МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

СУЧАСНІ ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

У ШЕСТИ КНИГАХ

КНИГА 3

ТЕХНОЛОГІЯ СТВОРЕННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

КИЇВ 2003

Розповсюджувати і тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється

Робота виконана під загальним керівництвом доктора економічних наук професора **А.Ф. Павленка**

Наукове керівництво і координація робіт: кандидат економічних наук, професор **С.В. Степаненко**, доктор економічних наук, професор **А.М. Колот**, кандидат економічних наук **В.П. Кукоба**, методист науково-методичного центру КНЕУ **О.Г. Дубинський**

Розробники — колектив викладачів КНЕУ

Над підготовкою третьої книги працювали: **В.П. Пилипчук**, канд. екон. наук (матеріали част. 3 і 4, що стосуються маркетингу і логістики), **Ю.А. Хоптинський**, **В.В. Ходзицька**, кандидати екон. наук, **О.І. Богославець** (матеріали част. 3 і 4, що стосуються обліку та звітності), **О.Г. Дубинський** (вступ, част. 1, 2, матеріали част. 3 і 4, що стосуються менеджменту і виробництва, висновок), **І. М. Рєпіна**, канд. екон. наук (підрозд. 1.1)

Рецензенти:

І. Л. Решетнікова, д-р екон. наук, проф.
(Київський національний торговельно-економічний університет)
Л. В. Романова, д-р екон. наук, проф.
(Академія праці і соціальних відносин Федерації профспілок України)

Гриф надано Міністерством освіти і науки України
Лист № 14/18.2-2199 від 17.12.03

ББК 65.9 (4 Укр) 09
С 56

Сучасні тренінгові технології навчання ведення бізнесу: Навч.-метод. посібник: У 6 кн. — Кн. 3. Технологія створення та організації діяльності фірми / А.Ф. Павленко, С.В. Степаненко, А.М. Колот, О.Г. Дубинський та ін. — К.: КНЕУ, 2003. — 307 с.
ISBN 966–574–559–Х

Книга 3 «Технологія створення та організації діяльності фірми» є першою з шести книг посібника «Сучасні тренінгові технології навчання ведення бізнесу», яка розкриває структурний і змістовий матеріал модельованої виробничої фірми з перероблення сільгосппродукції і реалізації вироблених продуктів харчування.

Книга рекомендується для широкого використання у вищих та інших навчальних закладах, спеціалізованих центрах, а також у структурах, що організовують і проводять підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації фахівців для малого і середнього бізнесу. Матеріали книги розраховані на широке коло підприємців, які організовують або ведуть власний бізнес у виробничій чи іншій сфері.

ББК 65.9 (4 Укр) 09

© А.Ф. Павленко, С. В. Степаненко, А.М. Колот, О.Г. Дубинський та ін., 2003
© КНЕУ, 2003

ISBN 966–574–559–Х

ЗМІСТ КНИГИ 3

Вступ 5
Частина 1. ЗАСНУВАННЯ ТОВАРИСТВА 8
Розділ 1. Опис передумов створення фірми 8
Розділ 2. Учасники товариства 15
Розділ 3. Планування дій учасників 19
Частина 2. ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА 27
Розділ 4. Розроблення комерційної ідеї та організаційної концепції27
Розділ 5. Підготовка до складання бізнес-плану 30
Розділ 6. Розроблення бізнес-плану. 72
Розділ 7. Робота після затвердження бізнес-плану 116
Частина 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 165
Розділ 8. Робота директора в період до призначення персоналу: з 10.04.20XX р. до 20.04.20XX р. 165
Розділ 9. Робота персоналу в період організації діяльності підприємства: з 20.04.20XX р. до 15.06.20XX р. 174
Частина 4. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 251
Розділ 10. Організація і виконання щоденних робіт 252
Розділ 11. Організація і виконання щотижневих робіт 258
Розділ 12. Організація і виконання щомісячних робіт 265
Розділ 13. Організація і виконання щоквартальних робіт 283
Розділ 14. Організація і виконання разових робіт 297
Висновок 306

ВСТУП

Книга 3 «Технологія створення та організації діяльності фірми» містить матеріали, ознайомлення з якими дають можливість на комплексному практичному прикладі підприємницької фірми «Нива», що переробляє сільськогосподарську продукцію і виробляє продукти харчування, дістати уявлення про організацію власної справи у сфері малого і середнього бізнесу, а також простежити змодельовані дії учасників (засновників) і персоналу виробничого підприємства. Тут конкретні приклади розкривають усі етапи його задуму, заснування, планування, організації й управління, тобто дається можливість крок за кроком пройти весь шлях від виникнення ідеї створення власної справи до прийняття рішення засновниками про ефективність функціонування фірми за підсумками її діяльності за перший господарський рік.

На відміну від першої та другої книг посібника, у цій книзі етап 1 «Планування» поділений на дві самостійні стадії: «Заснування» і «Планування». Це зроблено з метою окремого моделювання дій учасників (засновників) до того моменту, коли вони безпосередньо підійдуть до планування виробничих та інших процесів створюваної фірми. Запропонований обсяг, звичайно, не може охопити весь матеріал, необхідний читачеві. Деякі питання і проблеми розкриті глибше, інші — менше. Разом з тим автори намагалися створити свого роду певний «путівник», за допомогою якого можна було б дістати уявлення про механізм створення й функціонування підприємницької справи, про ті численні питання, проблеми і перешкоди, що супроводжують підприємництво, становлять його сутність, сприяють чи, навпаки, гальмують створення бізнесу і його успішний розвиток.

Крім того, автори намагалися зробити, щоб пропонований матеріал був корисним багатьом категоріям читачів, які мають різні знання і неоднаковий практичний досвід, зокрема для тих, хто бажає мати власну справу, — полегшити старт. Враховуючи, що не кожний може чи готовий створити власну справу, книга містить не тільки опис дій учасників фірми, а й, що особливо важливо, варіанти дій персоналу створеної фірми на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю з перероблення сільгосппродукції. Автори сподіваються, що читачі, які пропрацювали певний час за наймом у фірмі, вивчивши книгу, будуть практично готові створити власну справу самостійно чи разом з партнерами.

У третій книзі так само, як і в книгах 4—6 посібника, структурний і змістовий матеріал побудований на документах модельованої підприємницької фірми, що спеціалізується на переробленні сільгосппродук-

ції і реалізації вироблених продуктів харчування. Це пояснюється такими причинами.

По-перше, актуальність і привабливість саме такої спеціалізації обумовлені реальними економічними умовами, що склалися, насамперед наявністю в Україні достатньої сировинної бази (у нашому випадку плодово-ягідної й овочевої), теперішнім станом галузі і перспективами її розвитку з урахуванням національних традицій і особливостей.

Другим компонентом є вибір учасників (засновників) створення фірми. Розробники логічно змоделювали їх кількість і потенціал. За основу бралися такі критерії, як практична підприємницька діяльність у даній та зв'язаних з нею галузях, а також досвід роботи на різних посадах у сфері перероблення і реалізації сільгосппродукції. Крім того, важливим виявився підхід до моделювання становища учасників у бізнесі, їхнього фінансового стану з погляду можливостей щодо створення нової підприємницької структури і завоювання ринкових позицій.

Третім компонентом вибору стало рішення розробників про вибір сфери малого та середнього бізнесу як найбільш динамічного і перспективного нині підприємницького середовища в Україні і форми його організації у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю, заснованого на приватній власності.

Структура і зміст цієї книги, а також наступних трьох книг посібника задумані з урахуванням того, що практичні навчальні матеріали з комплексного моделювання виробничої діяльності малих і середніх підприємств у нас майже не видаються. Через це більшість студентів і слухачів погано розуміють такий аспект підприємницької діяльності, як відкриття власного виробництва, не знають, як правильно скласти інвестиційну заявку, кваліфіковано написати бізнес-план, зробити матеріально-фінансові розрахунки, скласти конкретні засновницькі, нормативні, розрахункові та інші документи підприємницької фірми, розрахувати показники передбачуваної виробничої діяльності. Ця частина посібника містить сукупність кроків з планування, організації й управління фірмою. Власне кажучи, у ній дається *опис дій* як засновників, так і персоналу фірми протягом трьох модельованих етапів.

Перший **— планування** створення фірми. Матеріал цього періоду знайомить з діями засновників щодо ініціації та обговорення ідеї, концепції, бізнес-плану фірми, а також з їхньою роботою щодо заснування і реєстрації фірми. При цьому в матеріалах закладене попереднє рішення про те, що засновники передають майбутньому директорові створену і зареєстровану фірму.

Другий **— організація** роботи персоналу з підготовки фірми до виробничої діяльності. Матеріал цього періоду знайомить з діями призначеного персоналу для підготовки і проведення заходів, необхідних для організації фірми, з їх послідовністю і змістом. Дії персоналу в цей період сплановані *за декадами* з моменту призначення директора і до початку виробництва (випуску першої партії продукції).

Третій — управління виробничими та іншими процесами, тобто період безпосередньої «повнокровної» роботи фірми. Матеріал цього етапу знайомить з діями її персоналу за один повний господарський рік роботи, що починається з промислового запуску устаткування в експлуатацію, випуску фірмою власної продукції і закінчується підбиттям підсумків і аналізом результатів першого року діяльності. Дії персоналу на цьому етапі відпрацьовуються *щомісячно*.

Автори книги врахували специфіку організації виробництва продуктів харчування з плодово-ягідної й овочевої сировини. Періодами планування діяльності фірми обрані січень-березень, організації робіт з підготовки фірми до виробничої діяльності — квітень-травень, а початком виробництва продукції — середина червня, коли дозрівають ягоди і починається їх масовий збір, реалізація на ринку і перероблення. Крім того, були враховані сезонні особливості споживання різних видів продукції з фруктів, ягід і овочів: влітку й рано восени — напоїв і соків, пізньої осені і ранньої зими — продукції томатної групи, консервації тощо.

Перелічені моменти дуже важливі для визначення специфіки виду підприємницької діяльності, особливо для того періоду, коли виникає ідея (потреба) відкрити власну підприємницьку справу: індивідуальну чи корпоративну.

ЧАСТИНА 1. ЗАСНУВАННЯ ТОВАРИСТВА

РОЗДІЛ 1 ОПИС ПЕРЕДУМОВ СТВОРЕННЯ ФІРМИ

1.1. ВИБІР БІЗНЕС-ІДЕЇ ТА ЇЇ ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ

Життя людини, яка вирішує стати підприємцем, сповнене надій, сумних розчарувань, постійного неспокою і наполегливої щоденної праці. При цьому ризик зазнати невдачі дуже великий. Що ж тоді штовхає нас на шлях підприємництва? Відкрити власну справу і перетворити її на процвітаючий бізнес не так просто, як здається на перший погляд, і все ж тільки за останні кілька років у світі виникли мільйони нових підприємств. За останніми даними в Україні, незважаючи на економічні спади, інфляцію, високу плату за кредитні ресурси, відсутність необхідної інфраструктури, невизначене майбутнє і високий ступінь ризику, за останні кілька років виникло майже 500 тисяч нових підприємств.

Американські вчені у сфері підприємництва Роберт Хизрич і Майкл Пітерс у книзі «Starting, Developing, and Managing a New Enterprise» зазначають, що «…створенню будь-якої нової компа-

нії передує рішення людини, яка її створює, круто змінити свій спосіб життя і стати підприємцем. Кожне таке рішення приймається з огляду на конкретну ситуацію і через те свого роду унікальне, та все ж у всіх подібних рішеннях є щось спільне — вони допускають рух від однієї точки до іншої, інакше кажучи — відмову від способу життя, який склався, на користь створення власної справи». З цим висловлюванням дозволимо собі погодитися й ми.

Рішення відмовитися від своєї звичної роботи й усталеного способу життя дається людині нелегко. Але в цьому плані в українського народу існують певні «стимули»: на сьогодні конкуренція на одне вакантне робоче місце складає в середньому по Україні 14 осіб. При цьому в Івано-Франківській і в окремих районах Вінницької, Волинської і Львівської областей — понад 60 осіб на місце.

У такій ситуації кожен третій, хто залишився без роботи, і кожен п'ятий, незадоволений умовами праці, намагається осягнути ази підприємництва, відкривши свою власну справу. Статистичні дослідження показують, що, як правило, люди створюють своє підприємство в тій самій галузі, в якій вони працювали раніше, при цьому найбільше власних фірм створюється тими, хто працював у сфері наукових досліджень і розробок, а також маркетингу. Цьому є свої пояснення: перші винаходять щось нове, і, якщо їхні ідеї не приймаються начальством, такі люди часто вирішують створити власну справу, щоб утілити свої ідеї в життя. У маркетингу те саме — люди, що працюють у цій галузі, добре знають запити і смаки споживачів і часто вирішують створити власний бізнес, щоб задовольнити ту чи іншу нереалізовану потребу.

І все-таки, що ж саме штовхає людину почати власну справу, адже крім підприємництва існує чимало інших занять? Рішення заснувати нове підприємство приймається, як правило, тоді, коли в цьому бачать щось одночасно привабливе і реально досяжне, тобто можливе.

Уявлення про те, що створення власної фірми — справа престижна і достойна, складається під впливом національної культури, місцевого оточення людини, її родини, вчителів і друзів і т.д. Там, де на людину, яка створила власний бізнес, дивляться зі схваленням, бажаючих наслідувати її приклад знайдеться чимало. Водночас помічено, що люди, які прослухали курс з підприємництва, частіше стають підприємцями, ніж ті, хто ніякої спеціальної підготовки в цій галузі не одержав. Солідна навчальна база — це майже завжди неодмінна умова для розвитку ефективного під-

приємництва і формування нових компаній. І, нарешті, важливе просто живе людське спілкування з однодумцями.

Здійснення підприємницької діяльності завжди засноване на якійсь конкретній ідеї. Підприємницька ідея, в основі якої — продумана в усіх деталях інноваційна ініціатива підприємця, може охоплювати як процес виробництва в цілому, так і один чи кілька його окремих фрагментів. Якщо зосередитися на фрагментарній формі підприємницької ідеї, то можна виділити основні напрями інноваційної діяльності підприємця:

- зміна системи управління виробництвом;
- зміна чи вдосконалення існуючої системи партнерських зв'язків;
- застосування нової техніки і технології;
- використання нових, економічніших чи міцніших матеріалів у виробництві товару;
- поліпшення дизайну, упакування товару;
- принципово нова схема організації рекламної роботи;
- швидке реагування на результати маркетингових досліджень;
- скорочення терміну обороту капіталу;
- пошук найефективніших форм використання отриманого прибутку.

Звичайно, тут зазначені не всі чинники, а подана лише загальна методика їх пошуку. Варто звернути увагу й на те, що інноваційний характер діяльності підприємця може проявитися не тільки стосовно чинників виробництва, організації виробничого процесу або ж створення самого товару, а й стосовно кадрового забезпечення. У цьому випадку підприємницька ідея може бути реалізована завдяки таким діям:

- повна чи часткова ротація працівників, які беруть участь у процесі виробництва, з метою відбору більш кваліфікованого персоналу;
- створення особливої атмосфери у колективі працюючих, використання цільових настанов і стимулів для їх досягнення;
- вживання заходів щодо продуктивного використання робочого часу персоналом (якщо є хоч один працівник, який не знає, що йому робити в робочий час, колективний ефект буде нижчим, ніж міг би бути).

У нашому випадку бізнес-ідея — це реально існуюча можливість виробництва оригінального товару чи поліпшених модифікацій товарів, що вже випускаються, а також нових товарних марок.

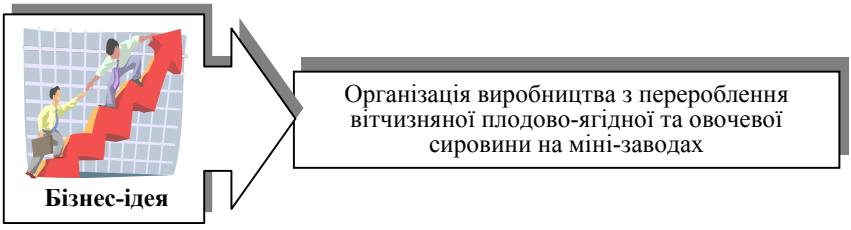


Рис. 1.1. Вираження ідеї

При цьому підприємець, що реалізує яку-небудь ідею, повинен бути впевнений у тому, що товар, який становить основу цієї ідеї, буде прийнятий споживачем, на якого він розрахований. У противному разі інноваційна діяльність буде вельми ризикованою. Можна навести безліч прикладів, коли навіть відомі у світі фірми зазнавали великих збитків через неправильне оцінення наслідків, зв'язаних з реалізацією інноваційних пропозицій. Способом мінімізації ризику є насамперед точна маркетингова інформація, якою має володіти підприємець.

Щоб почати щось робити з вигодою для себе, підприємець повинен ідентифікувати ті потреби, які саме зараз треба задовольнити. Виробникам завжди необхідно види продукції, що випускаються, погоджувати з потребами споживачів.

Отже, щоб стати підприємцем, потрібне насамперед бажання. Але одного тільки бажання недостатньо — треба ще, щоб у людини були відповідні можливості. *Необхідними передумовами, які сприяють створенню нового підприємства, є*:

✓державна підтримка, що виражається у створенні відповідної інфраструктури;

✓професійна підготовка;

✓елементарні знання у сфері маркетингу;

✓приклади успішної реалізації бізнес-проектів;

✓достатній стартовий капітал;

✓здатність реалізувати задумане.

Щоб організувати свою справу, підприємець повинен також мати спеціальні ділові якості, а саме:

— природні — спритність, оригінальне мислення, винахідливість, сміливість, уміння йти на виправданий ризик, автономність дій, швидку реакцію на зміни в умовах ведення бізнесу, комунікабельність;

— соціально-психологічні — потреба досягти успіху в роботі і визнання в суспільстві, прагнення до лідерства в колективі, здат-

ність до самоорганізації, ініціативність, визнання принципу справедливості у розподілі доходів;

— професійні — повинен мати відповідний рівень освіти, уміти самостійно виконувати управлінські функції, реально оцінювати економічну ситуацію і самостійно приймати рішення;

— організаційні — уміння створити команду (колектив) та організувати виробництво, здатність погоджувати свої власні інтереси з інтересами партнерів і найманих працівників.

Отримані професійні знання, а також практичний досвід, нагромаджений на попередній роботі, мають допомогти майбутньому підприємцеві повірити в себе й у те, що він подолає всі перешкоди й доб'ється своєї мети. Перефразувавши відоме висловлювання, можна сказати, що підприємцями не народжуються, ними стають.

Маркетинг також відіграє дуже важливу роль у формуванні нової компанії. Самої тільки ідеї створення нового товару чи послуги недостатньо — адже для того, щоб вибрати оптимальне поєднання споживчих якостей, вартості, стратегії продажу і реклами, тобто всього того, що необхідне для успішного проникнення продукту на ринок, потрібні ще й відповідні знання у сфері маркетингу, ноу-хау, логістики. Новій компанії буде набагато легше досягти успіху, якщо її продукція відповідає запитам споживачів, а не просто демонструє технологічні можливості виробника.

Приклади успішної реалізації бізнес-проектів підприємницького успіху — це, мабуть, один із найпереконливіших аргументів на користь створення своєї справи. Коли бачиш, що комусь це вдалося, мимоволі виникає бажання довести, що в тебе самого вийшло б не гірше. При цьому насамперед треба враховувати *специфічні особливості ринку*, на який працює підприємство.

Нарешті, для створення нової компанії потрібний *капітал*. Звичайно велику частину засобів складають особисті накопичення, кредит, гроші, узяті в борг у родичів і друзів, однак цього, як правило, недостатньо і тому доводиться шукати спонсорів, готових іти на ризик, пов'язаний з інвестуванням у нову справу.

