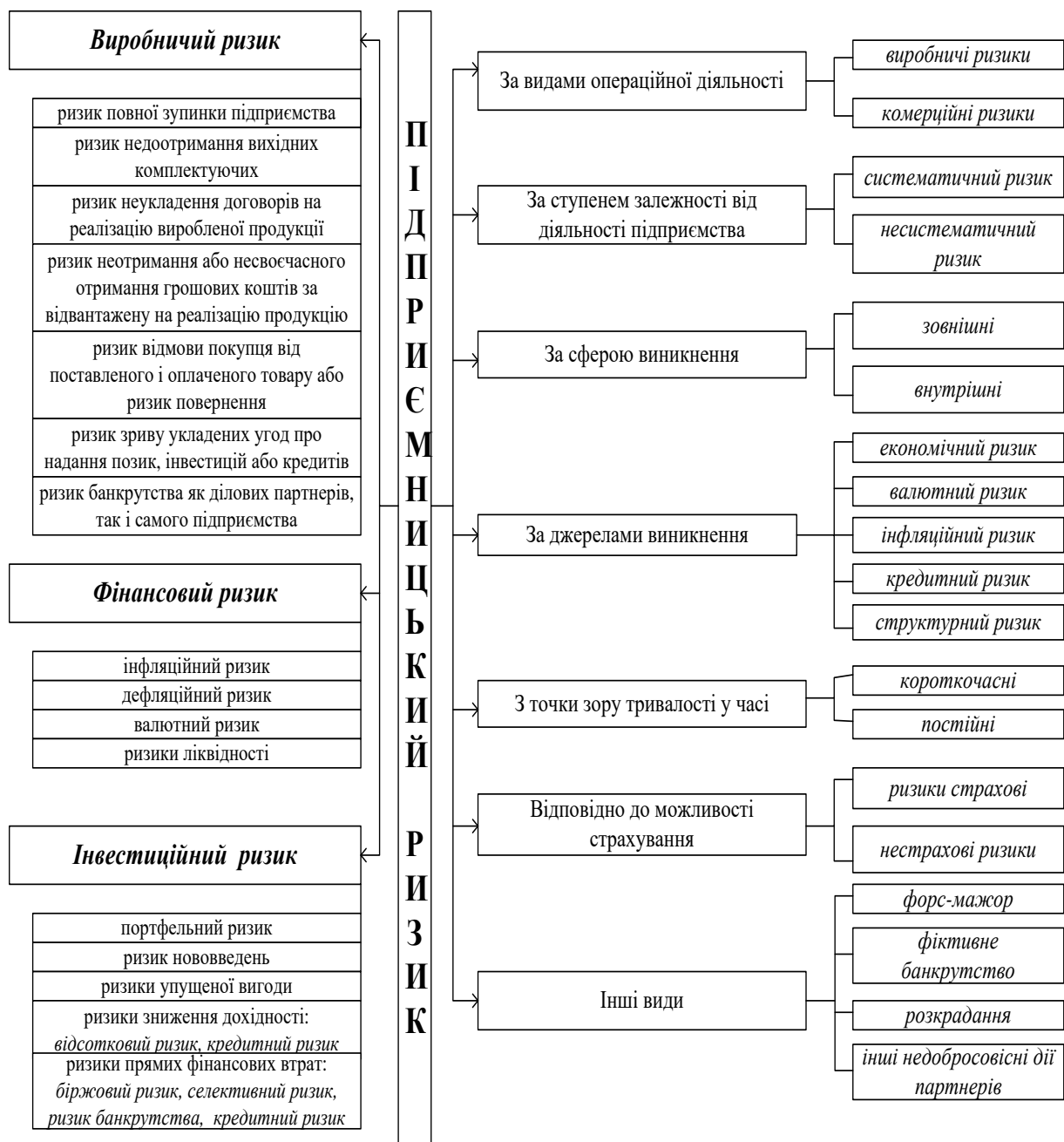


Рисунок 9.1 – Класифікація ризиків

Підприємницький ризик можна поділити на виробничий, фінансовий та інвестиційний. **Виробничий ризик** пов'язаний безпосередньо з господарською діяльністю підприємства. Під ним слід розуміти ймовірність невиконання організацією своїх зобов'язань за договором із замовником, ризики реалізації товарів і послуг, прорахунки в ціновій політиці, ризик банкрутства.

Фінансовий ризик – це ймовірність настання збитку в результаті проведення яких-небудь операцій із цінними паперами, тобто ризик, який впливає з природи фінансових операцій. До

таких ризиків належать інфляційні, дефляційні, валютні, ризик ліквідності [16].

Інфляційний ризик – це ризик того, що при зростанні інфляції одержувані грошові доходи знецінюються з погляду реальної купівельної спроможності швидше, ніж ростуть. У таких умовах підприємець зазнає реальних втрат.

Дефляційний ризик – це ризик того, що при зростанні дефляції відбувається падіння рівня цін, погіршення економічних умов підприємництва і зниження доходів.

Валютний ризик характеризує небезпеку валютних втрат, пов'язаних зі зміною курсу однієї іноземної валюти по відношенню до іншої, в тому числі національної валюти, при проведенні зовнішньоекономічних, кредитних та інших валютних операцій.

Ризики ліквідності – це ризики, пов'язані з можливістю втрат при реалізації цінних паперів або інших товарів через зміну оцінки їхньої якості і споживчої вартості.

В інвестиційній діяльності підприємства можна виділити ризик *інвестування в цінні папери*, або «*портфельний ризик*», який характеризує ступінь ризику зниження прибутковості конкретних цінних паперів і сформованого портфеля цінних паперів, а також ризик нововведень.

Нові проекти і розробки містять три види ризиків:

- ризик, пов'язаний з технічними нововведеннями;
- ризик, пов'язаний з економічною або організаційною стороною виробництва;
- ризик, який визначається «молодістю підприємства».

Крім того, *інвестиційні ризики* включають до себе підвиди ризиків:

- 1) ризики упущеної вигоди;
- 2) ризики зниження дохідності;
- 3) ризики прямих фінансових втрат.

Ризики упущеної вигоди – це ризики настання непрямого (побічного) фінансового збитку (неодержаний прибуток) у результаті нездійснення якого-небудь заходу (наприклад, страхування, хеджування, інвестування).

Ризик зниження прибутковості може виникнути в результаті зменшення розміру відсотків і дивідендів за портфельними інвестиціями, внесками і кредитами та включає такі різновиди:

• *відсотковий ризик* – являє собою ймовірність втрат комерційними банками, кредитними установами, інвестиційними фондами в результаті підвищення відсоткових ставок, виплачуваних ними за притягнутими засобами, над ставками за наданими кредитами;

• *кредитний ризик* – пов'язаний з несплатою позичальником основного боргу і відсотків, нарахованих за кредит.

До *ризиків прямих фінансових втрат* належать такі різновиди: біржовий, селективний, ризик банкрутства, а також кредитний.

Біржові ризики являють собою небезпеку втрат від біржових угод. До цих ризиків входять ризик неплатежу за комерційними справами та ризик неплатежу комісійної винагороди брокерської фірми тощо.

Селективні ризики (з лат. *selectio* – вибір, відбір) – це ризики неправильного вибору способу вкладення капіталу, виду цінних паперів для інвестування порівняно з іншими видами цінних паперів при формуванні інвестиційного портфеля.

Ризик банкрутства являє собою небезпеку в результаті неправильного вибору способу вкладення капіталу, повної втрати підприємцем власного капіталу і нездатності його розраховуватися за взятими на себе зобов'язаннями. В результаті підприємець стає банкрутом.

За ступенем залежності від діяльності підприємства існує ризик, що генерується зовнішніми умовами діяльності (систематичний або ринковий). *Систематичний ризик* – непередбачені зміни кон'юнктури товарного ринку під впливом макроекономічних факторів. *Несистематичний ризик* визначається внутрішніми факторами здійснення діяльності підприємства.

За сферою виникнення підприємницькі ризики [17] можна поділити на такі: *зовнішні* – безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємця (зміни законодавства, нестійкість політичного режиму та ін.); *внутрішні* – джерелом є сама підприємницька фірма (неефективний менеджмент, помилки маркетингової політики, внутрішньофірмові зловживання та ін.).

За джерелами виникнення визначають *економічний* (зміна цін на сировину, сторонні послуги, зниження цін реалізації); *валютний*

(властивий підприємствам, що здійснюють зовнішньоекономічну комерційну діяльність); *інфляційний* (знецінення залишків оборотних коштів і т. д.); *кредитний* (ризик неплатежу, несвоєчасного платежу); *податковий* (імовірність введення нових видів податків і зборів, збільшення ставок податків, скасування пільг); *структурний ризику* (створюється висока питома вага постійних витрат; за несприятливих обставин вищі темпи зниження суми операційного прибутку порівняно з темпом зниження обсягу виробництва продукції).

З точки зору тривалості у часі ризику бувають [18] *короткочасні* – загрожують протягом відомого відрізка часу (під час перевезення вантажу, платежу за конкретну операцію тощо); *постійні* – загрожують безперервно (неплатежі в недосконалій правовій системі, руйнування в сейсмонебезпечному районі та ін.).

Відповідно до можливості страхування підприємець може частково перекласти ризик на інші суб'єкти економіки і, таким чином, убезпечити себе, здійснивши витрати у вигляді страхових внесків. *Ризику страхові* залежно від джерела небезпеки поділяються на такі: ризику, пов'язані з проявом стихійних сил природи; ризику, пов'язані з цілеспрямованими діями людини. *Нестрахові ризику* є обов'язком підприємця й одночасно потенційним джерелом економічного прибутку. В основному нестрахові ризику – це неконтрольовані і непередбачувані зміни в попиті (дохід) і пропонуванні (витрати), з якими стикається підприємець (фірма). Втрати в результаті страхового ризику покриваються за рахунок виплат страхових компаній; втрати в результаті нестрахового ризику відшкодовуються з власних коштів підприємницької фірми.

Крім цього, виділяють й інші види ризиків: чисті і спекулятивні, динамічні і статичні, абсолютні та відносні. *Чисті ризику* означають можливість отримання збитків або нульового результату. Як правило, до них належать виробничі та інвестиційні ризику. *Спекулятивні ризику* виражаються у ймовірності отримання як позитивного, так і негативного результату. Зазвичай до спекулятивних ризиків належать фінансові ризику. *Динамічний ризик* – це ризик непередбачених змін внаслідок прийняття управлінських рішень або змін, що відбулися в економічній, політичній та інших сферах суспільного життя. Такі зміни можуть

призвести як до втрат, так і додаткових доходів. *Статичний ризик* – це ризик втрат за рахунок заподіяння шкоди власності, а також втрат доходу через неієздатність організації. *Абсолютний ризик* оцінюється в грошових одиницях (рублях, доларах або будь-якій іншій валюті); *відносний* – у частках одиниці або у відсотках. Так, ризик у підприємстві можна виміряти абсолютною величиною, підрахувавши суму збитків і втрат, і відносною – ступенем ризику, тобто мірою ймовірності нездійснення наміченого заходу або недосягнення наміченого рівня прибутку, доходу, ціни.

9.2 Фактори ризику. Аналіз ризику та методи його кількісного оцінювання

Підприємницький ризик залежить від впливу об'єктивних (зовнішніх) і суб'єктивних (внутрішніх) факторів.

Зовнішні фактори, що впливають на рівень підприємницького ризику, поділяють [19] на *фактори прямого впливу* (безпосередньо впливають на результати підприємницької діяльності – законодавство, податкова система, відносини з партнерами, конкуренція підприємців, корупція і рекет) та *фактори непрямого порядку* (не можуть впливати прямо, однак можуть бути викликані такими змінами, як політичні умови, економічна обстановка в країні і галузі, міжнародні події).

До найважливіших зовнішніх факторів належать постійне та нерівномірне зростання цін як на сировину, матеріали, паливо, енергоносії, комплектуючі вироби, транспортні та інші послуги, так і продукцію, послуги організації; зміна банківських відсоткових ставок і умов кредитування, податкових ставок і митних зборів; зміни, що стосуються придбання і продажу; зміни у трудовому законодавстві.

Не менш небезпечним для функціонування організації є вплив внутрішніх факторів, пов'язаних з помилками і недоробками керівництва і персоналу. Багато економістів вважають, що більшість невдач малих фірм обумовлена недосвідченістю керівного складу, його невмінням адаптуватися до умов, що змінюються, це призводить до неефективного управління організацією, прийняття неправильних рішень, втрати позицій на ринку.

До суб'єктивних можна віднести і фактор ставлення до ризику. Це пояснюється характером і світоглядом людини. Так, одні керівники вважають ризик стилем життя, інші бояться ризикувати, а хтось зовсім байдужий до ризику. Від поведінки конкретних керівників і залежить вибір ризикової стратегії в діяльності підприємства. Керівник, який надає перевагу стабільному доходу, у підприємницькій діяльності вибирає стратегію, не пов'язану з ризиком.

За ступенем впливу на величину ризику розрізняють *основні фактори*, під впливом яких ступінь ризику істотно змінюється, і *неосновні (допоміжні)*, які незначно впливають на ступінь ризику. Цей поділ є досить умовним і залежить від виду ризику. Наприклад, при розгляді ризику випадкової втрати майна основними факторами будуть умови зберігання товарів, дотримання правил пожежної безпеки, наявність і якість охоронної сигналізації. Водночас ці фактори не будуть мати істотного значення при аналізі інфляційного або валютного ризику.

Велике значення має поділ факторів ризику за ступенем керованості [20]: керовані, важкокеровані та некеровані. *Керованими* є фактори, які залежать від якості роботи підприємства. До них належать якість управлінської роботи на підприємстві; рівень організації праці; ефективність використання ресурсів. *Важкокерованими* є фактори, які залежать від передісторії підприємства і в досліджуваному періоді з діяльністю підприємства або частково піддаються впливу. До них належать приміщення, в якому розташовано підприємство, кваліфікація і чисельність персоналу, взаємини в колективі. *Некерованими* є фактори, які не можуть бути змінені, а можуть бути тільки враховані. До них належать кліматичні і політичні умови, курси валют і ін.

Період часу, на який приймається рішення, також може виступати фактором. Наприклад, протягом тижня або місяця наявне обладнання слід розглядати як некерований фактор, а протягом більш тривалого періоду воно може бути замінено.

Істотним фактором, що впливає на ризик, є *риски особистості підприємця*. Це обумовлено тим, що, як уже зазначалося вище, ситуація ризику пов'язана з наявністю

альтернатив, необхідністю вибрати один конкретний варіант поведінки з безлічі можливих. Вибір варіанта великою мірою залежить від характеру підприємця, його здатності правильно оцінити ситуацію, ступеня ризику, його сміливості і здатності своєчасно прийняти необхідне рішення.

Ризик, якому піддається організація, – це потенційна небезпека розорення або великих фінансових втрат, через які весь бізнес може виявитися під загрозою. Оскільки ймовірність зазнати невдачі існує завжди, виникає питання про способи мінімізації ризику. Для відповіді на це питання потрібно кількісно визначити ризик, що дасть змогу порівняти величину ризику різних варіантів рішення і зупинитися на тому, що найбільш відповідає обраній підприємством стратегії ризику.