Проаналізувавши викладене вище, уявимо *образ потенційного підприємця* для нашого випадку: організації нової фірми з перероблення сільськогосподарської продукції вітчизняного виробництва і реалізації товарів харчової групи.

Очевидно, ідея створити фірму такої специфіки (відразу обмовимося, що на ринку подібних фірм і подібної продукції достатньо) спала на думку людині, яка, зваживши усі «за» і «проти», вирішила вести самостійну підприємницьку діяльність. Зробимо

маленький відступ і погодимося з тим, що бажання ризикнути виникає час від часу в багатьох людей. Підтвердженням цьому є дані органів реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності при районних і міських державних адміністраціях. Це люди з різними стартовими умовами для організації бізнесу, які різняться:

- глибиною знань і навичок ведення бізнесу;
- досвідом роботи у передбачуваній сфері діяльності;
- уявленням про ризики, зв'язані з організацією і веденням бізнесу;
- наявністю і станом капіталу, необхідного для організації справи;
- рішенням про партнерів по бізнесу та багатьма іншими критеріями.

Вважатимемо, що, наприклад, у місті Вінниця знайшовся такий ініціатор, який вирішив, що він готовий організувати бізнес у сфері перероблення сільгосппродукції. Уявімо нашого героя.



Сайко Олексій Іванович

1966 року народження. Народився у м. Вінниця. Одружений, дитині 10 років.

Останні 3 роки працює в ТОВ «Агропродукт» начальником цеху з перероблення сільгосппродукції (загальний стаж на даному підприємстві 8 років).

У 1998 році заочно з відзнакою закінчив Київський технологічний інститут харчової промисловості. У дипломному проекті розробив і обґрунтував інноваційний техніко-технологічний підхід створення міні-заводів з перероблення плодово-ягідної й овочевої сировини на основі застосування сучасних західних технологій з використанням сучасної техніки й устаткування.

Оклад 450 грн на місяць. Матеріально забезпечений середньо. Має потребу в поліпшенні житлових умов, хоче придбати автомобіль. Має певні грошові заощадження і є власником акцій чотирьох великих середньорентабельних підприємств Вінницької і прилеглих до неї областей.

Рис. 1.2. Характеристика ініціатора нової справи

N.B. Як бачимо, у цьому портреті є всі умови, необхідні для того, щоб привести нашого героя до рішення стати підприємцем. Він молодий, має необхідні знання і досвід практичної роботи за спеціальністю, зв'язаної з безпосередньою організацією вироб-

ництва, але незадоволений своїм нинішнім соціальним становищем і матеріальним станом, а найголовніше — він має власне уявлення про ефективну організацію бізнесу у сфері перероблення продукції і реалізації товарів.

1.2. ФОРМУВАННЯ СКЛАДУ ЗАСНОВНИКІВ І ПЛАНУВАННЯ ЇХНІХ ДІЙ У ПЕРІОД ЗАСНУВАННЯ ФІРМИ

Відомо, що основним суб'єктом підприємницької діяльності є підприємець. Наш герой Сайко О.І. поки що не є таким, але хоче ним стати. Щоправда, його як людину суто виробничого складу тривожить те, що він не має навичок в організації власної справи, в управлінні нею, а також слабкий у питаннях, що стосуються бізнесу: менеджменту, маркетингу, логістики, обліку, контролінгу і багатьох інших. Крім того, він не має достатніх засобів, щоб запустити нове виробництво, а кредит у банку він не отримає через свою низьку платоспроможність.

Тому Сайко О.І. вирішив підшукати партнерів по майбутньому бізнесу, вважаючи, що в такій ситуації тільки на основі ефективного партнерства він зможе успішно реалізувати свою підприємницьку ідею.

Тут знову варто зробити певний відступ. Природно, бажання нашого героя знайти партнерів мотивоване різними причинами. Але серед них базовою буде думка про те, що ідеальною є ситуація, коли всі підприємці утворять відносно ізольований від загального виробничого процесу ланцюжок партнерських зв'язків. Якщо взяти для аналізу цілісний процес виробництва, то він складається ніби з безлічі фрагментів, кожен з яких фокусується в конкретній діяльності підприємця (рис.1.3).

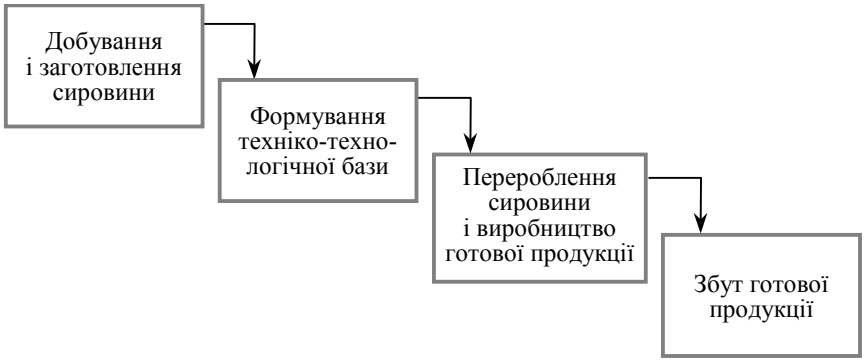


Рис. 1.3. Постадійна структура типового виробничого процесу

У нашому випадку виявилося, що в умовах сформованого стабільного регіонального ринку товаровиробників подібної продукції і її реалізації від Сайка О.І. вимагається уміння (і навіть здібність) знайти партнерів по бізнесу, установити з ними найбільш ефективні зв'язки, переконати їх організувати спільну справу і далі діяти як партнери для досягнення підприємницького успіху.

Ми не будемо описувати механізм пошуку партнерів нашим ініціатором. Він отримав достатню інформацію про регіональні підприємницькі структури, підприємців і про осіб, які цікавили його як потенційні партнери спільного бізнесу. З усієї кількості кандидатів Сайко О.І. вибрав тих, інформацію про яких ви знайдете в розд. 2.

РОЗДІЛ 2 УЧАСНИКИ ТОВАРИСТВА

Визначаючи потенційних учасників (засновників) товариства, розробники виходили з того, що вони:

а) не задоволені своїм нинішнім соціальним становищем і фінансовим станом;

б) мають бажання розширити свою ринкову діяльність і ризикнути, вклавши капітал у нову справу;

в) хочуть для цього знайти партнерів з метою об'єднання потенціалів, зусиль, капіталів для досягнення підприємницького успіху;

г) будуть нести солідарну відповідальність за успіх чи невдачу спільної справи;

д) розділять між собою всі можливі ризики при створенні фірми й у майбутніх періодах.

Кожний із передбачуваних учасників у принципі міг би самостійно організувати таку справу, але жоден з них не володів повним комплектом необхідних ринкових, матеріальних, фінансових, кадрових, організаційних, особистісних передумов, які могли б привести до успіху. Тому коли Сайко О.І. запропонував майбутнім учасникам співробітництво у створенні спільної справи з перероблення сільгосппродукції і реалізації отриманих товарів, то дістав від них попередню згоду на проведення дво- і багатосторонніх зустрічей і переговорів для обговорення цієї пропозиції.

Розробники змоделювали послідовні контакти між учасниками у вигляді проведення серії зборів з обговорення питань, щодо планування і створення спільної підприємницької справи. Однак вони могли одразу після звернення до них Сайка О.І., ще до перших зборів:

— провести двосторонні або в іншому форматі робочі зустрічі;

— обмінятися інформацією за допомогою телефаксового зв'язку, електронної пошти;

— зажадати в ініціатора докладнішої інформації про ідею;

— провести самостійний аналіз стану справ на ринку з виробництвом і реалізацією продукції, яку пропонує Сайко О.І.

Можна припустити, що майбутні засновники запросили одне про одного первісну інформацію, яка в узагальненому вигляді може бути такою.

Перший можливий партнер — ТОВ «*Агропродукт*» — підприємство з первинного перероблення сільськогосподарської сировини і виробництва плодово-овочевої продукції.

Юридична особа. Засновники — колективні сільгосппідприємства Вінницького району — виробники сільгосппродукції. Має основні виробничі засоби: виробничі цехи *консервації* овочевої і плодово-ягідної продукції, допоміжні приміщення, очисні споруди, артезіанську свердловину, склади-холодильники, автогосподарство й автомобільну техніку. Сировину і тару придбаває за договорами з постійними постачальниками, вироблену продукцію реалізує в роздрібну торговельну мережу. Оборотні кошти формує за рахунок доходів від реалізації власної продукції (80 %) і від кредитування замовниками (20%). Фінансові показники за попередній рік:

- рентабельність продукції — 5%;
- дебіторська заборгованість — за поточними договорами у розмірі 10% від валового доходу;
- коефіцієнт плинності кадрів — 0,3;

• судових позовів, рекламацій і штрафів щодо асортименту і якості продукції не було.

Цікавий тим, *що має*:

— комплекс будівель, споруд, комунікацій, устаткування для розміщення фірми й організації її діяльності;

— збутову мережу;

— постійних споживачів продукції;

— підготовлений персонал;

— технологічну лінію консервації.

Засновники, дирекція і персонал фірми не проти докорінних змін у виробництві для забезпечення виживання підприємства.

Другий можливий партнер — ТОВ «*Вестпак*» — підприємство з виробництва сучасного антисептичного, термостійкого упакування і тари для продуктів харчування, перероблених із сільськогосподарської сировини плодово-ягідного й овочевого походження.

Юридична особа. Засновники – юридичні і фізичні особи. Орендує і має власні основні засоби: приміщення, техніку, автомобілі. Устаткування придбане у шведської фірми Тетра-Пак на умовах фінансового лізингу (передоплата 30%, інші виплати протягом 5-ти років). Може виробляти:

✓ тару типу «брик пак» чи «варіопак» (ємність 0,2, 0,5 і 1 л) — до 3 тис. штук за годину;

✓ гофроящики і пластикові ящики різних розмірів, конфігурацій і призначень — до 500 штук за годину.

Сировину і компоненти одержує у вигляді напівфабрикатів від фірм, які їх виробляють, зі Швеції і Німеччини на основі постійних договорів у рамках клірингових угод між Урядом України і цих держав.

Вироблена продукція розподіляється так:

• 50% — фірмам — постачальникам сировини;

• 50% — для продажу на внутрішньому ринку.

Джерела формування оборотних коштів фірми:

— 60% — від реалізації власної продукції;

— 30% — за рахунок кредитування замовниками;

— 10% — за рахунок кредиту банку.

Фінансові показники за останній рік:

• рентабельність продукції — 40%;

• кредиторська і дебіторська заборгованість коливається в межах від 2 до 5% валюти балансу;

• коефіцієнт плинності кадрів — 0,05;

• судових позовів, рекламацій і штрафів немає.

Цікавий тим, *що*:

— є стабільним, високорентабельним підприємством;

— виробляє сучасне, що користується попитом товаровиробників і покупців, упакування і тару одноразового використання;

— працює із застосуванням сучасних технологій менеджменту, маркетингу, логістики, персональної політики;

— посідає провідне місце на ринку товаровиробників подібної продукції.

Засновники і дирекція товариства зацікавлені в розширенні сфери свого впливу на стан бізнесу в регіоні, в участі своїх капіталів у створенні нових, високотехнологічних виробництв, зв'язаних з переробленням вітчизняної сільгосппродукції, а також у виході на всі регіони України і ринки найближчого зарубіжжя.

Третій можливий партнер — ТОВ «*Спектр*» — підприємство оптової і роздрібної торгівлі продуктами харчування. Юридична особа. Засновники — фізичні особи. Спеціалізується на оптовій і роздрібній торгівлі м'ясною, молочною, рибною, плодоовочевою продукцією і продуктами її перероблення. Має стаціонарну і мобільну торговельну мережу.

Орендує виробничі площі, склади, устаткування і транспортні засоби, у т.ч. пересувні холодильні установки. Має власну офісну техніку. Товари для реалізації одержує як вітчизняного (20 %), так і закордонного (80%) виробництва:

— м'ясо і м'ясопродукти у вигляді напівфабрикатів і готової продукції (30%);

— рибу і рибну продукцію у вигляді напівфабрикатів і готової продукції (30%);

— фруктові напої, соки і нектари імпортного виробництва (10%);

— тверді і напівтверді молочні продукти імпортного виробництва (30%).

Оборотні кошти фірма має за рахунок доходів від реалізації товарів. Фінансові показники за попередній рік:

- рентабельність продукції — 30%;
- кредиторська заборгованість 5% до короткострокових зобов'язань;
- дебіторська заборгованість 10% до суми оборотних коштів;
- коефіцієнт плинності кадрів — 0,2;
- судових позовів, рекламацій і штрафів по них – немає.

Цікавий тим, *що*:

— має стабільні канали та обсяги збуту продукції за допомогою власної стаціонарної й іншої торгової мереж;

— має хорошу репутацію на споживчому ринку за умовами реалізації, якості продукції і політики продажу;

— має мережу постійних клієнтів, у т.ч. й оптових.

Засновники підприємства зацікавлені в розширенні товарного асортименту продажу продукції плодово-ягідного й овочевого походження з вітчизняної сировини, високої якості й у сучасному, популярному упакуванні.

Четвертий можливий партнер — фізична особа — Антонюк Валентин Юрійович, комерційний директор державного підприємства — АТВТ «Вінницький м'ясокомбінат». Як і Сайко О.І., не задоволений своїм нинішнім соціальним становищем і матеріальним станом, бажає реалізувати свої знання і досвід у комерційній (виробничій) діяльності, зв'язаній із виробництвом продуктів харчування і їх реалізацією організаціям і населенню.

Цікавий тим, *що*:

— має досвід роботи на виробничому підприємстві як фахівець з маркетингу;

— знає всі сегменти місцевого і регіонального ринків реалізації сільгосппродукції;

— має «банк» потенційних споживачів продукції, яку випускатиме створювана фірма;

— може внести в статутний фонд створюваної фірми кошти.

П'ятий можливий партнер — фізична особа — Сайко Олексій Іванович, начальник цеху з перероблення сільгосппродукції ТОВ «Агропродукт».

Цікавий тим, *що*:

— має досвід роботи на виробничому підприємстві як начальник цеху з перероблення сільгосппродукції;

— знає технологічні особливості виробничого і зв'язаних з ним процесів;

— має «банк» даних на фахівців виробничого профілю;

— може внести у статутний фонд створюваної фірми кошти.

Тепер внесемо певні узагальнюючі роз'яснення. Поряд із привабливими показниками поточного матеріального і фінансового стану потенційних партнерів по новому бізнесу, їхнього потенціалу необхідно звернути увагу на ті чинники, які могли досить швидко зблизити інтереси майбутніх учасників у процесі ухвалення рішення про співробітництво.

По першому потенційному партнерові. Наявність готових виробничих площ, комунікацій, виробничого і допоміжного устаткування, що дасть можливість мінімізувати витрати на їх будівництво (придбання).

По другому потенційному партнерові. Спеціалізація на виробництві картонного упакування і тари, якою можна забезпечува-

ти не тільки майбутнє підприємство, а й з метою мінімізації первісних витрат на оборотні матеріальні засоби передати частину цих засобів як внесок у статутний фонд.

По третьому потенційному партнерові. Наявна в нього торгова мережа (а значить, і споживачі продукції) дасть можливість зекономити засоби на будівництво (оренду) торгових площ для створюваної фірми, витрати на маркетингово-рекламні заходи.

По четвертому потенційному партнерові. Його маркетинговий досвід дає можливість мінімізувати витрати на дослідження ринку за всіма його основними складовими.

По п'ятому потенційному партнерові. Виробничий досвід Сайка О.І. допоможе не помилитися у виборі виробничих технологій, устаткування, дасть змогу правильно спланувати й організувати складний виробничий процес за як безпосередньо матеріально-технічним, так і кадровим компонентами.

Додатково слід зазначити, що потенційні партнери достатньою мірою інформовані про той вид діяльності, який вони хочуть розгорнути, об'єднавши свої матеріальні, фінансові й інші потенціали для створення нової фірми з виробництва продуктів харчування.

РОЗДІЛ 3 ПЛАНУВАННЯ ДІЙ УЧАСНИКІВ

Із самого початку свого співробітництва учасники вирішили всі свої зустрічі проводити у вигляді зборів з їх обов'язковим протокольним оформленням. Після попереднього взаємного знайомства і підтвердження співробітничати у взаємообумовленій сфері бізнесу учасники вирішили провести ряд зборів, що будуть протокольно оформлені (ці протоколи містить кн. 4). При цьому в роботі зборів від учасників №1—3 (юридичних осіб у вигляді ТОВ) могли брати участь або представники засновників, або співробітники цих фірм (директор, чи хтось за дорученням директора), котрі пред'явили зборам письмові повноваження від *засновників* (і тільки від них) на право представляти ці товариства на зборах і брати участь у висуванні, обговоренні і прийнятті рішень.

За точку відліку візьмемо 5 січня 20ХХ року, коли потенційні власники (засновники) нової фірми вирішили вперше зустрітися та обговорити питання, з якими їх заздалегідь познайомив ініціатор — Сайко О.І. До числа питань, які можуть обговорити учасники *на перших* (*організаційних*) *зборах*, можуть увійти:

— *перевірка повноважень представників учасників №1—3*. Дуже важливий пункт, тому що учасники №1—3 є юридичними особами, а на зборах їх представляють ті фізичні особи, які дістали таке право від власників цих фірм. Звичайно, таким повноваженням є лист голови зборів товариства з обмеженою відповідальністю чи виписка з протоколу зборів учасників товариства. Крім того, особи, що представляють учасників, №1—3, повинні подати виписку з протоколу зборів трудового колективу цих підприємств про його згоду на участь у створенні нових підприємницьких структур, якщо така згода передбачена статутами цих товариств чи колективними трудовими договорами між власниками цих структур (їхніми директорами) і трудовими колективами;

— *попередня назва фірми*. Важливість такого кроку очевидна через те, що ця назва повинна бути єдиною для даного регіону і, відповідно до правил реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності, не дублювати назви інших фірм. З іншого боку, назва повинна бути не тільки зрозумілою і короткою, а й, по можливості, відображати сферу передбачуваної діяльності, легко вимовлятися і запам'ятовуватися. У нашому випадку учасники попередньо домовилися назвати своє підприємство «Нива». Це рішення не позбавляє їх права змінити назву до її фіксування в установчому договорі й у статуті;

— *визначення порядку взаємин учасників до ухвалення установчого договору і статуту*. Відомо, що ці два документи визначають не тільки питання, які відносяться до матеріальних, фінансових, організаційних аспектів створюваної фірми, а й взаємини учасників як її власників. Варіантів тут може бути кілька, але наші учасники вирішили, що всі колегіальні питання вони вирішуватимуть на загальних зборах з присутністю представників учасників — юридичних осіб і учасників — фізичних осіб, а підпису учасників у протоколах зборів нотаріально не завірятимуть. Тут немає надмірної бюрократії, і такий підхід виправданий тим, що ніхто з учасників (з огляду на їхній досвід у підприємництві і бажання вести чесний бізнес як на початку, так за весь час взаємодії) не бажає, щоб у майбутньому, у разі виникнення розбіжностей і взаємних претензій, можна було простежити позицію кожного з них починаючи з перших зустрічей, де вони брали на себе певні зобов'язання і спільно приймали певні рішення. Крім того, практика підприємництва показує, що недооцінювання необхідності суворої регламентації взаємин майбутніх власників товариства до затвердження установчих документів веде до до-

сить серйозних проблем у майбутньому, коли настає час виплати дивідендів чи ліквідації товариства;

— *питання про види попередніх внесків у спільну діяльність і порядок їх оцінювання*. Можна сміливо стверджувати, що це — наріжний камінь взаємин учасників. Ще не йдеться про статутний фонд, тому що не погоджене рішення про організаційну форму майбутньої фірми (буде це товариство — акціонерне, з обмеженою, повною, додатковою відповідальністю, командитне чи будь-яке інше утворення, ніхто поки що не знає). Можуть бути тільки пропозиції (вони ґрунтуються на готовності і можливості кожного з учасників зробити в загальну справу певний внесок), рішення за якими для учасників №1—3 приймають засновники цих фірм. Тому тут обговорюється питання про види внесків (вони можуть бути матеріальними, нематеріальними — права, фінансовими — гроші, цінні папери і т.п.). У нашому випадку учасники зборів дійшли згоди, що вкладами учасників №1—3 — будуть матеріальні засоби, а учасників №4—5 — готівкові кошти.