Аналіз ризиків поділяється на два види, що доповнюють один одного: якісний і кількісний. При якісному аналізі можна визначити фактори і потенційні сфери ризику, виявити можливі його види. Кількісний аналіз, що дозволяє обчислити розміри окремих ризиків і їхній вплив на вартість підприємства, полягає не тільки в розрахунку показників рівня ризику (стандартного відхилення, коефіцієнта варіації, β -коефіцієнта, рівня чутливості й ін.). Зіставляючи ці показники з рівнем ефективності інвестицій, економічний суб'єкт має прийняти рішення про прийнятність даного варіанта інвестування відповідно до індивідуальної схильності до ризику.

Найбільшого поширення при оцінюванні ризику отримали такі кількісні методи [21], як статистичний, аналіз чутливості (метод варіації параметрів), метод перевірки стійкості (розрахунку критичних точок), метод сценаріїв (метод формалізованого опису невизначеностей), імітаційне моделювання (метод статистичних випробувань, метод Монте-Карло).

Статистичний метод ґрунтується на вивченні статистики втрат і прибутків на даному чи аналогічному підприємстві з метою визначення ймовірності події, встановлення величини ризику. Величина, або ступінь, ризику вимірюється двома показниками: середнім очікуваним значенням і мінливістю або коливанням передбачуваного результату. Середнє очікуване значення пов'язано з невизначеністю ситуації, воно виражається у

вигляді середньозваженої величини всіх можливих результатів, де ймовірність кожного результату використовується як частота або вага відповідного значення.

При оцінюванні ризику також широко застосовується **метод аналізу чутливості**, за якого ризик розглядається як ступінь чутливості результуючих показників бізнес-проекту до зміни умов функціонування (податкових платежів, ціни продукту, середніх змінних витрат тощо). Результуючим показником бізнес-проекту можуть виступати показники ефективності (NPV, IRR, PI, термін окупності); щорічні показники проекту (чистий прибуток, накопичений прибуток).

Метод перевірки стійкості передбачає розроблення сценаріїв реалізації проекту в найбільш імовірних або найбільш «небезпечних» для будь-яких учасників умовах. Однак даний метод не дає можливості провести комплексний аналіз ризику за всіма взаємопов'язаними параметрами, оскільки кожен показник граничного рівня характеризує ступінь стійкості залежно лише від конкретного параметра проекту (обсяг виробництва тощо).

Метод сценаріїв передбачає опис досвідченими експертами всієї безлічі можливих умов реалізації проекту (або у формі сценаріїв, або у вигляді системи обмежень на значення основних технічних, економічних і інших параметрів проекту).

Аналіз ризиків з використанням **методу імітаційного моделювання (методу Монте-Карло)** являє собою з'єднання методів аналізу чутливості й аналізу сценаріїв на базі теорії ймовірності. Метод Монте-Карло є потужним засобом аналізу інвестиційних ризиків, дозволяючи враховувати максимально можливу кількість факторів зовнішнього середовища.

Отже, використання кількісних методів дає можливість отримати чисельну оцінку ризикованості проекту, визначити ступінь впливу факторів ризику на його ефективність.

До недоліків цих методів можна віднести необхідність збору великого обсягу вихідної інформації за тривалий період часу (статистичний метод); складність при визначенні законів розподілу досліджуваних параметрів (факторів) і результуючих показників (статистичний метод, метод Монте-Карло); ізольований розгляд зміни одного фактора без урахування впливу інших (аналіз чутливості, метод перевірки стійкості) і т. д.

9.3 Управління і механізми мінімізації підприємницьких ризиків

Управління ризиком являє собою систему заходів щодо їхньої ідентифікації, оцінки, профілактики та страхування з метою мінімізації втрат у процесі операційної діяльності підприємств.

Управління ризиками – це специфічна галузь діяльності, що вимагає знань у сфері менеджменту, страхової справи, аналізу господарської діяльності фірми, математичних методів оптимізації економічних завдань та інших знань. Дії підприємця в цій галузі спрямовані на захист своєї організації від ризиків, що загрожують її прибутковості, і сприяють вирішенню основного завдання підприємців, яке полягає в тому, щоб залежно від конкретної ситуації вибрати з можливих проектів оптимальний. При цьому важливо врахувати одну особливість: чим прибутковішим є проект, тим вище ступінь ризику для організації.

Управління ризиком як система складається з двох підсистем: керованої (об'єкта управління) і керуючої (суб'єкта управління).

У системі управління ризиком *об'єктом управління* є ризик, ризикові вкладення капіталу та економічні відносини між господарюючими суб'єктами в процесі реалізації ризику [15].

Суб'єктом управління в системі управління ризиком є спеціальна група людей (підприємець, фінансовий менеджер, менеджер з ризику, спеціалісти зі страхування та ін.), яка за допомогою різних прийомів і способів управління здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт управління.

Основні етапи процесу управління ризиком: аналіз ризику; вибір методів впливу на ризик при оцінюванні їхньої порівняльної ефективності; прийняття рішення; безпосередній вплив на ризик; контроль і коригування результатів процесу управління.

У світовій практиці в більшості випадків використовуються уніфіковані механізми управління ризиками: страхування або резервування; хеджування; диверсифікація; уникнення (відмова від виконання, пов'язаного з підвищеним рівнем ризику проекту); мінімізація (консервативне управління активами). При управлінні ризиками (рисунки 9.2, 9.3) необхідно:

- передбачати проблеми, замість того щоб реагувати на них після виникнення;

- працювати над першопричиною, а не над симптомами, що проявляються;
- формувати плани вирішення проблем заздалегідь, до того як вони виникнуть;
- використовувати зрозумілий, структурований і відтворюваний процес вирішення проблем;
- вживати превентивних заходів всюди, де це можливо.