Крім того, важливим моментом у даний період є досягнення взаємної згоди про порядок оцінювання матеріальних (майнових) внесків. Оскільки одним із варіантів організаційної форми створюваного підприємства були товариства, в яких передбачене формування статутного фонду, то могли виникнути певні суперечності щодо оцінювання вартості майна, яке вноситься, особливо того, яке перебуває в експлуатації. Той учасник, котрий вносить матеріальні засоби, може прагнути завищити їхню вартість, а решта учасників — занизити, тому що від затвердженої вартості цих засобів залежить відсоток дивідендів, що їх буде одержувати власник цього майна. Тут може бути кілька варіантів: оцінювання за балансовою вартістю без урахування фактичного стану, оцінювання за балансовою вартістю з урахуванням фактичного стану, оцінювання із залученням сторонніх сертифікованих експертів (фірми чи приватної особи. Відразу виникає питання, хто платитиме за цю послугу і як будуть відшкодовані витрати на оцінювання?). Наші учасники прийшли до протокольної угоди про те, що оцінювати внесене в статутний фонд майно вони будуть самостійно, з оформленням відповідного протоколу і позитивної думки про суму оцінки *всіх* учасників зборів;

— *попередні терміни створення фірми і планування її діяльності*. Обговорення цього питання і прийняття по ньому рішення дає підставу для чіткого орієнтування майбутніх власників у часі й у просторі: рішення про терміни і виконавців мають жорстко

відповідати вимогам щодо створення фірм із подібним видом діяльності. Крім того, треба було відразу визначитися в тому, що саме цей період є найсприятливішим для того, щоб до моменту масового виробництва необхідної сільськогосподарської сировини фірма підійшла з повним ступенем готовності. У зв'язку з цим учасники зборів погодилися з тим, що на заснування фірми, планування й організацію її діяльності необхідно 5 місяців (до 5 червня) з початком виробничої діяльності 15 червня, тобто до моменту масового дозрівання і збирання першого сировинного ресурсу: полуниці на відкритому ґрунті (у даному випадку дуже доречним виявився вибір партнерів по бізнесу, кожний з яких певною мірою мав досвід створення підприємств подібного профілю чи роботи в цій галузі).

Крім того, учасники вирішили, що діяльність фірми повинна бути спланована на трирічний термін: з 15 червня 20XX року по 15 червня 20XX + 3 роки, що буде основою для прийняття інвестиційних та інших рішень;

— *розроблення плану дій учасників на період до призначення директора фірми*. Насамперед учасники зборів домовилися про те, що вони самостійно спланують роботу фірми, проведуть усі заходи установчого характеру і зареєструють її в установленому законом порядку. Призначеному директорові за актом будуть передані документи й атрибути вже створеної фірми. Тому необхідно буде ретельно спланувати цю роботу з таким розрахунком, щоб усі учасники взяли участь у підготовчих заходах і до 10 квітня фірма була створена та передана призначеному директорові. Розроблення такого плану було доручене одному з учасників (у нашому випадку — Антонюку В.Ю.).

Далі учасники домовилися про дату проведення чергових зборів, погодили питання, які необхідно на ньому обговорити, призначили відповідальних за підготовку матеріалів з цих питань і порядок попереднього ознайомлення з цими матеріалами.

Після проведення *перших організаційних зборів* учасники приступили до розроблення плану своїх дій на період заснування і реєстрації фірми. Варто нагадати про те, що учасники дійшли до такої попередньої згоди: до призначення директора фірми здійснити всі заходи щодо підготовки до реєстрації і самостійно провести реєстрацію в органах державної виконавчої влади, підготувати документи і рекомендації для директора і майбутнього персоналу створюваної фірми з основних питань її діяльності на етапах організації та початку виробництва. Визнаючи завдання за цим планом, його розробники мають ура-

хувати досвід учасників (чи їхніх представників) у тій чи іншій сфері діяльності. Природно, що розробники плану погоджували його зміст з учасниками і їхніми представниками. На чергові збори виноситиметься вже погоджений його варіант, у якому заходи, терміни і виконавці вже визначені. Безпосередній план дій учасників подано у кн.2 (додаток А). На рис.1.4 план подано у вигляді схеми, що демонструє послідовність (алгоритм) дій учасників. Усі позиції, позначені на рисунку, включені в план дій учасників, який далі розглядається і затверджується на чергових їхніх зборах.

Крім розгляду і затвердження плану своїх дій, учасники обговорили ряд важливих питань, що стосуються даного періоду заснування фірми. Насамперед був погоджений єдиний підхід до визначення виконавців заходів і документів. Суть такого підходу полягала в такому. Учасникам необхідно не тільки визначити послідовність консалтингових, юридичних, маркетингових і інформаційних заходів, а й вирішити, хто їх буде виконувати (робити), тобто виконавців. Були розглянуті такі варіанти розв'язання цього питання:

— найняти фірми, що роблять такі послуги;

— запросити фахівців у цій галузі;

— виконати ці завдання власними силами.

При цьому за основні критерії для порівняння перелічених варіантів були взяті насамперед фінансові (вартість виконання замовлень, хто буде покривати витрати), тимчасові показники, якість і вірогідність інформації, а також конфіденційність робіт (до певного часу конкурентне середовище не повинне мати інформації про задуми потенційних партнерів).



Рис. 1.4. Алгоритм дій учасників

У ході зборів учасники вирішили, що їхнього досвіду і компетенції цілком достатньо для виконання заходів щодо заснування і реєстрації фірми (серед співробітників учасників №1—3 є досвідчені фахівці з маркетингу, права, фінансів, що брали участь у створенні цих фірм і виконують відповідні завдання протягом діяльності фірм).

Крім того, такі послуги коштують досить дорого (наприклад, вартість послуг фірм, що проводять маркетингові дослідження, сягає 10000 у. о.). Можна погодитися, що в учасників є достатня кількість засобів для оплати такої роботи, але на даному етапі відносини між учасниками (особливо матеріально-фінансові) ще до кінця не сформовані і юридично не оформлені, та й один до одного вони поки що ставляться з певною, цілком виправданою, настороженістю. Через те можна пояснити їхнє прагнення мінімізувати власні витрати ще й тому, що ризик неспроможності фірми ще досить високий. У зв'язку з цим цілком виправдана попередня домовленість учасників про те, що їхні відносини повинні бути прозорими, дії — зрозумілими, а загальна політика щодо визначення і покриття витрат періоду заснування і реєстрації фірми має зводитися до мінімізації фінансових ризиків кожного з них за рахунок продуманих варіантів погоджених рішень, і насамперед самостійного і глибокого прорблення питань, зв'язаних із проведенням попередніх маркетингових досліджень, заснуванням і реєстрацією фірми, визначенням основних матеріально-фінансових показників.

Можна тільки припустити, які могли б виникнути непорозуміння між учасниками, якщо, наприклад, витрати на оплату маркетингових та інших робіт були покриті за рахунок учасника №2 (як найуспішнішого з усіх потенційних партнерів по бізнесу), результати таких робіт виявилися б неприйнятними для реалізації відомої нам комерційної ідеї. Чи візьмемо інший випадок, коли після заснування і реєстрації товариства і початку його виробничої діяльності учасник №2 зажадає покриття понесених ним витрат за рахунок прибутку, що залишився в підприємства після сплати податків за даний період, тоді як новоствореному підприємству життєво необхідні власні оборотні грошові засоби для розширення обсягу й асортименту продукції, що виробляється, та покриття непередбачених витрат чи збитків, котрі завжди супроводжують впровадження в існуючий ринок. І в першому й у другому випадках товариство може «успішно» припинити свою діяльність, так і не розпочавши її.

ЧАСТИНА 2. ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 4 РОЗРОБЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ІДЕЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КОНЦЕПЦІЇ

На початковому етапі основним носієм ідеї співробітництва зі створення нового бізнесу виступив Сайко О.І. Після попередньої домовленості (оформленої протокольно) учасників про їхнє бажання приступити до практичної реалізації ідеї необхідно було втілити ці домовленості в конкретні пропозиції, розрахунки, інші матеріали. Для цього відповідно до доручення зборів учасників необхідно було розробити комерційну ідею та організаційну концепцію створення фірми. При цьому всі учасники мали рівні права в розробленні пропозицій, їх обговоренні і формуванні висновків. Однак загальну координацію цієї роботи було доручено здійснити одному з них (у нашому випадку в плані передбачено, що це доручення будуть виконувати представники учасників №2 — концепція і №3 — ідея).

Деякі попередні зауваження

Перше. Уведення даних розділів у структуру дій учасників обумовлюється тим, що ідея і концепція подаються як попередні їхні кроки для послідовного зближення один з одним, визначення основних вхідних даних перед проведенням більш складної і відповідальної роботи у вигляді підготовки і складання бізнес-плану фірми і головних її нормативних документів — статуту та установчого договору. (На думку розроблювачів посібника під час навчання студентів (слухачів) така схема сприятиме поступовому введенню їх у ситуацію, ознайомленню з вихідними даними, що моделюються у вигляді документів у період від обґрунтування комерційної ідеї до заходів щодо заснування фірми.)

Друге. Варто пам’ятати, що кожен з учасників мав немало варіантів укладення власних матеріальних і грошових коштів у нову підприємницьку справу. При цьому не обов’язково було їх вкладати у сферу, з якою вони добре обізнані і де працювали раніше. Але, очевидно, аргументи Сайка О.І. виявилися настільки переконливими, що всі інші учасники погодилися співробітничати і відкрити нову справу. Крім того, попередні домовленості учасників, що знайшли своє вираження в погодженій ідеї й організаційній концепції, ще не стали

остаточним варіантом їхнього рішення вкласти засоби саме в зазначену в даних матеріалах сферу підприємницької діяльності.

Правильність цих попередніх рішень повинна підтвердитися далі у процесі детального вивчення усіх складових ринку: галузі, видів виробництва, товарної продукції й інших компонентів, порівняння й аналіз яких може значно зменшити ризики колективного вибору.

У розробленні *ідеї* створення і функціонування фірми «Нива» були використані попередні пропозиції, висновки й аргументи, з якими Сайко О.І. звертався до потенційних партнерів по бізнесу. Серед цих аргументів — передусім аналіз стану українського і регіональних ринків продовольчих товарів і перспектив його розвитку, що постійно публікується у спеціальній економічній літературі (наприклад, у щотижневику «Бізнес»).

У цьому аналізі основними моментами є:

— наявність і стан вітчизняних товаровиробників;

— стан і потенціал попиту;

— показники, що відносяться до сировинної бази;

— система збуту продукції;

— конкурентна ситуація на ринку.

Далі розробники ідеї обґрунтували привабливість її реалізації для засновників нової підприємницької фірми з перероблення продукції і випуску товарів фруктово-ягідного й овочевого походження. При цьому вони визначили, що сама підприємницька справа має ґрунтуватися на обліку основних чинників, що стосуються:

— обраного предмета діяльності;

— передбачуваного успіху діяльності;

— передбачуваного місця діяльності;

— можливих ризиків підприємництва.

Перелік таких груп чинників, звичайно, можна продовжити. Однак варто враховувати, що засновники — не новачки у бізнесі взагалі і на регіональному ринку виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції зокрема. Вони його активні учасники і володіють (кожний певною мірою) ситуацією, що склалася. Тому розробники ідеї припустили, що такого переліку чинників цілком достатньо, щоб на їх основі скласти й обґрунтувати наступний документ — організаційну концепцію фірми.

У процесі розроблення *концепції* організації діяльності фірми основна увага була приділена питанню юридичної (організаційної) форми майбутнього підприємства. Це питання є

початковим і наріжним у відносинах між учасниками — майбутніми власниками нового підприємства, тому що від його вирішення залежить не тільки вся подальша схема побудови концепції, а й діяльність фірми в цілому. Автори концепції вивчили існуючу нормативно-правову базу, склали порівняльні характеристики переваг і недоліків різних форм корпоративного бізнесу, врахували досвід створення і функціонування фірм — учасників №1—3, що організувалися як товариства з обмеженою відповідальністю. Вони впевнилися, що форма у вигляді ТОВ є більш гнучкою, ефективною і перспективною порівняно з іншими формами корпоративного бізнесу (акціонерного, командитного, з повною чи додатковою відповідальністю).

У результаті була запропонована така структура концепції:

- головні організаційні аспекти:

— організаційна форма;
— учасники (засновники) фірми;
— формування статутного фонду товариства;
— основні види діяльності;
— першочергові компоненти організації діяльності фірми;
— категорії і порядок формування персоналу фірми;

- матеріально-фінансові аспекти створення фірми:

— основні матеріальні засоби (види, порядок формування);
— оборотні матеріальні засоби фірми (види, порядок формування);
— грошові кошти фірми (види, порядок формування);
— розподіл прибутку (фінансових результатів) і покриття можливих збитків;

- можливі ризики фірми і передбачувані способи їх мінімізації.

— види ризиків;
— перелік комерційних ризиків;
— заходи щодо мінімізації ризиків;

- додаткові організаційні заходи, що стосуються створення і функціонування фірми.

Слід зазначити, що складання, обговорення і прийняття *концепції* організації діяльності фірми є дією, яка передує підготовці, обґрунтуванню, обговоренню і прийняттю документів, що мають найвагоміше значення для фірми: бізнес-плану, установчого договору, статуту — у цих документах будуть уточнені і зафіксовані висновки і пропозиції, які закладаються в ідею і концепцію. З іншого боку, кожен наступний документ, будучи більш складним, конкретним, насиченим за змістом і розрахунками порівняно з попереднім (базисним для наступного), містить усе більше аргументів і доказів на користь правильності

обраного шляху, способів розв'язання завдань, що виникають, і мінімізації ризиків.

Матеріал змодельований так, що попередні домовленості учасників, які виразилися в погодженій ідеї й організаційній концепції, ще не стають остаточно оформленим рішенням вкласти засоби саме в указану сферу підприємницької діяльності. Попередні рішення мають дістати своє підтвердження після досконалого вивчення ринку.

Підсумком проробленої в цей період роботи був розгляд підготовлених матеріалів на чергових зборах учасників. Крім обговорення ідеї створення фірми і її організаційної концепції, учасники розглянули питання, що стосуються підготовки до складання бізнес-плану фірми. Вони вирішили, що такий документ необхідний не тільки їм самим, а й можливим новим партнерам по бізнесу, потенційним інвесторам (кредиторам) і, що особливо важливо, майбутньому директорові фірми та її керівному персоналу, які мають бути відразу зорієнтовані на ті виробничі, фінансові та інші показники, що їх власники фірми хочуть досягти в майбутньому.

На цих зборах учасники вирішили, що обов'язки з підготовки до складання бізнес-плану фірми необхідно розподілити відповідно до плану їхніх дій на цей період (див. рис.1.4), а координацію всіх попередніх робіт, узагальнення підготовленого матеріалу і підготовку інформації до наступних зборів учасників покласти на учасника №5 Антонюка В.Ю., якому в допомогу будуть виділені фахівці з маркетингу і бізнес-планування від учасників №1—3, а також надана вся необхідна інформація для підготовки даних і розрахунків.

РОЗДІЛ 5 ПІДГОТОВКА ДО СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Далі представники учасників починають підготовку до складання бізнес-плану фірми. Безперечно, він є основним плановим документом фірми, на підставі показників якого будуть змодельовані всі виробничі й інші процеси, розрахунки і рішення. Учасники дійшли висновку, що вони мають достатній досвід і знання для складання такого документа. Тому кожний із них (відповідно до плану заходів) готує свою частину матеріалу, знайомить з нею партнерів, погоджує з ними окремі розрахунки, документи, варіанти рішень і після цього передає

їх координаторові робіт — учасникові №5. Коротко проаналізуємо завдання, що стоять перед групою, яка готує матеріали для розроблення бізнес-плану:

а) *учасник №5* — вивчення галузі, товарних ринків, аналіз постачальників, конкурентів, прогноз обсягів виробництва і вартісних показників;

б) *учасник №4* — вибір і обґрунтування технології виробництва, підбір варіантів вибору устаткування і виробничих площ;

в) *представник учасника №3* — розрахунок узагальнених показників витрат на створення фірми;

г) *представник учасника №2* — розроблення варіантів джерел покриття витрат і внесків учасників у статутний фонд;

д) *представник учасника №1* — прогнозування майбутніх грошових потоків і визначення пропорцій у розподілі прибутку.

Така послідовність виконання завдань і підготовки матеріалів не випадкова. Скажімо, неможливо визначити склад і величину витрат, джерела їх покриття без попередніх висновків, що повинні скласти учасники №4 і 5. Те саме стосується завдання щодо надходження сумарних фінансових результатів діяльності фірми: їх не можна скласти без визначення обсягів виробництва, реалізації продукції і цінових параметрів на неї.

У цій роботі за основу були взяті головні принципи, сутність яких полягала в тім, що ініціатори даного проекту мають детально оцінити:

- можливості, обсяги і необхідність випуску передбачуваної продукції;
- потенційних споживачів;
- конкурентоспроможність продукту на різних ринках його планової реалізації;
- свій сегмент ринку;
- показники різних видів ефективності (комерційної, регіональної, бюджетної, інший);
- достатність капіталу в ініціаторів бізнес-ідеї, можливі джерела фінансування.

При цьому ключовими є питання попереднього аналізу ринку і визначення обсягів збуту. Без їх рішення розроблення бізнес-плану втрачає будь-який сенс. Тому розробники посібника змоделювали дії учасників у даний період за такими основними напрямами:

- аналіз стану, можливостей і перспективності галузі, підприємства;

- збір і аналіз інформації про продукцію і про ринок збуту;
- визначення потреб підприємства в ресурсах і шляхів забезпечення ними;
- визначення необхідного капіталу і джерел фінансування;
- визначення масштабності і спрямованості проекту, розрахунок ефективності;
- визначення організаційної структури, правового забезпечення і графіка реалізації проекту;
- визначення можливих ризиків і гарантій.

Для зручнішого сприйняття перелічені питання були змодельовані у вигляді послідовних структурно-логічного кроків, хоча, безумовно, така об'ємна робота проводиться одночасно і комплексно. Основними джерелами інформації при цьому виступають не тільки публікації в спеціальних виданнях (у т.ч. і розміщені на Інтернет-сайтах), а й візуальні спостереження за учасниками ринку: товарною продукцією, конкурентами, покупцями.

5.1. ВИВЧЕННЯ ГАЛУЗІ, ЦІЛЬОВИХ РИНКІВ. АНАЛІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ І ПОКУПЦІВ

Як зазначалося раніше, в усіх засновників є безліч варіантів вкладення наявних засобів: в існуючу підприємницьку справу, у новий бізнес, самостійно чи в кооперації з партнерами по бізнесу. Крім того, для одержання додаткового прибутку від капіталовкладень зовсім не обов'язково вести бізнес: є маса інших можливостей. Серед них такі, як придбання акцій, облігацій, розміщення грошей на депозитному й іншому вкладах у банківських та інших фінансових структурах, страхування, вкладення засобів у дорогоцінні метали та ін. Але це все пасивні способи збільшення капіталів. Наші ж учасники вирішили вести активний бізнес і дійшли висновку, що до ухвалення остаточного рішення про кінцевий товар (продукт), який випускатиме їхня нова спільна фірма, необхідно здійснити послідовне дослідження: від вибору галузі до конкретного продукту (товарної групи). Така логіка проведення досліджень запропонована в наступних підрозділах.