Рисунок 9.2 – Алгоритм управління ризиками

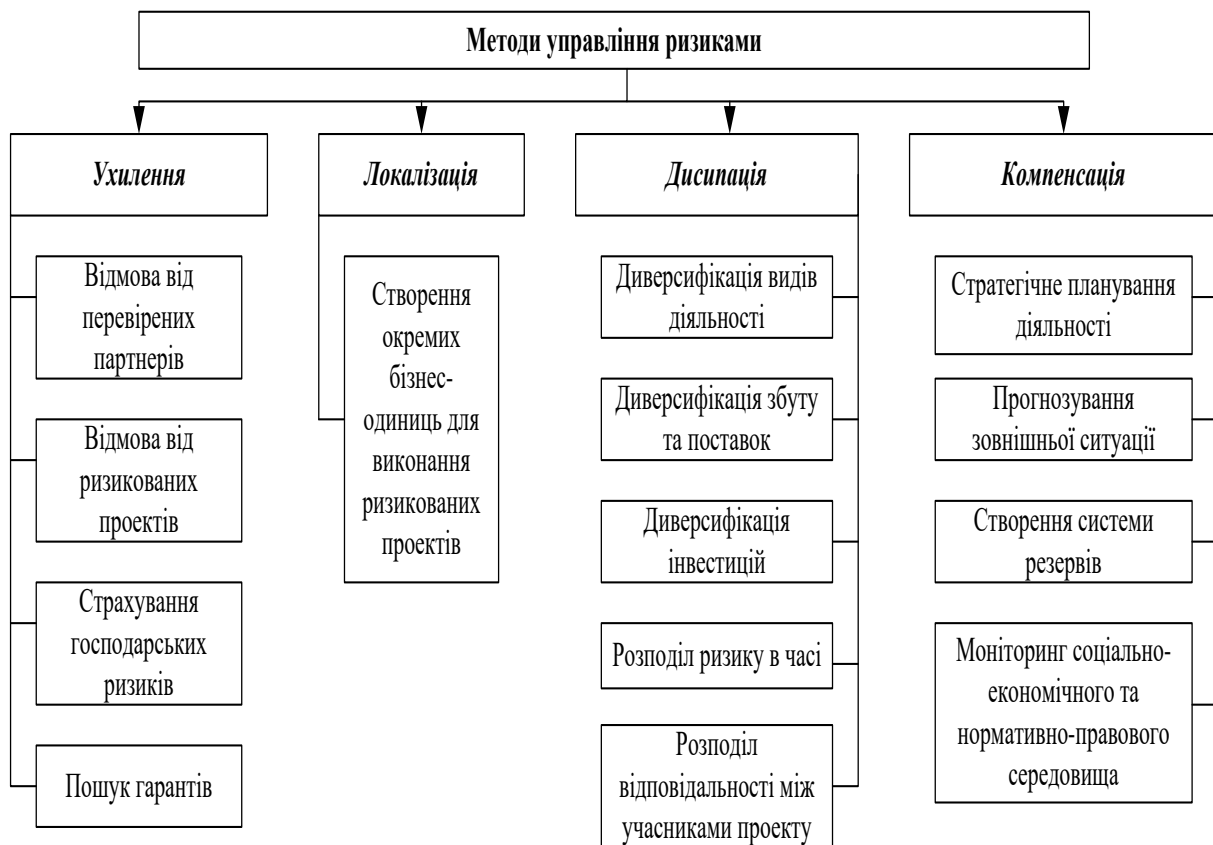


Рисунок 9.3 - Методи управління ризиками

Рішення щодо управління ризиками зводяться до розроблення інструкцій, регламентів, правил фінансово-господарської діяльності тощо. Формується план заходів зі зниження ймовірності ризику.

Дії підприємця з управління ризиками називаються політикою ризику. Під *політикою ризику* розуміється сукупність різних заходів з метою зниження ймовірності прийняття помилкових рішень і скорочення можливих негативних наслідків цих рішень.

Основними напрямками політики ризику є:

- уникнення ризику;
- прийняття ризику;
- зниження ступеня ризику [22].

Політика уникнення ризику полягає в розробленні таких заходів, які дозволяють повністю виключити конкретний вид господарського ризику. В основному це досягається шляхом відмови від таких господарських операцій, рівень ризику яких надмірно високий. Ця політика найбільш проста, але не завжди

ефективна, оскільки, уникаючи ризиків, підприємство одночасно втрачає можливість отримати досить високий прибуток.

Політика прийняття ризику означає бажання і можливість покриття ризику за рахунок власних коштів. Така політика доречна при стабільному фінансовому стані підприємства, бажанні розширити діяльність, однак може призвести до великих не виправданих втрат.

Політика зниження ризику передбачає зменшення ймовірності та обсягу втрат. Існують методи і прийоми, за допомогою яких можна знизити ризик комерційної діяльності. Найбільш широко використовуваними й ефективними методами попередження і зниження ризику є страхування (внутрішнє і зовнішнє), диверсифікація, лімітування [23].

Перший метод не знижує сам ризик, але дає змогу компенсувати його негативні наслідки; два інших зменшують імовірність і величину можливих втрат. *Зовнішнє страхування* полягає в передаванні ризику (відповідальності за результати негативних наслідків) за певну винагороду іншій організації (страховій компанії). Це може бути страхування майна підприємства, вантажів при транспортуванні, співробітників від нещасних випадків та ін. *Внутрішнє страхування* здійснюється в межах самого підприємства і полягає у створенні спеціальних фондів для відшкодування збитків. Перелік таких фондів і розміри відрахувань у них визначаються статутом підприємства. Їхнім джерелом є прибуток.

Диверсифікація є процесом розподілу коштів між різними об'єктами, безпосередньо не пов'язаними між собою. Розрізняють декілька способів диверсифікації:

- диверсифікація видів господарської діяльності – передбачає використання різних можливостей для отримання доходу і прибутку, тобто вкладення коштів одночасно в кілька різних підприємств, створення філій у різних регіонах тощо;

- диверсифікація постачальників – передбачає різноманітність джерел надходження товарів;

- диверсифікація асортименту – передбачає включення в асортимент підприємства товарів з протилежною спрямованістю попиту (наприклад прохолодні напої і гарячий чай у кафе), що дає

змогу знижувати економічний ризик у період тимчасового зменшення попиту на окремі товари;

- диверсифікація так званого депозитного портфеля – передбачає розміщення тимчасово вільних грошових коштів у різних банках, що знижує ризик їхньої втрати у разі банкрутства банку.

Лімітування передбачає встановлення системи обмежень на величину угоди. Це може бути обмеження на максимальний обсяг угоди з одним партнером, максимальний розмір товарного запасу, максимальний розмір кредиту, наданого одному покупцеві, максимальний розмір вкладу в одному банку і т. д. Будь-яке зниження ризику має свою ціну. При зовнішньому страхуванні платою за зниження ризику буде величина страхових внесків, при внутрішньому – витрати на створення резервних фондів. Використання диверсифікації, як правило, призводить до зниження прибутку від кожного джерела доходу. Аналогічне явище спостерігається і при лімітуванні. Отже, вибираючи спосіб зниження ризику, необхідно враховувати його вартість і доцільність.

9.4 Сутність підприємницької таємниці та основні аспекти захисту підприємницької інформації

Будь-яка підприємницька діяльність пов'язана з накопиченням, обробкою і використанням різних даних, пов'язаних як з діяльністю самої фірми, так і інших суб'єктів економіки. Наявність умов, при яких створюється реальна загроза заподіяння шкоди суб'єктом господарювання, ставить у ряд першочергових і довгострокових завдань проблему забезпечення економічної безпеки.

Підприємницька таємниця – це широке, змістовне поняття, що включає будь-які відомості (інформацію), розголошення яких (відплив) може завдати економічної і моральної шкоди підприємницькій організації, суттєво вплинути на її ділову репутацію [24]. Підприємницька таємниця по суті є інтегрованою сукупністю виробничої, технічної, комерційної та службової таємниць, збереження яких забезпечує фірмі можливість досягати запланованих результатів.

Вона може містити таку інформацію [17]:

- науково-технічну (характер дослідних робіт; зміст патентів і ліцензій; зміст раціоналізаторських пропозицій; плани впровадження нових технологій і видів продукції; аналіз конкурентоспроможності своєї продукції);

- виробничу (способи виробництва і технологія; обсяг випуску і плани реалізації продукції; рівень складських запасів; плани інвестицій у нове будівництво і реконструкцію виробництва, методи та організація управління; система організації праці; плани рекламної діяльності; передбачуваний час виходу на ринок; характер і умови укладених контрактів; відомості про постачальників, споживачів, посередників, конкурентів);

- фінансову (структура капіталів; розмір прибутку і рівень собівартості продукції; механізм формування цін на продукцію; банківські і торговельні операції; організація і розмір обороту коштів; стан розрахунків з торговими клієнтами; рівень платоспроможності підприємства; фактичний стан ринків збуту; відомості про ефективність експорту та імпорту; відомості про фінансовий стан постачальників, споживачів, посередників, конкурентів).

Забезпечення збереження інформації про діяльність організації, всі її фактори розвитку служить умовою виживання організації в ринковому конкурентному середовищі.

Відомості, що становлять підприємницьку таємницю і підлягають охороні, мають задовольняти такі критерії:

1 Їхнє відкрите використання пов'язано зі збитком для підприємства.

2 Вони не є загальновідомими або загальнодоступними на законних підставах.

3 Підприємство зможе реалізувати належні заходи щодо збереження їхньої закритості з міркувань економічної та іншої вигоди.

4 Оскільки ці відомості не є державними секретами і не захищені авторським і патентним правом, вони потребують захисту.

5 Приховування цих відомостей не завдає шкоди суспільству.

Захисту підлягає не вся інформація, а тільки та, що становить цінність для підприємця. При визначенні цінності підприємницької

інформації необхідно керуватися такими критеріями, як корисність, своєчасність і достовірність відомостей, що надходять.

Корисність інформації полягає в тому, що вона створює суб'єкту вигідні умови для прийняття оперативного рішення і отримання ефективного результату. У свою чергу корисність інформації залежить від *своєчасного* її доведення до суб'єкта підприємництва [15].