5.1.1. Ситуація і тенденції розвитку виробничих галузей

Ми вже знаємо, що для швидшого і більш достовірного здійснення маркетингового аналізу учасникові №5 у допомогу були виділені фахівці з маркетингу від учасників №1—3. Першим їхнім кроком було одержання підтвердження про правильність попереднього вибору сфери підприємницької діяльності, у яку ввійде створювана фірма. На підставі аналізу стану ринкового середовища й інформації, опублікованої в спеціальних і періодичних виданнях, було отримане підтвердження про те, що виробнича галузь більш перспективна, динамічна, а отже, найдоцільнішим є вибір виробничого виду діяльності.

Аналітичні публікації, з якими група учасника №5 працювала в цей час, дали можливість зробити такий висновок: враховуючи показники за такими критеріями, як розвиток сфери, наявність відповідних структур, задоволення попиту, ступінь конкуренції, перспективи розвитку, *виробничий вид діяльності* більш вигідний, ніж, наприклад, будівництво, торгівля, надання послуг, банківська діяльність, ігорний бізнес тощо, і є перспективнішим для регіону перебування учасників.

Далі аналізу підлягала сама виробнича галузь. Було визначено, що за такими показниками, як попит на продукцію, купівельна спроможність, технологічні вимоги, забезпечення сировиною, енергоємність, канали збуту, ступінь конкуренції, перспективи розвитку, *виробництво продуктів харчування* вигідніше, ніж, скажімо, виробництво промислового устаткування, будівельних матеріалів, побутової й офісної техніки, текстильної продукції. Наявні в цих виробничих сферах потужності переважно розраховані на масове виробництво, багато з них громіздкі, енергоємні, мають старі технології й устаткування і розраховані на велику кількість виробничого і допоміжного персоналу. Зараз вони простоюють і є безперспективними для вкладення капіталу. Готова продукція, яку раніше за держзамовленням випускали ці виробництва, здебільшого або увозиться з-за кордону, або виробляється на нелегальних і напівлегальних фабриках (цехах), часто з незаконним використанням відомих торгових марок, з низькою якістю і за низькими цінами.

Інші виробничі сфери розвиваються ефективно, і їхня продукція досить швидко зайняла провідні позиції в задоволенні попиту населення регіону (ринок виявився зайнятим і ймовірність на ньому укріпитися дуже низька). Зрозуміло, що

завоювання даного ринку для наших учасників, які спеціалізуються на виробництві й реалізації продуктів харчування плодової, ягідної й овочевої групи, дуже проблематичне з багатьох причин, і насамперед через необхідність освоювати виробництво і реалізацію продукції за зовсім новими технологіями й асортиментними товарними групами.

Отже, учасники дійшли висновку, що найбільший інтерес для них становить виробництво продуктів харчування, насамперед плодової, ягідної та овочевої групи, для задоволення потреб у цих продуктах більшості населення регіону, де працюють учасники і де, на їхню думку, буде міститися новостворена фірма.

5.1.2. Ситуація і тенденції розвитку виробництва продуктів харчування

Відповідно до зазначених аналітичних матеріалів група учасника № 5 підготувала аналіз стану і зробила висновки про перспективи розвитку основних видів виробництва. Було розроблене припущення, що найвигіднішим може стати виробництво і реалізація продуктів харчування. Головним підтвердженням такого висновку є наявність у регіоні постійного попиту і достатньої кількості вітчизняної, відносно недорогої й якісної сировини. Звідси випливає і прогнозування сприятливих тенденцій для розвитку фірми, яка спеціалізується на виробництві й реалізації продуктів харчування.

Разом з тим сфера виробництва продуктів харчування має багатовекторну спрямованість. Тому група учасника №5 на підставі матеріалів маркетингових досліджень, проведених спеціалізованими інститутами і фірмами й опублікованими в газеті «Бізнес», зробила припущення про те, що в цьому регіоні за такими показниками, як

— попит на продукцію;
— купівельна спроможність;
— технологічні вимоги;
— забезпеченість сировиною;
— енергоємність;
— канали збуту;
— ступінь конкуренції;
— законодавчі обмеження;
— перспективи розвитку;

— досвід учасників у цій сфері;

— наявність достатніх стартових умов для її розвитку,

виробництво плодово-ягідної й овочевої продукції і її перероблення більш привабливе і перспективне, ніж, скажімо, м'ясо-молочної, хлібобулочної, рибної, лікеро-горілчаної, кондитерської продукції. За більшістю вищеперелічених показників наша продукція займає положення, близьке до лідируючого, а щодо забезпечення недорогою і якісною сировиною — лідируюче.

Було з'ясовано, що, крім зовнішніх факторів, найважливішими умовами передбачуваного успіху будуть такі показники:

а) спеціалізація частини учасників в організації перероблення згаданої продукції і реалізації отриманих товарів;

б) наявність в учасників первинних і вторинних основних фондів, виробничих площ необхідного профілю, сировинної бази і каналів збуту у вигляді власної торговельної мережі;

в) тенденції попиту, що змінюються у бік придбання продукції вітчизняного виробництва з вітчизняної сировини.

Тут треба зазначити, що дані показники стали визначальними з погляду зменшення імовірності помилкового вибору й мінімізації при цьому матеріальних, фінансових і кадрових утрат. Все-таки наші учасники не хочуть невиправдано ризикувати своїм становищем у бізнесі (на ринку), капіталами і персоналом, тому що вирішили вести саме ту справу, яка їм знайома й у якій вони утвердилися.

5.1.3. Ситуація і тенденції розвитку галузі перероблення і реалізації плодової, ягідної й овочевої продукції

На наступній стадії необхідно було вибрати види діяльності для новостворюваного підприємства та обґрунтувати цей вибір. При цьому розглядався й аналізувався варіант про можливості самостійного виробництва (вирощування) сільгосппродукції (на власних, орендованих чи пайових площах) і її дальшого перероблення. Але таке поєднання (виробництво + перероблення) допускало наявність посівних площ (садів) чи їх довгострокову оренду. Маркетингова група дійшла висновку, що за такими показниками, як:

— наявність виробничих площ;

— залежність від погоди;

— витрати на технічне оснащення;

— окупність витрат;
— виробничий персонал;
— збереження продукції;
— перспективи впровадження в ринок;
— перспективи розвитку,

виробництво сільськогосподарської продукції на даному етапі досить не вигідне для фірми і не може дати швидкого позитивного результату. Крім того, масовий сільгоспвиробник постійно дотується державою, має заборгованості по кредитах і позиках і не може розглядатися бізнесовим середовищем як надійний і стабільний партнер на ринку. А саме вкладення капіталів (в основному це були б позикові на тривалий термін засоби) буде довгостроковим за окупністю, що в умовах ринку товаровиробників, який склався, і високого ступеня конкуренції може бути невиправданим комерційним заходом.

Отже, був зроблений ще один попередній висновок про те, що створювана фірма тільки *перероблятиме* плодово-ягідну й овочеву продукцію, *вироблятиме* товари продуктового призначення за кількома асортиментними групами і реалізовуватиме їх на місцевому, регіональних та інших ринках.

Пізніше була внесена пропозиція, що з усієї розмаїтості реалізованої на ринках продукції із сировини плодового, ягідного й овочевого походження фірма спеціалізуватиметься на переробленні і реалізації *п'яти* її основних видів (груп) і *десяти* підгруп.

- *Вид А*:

— підгрупа 1. Соки.
— підгрупа 2. Напої.
— підгрупа 3. Нектари.

- *Вид Б*:

— підгрупа 4. Повидла.
— підгрупа 5. Джеми.
— підгрупа 6. Конфітюри.

- *Вид В*:

— підгрупа 7. Томати, паста, кетчупи.

- *Вид Г*:

— підгрупа 8. Консервації плодово-ягідні.
— підгрупа 9. Консервації овочеві.

- *Вид Д*:

— підгрупа 10. Сушена продукція.

Одним із варіантів може бути (за сприятливих ринкових умов) випуск продукції в замороженому вигляді. Маркетингова група на даному етапі поки що не може запропонувати конкретні товари з підгрупи, наприклад, соків (скажімо, яблучний, морквяний, томатний, грушевий та ін.). Ці висновки будуть зроблені трохи пізніше.

5.1.4. Концепція поведінки фірми в обраній галузі

На підставі попередніх висновків було зроблено таке припущення:

а) вибравши сферу перероблення плодово-ягідної й овочевої продукції і реалізації отриманого товару, можна розраховувати на поступове впровадження в ринок, показники якого позначені в наступному розділі;

б) з огляду на конкурентну обстановку серед виробників даної продукції, а також серед її постачальників на ринки свого регіону, фірма повинна мати про запас варіанти видозміни своєї діяльності, кооперації з постачальниками й оптовими споживачами, розширення чи звуження визначеного асортименту продукції залежно від її поточної і прогнозованої реалізації;

в) у зв'язку із сезонністю дозрівання даного виду сільгосппродукції, що не дає змоги цілорічно мати її у свіжому вигляді, а також залежністю товаровиробників від погодних умов виробничу політику фірми бажано побудувати на таких принципах:

- у період з *липня* по *жовтень* переробляти в готову продукцію максимальну кількість запланованих обсягів сировини, скоротивши при цьому складські її запаси в осінньо-зимово-весняний період;
- менше складувати готову продукцію на своїх площах, а на підставі укладених договорів поставляти її замовникам під реалізацію і/або для реалізації на умовах консигнації;
- у разі виникнення несприятливої ринкової ситуації у сфері реалізації оперативно вживати заходів для коректування свого поводження в галузі виробництва і реалізації на підставі ретельного маркетингового аналізу ситуації, більш інтенсивної реалізації продукції, що користується підвищеним попитом, та обмеження (до зняття) реалізації продукції, попит на яку знизився.

5.1.5. Стратегія розвитку фірми в обраній галузі

У ході роботи, проведеної групою учасника №5, з вивчення ринкового середовища, були вироблені попередні висновки про шляхи становлення і розвитку фірми. Після аналізу інформації про діяльність успішних фірм аналогічного чи іншого профілю був зроблений висновок, що за сприятливої поточної ринкової ситуації з реалізацією продукції на початковому етапі успіху в підприємництві вони домагаються, спираючись на такі стратегічні підходи:

а) *на етапі впровадження в ринок* (до 6 місяців) основна увага приділяється:

— максимальному переробленню сировини і реалізації готової продукції за мінімізації витрат;

— швидкому одержанню оборотних коштів за рахунок інтенсифікації продажу;

б) *на етапі стабілізації* (від 6 місяців до 1 року) їхні зусилля зосереджені на:

— остаточному продажу запасів, готової продукції, що зберігаються;

— збереженні кількості замовлень на продукцію фірми;

в) *на етапі зростання* (від одного до двох років) ці фірми:

— розширюють виробництво і реалізацію досить рентабельних видів продукції і згортають низько- і нерентабельні;

— маневрують цінами й умовами реалізації (знижки і т.п.);

— проводять підготовку до виробництва нових видів продукції;

— підвищують якість управління виробництвом і продажем;

г) *на етапі модернізації* (від 2 до 5 років) реалізуються завдання щодо:

— утримання своєї частки ринку найбільш рентабельних товарів;

— розроблення і впровадження нових технологій за тими самими чи новими групами товарів;

— кооперації з іншими подібними фірмами;

— модернізації виробництва (розширення, переоснащення) й управління;

д) *далі*, у разі досягнення успіхів, які їх задовольнять:

— викуповують орендовані засоби виробництва;

— викуповують нерентабельні підприємства подібного профілю і розгортають там додаткове чи нове виробництво (створюють філії чи дочірні підприємства);

— збільшують виробничі потужності і площі;

— укладають франчайзингові договори з фірмами подібного чи іншого профілю, розташованими в інших ринкових регіонах;

е) передбачають такі *перспективні напрями* діяльності:

— придбавання акцій товаровиробників і фірм спорідненого профілю;

— підготовку фахівців для інших фірм подібного профілю;

— фінансування ноу-хау у сфері розроблення і впровадження нових технологій;

— створення асоціацій (об'єднань) для підвищення конкурентоспроможності.

5.1.6. Цільовий ринок і ринкова позиція фірми

А. Ринок товаровиробників

Група учасника №5 на підставі аналізу використаної інформації зробила попередній висновок про те, що всі існуючі в регіоні підприємства, подібні до фірми «Нива», можна розділити на чотири групи:

1) *великі виробники* — консервні заводи, що раніше входили до системи державних підприємств, які нині простоюють і неконкурентоспроможні;

2) *середні підприємства*, що виробляють продукцію на базі молоко-, м'ясо- та інших заводів, які в основному виробляють продукцію з напівфабрикатів і порошків;

3) *сучасні переробні підприємства* у вигляді цілісних виробничо-збутових комплексів, що мають обмежений успіх через ціну, вище за середню, і прив'язаність до великих промислових та адміністративних центрів;

4) *малі і середні підприємства*, що мають обмежені ринки, слабкий маркетинг і зазнають труднощів у просуванні свого продукту.

При цьому було визначене співвідношення цих підприємств за такими показниками:

- кількістю порівняно один до одного;
- виробництвом порівняно один до одного;
- реалізацією виробленої продукції.

Одержані співвідношення (особливо щодо реалізації продукції, однотипної з продукцією нашої фірми) дали підстави зробити висновок про перспективність створення і входження в ринок нових фірм-виробників з певними організаційними,

юридичними, фінансовими й іншими особливостями в діяльності.

Далі групою учасника №5 на підставі даних оглядово-аналітичних матеріалів, що постійно публікуються в економічних виданнях (газета «Бізнес» та ін.), а також узагальнення даних статистичної звітності був зроблений аналіз сильних і слабких сторін вищевказаних груп виробників свого регіону. За критерії були обрані такі показники:

— виробничі потужності;
— показники щодо персоналу;
— стан устаткування;
— застосовувані технології пакування і розміщення в тару;
— передбачувані накладні витрати на виробництво і збут;
— застосовувана сировина чи напівфабрикати;
— попит на продукцію, що випускається, і його тенденції;
— наявність комплексного підходу до організації роботи фірми.

Відповідно до даних показників були визначені слабкі сторони зазначених вище підприємств. Ці підприємства:

- мають вузькопрофільну спрямованість з асортименту продукції, що виробляється в обмеженій кількості;
- мають високу собівартість продукції, що випускається;
- не застосовують гнучку систему сезонних, оптових, персональних та інших знижок;
- близько 70% продукції, що випускається, виробляють за старими технологіями і на старому устаткуванні;
- реалізують свою продукцію на обмеженій території;
- не мають комплексів щодо впровадження єдиної технологічної схеми від виробника сировини до випуску готової продукції;
- не в змозі скласти конкуренцію «піратській» продукцій, виробленій у близькому зарубіжжі чи нелегально на території України;
- недостатньо використовують сучасні пакувальні матеріали і мають низький рівень дизайну упакування;
- недостатньо використовують сучасні засоби маркетингової і рекламної діяльності.

У результаті було зроблене припущення, що тенденції в структурних змінах і динаміка розвитку даної галузі виробників швидше за все можуть бути такими:

а) створення середньо- і малопотужних підприємств вузькоспрямованого профілю;

б) реструктуризація і модернізація нерентабельних підприємств — консервних заводів колишньої державної і колективної форм власності;

в) кооперація виробників за асортиментом продукції і місцями реалізації.

У зв'язку з вищевикладеним були сформульовані висновки про те, що поточна ситуація на ринку виробників продукції, однотипної з тією, котру випускатиме майбутня фірма, а також стан задоволення попиту на неї більшості потенційних споживачів щодо асортименту і якості, підготували сприятливі умови для створення ще однієї фірми з виробництва продуктів харчування з плодово-ягідної й овочевої продукції. Її діяльність має ґрунтуватися на інших підходах, і насамперед на використанні сучасних технологій перероблення, випуску традиційних і нових видів якісної та екологічно чистої продукції, у сучасному упакуванні і за умови ретельно продуманої маркетингової політики і стратегії.

Крім того, для успішного входження в ринок і просування на ньому фірма має створюватися у вигляді виробничо-переробного підприємства, що має багатопрофільну спрямованість як за асортиментом, так і за способами реалізації свого продукту.

Група учасника №5 запропонувала, що залежно від поведінки інших виробників аналогічної продукції і їхніх дій щодо її реалізації створювана фірма на етапі впровадження в ринок може застосовувати такий диференційований підхід:

а) збільшувати обсяги виробництва успішно реалізованої продукції;

б) утримувати обсяги виробництва середньореалізованої продукції;

в) зменшувати обсяги виробництва недостатньо реалізованої продукції.

Ці пропозиції були сформульовані на підставі аналізу збутової політики і стану продажу, застосовуваних не тільки основними, а й другорядними конкурентами, а також підприємницькими структурами зі сфери малого і середнього бізнесу, які досягли певного успіху на ринку протягом 2—3 років після виходу на ринок. Ці фірми за своїм структурним профілем та організаційною формою ідентичні створюваній фірмі «Нива».

Б. Ринок споживачів

На підставі аналізу отриманої інформації група учасника №5 зробила узагальнення щодо реалізації продукції, пропонованої до випуску фірмою «Нива», за останні сім сезонів її виробництва. Аналізувалися не тільки аналогічні види продукції, а й її походження: вітчизняного чи іноземного. У результаті було попередньо визначено, що при збереженні поточних обсягів виробництва і реалізації:

а) збільшиться попит на продукцію вітчизняного виробництва, виробленого із сільськогосподарської сировини, вирощеної в Україні;

б) збільшиться споживання соків, напоїв, пасти, кетчупів;

в) обсяги реалізації продукції 3, 4, 5-ї груп залишаться тривалий час стабільними (на рівні останніх двох років);

г) реалізація сушеної продукції буде багато в чому залежати від пошуку і залучення оптових споживачів, особливо з районів з низькими врожаями в поточному році та північних областях близького зарубіжжя;

д) реалізація замороженої продукції неперспективна через круглорічну наявність на ринках свіжих плодів, ягід і овочів.

Група учасника №5 ознайомилася з опублікованими у спеціальних виданнях результатами аналізу придбання населенням продуктів із плодів, ягід і овочів, що був проведений на регіональному рівні представниками Інституту маркетингових досліджень разом із товариством захисту прав споживачів. Крім того, додаткові дані були отримані на підставі аналізу спеціальних публікацій у газеті «Бізнес», у матеріалах спеціалізованих продуктових виставок, аналітичних зведень обласного управління статистики й у результаті особистих спостережень маркетингової групи.

Серед показників, що аналізувалися, були такі:

- скільки всього було поставлено на ринок продукції, у т.ч. окремо вітчизняного та іноземного виробництва;
- скільки було реалізовано продукції, у т.ч. окремо вітчизняного й іноземного виробництва. З цієї кількості продукції було реалізовано через (на):

— оптові ринки;
— стаціонарну торгову мережу;
— виїзну торгівлю;
— приватних підприємців (лотки, кіоски, базари);
— сферу громадського харчування;
— цільові постачання;

— території (магазинів) виробників — приватним особам;

- скільки було реалізовано продукції оптом:

— місцевим структурам і підприємцям;

— іногороднім структурам і підприємцям;

- скільки залишилося не реалізованої продукції всього, у т. ч. вітчизняного та іноземного виробництва;
- коефіцієнти реалізації продукції: вітчизняного та іноземного виробництва.

У результаті були отримані дані про показники реалізації продукції серед конкретних категорій споживачів у 20ХХ (–2)—20ХХ (–1) роках, що дали змогу їх узагальнити і використовувати для дальших розрахунків і висновків. При цьому було враховано, що до готової продукції 1-ї групи входять соки і напої, виготовлені на українських підприємствах, але з імпортної сировини («Фанта», «Кола» та ін.), питома вага яких у реалізації складає понад 40%.

Вивчення діяльності *успішних конкурентів* дало підстави припустити, що концепція поведінки створюваної фірми на ринку споживачів може виглядати так:

а) ***загальні напрями*:**

- виробництво продукції з вітчизняної сировини — завоювання виробників вітчизняної сировини;
- облік чинників сезонності у випуску і реалізації продукції;
- випуск якісної продукції на замовлення постійних і заможних клієнтів;
- розширення асортименту як на товари підвищеного попиту, що є на ринку, так і на специфічну продукцію;
- завоювання оптових і постійних клієнтів та утримання їхньої частки в загальному обсязі реалізації товару;

б) ***конкретні показники*:**

- реалізація продукції вітчизняного виробництва з вітчизняної сировини переважає над іноземними аналогами у співвідношенні 4 : 1;
- більша частина продукції вітчизняного виробництва реалізується через оптові ринки (40—45%) і сферу громадського харчування (15—20%);
- коефіцієнт реалізації продукції вітчизняного виробництва складає: з вітчизняної сировини — 0,9, з імпортної сировини — 0,3.

Далі група учасника №5 розрахувала *прогнозні обсяги продажу* на підставі висновків з аналізу ситуації, що склалася на ринку з виробництвом і споживанням такого виду продукції, і

спрогнозувала кроки щодо виходу на ринок споживачів. При цьому за показники були взяті:

- періоди реалізації за їх послідовністю: літо, осінь, зима, весна;
- конкретні види продукції, які передбачається реалізувати в ці періоди;
- споживачі продукції: оптові і роздрібні;
- способи реалізації: власна, роздрібна торгові мережі.

Було з'ясовано, що основна кількість продукції (60—80%) може бути реалізована оптовим покупцям:

— у липні-вересні — соки, напої, нектари;
— у вересні-грудні — пасти, кетчупи;
— у вересні-жовтні — консервації, джеми, повидла;
— у жовтні-грудні — сушена продукція.

Пропонований підхід передбачає, що поведінка створюваної фірми в середовищі споживачів продукції дасть змогу застосувати принцип поетапного впровадження в ринок, завоювати й утримати конкретні категорії покупців і зменшити ризики неспроможності фірми в зв'язку з недостатнім урахуванням попиту споживачів. При цьому основну увагу у процесі розроблення маркетингової політики продажу (щодо асортименту, каналів, обсягів збуту, груп споживачів, умов реалізації) має бути приділено ешелонуванню призначеної для реалізації продукції за її видами залежно від тенденцій, що намітилися на споживчому ринку в поточному році реалізації.

В. Ринок сировини

Отримана попередня інформація дала підстави зробити висновок про те, що основними видами сировини для виробників однотипної продукції є:

а) свіжі овочі і фрукти вітчизняного виробництва — 50%;
б) напівфабрикати з овочів і фруктів вітчизняного виробництва — 10%;
в) концентрати і порошки вітчизняного виробництва — 20%;
г) концентрати і порошки імпортного виробництва — 20%.

З огляду на раніше визначені тенденції розвитку галузі і поведінку споживачів були запропоновані варіанти рішень стосовно сировини на етапі завоювання ринку:

а) пошук і вибір свіжих овочів і фруктів та їх первинне перероблення в готову продукцію;
б) довгострокове зберігання овочів і фруктів на складах постачальників. (Але такий варіант успішними конкурентами

застосовується досить рідко, і від нього найчастіше фірми-виробники відмовляються, оскільки продукція, що зберігається на складах (складах-холодильниках), досить швидко втрачає свої якості й різко зростає в ціні);

в) виробництво напівфабрикатів з дальшим їх зберіганням і переробленням у готову продукцію.

Далі було зроблене узагальнення щодо постачальників сировини, об'єднаних за подібними ознаками у *чотири* основні групи:

- *група I* — великі колективні сільськогосподарські підприємства з вирощування фруктів, ягід і овочів. Вони хоча й мають багаті врожаї, проте переважно реалізують їх оптовим покупцям і виконують поставки за довгостроковими договорами;
- *група II* — приватні фермерські господарства. Більшу частину своєї продукції реалізують різним посередницьким фірмам;
- *група III* — приватні одиночні виробники. Вирощують свою продукцію для власного споживання (90%) і/або реалізують її на приватних ринках;
- *група IV* — фірми, що мають оптові склади, бази, реалізують свій товар у роздрібну торговельну мережу.

Стосовно цих груп постачальників були розроблені такі узагальнені критерії попередньої їх оцінки і вибору:

а) репутація постачальника на ринку;

б) номенклатура постачань (асортимент);

в) обсяги постачань;

г) період співробітництва;

д) якість продукції, що постачається;

е) ціна;

є) умови постачань;

ж) існуюча політика знижок;

з) можливість зберігання сировини на складах постачальника;

и) чи є постачальник платником ПДВ.

Примітка до пункту ***и***. Ця умова є особливо важливою для новоутворюваної фірми, яка буде достатньо великим платником ПДВ, оскільки реалізовуватиме досить великі обсяги продукції. Якщо постачальники сировини, упакування і тари (як основні за обсягом і за вартістю оборотних матеріальних засобів) не будуть платниками ПДВ, то вийде велика різниця між вихідним ПДВ (ПДВ реалізації) і сумами вхідних ПДВ (ПДВ придбання), що передбачає сплату чималих сум цього податку в бюджет.

Може також бути варіант, коли постачальники сировини, упакування і тари не будуть платниками ПДВ (пільговики чи на єдиному 10-відсотковому податку). У цьому разі необхідно вимагати від них значного зниження закупівельних цін, що в умовах конкуренції досить проблематично, фактично неможливо.

Одним із важливих критеріїв у виборі постачальників сировини є умова, коли фірма «Нива» матиме можливість одержувати достовірні дані про якість полів (садів), на яких передбачається вирощувати плодово-ягідну й овочеву продукцію, здійснювати незалежну експертизу їх стану, а також про якість підростаючих плодів, ягід, фруктів. Найприйнятнішою була б умова, коли б сільськогосподарський виробник відповідно до договору закріпив за нашою фірмою місця вирощування плодів, ягід і овочів.

Вищезазначені вихідні умови дали можливість ретельніше проаналізувати комерційні пропозиції потенційних постачальників, які опублікували про себе інформацію в пресі, Інтернеті, а також подали дані на запит маркетингової групи. Відповідно до зазначених критеріїв була складена порівняльна характеристика їх пропозицій без урахування постачальників четвертої групи, які є торговельними посередниками, а не виробниками продукції, і зробили їх попередній відбір. При цьому було запропоновано:

- з метою мінімізації комерційних ризиків, пов'язаних із поведінкою постачальників, варто вибирати по кожній із груп не менше двох постачальників сировини й укладати на етапі заснування фірми з кожним із них договір (протокол) про наміри щодо видів продукції, термінів і обсягів постачання;
- у числі обраних постачальників сировини повинні бути 1—2 фірми—виробники сировини з різних областей і кліматичних зон (якщо, скажімо, у Вінницькій області неврожай, то в Хмельницькій чи інших сусідніх областях може бути врожай необхідних плодів, ягід, овочів).

Г. Ринок упаковки і тари

У результаті ознайомлення з аналізом реалізації успішними конкурентами однотипної з фірмою продукції на регіональному ринку був зроблений висновок про те, що найбільшим попитом у покупців користується продукція, упакована так:

- повидло, джеми, конфітюри, томатна паста, кетчупи — у склянках по 0,2 кг (жаростійких, запечатаних термічним способом);
- усі види консервації — у банках по 1 л (скляних, закупорених бляшаною кришкою);
- соки, напої, нектари — в антисептичних пакетах по 1 л (картонних типу «Варіопак»);

• сушена продукція — у поліетиленових пакетах по 1 кг (запечатаних термічним способом).

При цьому така упаковка, крім задоволення потреб покупців, має ще й:

а) бути стандартизованою і сертифікованою;

б) відповідати технічним можливостям технологічних ліній та устаткування, що закуповуватимуться в майбутньому;

в) мати нанесену для споживачів інформацію: назву і логотип виробника, його адресу і контактний телефон, назву і склад продукту (перелік і процентний вміст окремих компонентів, рекомендації щодо вживання, протипоказання), калорійність, енергоємність, дату виготовлення, термін придатності і спосіб зберігання);

г) мати гарний дизайн, досить розбірливий і такий, що читається, текст;

д) бути зручною для відкривання.

Проведений аналіз діяльності успішних підприємств, що виробляють і реалізують аналогічну продукцію, дав змогу визначити такі пріоритети стосовно видів упаковки, у яку вони поміщають (розливають і розфасовують) готову продукцію:

• *щодо фруктових видів*: у пакети місткістю 1,0 л — 35%, місткістю 0,2 л — 55% і у скляний посуд місткістю 1,0 л — 10%;

• *щодо ягідних видів*: у пакети місткістю 1,0 л — 45%, місткістю 0,2 л — 45% і у скляний посуд місткістю 0,2 л — 10%;

• *щодо овочевих видів*: у пакети місткістю 1,0 л — 20%, місткістю 0,2 л — 40% і у скляний посуд місткістю 1,0 л — 40%;

З огляду на вищесказане, а також на поведінку основних категорій споживачів, котрі придбавають таку продукцію, був зроблений попередній висновок про те, що продукцію з фруктів і ягід треба поміщати в картонну упаковку місткістю 0,2 л і 1 л, а продукцію з овочів — у скляну тару місткістю 1 л.

Далі необхідно було вивчити існуючі на ринку пропозиції щодо виробників і постачальників обраних видів *упаковки*, аналіз яких показав, що в даному регіоні на ринку закріпилися *чотири* їх основні групи:

• *група I* — підприємства, що виробляють упаковку на своїх виробничих площах з імпортної сировини;

• *група II* — підприємства, що виробляють упаковку на своїх виробничих площах з вітчизняної сировини;

• *група III* — фірми-дилери, що ввозять готову упаковку від іноземних виробників за прямими поставками;

• *група IV* — фірми-посередники, що реалізують будь-яку готову упаковку вітчизняного й іноземного виробництва.

З урахуванням висновків попереднього пункту група учасника №5 визначила критерії вибору постачальників упаковки, що були сформульовані в комерційній пропозиції і направлені цим постачальникам:

а) становище і вага постачальника на ринку;

б) асортимент і номенклатура пропозицій;

в) обсяги поставок і період співробітництва;

г) якість упаковки і її відповідність стандартам;

д) цінова політика і система знижок;

е) можливість зберігання упаковки на складах постачальника;

є) обов'язково бути платником ПДВ.

Після вивчення матеріалів спеціалізованих періодичних видань, що вивчають ринок виробників і постачальників упаковки, їхні рекламні пропозиції (проспекти, буклети, прайс-листи, інформацію з Інтернету, виставкові та інші матеріали), були сформульовані такі попередні висновки:

а) пропозиції постачальників *групи IV* було вирішено не розглядати, оскільки за такими критеріями, як надійність, довгостроковість і перспективність співробітництва, вони не підходять як партнери;

б) з метою *мінімізації можливих втрат*, пов'язаних із становищем постачальника на ринку і його підприємницькою діяльністю, вибрати не менше двох постачальників, з якими спочатку будуть підписані протокольні угоди, а потім і відповідні договори;

в) оскільки *картонна упаковка* відносно дорога (як та, що вироблена в Україні, так і та, що ввезена з-за кордону), то з метою мінімізації витрат на її придбання в початковий період діяльності фірми (2—3 місяці) було запропоновано передбачити можливість постачання упаковки від учасника №2 (виробника необхідної упаковки) як його внеску в статутний фонд, розмір якого має бути погоджений між учасниками. Далі її можна буде закуповувати як в учасника №2, так і в інших виробників (постачальників) залежно від вигідності за ціновими й іншими показниками;

г) оскільки має місце нестабільність постачань *скляної тари* заводами-виготовлювачами і фірмами—збирачами такого виду упаковки, пропонується в процесі розвитку фірми поступово зменшувати кількість продукції у скляних банках.

Вивчення маркетинговою групою стану реалізації продукції на регіональному ринку показало, що більшістю *успішних конкурентів* переважно застосовується така *пакувальна тара*:

а) гофроящики: для повидла, джемів, конфітюрів, томатної пасти, кетчупів, сушеної продукції, соків, напоїв, нектарів;

б) поліетиленові термопакети — для скляного посуду.

При цьому вимоги до даного виду тари приблизно такі самі, як і до відповідної упаковки, причому основна з них полягає в зручності для навантаження, розвантаження, складування і міцності під час експлуатації.

Аналіз існуючих на ринку пропозицій щодо тари дав можливість запропонувати вибір на користь раніше визначених угруповань постачальників упаковки, вказаних у попередньому пункті цього розділу. За такого варіанту ймовірність мати постійне, взаємовигідне співробітництво, одержати певні знижки значно вищі, ніж, скажімо, за наявності великої кількості різних постачальників. Крім того, були вивчені існуючі способи навантаження і розвантаження тари, її складування і транспортування. У результаті виявилося, що на більшості успішних підприємств така тара розміщується ***на піддонах*** і ***в контейнерах***. При цьому використовуються:

а) контейнери з максимальною завантажувальною вагою 400 кг;

б) «європіддони» з розмірами, що підходять для тари у вигляді гофроящиків і поліетиленових термопакетів.

Група учасника №5 припустила, що контейнери і піддони, які відносяться до групи основних засобів, можуть збільшити не тільки суму витрат на їх придбання в період заснування, а й вплинути на початкову ціну продукції. Тому 70% контейнерів і піддонів можуть бути власністю оптових покупців і виступати як обмінний фонд, а 30% — здобуває фірма для розміщення в них страхового запасу і його зберігання на складах (вони мають термін експлуатації понад один рік, підлягають списанню за наказом директора фірми після їх передання споживачеві). Крім того, фірма може мати певний запас поліетиленових діжок, необхідних для розміщення в них запасів напівфабрикатів, з яких згодом буде зроблена додаткова продукція (особливо для сезону підвищеного попиту).

Д. Ринок техніки й устаткування

Далі були вивчені пропозиції ринку щодо технологічних ліній, техніки й устаткування, необхідних фірмі для організації виробничого й інших процесів. Слід зазначити, що маркетингова група до оцінювання існуючих на ринку пропозицій і формування висновків щодо вибору виробників (постачальників) техніки й устаткування залучала заступника директора фірми «Агропродукт» (учасника №1) з виробництва й учасника №4, які є технічними фахівцями саме у сфері перероблення сільськогосподарської продукції. Спочатку був складений попередній перелік технологічних ліній, основного виробничого і допоміжного устаткування, а також техніки й устаткування, необхідних для всебічного забезпечення діяльності підприємства подібного профілю. Цей аналіз ґрунтувався на таких критеріях:

— попередньо розрахованої можливої частки ринку для новоутворюваної фірми за п'ятьма групами продукції;

— технологіях, техніці й устаткуванні, застосовуваними успішними конкурентами на місцевому і регіональному ринках.

Було визначено, що новоутворюваній фірмі буде потрібне:

- виробниче устаткування (5 виробничо-технологічних ліній для розливу, розфасування, консервації, сушіння, упакування, а також устаткування для забору і подавання води з артезіанської свердловини);
- допоміжне устаткування (холодильники, морозильники, лабораторне, джерела автономного живлення);
- офісне устаткування (комп'ютери, розмножувальна техніка, АТС, програмне забезпечення);
- автомобільна техніка, устаткування для її ремонту і технічного обслуговування;
- складське устаткування з засобами автоматизованого навантаження і розвантаження продукції.

У результаті спільної роботи з вивчення пропозицій щодо цієї групи товарів усі постачальники були об'єднані в *п'ять* основних груп:

- *група I* — іноземні виробники нового, сучасного устаткування, що реалізують його через дилерську мережу;
- *група II* — підприємства, що виробляють устаткування на основі франчайзингових угод з іноземними фірмами (за їх технологіями);
- *група III* — підприємства, що виробляють нове обладнання за вітчизняними технологіями;

• *група IV* — вітчизняні фірми, що реалізують використовуване устаткування іноземного виробництва;

• *група V* — вітчизняні фірми, що реалізують використовуване устаткування вітчизняного виробництва;

Відповідно до цього були вироблені критерії вибору постачальників виробничого устаткування:

а) необхідні виробничі потужності, що оптимально враховують виробничі потреби фірми і перспективи її розвитку не менш ніж на 5 років;

б) лінії й устаткування у вигляді закінчених виробничих комплексів;

в) прийнятна для фірми вартість;

г) максимальна автоматизація процесів виробництва й управління;

д) можливість придбання з відстрочкою платежу: у вигляді товарного кредиту, на умовах фінансового лізингу, на виплат.

е) досить мала енергоємність;

є) достатня простота в експлуатації;

ж) наявність комплексів аварійного захисту від настання небажаних наслідків у разі позапланового (несанкціонованого) виходу з ладу, неправильної експлуатації, поломок і аварій;

з) більший термін гарантійного ремонту;

и) наявність у постачальників (виробників) запасних частин і комплектуючих, власних ремонтних і сервісних служб;

і) наявність пропозицій щодо торговельних знижок;

ї) постачальники мають бути платниками ПДВ.

Після вивчення друкованої та іншої інформації, відвідування спеціалізованих виставок була складена порівняльна характеристика пропозицій виробників і постачальників та зроблені попередні висновки:

а) пропозиції постачальників *груп IV* і *V* розглядати не рекомендується не тільки через ненадійність устаткування, а й відсутність перспектив співробітництва з фірмами даної групи;

б) як і в попередніх випадках, з метою *мінімізації можливих втрат* від помилки у виборі постачальників було запропоновано вести переговори, а потім укласти протоколи про наміри і договори на постачання з не менш ніж двома фірмами;

в) група учасника №5 зробила таке уточнення. З'ясувалося, що пропоновані лінії консервації за своїми характеристиками надто громіздкі, великої потужності, орієнтовані на спеціальну склотару, мають досить високі ціни. Тому представник учасника №1 за дорученням директора фірми запропонував

використовувати подібні лінії, що є в ТОВ «Агропродукт», чи на умовах оренди, чи як внесок у статутний фонд створюваного товариства;

г) у ТОВ «Агропродукт» можна також орендувати холодильники, артезіанську свердловину, дизель-станцію, автомобільну техніку та інше справне устаткування, розташоване стаціонарно на наявних площах;

д) докладно проаналізувати пропозиції обраних постачальників і характеристику техніки й устаткування у процесі підготовки бізнес-плану. При цьому рекомендовано врахувати висновки маркетингової групи і технічних фахівців про ту техніку й устаткування, яку застосовують успішні конкуренти.

Е. Ринок послуг

У ході поточної спільної роботи, що передує складанню бізнес-плану, учасниками були визначені потреби фірми в різного роду послугах і роботах, надання (виконання) яких обов'язкове для періодів заснування фірми, організації її роботи й самої виробничої діяльності. До таких послуг можна віднести:

- банківські, страхові, юридичні, консалтингові, аудиторські, інформаційні, кадрові, маркетингові, рекламні, охоронні й інші;
- роботи з ремонту, обслуговування техніки, устаткування, приміщень;
- забезпечення фірми офісними товарами;
- утилізацію відходів.

Усі фірми, що пропонують такого роду послуги (роботи), були умовно об'єднані в *чотири* основні групи:

- *група I* — регіонального рівня, з акціонерним капіталом, досвідом роботи на ринку понад 5 років;
- *група II* — місцевого рівня, з обмеженою відповідальністю, досвідом роботи на ринку від 3 до 5 років;
- *група III* — місцевого рівня, засновані на приватній власності, досвідом роботи на ринку від 3 до 5 років;
- *група IV* — місцевого рівня, засновані на державній формі власності.

Зважаючи на те, що на регіональному і місцевому ринках досить велика кількість пропозицій щодо надання різного роду послуг комерційним та іншим структурам і часто дуже сумнівної якості, група учасника №5 даному етапу аналізу ринку приділила більше уваги.