Критерії корисності і своєчасності часто тісно взаємопов'язані і взаємозалежні з критерієм *достовірності* оцінюваної інформації. Причини отримання недостовірних відомостей можуть бути різні. Найбільш часто трапляється неправильне сприйняття джерел факту або умисне, з певною метою, спотворення відомостей про нього. Бажано, щоб відомості, які становлять інтерес для підприємця, а також джерело їхнього надходження перевірялися.

9.5 Комерційна таємниця і комерційний шпідіаж: попередження витоку інформації

Відомості, що становлять комерційну таємницю підприємства, відображуються в «Переліку відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства». Такий перелік затверджує керівник підприємства. Для підготовки переліку відомостей, що належать до підприємницької таємниці організації, необхідно залучити найбільш компетентних фахівців, обізнаних як з діяльністю підприємства в цілому, так і роботою окремих підрозділів. Створюється група з чотирьох-п'яти осіб, до складу якої входять:

- фахівець, який обізнаний у фінансових питаннях, кон'юктурі ринку і володіє даними щодо конкуруючих фірм;
- фахівець, який розуміється на системі організації роботи фірми, її особливостях;
- фахівець зі зв'язків з іншими підприємствами, а також з питань укладення контрактів, договорів;
- фахівець, який має всі відомості про продукцію, що випускається, технологічний цикл її виробництва, проходження всіх видів інформації (усної, документальної, у вигляді зразків, вузлів, блоків, готової продукції).

Перед групою експертів постає комплекс питань у такій послідовності:

- виділити всі види діяльності підприємства, що приносять прибуток на даний момент;
- виходячи з наявних даних про ринок збуту оцінити, чи перевищує рівень прибутку для даного виду діяльності аналогічні показники в інших підприємств;
- визначити ймовірну перспективу рентабельності цієї діяльності.

Якщо вид діяльності влаштовує підприємство в даний момент і в перспективі, а прибуток вищий, ніж у конкуруючих фірм, то підприємство має у своєму розпорядженні певну комерційну таємницю і необхідно продовжити аналіз. Виходячи з цього, експерти мають визначити, що саме в цьому виді діяльності дає змогу отримувати прибуток.

Перелік відомостей, що становлять комерційну таємницю, доводиться до структурних підрозділів і співвиконавців. Виконавець і керівник, які підписують цей документ, оцінюють у ньому відомості, що становлять комерційну таємницю підприємства. За наявності таких відомостей на титульному аркуші у правому верхньому куті має бути поставлений гриф, наприклад «комерційна таємниця». Вилучення відомостей з категорії таких, що становлять комерційну таємницю організації, відбувається після закінчення контрольного терміну, на який вона встановлювалася. Але це може статися і раніше за таких обставин: поява нового зразка, витік інформації до конкурента тощо. Як правило, рішення про дострокове вилучення відомостей з категорії таких, що становлять комерційну таємницю, здійснюється тими самими особами, що затвердили перелік.

Носій інформації (документ, диск, предмет) повинен мати відповідне місце зберігання, бажано сейф або будь-яке недоступне для інших осіб місце. Спеціальні заходи, що здійснюються для захисту інформації, зазвичай поділяють на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх заходів належать вивчення партнерів, клієнтів, з якими доводиться вести господарську та комерційну діяльність, збір інформації про їхню надійність, платоспроможність та інші дані. Якщо в цьому є необхідність, то проводиться вивчення зв'язків співробітників фірми. Встановлюються особи, які

виявляють інтерес до організації, її діяльності, співробітників. З'ясовується, чи не належать вони до конкуруючої фірми або злочинної групи. У разі встановлення, що ці особи допустили будь-які протизаконні дії, необхідно інформувати відповідний правоохоронний орган. Тим самим припиняється злочинна діяльність, і в тому числі інтерес до приватної фірми. За можливості бажано встановити, у чому суть подібного інтересу і кому знадобилася та чи інша інформація.

При здійсненні внутрішніх заходів щодо забезпечення безпеки вирішуються такі питання: підбір, перевірка осіб, які бажають вступити на роботу в приватне підприємство; аналізуються їхні анкетні дані, поведінка за місцем проживання і колишньої роботи, особисті та ділові якості, позитивні і негативні риси досліджуваної особи, міжособистісні відносини. Іноді додатково проводиться тестування особи для з'ясування моральних чи інших якостей.

Термін «шпигунство» (з прикметниками «економічне», «промислове», «комерційне», «науково-технічне») означає активні дії, спрямовані на збір або розкрадання цінної інформації, прихованої від доступу сторонніх осіб.

Економічне шпигунство – більш широке поняття, яке охоплює і такі його підвиди, як промислове, виробниче, науково-технічне, комерційне шпигунство. Володіння таємницею однією особою викликає до неї інтерес іншої особи, для задоволення останнього чинити дії, спрямовані на заволодіння нею з метою отримати певну матеріальну або іншу вигоду [14]. У підприємстві конкурентна боротьба неможлива без отримання інформації. Без володіння інформацією про дії конкурента, передбачуваний попит на продукцію, перспективні наукові розробки важко, а часом і неможливо бути конкурентоспроможним. Виникають дві тісно взаємопов'язані ситуації: підприємець змушений виступати захисником своїх секретів (цінної інформації); підприємець змушений з метою конкуренції добувати (красти, купувати) чужі захищені секрети.

Зупинимося на ознаках, що характеризують промислове шпигунство. До них належать:

- **суб'єкт** (хто може займатися даним видом діяльності);
- **предмет** (на що посягає промислове й інше шпигунство);

- **спосіб, засіб** (дії, за допомогою яких здійснюється оволодіння закритими відомостями);

- **адресат** (хто виступає замовником).

Суб'єктами промислового (комерційного) шпигунства можуть бути громадяни України, іноземні громадяни, особи без громадянства, пов'язані і не пов'язані зі співробітниками підприємств, установ, фірм. Виконавцями шпигунства виступають безпосередньо підприємець, співробітники власної служби безпеки, приватних детективних розшукових фірм або окремі особи, які діють у приватному порядку [14]. Пошук і заволодіння промисловою, комерційною інформацією здійснюються в одних випадках за завданням замовника, в інших – за власною ініціативою для подальшого її продажу зацікавленим особам.

Наступною ознакою, що характеризує шпигунство, є *предмет посягання*, тобто інформація, яка становить цінність для її власника і є закритою для доступу сторонніх осіб. Носії такої інформації найрізноманітніші: документи, креслення, схеми, патенти, диски, касети, в яких містяться наукові дослідження, бухгалтерські матеріали, контракти, плани і рішення керівництва підприємницьких фірм. Предметом промислового шпигунства може бути не тільки інформація підприємницьких фірм, а й державних підприємств і установ.

Іншою ознакою промислового шпигунства є *спосіб його здійснення*. Дії для заволодіння інформацією відбуваються таємно від оточення шляхом її розкрадання, збору, купівлі, видавання. Не винятком є і знищення, перекручування інформації або саботування її використання. Мета – не дати власнику можливості використовувати її для отримання вигоди, бути конкурентоспроможним. До засобів отримання секретів належать різні технічні системи. Застосування тих чи інших засобів залежить від інформації, яку має намір отримати суб'єкт. Один вид інформації може бути викрадений, інший – прослуханий, третій – сфотографований або з нього зроблені замальовки, четвертий – записаний на магнітофон, п'ятий – знято кінокамерою і т. д. Іноді використовується комплекс спеціальних заходів щодо її отримання.

Замовниками отримання комерційної інформації можуть бути підприємці малого і великого бізнесу, керівники державних

підприємств, а також уряди іноземних держав. Захист секретів промислових і комерційних фірм і проникнення до них є двома сторонами однієї медалі. До них однаковою мірою виявляють інтерес як приватні особи, так і співробітники державних служб. Останнім часом посилюється збір торгово-економічної інформації.

Література [9, 14-16, 18, 20, 22, 23].