Перед ознайомленням із пропозиціями різних фірм та інших структур, що працюють на ринку послуг, були розроблені критерії, які під час вивчення пропозицій допомогли би мінімізувати небажані (особливо в початковий період діяльності фірми) утрати від непродуманого вибору постачальників таких послуг:

а) становище даних фірм на ринку;

б) можливість висновку довгострокових договорів;

в) цінові показники;

г) відгуки про роботу даних фірм і наявність рекомендацій;

д) вигідність їх розташування для фірми;

е) поточний фінансовий стан;

є) наявність рекламацій і політика фірм стосовно них;

ж) наявність страхового поліса;

з) наявність умов передоплати за зроблені послуги;

и) наявність системи знижок;

і) способи і методи рекламної політики;

ї) чи є вони платниками ПДВ.

Після цього були вивчені пропозиції фірм, що надають такі послуги чи виконують такі роботи, проаналізовані зведення, відкрито опубліковані в пресі, отримані відгуки від різних структур, яким такі послуги (роботи) надаються (виконуються). Крім того, були враховані відгуки і рекомендації від фірм—учасників №1—3 товариства. Усе це дало змогу досить об’єктивно оцінити наявні пропозиції, практику їх реалізації, попередньо вибрати майбутніх партнерів і зробити попередні висновки такого характеру:

а) з огляду на відносну *поверховість* попередньо зроблених узагальнень для характеристики всіх цих структур, далі, під час розроблення бізнес-плану необхідно додатково визначити конкретні цифрові й інші показники, що стосуються передбачуваного вибору даної категорії фірм з надання послуг;

б) для мінімізації втрат від можливих наслідків кризового стану в діяльності передбачуваних для вибору фірм і банку (банкрутство, фінансові труднощі тощо) можуть бути укладені договори (протоколи) про наміри про надання послуг (виконання робіт) не менш ніж з двома фірмами.

5.2. ВИЗНАЧЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ВИРОБНИЦТВА

Відповідно до плану дій учасників визначення технології виробництва й інших виробничих процесів покладено на учасника №4, який має практичний досвід в організації виробництва подібного виду продукції.

5.2.1. Виробничий і допоміжний процеси

Нагадаємо, що ця робота була доручена учасникові №4. З огляду на власний досвід і висновки групи маркетингу за результатами вивчення діяльності конкурентів він припустив, що для стабільного функціонування підприємства необхідно організувати *єдиний виробничий процес*, що включатиме такі взаємозалежні компоненти, як:

а) доставка до виробництва сировини, упаковки і тари;
б) перероблення сировини і виробництво продукції;
в) розфасовування й упаковування готової продукції;
г) відвантаження готової продукції;
д) доставка продукції до місць зберігання;
е) операції з відходами.

Крім того, для успішної організації виробничого процесу, забезпечення його безперебійності, надійності та якості мають бути передбачені такі допоміжні процеси:

а) контроль за виробництвом і управління якістю продукції;
б) організація і впровадження системи охорони праці і здоров'я, дотримання заходів загальної і пожежної безпеки;
в) управління матеріальними потоками, що стосуються виробництва: своєчасні, достовірні і якісні матеріальні постачання і збут продукції;
г) управління фінансовими потоками, що стосуються виробництва: своєчасні, повні і достовірні фінансові розрахунки з бюджетом, постачальниками, персоналом, їх надходженнями у фірму;
д) планове технічне обслуговування і ремонт ліній, установок, устаткування;
е) підбір, сертифікація, розміщення виробничого персоналу, контроль за виконанням посадових обов'язків, перепідготовка (підвищення кваліфікації).

5.2.2. Доставка до виробництва сировини, компонентів, упаковки і тари

Як зазначалося раніше, більшість успішних фірм подібного профілю не застосовують технології зберігання первинної сировини, необхідної для виробництва продукції плодово-ягідного й овочевого походження з таких причин:

- будівництво власних складських приміщень для зберігання сировини і/або їх оренда вимагають додаткових витрат;
- зберігання швидкопсувної сировини економічно не вигідне, оскільки вона втрачає свої якісні характеристики за більшістю харчових показників, необхідних для виробництва однієї звітної одиниці продукції.

Саме тому учасник №4 передбачив такий варіант, коли вся сировина перероблятиметься відразу ж після збору врожаю і негайно доставлятиметься у фірму. При цьому він запропонував, щоб у майбутніх договорах із постачальниками був передбачений пункт, що зобов'язує підприємства, які вирощують плодово-ягідну й овочеву продукцію, збирати її у ранковий час і доставляти для перероблення бажано до полудня.

Розвантаження сировини і заповнення нею відповідних виробничих установок здійснюватимуться (минаючи склад) негайно після:

— лабораторної перевірки сировини й ознайомлення постачальника з результатами експертизи;

— підписання відповідних актів на приймання-передавання сировини.

Для планування постачань компонентів (інгредієнтів), тари й упакування учасник №4 запропонував дещо інший підхід. За технологією «запас—заявка» для наповнення продукції в процесі її виготовлення, а також упакування ці матеріальні засоби будуть поставлятися:

— упаковка і тара — напередодні, за 1—3 дні до початку перероблення;

— компоненти (цукор, сіль, перець, желатин, петрушка та ін.) — у кількості, необхідній для виробництва відповідної продукції протягом наступного календарного місяця, у термін, не пізніше ніж за 7—5 днів до його початку.

Крім того, розраховується і створюється складський запас (не менше 10% поточної щоденної потреби), до складу якого входить «страховий запас» — не менше 5% від попереднього виду запасу.

За розрахунками такі умови є основними у виборі постачальників і укладенні договорів з ними, а також під час планування технологічного процесу перероблення сировини і випуску готової продукції, забезпечення їх необхідними матеріальними засобами. Тому учасник №4 вважає, що в процесі подальшої роботи з підготовки фірми до виробничої діяльності будуть зроблені детальні розрахунки щоденних, щотижневих та інших надходжень, тимчасові й кількісні плани-графіки постачань та інші документи, що забезпечують мінімальні втрати з причин, зв'язаних із постачанням сировини та інших матеріальних засобів, що стосуються виробництва.

5.2.3. Перероблення сировини і виробництво продукції

Для виконання планових показників з виробництва і реалізації продукції учасник №4 розробив і пропонує впровадити *технологічний процес*, заснований на конвеєрному принципі із застосуванням багатофункціональних технічних пристроїв і замкнутого циклу за схемою «*прийняття — перероблення — розфасування — виготовлення продукції — пакетування — складування*».

Докладніший опис загального і деталізованих технологічних процесів з виробництва продукції кожної групи їм було запропоновано розробити під час складання бізнес-плану і спеціальних додатків до нього.

При ***моделюванні технологічних ліній*** учасник №4 визначив основний критерій, сутність якого полягає в мінімізації кількості та обсягів виробничих ділянок і комплексному багатофункціональному застосуванні тих самих установок для перероблення різних видів сировини і виробництва різних видів продукції. В узагальненому вигляді підготовлений ним перелік технологічних ліній має такий вигляд:

а) лінія (установки) з приймання і первинного оброблення сировини (сортування, відмочування, миття, бланшування);

б) лінія (установки) з вторинного оброблення сировини (гаряче здрібнювання, ферментація, випарювання вологи й ін.);

в) лінія (установки) з виробництва напівфабрикату (пресування й віджимання, додавання компонентів, освітлення та ін.);

г) лінія (установки) з виробництва готової продукції (стерилізація, охолодження, варіння);

д) лінія (установка) з пакетування й упакування готової продукції.

Визначаючи *послідовність виконання технологічних операцій*, учасник №4 спирався на два критерії:

а) можливість комплексного, функціонального використання перелічених вище технологічних ліній з метою мінімізації витрат на придбання основного і додаткового устаткування, а також утримання персоналу;

б) послідовність і паралельність перероблення різних видів сировини, яка має різні чи однакові сезони (час) дозрівання (ягоди — фрукти — овочі).

Докладніший опис послідовності операцій, а також технічних умов і тимчасових параметрів їх виконання буде зроблено у процесі складання бізнес-плану і за наявності рішення учасників про види устаткування та їх характеристики. Дані зведення зазначаються на спеціальних технологічних *схемах*, технологічних *картах*, що будуть додатками до бізнес-плану.

5.2.4. Розфасовування й пакування готової продукції

Згідно з висновками, зробленими маркетинговою групою щодо упаковки і тари, учасник №4 відповідно до запропонованої ним технології виробництва розрахував, що готова продукція може розфасовуватися й упаковуватися так:

а) соки, нектари, напої — у картонні *пакети* типу «Варіопак» місткістю 1,0 л;

б) повидла, джеми, конфітюри — у поліетиленові *стаканчики* типу «Варіопак» місткістю 0,2 л;

в) пасти, соуси, кетчупи — у картонні *пакети* типу «Варіопак» місткістю 0,2 л;

г) консервації — у скляні *банки* типу «Євро» місткістю 1,0 л;

д) сухофрукти — в поліетиленові *термопакети* типу «Моноліт» місткістю 1,0 кг.

Упакована готова продукція може бути поміщена в таку тару:

а) пакети, стаканчики — у картонні *гофроящики* місткістю:

— для пакетів 1,0 л — 160 шт.;

— для поліетиленових стаканчиків 0,2 л — 400 шт.;

— для термопакетів типу «Моноліт» 1,0 кг — 20 шт.;

б) скляні банки — у поліетиленове термоупакування:

— для скляних банок типу «Євро» 1,0 л — 40 шт.

Ця тара буде розміщена в:

а) спеціальних контейнерах місткістю по 18 гофроящиків;

б) спеціальних піддонах місткістю по 12 поліетиленових термоупакувань.

Для підтвердження цих пропозицій учасник №4 далі зробить докладні розрахунки забезпечення фірми упаковкою і тарою, які будуть необхідні для складання бізнес-плану, особливо під час визначення первинних матеріальних витрат і джерел їх покриття.

5.2.5. Відвантаження готової продукції

Відповідно до розрахунків з реалізації готової продукції, що будуть складені на підставі договорів поставок, частина готової продукції наприкінці кожного виробничого дня відвантажуватиметься споживачам на їхні транспортні засоби чи вивозитиметься транспортними засобами фірми, залежно від умов укладених договорів. Учасник №4 запропонував і в першому і в другому випадках навантаження контейнерів і піддонів з готовою продукцією механізувати і здійснювати за допомогою автокара, і/або спеціальних навантажувальних пристроїв, якими обладнуються автомобілі, що доставляють готову продукцію замовникові.

Друга частина готової продукції складуватиметься на площах фірми і складатиме її запас, що може бути реалізований за вже чи додатково укладеними договорами.

Потреби фірми в основній і додатковій виробничих площах учасник №4 розрахує, коли визначатиме ці показники у наступних розділах. Він запропонував детальні розрахунки відвантаження (складування) готової продукції викласти в додатках до бізнес-плану.

5.2.6. Доставка продукції до місць зберігання

Як указувалося вище, частина готової продукції являтиме собою її перехідний запас і зберігатиметься на складах фірми. Учасник №4 пропонує їх мати у вигляді спеціальних сухих приміщень і холодильних камер, пристосованих для тривалого зберігання швидкопсувних продуктів. У цих приміщеннях необхідний мікроклімат буде підтримуватися спеціальними пристроями, що живляться від стаціонарної електричної мережі. З метою мінімізації втрат від відключення електрики, а також

щоб не залежати від поломок і аварій у стаціонарній електричній мережі, учасник №4 пропонує обладнати дизель-станцію.

Розрахунки щодо зберігання готової продукції на складах фірми будуть складені пізніше і подані в додатках до бізнес-плану.

5.2.7. Операції з відходами

Аналогічними технологіями виробничого процесу передбачене одержання двох видів відходів:

- придатних для подальшого використання;
- непридатних для подальшого використання.

Відходи, ***придатні для подальшого використання*** (вичавки, отримані після фільтрації використаної води, та ін.), пропонується реалізувати відповідно до укладених договорів: постачальникові сировини (чим буде зменшено розмір плати за сировину, що поставляється) або іншим структурам (за рахунок цього мати джерело додаткового доходу). Ці відходи міститимуться у спеціальних герметичних контейнерах, що належать замовникові, і щодня вивозитимуться його транспортом.

Відходи, ***непридатні для подальшого використання*** (кісточки, листочки тощо), пропонується поміщати в спеціальні контейнери фірми і вивозити відповідно до умов договору з фірмою, яка спеціалізується на утилізації відходів, у спеціально відведені для цього місця.

З огляду на жорсткі екологічні вимоги і можливі санкції у разі їх невиконання використану в процесі виробництва ***воду*** після її фільтрації і вилучення відходів необхідно зливати в спеціальний закритий відстійник, відстоювати її там і далі зливати в каналізаційні мережі після проведення її лабораторного аналізу та одержання необхідного висновку про допустимість такої операції.

Класифікувати відходи відповідно до Державної системи сертифікації УкрСЕПРО ДСТУ 3410-96 і спеціальних стандартів, що стосуються відходів ДСТУ 3910-99 (ДСТ 17.9.11-99).

5.2.8. Контроль виробництва й управління якістю продукції

Контроль виробництва пропонується здійснювати відповідно до нормативних документів, виданих у фірмі в організаційний період:

- технічну і технологічну сторони виробничого процесу контролює начальник виробництва;
- економічну і фінансову сторони виконаних робіт, вірогідність і повноту звітності по них — головний бухгалтер;
- якість сировини, що надходить, компонентів, води, виготовленої продукції — лабораторія.

Управління якістю робіт і продукції здійснюватиметься згідно зі спеціальною програмою, яку необхідно розробити в період організації діяльності фірми. Ця програма має передбачати:

- перелік контрольованих чинників, періодичність і методи контролю;
- порядок призначення осіб, відповідальних за контроль якості;
- придбання необхідного контрольного устаткування;
- розроблення необхідної документації для здійснення контролю якості «Стандарт підприємства» відповідно до ДСТУ ISO 9001-1-95 «Стандарти щодо управління якістю і забезпечення якості» Держстандарту України.

5.2.9. Організація і впровадження системи охорони праці і здоров'я, дотримання заходів загальної і пожежної безпеки

Організовуючи виробничий процес, слід враховувати такі вимоги державних і місцевих органів до виробництва подібного типу:

а) санітарно-екологічні та гігієнічні:

- використовувана вода — відповідно до вимог ДСТ 2874-82 «Вода питна»;
- система опалення, кондиціонування і вентиляції — відповідно до вимог СНіП 2.04.05-91, СНіП 2.04.07-86, СНіП 2.09.04-87 та «Правилами техніки безпеки і виробничої санітарії в консервній промисловості»;
- зберігання сировини — відповідно до правил і граничних норм УНТП-СПП-46-25.96;
- наявність необхідних санітарно-гігієнічних умов для роботи персоналу і забезпечення його необхідними засобами гігієни;

• недопущення скидання в каналізаційну мережу екологічно шкідливих речовин;

б) з охорони праці і здоров'я:

• створення необхідної нормативної бази підприємства з охорони праці відповідно до державних стандартів системи безпеки праці:

— ОСТ 18-344-74 ССБТ «Устаткування консервної промисловості. Загальні вимоги безпеки»;

— 12.1.005-88 ССБТ «Загальні санітарно-гігієнічні вимоги для повітря робочої зони»;

— 12.2.099-80 ССБТ «Верстати металообробні. Загальні вимоги безпеки»;

— 12.3.099-76 ССБТ «Роботи вантажно-розвантажувальні. Загальні вимоги безпеки»;

• придбання й установлення спеціальних пристроїв для охорони праці;

• систематична перевірка виконання персоналом заходів безпеки і технічних умов експлуатації різних пристроїв і механізмів;

в) протипожежні:

• документально оформлена система протипожежної безпеки відповідно до державного стандарту 12.1.004-91 ССТБ «Пожежна безпека. Загальні вимоги»;

• установлення протипожежного устаткування;

• жорсткий контроль до виконання правил пожежної безпеки.

5.2.10. Управління матеріальними потоками

Учасник №4 вважає, що управління матеріальними потоками, яке забезпечує і регулює процеси виробництва, ґрунтуватиметься на застосуванні нормативно (документально) оформлених матеріалів з дотриманням принципів своєчасності, вірогідності і якості матеріальних поставок для потреб виробництва, а також жорстко регламентованими заходами для відвантаження і складування готової продукції. У зв'язку з цим він пропонує, обираючи кандидатуру на посаду директора та характеризуючи персонал фірми, розробити критерії, за якими визначатимуться їхні компетентність і здібності здійснювати ефективне управління цими процесами.

За основу запропоновано взяти ретельно розроблені плани, графіки, схеми й інші документи, що регламентують і регулюють

надходження і вибуття матеріальних засобів, які стосуються виробництва.

5.2.11. Управління фінансовими потоками

Учасник №4 вважає, що для організації безперебійного виробничого процесу, випуску якісної продукції і мінімізації втрат від можливих збоїв у виробництві і реалізації необхідно впровадити систему жорсткого управління фінансовими потоками на основі застосування підходів, які полягають у своєчасних, повних і достовірних розрахунках з бюджетом, кредиторами і персоналом. Крім того, у фірмі має здійснюватися постійний контроль за своєчасністю і повнотою надходження коштів від її дебіторів.

Призначаючи директора фірми й узгоджуючи кандидатури іншого керівного персоналу, треба також звернути увагу на їхню компетентність у фінансових питаннях.

5.2.12. Планове технічне обслуговування і ремонт

У своїх матеріалах учасник №4 визначив, що відповідно до характеристик технічного устаткування, яке буде передане чи поставлене на фірму, необхідно спланувати і проводити такі види ремонту і технічного обслуговування:

а) щоденне технічне обслуговування;

б) поточне (сезонне) технічне обслуговування;

в) технічне обслуговування №1;

г) технічне обслуговування №2;

д) плановий поточний ремонт (заміна) деталей і механізмів, що зносилися;

е) позаплановий поточний ремонт (заміна) деталей і механізмів;

є) плановий капітальний ремонт (заміна) деталей і механізмів, що зносилися;

ж) позаплановий капітальний ремонт (заміна) деталей і механізмів.

Види ремонту та обслуговування, зазначені вище, проводитимуться:

- *за пунктами а*, *б*, *д*, *е* — силами фахівців фірми і за її засоби;
- *за іншими пунктами* — за засоби фірми, але силами постачальників устаткування чи сервісних центрів.

Винятками є:

- ремонт і обслуговування техніки в період гарантійного її терміну експлуатації у разі поломок, викликаних станом устаткування, — за рахунок постачальника чи його сервісного центру;
- ремонт техніки, що вийшла з ладу з вини персоналу фірми, — силами фахівців фірми (пункт *б*), чи постачальника сервісного центру (пункт *ж*) але коштом винних.

У зв'язку з цим учасник №4 рекомендує у проекти контрактів з виробничим персоналом, посадові інструкції, а також у накази щодо організації виробничого процесу та в інші документи цього профілю, включити пункти, що передбачають відповідальність цього персоналу за ушкодження техніки й устаткування.

5.3. ПРОГНОЗ ПРОДАЖУ І ЗАГАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ ДОХОДУ

Нагадаємо, що відповідно до плану виконання даного завдання було доручене представникові учасника №1. На підставі висновків маркетингової групи він зробив приблизний розрахунок реалізації продукції створюваної фірми. Підставою для такого розрахунку були такі вхідні дані:

- прогнози щодо асортименту продукції та частки ринку, які створювана фірма може зайняти на етапі впровадження в нього;
- позиції конкурентів щодо асортименту та обсягів реалізації однотипної продукції;
- інтереси споживачів щодо асортименту, кількості та якості продукції з урахуванням сезонності їх задоволення;
- середні цінові показники щодо асортименту продукції з урахуванням кількості, якості і сезону реалізації.