ТЕМА 10. Підприємницька етика та відповідальність

План

10.1 Загальна характеристика етики бізнесу та її основні принципи.

10.2 Соціальна відповідальність бізнесу: сутність і напрями реалізації.

10.1 Загальна характеристика етики бізнесу та її основні принципи

Етика бізнесу – це правила, норми, що регулюють відносини суб'єктів бізнесу. **Етичний бізнес** – це чесність, порядність, повага до партнерів, дотримання даного слова, здатність ефективно функціонувати на ринку згідно з чинними законами, встановленими правилами і традиціями [14].

Ділова етика регулює відносини між бізнесом і споживачем, які у правовій державі мають відповідати принципам чесності, а також сумлінності по відношенню до вимог і бажань споживача. Це стосується в першу чергу реклами, яка має бути чесною, достовірною і корисною для споживача. Також норми ділової етики мають сприяти дотриманню суб'єктом підприємницької діяльності технічних норм, державних стандартів якості продукції і послуг. Щодо керівництва, то завдяки моральним принципам воно має своїми рішеннями і діями сприяти підвищенню рівня життя як споживача, так і своїх підлеглих. Так само це стосується і

партнерських відносин, які мають базуватися на порядності, прозорості умов і відповідальності за всі умови домовленостей.

Першим принципом, на якому ґрунтується етика бізнесу, є **принцип економічної доцільності**. Другий принцип етики бізнесу – **ситуативність**. **Індивідуальна відповідальність** – третій принцип.

Початок етики бізнесу як окремої сфери знання датується серединою 1970-х рр. Саме з цього часу почали організовувати конференції, семінари, присвячені етиці бізнесу. Вчені, представники бізнесу активно працюють над визначенням етичних принципів на міжнародному, регіональному, професійному, корпоративному рівнях. Найважливішим кроком у цьому напрямі можна вважати прийняту в 1994 р. у швейцарському місті Ко Декларацію Ко «Принципи бізнесу» [17]. Основні принципи бізнесу, визнані у цьому документі, показано на рисунку 10.1.

Принципи ділової етики є найбільш загальними моральними вимогами, що регулюють поведінку людей у процесі ділових відносин. Основні принципи ділової етики прописано в глобальному договорі ООН, спрямованому на сприяння соціальній відповідальності бізнесу, підтримку вирішення підприємницькими колами проблем глобалізації і створення більш стабільної та всеохоплюючої економіки.

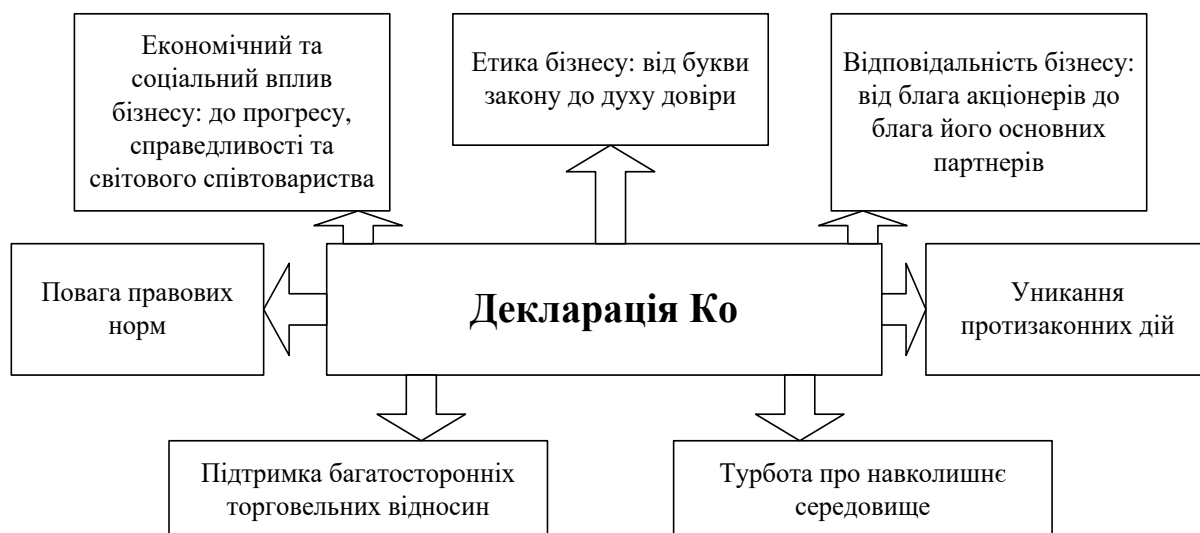


Рисунок 10.1 – Декларація Ко «Принципи бізнесу»

Він пропонує компаніям забезпечити – в межах своєї діяльності – дотримання, підтримку і запровадження основних цінностей у сфері захисту прав людини, стандартів праці, охорони навколишнього середовища і боротьби з корупцією. Вся система принципів поділяється на чотири групи:

1 Права людини. Принцип 1. Ділові кола мають підтримувати та поважати підхід, який передбачає захист міжнародних прав людини у сферах їхнього впливу. Принцип 2. Ділові кола не можуть бути причетні (повинні не мати відношення) до порушення прав людини.

2 Стандарти праці. Принцип 3. Ділові кола мають підтримувати свободу зборів та ефективно визнання права на колективний договір. Принцип 4. Ділові кола мають підтримувати ліквідацію усіх форм примусової (та обов'язкової) праці. Принцип 5. Ділові кола мають підтримувати ліквідацію дитячої праці. Принцип 6. Ділові кола мають підтримувати ліквідацію дискримінації при прийманні на роботу та у професійній діяльності.

3 Навколишнє середовище. Принцип 7. Ділові кола мають застосовувати (підтримувати) дбайливий (бережний) підхід до питань екології. Принцип 8. Ділові кола мають вживати заходів на підтримку посилення екологічної відповідальності. Принцип 9. Ділові кола повинні заохочувати розвиток та розповсюдження екологічно безпечних технологій.

4 Боротьба з корупцією. Принцип 10. Ділові кола мають боротися з будь-якими виявами корупції, включаючи здирництво та хабарництво.

На основі етики бізнесу формується культура підприємства, яка визначає місце підприємства, його внутрішні і зовнішні позиції: це його образ, стереотип при формуванні стратегії, розподілі влади, прийнятті рішень; поведінка персоналу. У цілому **культура бізнесу** – це сукупність зразків поведінки, цінностей системи, соціальних норм, фундаментальних принципів і громадських інститутів на ті чи інші форми економічної активності у сфері бізнесу, що забезпечують передачу досвіду, сприяють стійкості бізнесу в часі.

Культура – це вироблені і визнані суспільством цінності, особливості поведінки, соціальні норми. Зміст культури бізнесу та

її становлення можна визначити трьома компонентами: 1) уявленнями бізнесмена про цінності бізнесу, які можуть істотно відрізнятися у кожного; 2) нормами і правилами поведінки, які впливають з уявлень про цінності бізнесу; 3) конкретною поведінкою бізнесмена, в процесі якої реалізуються вироблені норми і правила.

Культура бізнесу включає вміння так організувати виробничу і комерційну діяльність, щоб успіхи в бізнесі поєднувалися зі створенням таких умов, при яких працівники були максимально задоволені працею. На становлення і розвиток культури бізнесу мають вплив загальнолюдські цінності; норми і правила поведінки, еталони взаємодії суб'єктів комерційної діяльності; ціннісно-мотиваційне ставлення до праці, багатства, становища в суспільстві.

Культура складається з багатьох елементів, які поділяються на *чотири* основні групи: символи, герої, ритуали і цінності.

Символи – це слова, предмети і жести, які мають суто соціальне значення. На рівні асоціативного контексту до символів можна віднести аббревіатури, жаргон, сталі вирази, манеру одягатися і знаки належності до визнання у певному колі, що і дає змогу членам тієї чи іншої групи розпізнавати одне одного [24].

Герої – це реальні чи вигадані люди, які є зразком для наслідування в тій чи іншій групі. Поведінка членів групи ніби порівнюється з героїчним зразком, що значною мірою визначає процеси відбору та просування членів певної організації.

Ритуали – це колективні дії, які не мають технічного значення, проте в тій чи іншій організації відповідають певним соціальним потребам. На рівні фірми вони охоплюють не тільки встановлені свята, а й збори, обмін діловими листами, розроблення планів, підсумовування результатів і т. д.

Цінності є найбільш глибоким рівнем культури і включають до себе недостатньо чіткі, часто неусвідомлювані, але досить міцні уявлення про те, що таке добро і зло, прекрасне і потворне, істинне і хибне, справедливе і несправедливе. Ці уявлення поділяє більшість членів групи або організації, особливо ті з них, хто займає в ній високе становище [24].

10.2 Соціальна відповідальність бізнесу: сутність і напрями реалізації

Стратегія соціальної відповідальності організації базується на врахуванні економічних, правових, етичних сподівань різних зацікавлених груп з метою підвищення власної конкурентоспроможності на основі мінімізації можливих конфліктів інтересів і ризиків.

Термін «соціальна відповідальність» запозичено з англomовної наукової літератури. Сьогодні існує багато варіантів тлумачення визначення «соціальна відповідальність», але всі вони погоджуються з тим, що соціальна відповідальність – це відповідальність бізнесу перед усіма складовими суспільства (до них можна віднести партнерів, споживачів, працівників компанії тощо) [14].

Класичним вважається визначення, яке дав Ф. Котлер: «Соціальна відповідальність – це вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу і виділяючи корпоративні ресурси».

Відповідно до класифікації Ф. Котлера соціально-відповідальну діяльність організації можна звести до *шести* основних ініціатив [25]:

1 *Благодійні справи* – залучення уваги суспільства до певної соціальної потреби або допомога у зборі коштів, залучення учасників і волонтерів.

2 *Благодійний маркетинг* – зобов'язання робити внески або відраховувати відсотки від обсягів продажу на благодійну справу.

3 *Корпоративний соціальний маркетинг* – підтримка компаній з покращення суспільного здоров'я або безпеки та сприяння захисту навколишнього середовища.

4 *Корпоративна філантропія* – пожертви безпосередньо благодійній організації, як правило, у вигляді грошових грантів, подарунків та/або товарів і послуг.

5 *Волонтерська робота в інтересах суспільства* – підтримка і заохочення працівників допомагати місцевим громадським організаціям та ініціативам.

6 *Соціально-етичні підходи до ведення бізнесу* – впровадження практики ведення бізнесу та інвестиції, що сприяють зростанню добробуту суспільства і збереженню навколишнього середовища.

Своєрідною вершиною розвитку сучасного підходу до усвідомлення сутності соціальної відповідальності організації, заснованої на визнанні визначальної ролі суспільного договору, є *модель А. Керролла*. Наприкінці 1970-х рр. А. Керролл запропонував трактувати соціальну відповідальність як відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним сподіванням, що їх покладає суспільство на організації в даний період часу. Модель А. Керролла охоплює чотири типи соціальної відповідальності організації: економічну, правову, етичну і так звану дискреційну (рисунок 10.2). Дискреційну відповідальність А. Керролл пов'язує зі сферою, в якій суспільство ще не сформувало чітких сподівань, і вона є такою за змістом, що передбачає індивідуальний добровільний вибір менеджера.

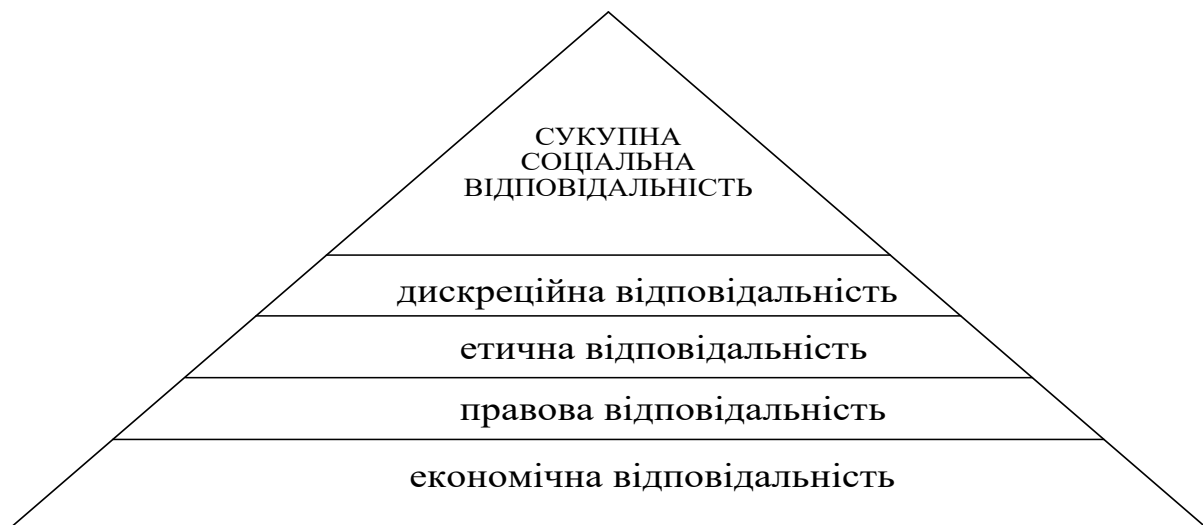


Рисунок 10.2 - Типи соціальної відповідальності згідно з моделлю А. Керролла

Економічна відповідальність, що лежить в основі піраміди, визначається базовою функцією компанії на ринку товарів і послуг, на якому вона постає в ролі виробника.

Правова відповідальність пов'язана з додержанням вимог і норм, що містяться в чинних нормативно-правових актах. Ідеться

про законослухняність і суспільні сподівання від компанії такої діяльності, яка не суперечить правовим нормам.

Етична відповідальність потребує від ділової практики таких соціальних дій, які узгоджуються зі сподіваннями суспільства. Останні не прописані у відповідних правових актах і апелюють до норм моралі.

Філантропічна (дискреційна) відповідальність спонукає організацію до соціально корисних дій, формування нової якості життєдіяльності членів суспільства через добровільну участь у реалізації соціальних програм. У цілому поняття «соціальна відповідальність» включає [19]:

- відповідальність організації перед партнерами та суспільством;

- соціальні аспекти взаємодії з постачальниками і споживачами продукції та послуг;

- корпоративний розвиток – реструктуризацію та організаційні зміни за участю представників вищого менеджменту компаній, персоналу та громадських організацій;

- здоров'я і безпеку персоналу на робочому місці;

- відповідальну політику щодо працівників, управління розвитком персоналу;

- екологічну відповідальність, екологічну політику і використання природних ресурсів;

- взаємодію з місцевими органами влади, державними структурами і громадськими організаціями для вирішення спільних соціальних проблем.

Основними принципами соціальної відповідальності є:

- 1) налагодження тісних і довгострокових відносин зі споживачами, робітниками, постачальниками та іншими діловими партнерами;

- 2) отримання репутації надійної організації, яка відповідально ставиться до соціальних та екологічних проблем;

- 3) орієнтація на споживача, лідерство в якості, сервісному обслуговуванні та надійності;

- 4) прискорення розроблення високоякісних товарів і послуг та скорочення термінів їхнього просування на світовий ринок;

- 5) новаторство, безперервне удосконалення;

- 6) формування банку кваліфікованої та мотивованої на високу продуктивність робочої сили.

Основними напрямками реалізації соціальної відповідальності бізнесу є такі (таблиця 10.1): взаємодія з персоналом, охорона навколишнього середовища (екологічна відповідальність), соціальні аспекти взаємодії з партнерами, відповідальність перед споживачами, взаємодія з місцевими органами влади, державними структурами, громадськими організаціями і суспільством у цілому.