Ґрунтуючись на даних, підготовлених маркетинговою групою, представник учасника №1 розрахував прогнозні кількісні показники реалізації продукції фірми в перший рік її ринкової діяльності, що були визначені виходячи з розрахункових величин конкретних видів продукції, недостатньо представленої на ринку, і мінімально-оптимальних обсягів реалізації, з якими доцільно входити в ринок і вести цей вид підприємницької діяльності.

Далі були спрогнозовані цінові показники, що визначалися з урахуванням існуючих у конкурентів (передусім — в успішних) оптових і роздрібних цін реалізації однотипної продукції в передбачуваному регіоні діяльності створюваної фірми. Узагальнення цінових показників проводилося методом вивчення комерційних пропозицій (преса й Інтернет), відвідуванням місць

реалізації продукції, а також виставок, ярмарків та інших презентаційних заходів. Після цього всі дані були узагальнені і потім визначені варіанти нижчого і верхнього рівнів ціни щодо кожного виду продукції. Під час розрахунку цих показників застосовувалася така методика:

- *1-й крок* — було взято 10 цінових пропозицій за двома параметрами: оптовим і роздрібним;
- *2-й крок* — цифрові показники вибудовані в зростаючому порядку від мінімальних до максимальних;
- *3-й крок* — вилучені три перші і три останні величини цін;
- *4-й крок* — складені приблизні діапазони ціни: мінімальна — четверта ціна в ряді, максимальна — сьома ціна в ряді;
- *5-й крок* — визначена середня ціна: сума 4—7 цін розділена на 4.

Далі представник засновника №1 склав таблицю прогнозного обсягу продажу, де кількість продукції показана в тисячах кілограмів/літрів, а грошові показники — у гривнях для ціни і в тисячах гривень — для доходу (показники доходу — результат добутку кількості на ціну). Причому таблиця містила окремі показники за оптового продажу, окремі — з роздрібного і була розрахована на перші два роки діяльності фірми. Детальніші розрахунки показників цієї таблиці будуть зроблені в процесі підготовки бізнес-плану фірми і додатків до нього.

5.4. ВИЗНАЧЕННЯ ЗАГАЛЬНОГО ПЕРЕЛІКУ ВИТРАТ І ЇХ РОЗМІРУ

Відповідно до плану дій учасників представник учасника № 3 (у цьому випадку директор фірми «Спектр», котрий доручив одному зі своїх співробітників — начальникові фінансово-економічного відділу — виконати цю роботу. Він, у свою чергу, виконував завдання зі своїм колегою — фінансовим директором фірми «Агропродукт») взявся визначити загальний обсяг витрат фірми, що виникнуть у процесі її заснування, організації діяльності, а також у перші два роки виробничої діяльності.

Зазначимо, що такий розрахунок необхідний для прийняття рішень:

а) про доцільність створення фірми цього профілю діяльності (через те, що загальний обсяг очікуваних витрат у прогнозований період перевищуватиме очікувані доходи, розраховані представником учасника №1, більш ніж у 1,5 раза);

б) щодо джерел покриття цих витрат, способів їх зменшення (особливо в період заснування фірми), організації її діяльності, виходу на ринок і закріплення на ньому;

в) визначення внесків учасників у статутний фонд фірми і їх розміру;

г) структуризації дій найманого персоналу для забезпечення фірми технікою, устаткуванням та іншими матеріальними і фінансовими засобами в період її створення.

Розраховуючи показники витрат для складання бізнес-плану, представник учасника № 3 виходив з того, що спочатку їх можна розділити на такі групи:

а) витрати на земельні ділянки, будинки, споруди, комунікації, інфраструктуру;

б) витрати на придбання технологічних ліній, виробничого, допоміжного, офісного і додаткового устаткування;

в) витрати на придбання сировини, компонентів, упакування, тари;

г) витрати на управлінський, виробничий і допоміжний персонал;

д) витрати на заснування, реєстрацію фірми й організацію її роботи;

е) витрати на оплату послуг, наданих фірмі відповідно до договорів, що укладаються окремо.

При цьому ним за показники були взяті такі витрати:

— цінові показники стосовно техніки, устаткування, сировини та інших матеріальних засобів, а також щодо послуг, які були запропоновані потенційними їх постачальниками в період дослідження ринку;

— реальні витрати на товари і послуги, що мали в період свого створення і функціонування фірми-учасники №1—3.

Найважливішим для майбутньої фірми є період її заснування, реєстрації й організації роботи, витрати якого розраховуються окремо від сумарних показників витрат. Вони визначаються за вихідної умови, коли немає ніяких рішень щодо формування активів майбутньої фірми і не визначені джерела покриття пасивів (витрат). До цих витрат відносяться:

- вартість будівництва (придбання) будинків, споруд, комунікацій у них;
- вартість придбання виробничого основного і допоміжного устаткування;
- вартість придбання додаткової техніки й устаткування;
- вартість придбання сировини, компонентів, тари, упакування, малоцінних і швидкозношуваних предметів;
- витрати на реєстрацію й заснування фірми;

- первісна оплата праці персоналу в період організації діяльності фірми до одержання перших доходів від реалізації;
- виплати за договорами на виконання робіт (надання послуг) у період організації роботи фірми і до одержання перших доходів від реалізації;
- непередбачені витрати цього періоду (у розмірі 5—10% від загальної суми витрат).

Докладніший розрахунок витрат необхідно зробити до й у період складання бізнес-плану. При цьому представник учасника №3 запропонував спочатку визначити їх групи, а потім докладно розшифрувати кожен конкретний вид (статтю) витрат для прийняття наступних рішень про порядок і джерела їх покриття (або компенсації тих, які понесли учасники в період заснування і реєстрації фірми). Наступним кроком було установлення співвідношення передбачуваного доходу і розрахованих витрат, тобто визначення фінансового результату.

За даного розкладу з'ясувалося, що сумарні витрати в період організації діяльності фірми і до кінця календарного року перевищують прогнозовані доходи. У такому разі учасникам варто визначитися з вирішенням проблеми зміни даного співвідношення у бік позитивного результату за визначений період діяльності планованої фірми.

5.5. ВИЗНАЧЕННЯ ЗАГАЛЬНИХ РОЗМІРІВ І ДЖЕРЕЛ ПОКРИТТЯ ВИТРАТ

Планом дій передбачено, що ця робота була доручена учасникові №2. Рішенням директора фірми «Вестпак» (учасник №2) для виконання цієї роботи був призначений її представник — фінансовий менеджер фірми. На підставі власного досвіду визначення витрат і джерел їх покриття для фірми «Вестпак» він зробив висновки, що покриття витрат, розрахованих представником учасника №3, для новоутворюваної фірми може здійснюватися так:

а) витрати періоду заснування, реєстрації й організації діяльності фірми покриваються:

— цілком за рахунок засобів учасників;

— частково за рахунок засобів учасників (їхнього внеску у статутний фонд) і за рахунок залучених (позикових) засобів;

б) витрати періоду виробничої діяльності фірми — за рахунок отриманого доходу від реалізації продукції фірми.

Було зроблене припущення, що за рахунок власних коштів учасники не можуть покрити всі витрати періоду заснування, реєстрації фірми й організації її роботи з причин:

- відсутності необхідної суми грошових і матеріальних засобів;
- великого ступеня ризику несвоєчасного і/або неповного повернення вкладених коштів;
- недостатньої інформації учасників одне про одного;
- непевності у виконанні намічених планів і повернення вкладених коштів.

Тому найприйнятнішими способами максимально можливого зменшення ступеня комерційного ризику на етапі створення спільної підприємницької справи можна вважати такі:

а) створити фірму у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю;

б) мінімізувати розмір статутного фонду;

в) оптимально скоротити початкові витрати на придбання основних засобів через:

— оренду їх певної частини (будинку, споруди, готової виробничої і допоміжної площі, комунікацій, інфраструктури), наприклад, в учасника №1;

— внеску в статутний фонд: частини основних засобів, наприклад, учасниками №1 і №3;

— взяття у фінансовий лізинг виробничої техніки і технологічного устаткування;

— одержання кредиту на вигідних для фірми умовах з наступним укладанням договору фінансового лізингу на придбання устаткування;

— реалізацію на першому етапі продукції фірми на площах учасника №3;

г) зменшити початкові витрати на придбання оборотних матеріальних засобів через:

— внесення у статутний фонд частини матеріальних оборотних засобів (наприклад, учасником №2);

— мінімізацію витрачання оборотних засобів, передбачених для впровадження товарів на ринок і просування його там (скажімо використовуючи спочатку торгові площі учасника №3);

— одержання кредиту і покриття його за рахунок певної частини необхідних оборотних засобів;

д) покрити недостатню суму грошових коштів за рахунок кредиту.

Представник учасника №2 вважає, що такий підхід є оптимальним і зможе гранично знизити негативні наслідки у разі появи неспрогнозованих чи непередбачених обставин на етапі

заснування фірми й організації її діяльності для впровадження на ринок. При цьому в основу таких висновків лягали не тільки положення організаційної концепції, а й результати маркетингового аналізу, у яких було передбачене настання певних ризикових обставин за певних ринкових умов. Крім того, підставою для таких висновків стала практика створення і впровадження на ринок у даному регіоні фірми «Вестпак», що застосовувала гнучкий підхід до визначення і формування джерел покриття витрат на етапі свого заснування.

Додатково були проаналізовані показники кількох фірм подібного профілю діяльності. У результаті зроблені такі попередні висновки щодо конкретних груп витрат і джерел їх покриття:

а) оскільки *найбільша сума витрат* буде обумовлена необхідністю придбання (будівництва) основних засобів у вигляді будинків, споруд і комунікацій, то найоптимальнішим буде рішення про їх оренду;

б) *виробничі техніка й устаткування* також мають чималу вартість. Тому їх необхідно:

— орендувати;

— придбати за рахунок залучених засобів;

— мати як внесок у статутний фонд;

в) як *залучені засоби* розглядати і засоби учасників (при цьому розмір їхніх втрат у разі банкрутства фірми буде більшим, ніж в інших), і позикові засоби (кредит банку, товарний кредит). У цьому випадку учасники несуть солідарну відповідальність за повернення позикових засобів. Можливе застосування комбінованого способу: *внесок учасників + кредит*.

Далі були складені розрахунки і пропозиції щодо джерел покриття витрат у період заснування, організації фірми і на 20ХХ рік.

Оскільки власних грошових оборотних коштів в одних учасників недостатньо (учасники №1, 4, 5), а інші (учасники №2, 3) не хочуть їх вкладати в достатніх розмірах через ризик поставити під загрозу відносно успішну діяльність своїх фірм, представник учасника №2 запропонував перекласти фінансові ризики на майбутні періоди спільної діяльності учасників (після створення фірми) і взяти короткостроковий кредит (на термін до одного року) на вигідних умовах (середня кредитна ставка і вигідні умови повернення — після закінчення терміну дії кредиту). Підставою для такої пропозиції є існування законодавчих актів, що передбачають відповідні пільги для

кредитних установ України, що фінансують діяльність виробників і переробників вітчизняної сільськогосподарської продукції:

- пільгові процентні ставки Національного банку України;
- режим спеціального кредитування, що передбачає за рахунок Державного бюджету України компенсацію ставки за кредитами в розмірі не менше 50% облікової ставки Національного банку України;
- відкриття спеціальних кредитних рахунків і кредитних ліній.

Узяті в кредит гроші представник учасника №2 пропонує використати:

— для придбання відсутнього у фірмі (відповідно до пропозицій учасника №4 за його складом) устаткування на умовах фінансового лізингу на вигідних для фірми умовах;

— для покриття потреби в оборотних грошових коштах на період заснування й організації фірми.

При цьому були вивчені пропозиції, зроблені групою учасника №5 за результатами маркетингових досліджень, і зокрема аналіз існуючих на ринку пропозицій щодо необхідного фірмі устаткування і вибору потенційних його постачальників.

5.6. СПІВВІДНОШЕННЯ ДОХОДІВ І ВИТРАТ. ПРОГНОЗ ОЧІКУВАНОГО ПРИБУТКУ (ЗБИТКУ)

Відповідно до розрахунку доходів і витрат представник учасника №1 визначив їх співвідношення і вивів показники прибутку (збитків) фірми у відповідні періоди її діяльності. Показники загальних витрат були йому надані представником учасника №3. Отримані показники характеризують прогнозні результати майбутньої діяльності фірми і можуть виступати як вихідні позиції для складання фінансової частини бізнес-плану та прийняття рішень надалі для визначення політики фірми у сфері формування фінансових ресурсів.

Під час складання бізнес-плану тимчасові показники можуть бути змінені: розбивку доцільно робити по місяцях у перший господарський рік, поквартально — з липня по грудень 20XX року і за весь 20XX + 1 рік.

5.7. РОЗПОДІЛ ПРИБУТКУ І ПОКРИТТЯ ЗБИТКІВ

Представник учасника №1 запропонував варіант розподілу прибутку, який може отримати фірма в прогнозований період її діяльності. Його пропозиції передбачають такий варіант, коли такі дані будуть визначати позиції учасників щодо розподілу прибутку і покриття збитків (використання фінансових результатів), які можуть бути зафіксовані в бізнес-плані, установчих документах і відповідних протоколах зборів учасників.

Оскільки нові стандарти бухгалтерського обліку не ідентичні традиційним підходам до розподілу прибутку таких суб'єктів підприємницької діяльності, як товариство з обмеженою відповідальністю (де розподіл прибутку відбувається відповідно до Закону України «Про господарські товариства» від 19.09.91 р. №1576-XII), представник учасника №1 вирішив скласти свій варіант розрахунку, що враховує принципові позиції щодо такого розподілу. Цей варіант може мати такий вигляд:

$$\text{Валовий прибуток} \left(\begin{matrix} \text{Валовий} \\ \text{дохід} \\ \text{без ПДВ} \end{matrix} - \text{Валові витрати} \right) -$$

$$- \left(\begin{matrix} \text{Податок на прибуток} \\ \text{для нашого підприємства} \\ \text{за базовою ставкою 30\%} \end{matrix} \right) = \begin{matrix} \text{Чистий} \\ \text{прибуток.} \end{matrix}$$

Далі він може бути розподілений так:

- відрахування у страховий фонд (згідно з Законом України «Про господарські товариства» страховий фонд товариства формується за рахунок відрахувань у нього не менше 25% від загальної суми чистого прибутку на рік);
- на виплати дивідендів учасникам у розмірах і в терміни, які вони зафіксують в установчому договорі й у статуті товариства;
- на формування фонду розвитку підприємства. Розміри таких відрахувань визначаються виробничою програмою, розрахованою на збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції, що тягне за собою додаткові витрати, одним із джерел покриття яких може бути фонд розвитку підприємства (або за рахунок додаткових позик, кредитів, частини дивідендів учасників);
- на формування фонду стимулювання праці (винагороди, премії, допомоги і т.п.) співробітників фірми. Розміри таких

відрахувань можуть визначатися в установчих документах, у колективному трудовому договорі і/або в рішеннях директора;

- на часткове чи повне відшкодування окремих витрат, покриття яких передбачене Законом України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 22.05.97 р. №283/97-ВР (наприклад, сум витрат на рекламу, що перевищує 2% від валового доходу попереднього періоду);
- на покриття збитків фірми.

Представник учасника №1 вважає, що фірма може деякий час зазнавати збитків (особливо в початковий період своєї діяльності). Тому його наступна пропозиція полягає в тім, що ймовірні збитки можуть бути покриті за рахунок внутрішніх джерел (із фінансового результату), а не за рахунок залучення зовнішніх джерел (кредиту, додаткових внесків учасників). Можливий варіант, коли для збереження ринкових позицій фірми її учасники можуть винести інші рішення (наприклад, домовитися з постачальниками сировини, товарів і послуг про відстрочки платежів за зобов'язаннями фірми). Можна застосувати такий підхід, коли під час підготовки й укладення договорів з постачальниками і покупцями потрібно буде передбачити варіант, коли другі можуть авансувати випуск продукції в сумах на 40—50% вищих, ніж суми передоплати першим із тимчасовою різницею в таких платежах 10—20 днів на користь створюваної фірми.

Крім того, представник учасника №1 не заперечує, що додатковими варіантами покриття збитків можуть бути інші статті отриманого фінансового результату. Насамперед це засоби, які планують направити на розвиток фірми, стимулювання її працівників, а учасники можуть з метою збереження обсягів замовлень на продукцію фірми прийняти рішення про відстрочку виплати належних їм дивідендів, а також повну або часткову відмову від їх одержання і спрямування на потреби фірми.

Представник учасника №1 вважає, що такі варіанти мають бути погоджені між учасниками на початковому етапі заснування фірми й організації її роботи і зафіксовані в документах, що складаються ними: бізнес-плані, установчих документах і відповідних протоколах зборів учасників створюваної фірми. Це, на його думку, дасть можливість спланувати заходи фінансового характеру для покриття виникаючих збитків і запобігти небажаним конфліктним ситуаціям серед учасників фірми. Далі представник учасника №1 змоделював ситуацію, коли фірма може стати збитковою

на певному етапі своєї діяльності (де окремі показники — періоди входження в ринок і кінець першого року роботи можуть відповідати прогнозованим результатам).

Робота представника учасника №1 і його групи завершує підготовку до складання бізнес-плану. Тепер усі учасники вивчають отримані матеріали, потім проводяться чергові збори учасників.

Ці збори є надзвичайно важливими через те, що на них учасники повинні обговорити інформацію, підготовлену в попередній період, і прийняти *перше і кардинальне рішення*: продовжувати чи припинити роботу зі створення фірми. Варіантів рішення може бути кілька. Ось деякі з них:

— відмовитися від подальшої роботи зі створення фірми через її безперспективність і можливі великі особисті втрати під час організації виробництва;

— задовольнитися запропонованою інформацією і продовжити роботу відповідно до затвердженого раніше плану і графіка;

— провести додаткову роботу щодо аналізу й уточнення показників.

У нашому випадку учасники, обговоривши інформацію з усіх параметрів плану для цього етапу, вирішили, що робота була організована правильно, глибина і зміст наведених розрахунків і висновків дають змогу продовжити роботу з підготовки до заснування і реєстрації фірми.

Другим питанням, що обговорювалося на зборах, був розгляд видів і складу внесків учасників у статутний фонд товариства. Варто зазначити, що до цих зборів була проведена попередня робота, що стосується внесків учасників у статутний фонд:

— раніше визначені види внесків (у концепції);

— була досягнута домовленість про порядок оцінювання майнових внесків;

— експертною групою, до якої увійшли представники учасників №1—3 і учасники №4—5, здійснене попереднє оцінювання майнових внесків учасників №1—3;

— розрахований необхідний розмір готівкових засобів, які передбачали внести в статутний фонд учасники №4—5, для покриття витрат періоду заснування і реєстрації фірми.

Отже, було прийняте рішення про затвердження видів, кількості і вартості внесків учасників у статутний фонд товариства у вигляді і за величиною:

- матеріального внеску учасника №1 на суму 85000 грн (установка для консервації, електрокар);
- матеріального внеску учасника №2 на суму 60000 грн (картонне упакування і тара);
- матеріального внеску учасника №3 на суму 45000 грн (офісна техніка, меблі, пластикові діжки);
- грошового внеску учасника №4 на суму 45000 грн;
- грошового внеску учасника №5 на суму 40000 грн.

Усього на суму 275000 грн. Прийняте рішення:

— дає можливість *заявити* статутний фонд фірми на суму 275000 грн;

— є підставою для поставлення на облік матеріальної складової статутного фонду за кожним видом і за окремою ціною;

— є підставою для внесення даних сум і їхніх співвідношень в установчі документи фірми.