Таблиця 10.1 - Напрями реалізації соціальної відповідальності бізнесу

Напрямок	Характеристика
1	2
Взаємодія з персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - залучення і професійний відбір персоналу; - регулювання трудових відносин; - оплата праці і мотивація персоналу; - соціальна підтримка працівників; - розвиток (навчання, підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації) працівників; - охорона праці і професійна безпека; - формування корпоративної культури і створення нематеріальних стимулів для працівників тощо
Охорона навколишнього середовища (екологічна відповідальність)	<ul style="list-style-type: none"> - зниження всіх видів забруднень (викидів в атмосферу, скидів у стічні води, поводження з відходами тощо); - розвиток інноваційних технологій, спрямованих на ефективне використання енергії, води та інших ресурсів; - скорочення споживання невідновлюваних ресурсів; - збереження і відновлення біорізноманіття і природних екосистем; - протидія зміні клімату та адаптація до нього (скорочення викидів парникових газів і облік прогнозів зміни глобального і місцевого клімату при плануванні діяльності); - врахування екологічних факторів при організації діяльності компанії (економія паперу, енергії, води, утилізація відходів, скорочення ділових поїздок і заміна їх відеоконференціями, підвищення екологічної свідомості співробітників тощо)
Соціальні аспекти взаємодії з партнерами	<ul style="list-style-type: none"> - дотримання принципів добросовісної конкуренції, вимог антимонопольної та антидемпінгової політики; - протидія легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та боротьба з корупцією;

Продовження таблиці 10.1

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - створення додаткових, у тому числі матеріальних, стимулів для інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність постачальників і ділових партнерів (урахування екологічних і соціальних факторів у рамках закупівельної та інвестиційної діяльності); - просування принципів корпоративної соціальної відповідальності в діловому співтоваристві (проведення конференцій, навчальних заходів, підготовка тематичних видань тощо)
<p>Відповідальність перед споживачами</p>	<ul style="list-style-type: none"> - надання якісних товарів і послуг, які не становлять загрози для здоров'я і життя споживачів; - сумлінне інформування про властивості продукції та послуг; - відшкодування збитків у разі надання товарів і послуг незадовільної якості; - забезпечення конфіденційності особистих даних споживачів; - виробництво і просування серед покупців товарів і послуг, що мають соціальні та екологічні переваги (підлягають переробці та повторному використанню, з більш тривалим терміном служби, які споживають відновлювані джерела енергії і ресурси тощо)
<p>Взаємодія з місцевими органами влади, державними структурами і громадськими організаціями</p>	<ul style="list-style-type: none"> - створення робочих місць і підвищення рівня підготовки кадрів у регіонах розміщення бізнесу; - підтримка місцевих постачальників і виробників; - інвестування в розширення та диверсифікацію економічної діяльності в регіонах; - просування інноваційних технологій і реалізації місцевих ініціатив; - фінансова підтримка вирішення регіональних проблем у галузі освіти, культури, охорони здоров'я, житлового і комунального будівництва тощо
<p>Взаємодія із суспільством у цілому</p>	<ul style="list-style-type: none"> - підтримка та реалізація державних і соціальних програм, спрямованих на захист соціально незахищених груп населення; - формування сприятливого культурного і соціального середовища; - реалізація волонтерських і благодійних заходів

Вигодами, які отримує бізнес від виконання принципів соціальної відповідальності, є забезпечення суспільної репутації організації; зростання довіри населення до діяльності компанії, її товарів і послуг; підвищення професіоналізму та розвиток кадрового потенціалу, забезпечення лояльності персоналу; можливість формування безпечного середовища діяльності і розвитку компанії завдяки власній корпоративній політиці; відповідність нормам і стандартам світової економічної спільноти; можливість формування партнерських відносин із владними структурами, громадськістю і засобами масової інформації.

Перевагами, які отримує суспільство від дотримання бізнесом принципів соціальної відповідальності, є можливість встановлення партнерських відносин між бізнесом, владою і громадськістю; можливість надання адресної екстреної допомоги громадянам, які її потребують; удосконалення і розвиток соціальної захищеності населення; можливість залучення інвестицій у певні суспільні сфери; можливість підтримки громадських ініціатив, інноваційних проєктів, розвиток соціальної і творчої активності населення, збереження та використання «інтелектуального ресурсу» на потреби країни і регіону.

Література [9-12, 15-20, 24, 25].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Бескровна Л. О. Бізнес-планування підприємства: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2012. 124 с.
- 2 Бізнес-планування: навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак Київ: Знання, 2013. 173 с.
- 3 Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиденко, О. Г. Дерев'янка. Вид. 2-ге, доп. Київ: КНЕУ, 2010. 379 с.
- 4 Ільчук М. М., Коновал І. А. Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК: навч. посіб. Київ: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2013. 275 с.
- 5 Македон В. В. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2009. 236 с.
- 6 Должанський І. З., Загорна Т. О. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ: ЦУЛ, 2009. 384 с.
- 7 Чичун В. А., Паламарчук В. Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Соціум. Наука. Культура*. 2010. № 21 (18). С. 58-63.
- 8 Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства. Київ: Ліра-К, 2014. 268 с.
- 9 Основи бізнесу: навч. посіб. / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 291 с.
- 10 Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів: наказ № 73 від 31.08.2010 р. Державного агентства України з інвестицій та розвитку. URL: http://www.brusyliv.rda.gov.ua/brusyliv_rda/departments/method.pdf.
- 11 Гриньова В. М., Коюда В. О., Лепейко Т. І. Інвестиційний менеджмент. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 664 с.
- 12 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 266 с.
- 13 Дикань В. Л., Шраменко Е. В., Якименко Н. В. Економіка підприємства: учеб. пособ. Харьков: УкрГАЗТ, 2012. 170 с.
- 14 Захарчин Г. М. Основи підприємництва: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 437 с.
- 15 Основи бізнесу: навч. посіб. / С. І. Чоботар, В. М. Фомішіна, С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна. Київ: Академія, 2009. 384 с.

- 16 Свінцицька О. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Вид-во Європ. ін-ту, 2005. 232 с.
- 17 Варналій З. С. Основи підприємництва: навч. посіб. Вид. 3-тє. Київ: Знання, 2006. 350 с.
- 18 Виноградський А. М. Основи підприємництва: навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ: Кондор, 2008. 544 с.
- 19 Основи підприємництва: теорія і практикум: навч. посіб. / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, В. О. Желябін, М. А. Ажажа. Львів: Магнолія 2006, 2009. 454 с.
- 20 Павлов В. І. Основи підприємництва бізнес-планування: навч. посіб.: у 3 т. Луцьк: Надстир'я, 1998. Т. 1. 104 с.
- 21 Тирпак І. В., Тирпак В. І., Жуков С. А. Основи економіки та організації підприємництва: навч. посіб. Київ: Кондор, 2011. 284 с.
- 22 Ильичева И. В. Основы бизнеса (предпринимательство): учеб.-метод. пособ. Ульяновск: УлГТУ, 2008. 102 с.
- 23 Донець Л. І., Романенко Н. Г. Основи підприємництва: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2006. 320 с.
- 24 Мельников А. М., Коваленко О. А., Пундяк Н. Б. Основи організації бізнесу: навч. посіб. / за заг. ред. А. М. Мельникова. Київ: ЦУЛ, 2013. 200 с.
- 25 Основи бізнесу. Практичний курс: навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, Н. В. Доброва, Я. П. Квач, М. М. Осипова. Київ: ЦУЛ, 2010. 176 с.

ОСНОВИ БІЗНЕСУ

Конспект лекцій

Частина 3

Відповідальний за випуск Корінь М. В.

Редактор Третьякова К. А.

Підписано до друку 22.06.21 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 3,5. Тираж 5. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.