Далі учасники обговорили питання про порядок передання засобів у статутний фонд. Вони дійшли такої згоди:

- Закон України «Про господарські товариства» і Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності» вимагають до початку державної реєстрації товариства з обмеженою відповідальністю внести на його розрахунковий рахунок не менше 30% *заявленого* статутного фонду (у нашому випадку із заявленим статутним фондом 275000 грн розмір такого обов'язкового внеску має бути не меншим 82500 грн). Через це учасникам №4—5 варто внести всі 85000 грн до початку реєстрації;
- матеріальні засоби як внесок учасників №1 і №3 у статутний фонд передати за актом новопризначеному директорові фірми у термін не пізніше 10 днів після його вступу на посаду;
- матеріальні засоби як внесок учасника №2 у статутний фонд передати за актом новопризначеному директорові фірми в термін не пізніше 10 днів після його вступу на посаду, але зберігати їх на складах учасника №2 на підставі окремого договору про зберігання між директором фірми «Нива» і директором фірми «Вестпак».

Наступне обговорюване питання стосувалося визначення обсягу і змісту бізнес-плану. При цьому були визначені такі параметри:

- остаточний термін підготовки документа, його обсяг;
- періоди розрахунку планових показників (роки, квартали, місяці);
- структура бізнес-плану;

- кількість груп товарів, за якими необхідно планувати показники;
- варіанти розрахунку фінансових показників (оптимістичний, песимістичний, реальний);
- порядок обліку інфляційних показників.

Крім того, були визначені виконавці завдання з розроблення бізнес-плану і координатор робіт — учасник №5. Слід зазначити, що правильним було рішення зборів не міняти виконавця, який провів попередню роботу з підготовки для складання бізнес-плану. Але на цих зборах були розширені повноваження цієї групи, і насамперед її керівника, якому, зважаючи на необхідність, було дане право залучати будь-який персонал зі складу співробітників учасників №1—3, одержувати необхідну довідкову та іншу інформацію для підготовки матеріалів, що стосуються бізнес-плану. Однак варто акцентувати на тому, що учасник №5 і його робоча група могли запросити дані чи документи, що мають конфіденційний характер для їхніх власників. У цьому випадку можуть виникнути певні складності і тертя між учасниками, для уладнання яких запропоновано такі варіанти дій:

— складання окремої протокольної угоди між учасниками про необхідність і механізм надання інформації, порядку роботи з інформаційними джерелами;

— одержання від кожного члена групи учасника №5 письмового зобов'язання про зберігання конфіденційного характеру роботи з інформацією і змісту отриманих документів;

— попереднє складання учасником №5 списку необхідних документів, з якими його група повинна працювати в період складання бізнес-плану.

Решта учасників і їхні представники продовжують виконувати заходи, позначені в плані їхніх дій на цей період.

РОЗДІЛ 6 РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Робота зі складання бізнес-плану була спланована так, що всі члени команди працювали паралельно (кожний у своєму напрямі) і, за необхідності, погоджували документи і розрахунки з учасником №5, визначеним як координатор розроблення бізнес-плану. Спільні засідання цієї робочої групи проводилися епізодично: на початковому і кінцевому етапах, а також у

проміжках між ними, коли необхідно було разом обговорити матеріали і виробити спільне рішення. Ця робоча група більш ніж на 50% мала вихідний матеріал у вигляді:

— попередніх (в узагальненому вигляді) документів і розрахунків, складених на початковому етапі підготовки для складання бізнес-плану;

— рішень учасників щодо цих матеріалів, які були прийняті ними на чергових зборах.

6.1. РОЗРАХУНОК ВИРОБНИЧИХ ПОКАЗНИКІВ

Учасник №4 одержав завдання зробити попередній розрахунок виробничих показників і порядку забезпечення виробництва необхідними матеріальними засобами. Далі такі розрахунки уточнюватимуться, а в бізнес-плані набудуть свого остаточного структурно-логічного вираження.

6.1.1. Виробничий план

Ґрунтуючись на висновках, зроблених групою учасника № 5 під час оцінювання ринкової ситуації, визначенні збутової політики і стратегії фірми, представником учасника №1 за оцінкою майбутніх загальних доходів фірми, а також на затверджених учасниками фірми технологічних процесах учасник №4, визначаючи виробничу частину бізнес-плану, керувався такою структурно-логічною схемою.

Крок А. Розрахунок виробництва продукції.

Крок Б. Розрахунок виробничих матеріальних потреб.

Крок В. Розрахунок руху готової продукції і відходів.

Крок Г. Розрахунок техніки й устаткування.

Крок Д. Розрахунок приміщень.

Крок Е. Розрахунок виробничого персоналу.

Крок А. Розрахунок виробництва продукції

Ґрунтуючись на попередніх висновках щодо збутової політики і стратегії фірми, зроблених на етапі початкового маркетингового аналізу ринку маркетинговою групою, а також раніше обговорених пропозицій за технологіями виробництва і потужності устаткування, учасник №4 розрахував показники

виробництва за п'ятьма узагальненими групами передбачуваної продукції.

При розрахунку показників виробництва були враховані рекомендації маркетингової групи щодо можливих обсягів реалізації продукції фірми в період входження в ринок, на етапі стабілізації в ньому і на перспективу. Крім того, необхідно було врахувати пропозиції цієї групи щодо номенклатури продукції, яку слід було виробляти відповідно до попередньо визначених обсягів, а також рекомендації щодо визначення тимчасових показників виробництва згідно з рішеннями учасників стосовно тимчасових параметрів розрахунку бізнес-плану. У складеній учасником №4 таблиці були вказані такі розділи:

- п'ять узагальнених груп продукції та її обсяги в тоннах;
- розрахункові роки розділені так:

— 20XX рік — червень-грудень;
— 20XX + 1 рік — січень-червень;
— сумарний показник за перший господарський рік;
— 20XX + 1 рік — липень-грудень;
— всього 20XX + 1 рік;
— всього 20XX + 2 роки.

Важливість цієї таблиці в тім, що надалі всі інші матеріальні засоби будуть розраховуватися за цим шаблоном. Однак ці розрахунки є попередніми (узагальненими або загальними). Під час безпосереднього складання виробничих показників бізнес-плану розрахунки вестимуться за десятьма продуктовими підгрупами:

1.Соки.
2.Напої.
3.Нектари.
4.Повидла.
5.Джеми.
6.Конфітюри.
7.Пасти і соуси.
8.Кетчупи.
9.Консервація.
10.Сушена продукція.

У додатку до бізнес-плану кожна продуктова підгрупа буде додатково розділена за продукцією, що відповідає конкретному виду первинної сировини: плодового, ягідного й овочевого походження. Наприклад, з групи соків можуть бути такі: полуничний, малиновий, яблучний, грушевий, томатний, морквяний, сливовий та ін. Так само будуть виглядати й інші

групи, наприклад напої, повидла, джеми, конфітюри, консервація.

Крок Б. Розрахунок виробничих матеріальних потреб

На базі виробничого плану учасник № 4 провів розрахунки потреб фірми в:

а) сировині;

б) компонентах (інгредієнтах);

в) упакуванні;

г) тарі;

д) контейнерах (піддонах).

Для цього йому необхідні не тільки дані щодо обсягів виробництва, а й щодо кількості сировини, компонентів, упакування, тари, контейнерів (піддонів), що розраховуються відповідно до існуючих галузевих *технологічних карт і стандартів* для цього виду діяльності і виробництва таких продуктів.

При цьому учасник №4 розраховує *тільки кількісні* показники. Загальні вартісні показники даних матеріальних засобів визначаються на основі вивчення пропозицій їх виробників, а також потенційних постачальників у період попередніх переговорів з ними, які веде учасник №5 після прийняття його пропозицій на зборах учасників. Ці дані постійно уточнюються в період організації діяльності фірми напередодні укладення відповідних договорів. Грунтуючись на показниках виробничого плану і погоджених технологіях виробництва, учасник № 4 розрахував потреби фірми в інших матеріальних засобах, що стосуються виробництва.

Б-1. Розрахунок потреб у сировині

У попередніх рекомендаціях щодо формування політики фірми стосовно сировинних ресурсів було зазначено, що під час вибору постачальників і ведення з ними переговорів фірма буде дотримуватися таких принципів:

— вибірка ягід, фруктів і овочів має проводитися в ранковий час і до полудня (до 12 годин) доставлятися на підприємство, розвантажуватися в бункери і негайно перероблятися. Недоцільною буде доставка сировини після полудня і до вечора, тому що її зберігання неефективне, а робота персоналу в другу зміну поки що не передбачається;

— у зв’язку з вищесказаним розрахунки сировини проводитимуться за принципом точної відповідності її

необхідної кількості розрахункам технологічних карт, без будь-яких додаткових запасів на випадок утрати нею своїх агротехнічних якостей, викликаних зберіганням.

Тому учасник №4 проводив розрахунки, беручи до уваги перераховані вимоги. Разом з тим відповідно до технологічних вимог він зробив допуск у бік збільшення на 5—10% від загальної кількості сировини, що заготовлюється, з посиланням на такі обставини:

— перевищення кількості вмісту води;

— вибракування непридатних для перероблення ягід, фруктів, овочів.

Отже, кількість сировини, необхідної для виробництва одиниці продукції, множиться на 0,05—0,1. Результат цієї дії буде вихідним для складання таблиці потреб і ведення переговорів із постачальниками.

Б-2. Розрахунок потреб у компонентах (інгредієнтах)

Технологією виробництва продукції передбачене застосування цілого ряду додаткових харчових добавок (вони дістали назву компоненти чи інгредієнти). Їх конкретний перелік щодо кожного виду продукції, а також кількість наводиться в технологічних картах, що складаються в період організації діяльності фірми. Однак учасник №4 визначив орієнтовні потреби в даних матеріальних засобах, узявши за основу розрахунку кількість компонентів, необхідних на виробництво одного літра (кілограма) кожної групи продукції. У даному випадку також застосовується поправочний (страховий) коефіцієнт, що у середньому складає 0,01—0,015.

Б-3. Розрахунок потреб у воді

Оскільки технологія виробництва досить водоємна (миття, бланшування, вода як компонент готової продукції), необхідний окремий розрахунок потреб у воді, що повинна бути високої якості й артезіанського походження. При цьому у розрахунках був зроблений розподіл цієї води на такі складові:

- вода як складовий елемент продукції (напої, консервації). Розраховується з найбільшою точністю і допуском 0,02—0,025 л до загальної необхідної кількості на один літр готової продукції;
- вода як компонент технологічного оброблення сировини і напівфабрикатів (миття, бланшування). Розраховується з приблизною точністю, але з умовою, щоб поправочний коефіцієнт не перевищував 0,1—0,15.

Далі був складений зведений розрахунок потреб підприємства у воді спеціального призначення.

Б-4. Розрахунок потреб в електроенергії

Виробництво деяких видів продукції досить енергоємне (наприклад, сушіння сировини — випарювання вологи електричним способом). У зв'язку з цим необхідний окремий розрахунок передбачуваної кількості використаної електроенергії (до того ж, віддаючи в оренду виробничі площі, орендодавець зажадає установлення лічильників і окремого розрахунку за спожиту електроенергію).

За вихідні показники учасник №4 брав дані з технічних характеристик техніки й устаткування (технологічні лінії №1—4), які підприємство купуватиме за договором фінансового лізингу і які будуть передані учасником №1 як внесок у статутний фонд (технологічна лінія №5 для консервації продукції). При цьому він розрахував:

- сумарні потреби виробництва в електроенергії, що складаються з потреб технологічних ліній, додаткового виробничого устаткування, на освітлення приміщень, підігрів води тощо. При цьому розрахунок потреб здійснювався окремо не тільки по періодах, а й за часом роботи кожної лінії, оскільки всі вони мають різні показники споживаної енергії;
- максимальні змінні, годинні і разові потреби в електроенергії, тобто максимальне навантаження на електромережу. Це треба для того, щоб визначити здатність електромережі, розподільних щитів і трансформаторних підстанцій витримати дані навантаження, а також розрахувати потужність дизель-станції, необхідної для безперебійного забезпечення підприємства електрикою у разі його відключення від районної електромережі чи на той випадок, якщо тарифні ставки за електрику будуть набагато вищими, ніж сумарні витрати на живлення від дизель-станції.

Б-5. Розрахунок потреб в упакуванні

Б-6. Розрахунок потреб у тарі

Б-7. Розрахунок потреб у контейнерах (піддонах)

Під час роботи з підготовки до складання бізнес-плану були обґрунтовані підходи учасників до визначення потреб виробництва в цих матеріальних засобах. Учасник №4 узяв за основу попередні висновки, розрахував необхідну кількість упакування, тари, контейнерів і піддонів. Слід зазначити, що ці й попередні розрахунки визначають кількість матеріальних засобів, за якими потім розраховують їх вартісні показники. Ці показники у кінцевому рахунку включаються в розрахунок виробничої собівартості продукції, що разом з іншими розрахунковими

одиницями впливає на величину вихідної ціни. Природно, що політика учасників будуватиметься на мінімізації витрат, які формують собівартість продукції. Одним із таких способів, що був описаний вище, є прийняття найоптимальнішого рішення стосовно контейнерів і піддонів. Учасник №4 розрахував потреби в цих матеріальних засобах за таким алгоритмом:

— *1-й крок*. Визначається денна потреба в контейнерах і піддонах на перші сім місяців 20ХХ року на одного покупця продукції (загальна кількість за сім місяців ділиться на кількість днів);

— *2-й крок*. Визначається денна потреба на 4—6 щоденних покупців продукції;

— *3-й крок*. Зважаючи на те, що один комплект контейнерів перебуватиме в покупця, а в другий завантажуватиметься для нього чергова партія продукції, визначається загальна кількість контейнерів і піддонів.

Ці розрахунки дали змогу значно зменшити кількість такої тари і підтвердили попередні висновки про те, що іншу частину такої тари повинні мати покупці продукції. Як висновки слід зазначити таке:

а) зважаючи на попередню домовленість учасників про мінімізацію витрат на придбання основних засобів і відносно велику вартість *контейнерів та піддонів*, учасник №4 запропонував варіант, коли цей вид транспортного упакування привозитиметься покупцями продукції для її відвантаження і доставлення до місць подальшої реалізації;

б) *розрахунок упакування і тари* зроблений відповідно до раніше обговорених видів і обсягів: упакування в пакети по 1,0 л, стаканчики — по 0,2 л, скляні банки — по 1,0 л;

в) стосовно *тари* взяті до уваги попередні висновки маркетингу про доцільність розміщення пакетів і банок у гофроящики і термопакети. Кількість пакетів і банок, яку необхідно в них помістити, залежить від їх виду і стандарту;

г) оскільки *контейнери і піддони* можуть бути в групі основних засобів, то остаточне рішення може бути прийняте після розрахунку всіх витрат, зв’язаних із придбанням необхідної кількості тари й упакування.

Крок В. Розрахунок руху готової продукції і відходів

Наступним кроком учасника №4 був розрахунок руху *виробленої продукції* за числовими показниками, конкретними місцями її перебування і руху в часовому вимірі.

За основу взяли попередньо зроблені розрахунки і висновки, де основним критерієм було визначення того, що фірма мінімізує складування готової продукції, уклавши договори з покупцями на умовах прямого продажу, під реалізацію чи у вигляді товарного кредиту. Крім того, необхідно було розрахувати й ешелонувати рух готової продукції по різних місцях її дислокації. Це було зроблено в табличному варіанті за місяцями 1-го господарського року і, як колись, за п'ятьма основними видами продукції за таким принципом.

- 1-й показник — «Виготовлено і направлено». У його складі:

— усього зроблено. З цього числа спрямовано:

✓ безпосередньо в реалізацію прямо з виробництва;

✓ на зберігання.

- 2-й показник — «Направлено в реалізацію». У його складі:

— усього в реалізацію. У тому числі:

✓ безпосередньо з виробництва;

✓ зі складу;

✓ залишки на збереженні.

- 3-й показник — «Направлено для наступного перероблення». У його складі:

— усього направлено для перероблення зі складу;

— вироблено продукції в результаті перероблення. У тому числі:

✓ направлено на реалізацію;

✓ направлено на зберігання.

(Останній показник стосується нектарів, з яких додатково виробляються соки і напої, а також томатної пасти, з якої виробляються кетчуп, томатний сік і напій.)

Дані розрахунки показали, що внаслідок виконання політики фірми стосовно виробництва і реалізації до кінця жовтня першого року її роботи необхідно буде складувати до 65% виробленої продукції. Але це вимагає досить великої кількості складських приміщень, оскільки фірма не розраховує на те, що продукція, яка нею випускається, відразу ж буде затребувана покупцями. У маркетингових висновках було зазначено, що в період входження (упровадження) фірми в ринок вона може розраховувати на те, що тільки 30% вироблених товарів (особливо тих, час користування якими настає значно пізніше — з

січня по травень) можуть бути відвантажені негайно, а решту необхідно складувати. Тому необхідно було передбачити оптимальне рішення: не відмовлятися від запланованих обсягів переробки і водночас не нести великі затрати на зберігання (у тому числі і під час розгляду питання про оренду додаткових приміщень для зберігання готової продукції).

Разом з маркетинговою групою учасник №4 запропонував такий варіант:

— 35—40% готової продукції відвантажувати споживачам негайно;

— 5—10% готової продукції складувати на площах підприємства і мати як страховий запас;

— 50—60% готової продукції поставляти на склади покупців з укладенням двох договорів:

✓про тимчасове зберігання, з його оплатою за ставками значно нижчими за ті, котрі мали б місце у разі договору прямої оренди складських приміщень;

✓про надання права реалізації (консигнації) продукції фірми.

Вигода такого підходу для обох сторін очевидна. Виробник, не передаючи права власності на свій товар, мінімізує витрати на зберігання й одержує додаткову можливість реалізації своєї продукції (тут треба назвати плюс — продукція зроблена зі свіжої сировини, придбаної за цінами, значно нижчими, ніж ціни на сировину, яку необхідно було б купувати через кілька місяців зі складів сільськогосподарського виробника). Консигнатор же має мінімальні доходи за зберігання продукції, які, однак, цілком покривають складські витрати і водночас за рахунок оптимальної торгової націнки мають додаткові доходи від продажу.

Крім того, дані розрахунки щодо руху готової продукції дали змогу учасникові №4 визначити порядок і обсяги забезпечення виробництва необхідними матеріальними компонентами та сформулювати висновки щодо послідовності завантаження виробничих потужностей.

Що стосується розрахунку *руху відходів*, то учасник №4 обґрунтував кількісно-часову (визначив конкретну кількість, категорії відходів виходячи з технологічних карт виробництва кожної підгрупи готової продукції) і технологічну (терміни і час зняття з виробництва, порядок і місце розташування відповідно до технологічних схем розміщення виробничих ліній, допоміжного устаткування і планування приміщень) сторони цього процесу.

Крок Г. Розрахунок техніки й устаткування

Наявність показників за планом виробництва, а також показників технологічних процесів і технологічних ліній дала змогу учасникові №4 розрахувати показники стосовно техніки й устаткування. При цьому він визначив потреби в цих матеріальних засобах щодо наступних їх угруповань:

1.*Основне виробниче устаткування*. За основу були взяті попередні рішення щодо видів і кількості готової продукції, планованої до виробництва в період входження фірми в ринок із запасом потужності, що дає змогу збільшити її випуск на не менш ніж 50% без додаткового переустаткування ліній і при роботі в одну виробничу зміну. При цьому устаткування мусить мати:

— технічні характеристики, що дають можливість максимально автоматизувати всі основні технологічні процеси, мінімізувати ручну працю, гарантувати безпеку робіт з мінімально зайнятим персоналом і витратами електроенергії;

— малі габаритні розміри устаткування, простота в експлуатації, наявність систем аварійного вимикання, запобігання від викиду за межі ліній матеріалів і компонентів, що беруть участь у виробництві продукції;

— доступ до основних механізмів і частин для обслуговування, ремонту, заміни комплектуючих і мастильних матеріалів;

— можливість перероблення різних видів сировини й автономної роботи кожної з ліній для випуску обумовлених видів готової продукції.

На основі викладених вище критеріїв учасник №4 визначив види і кількість основного виробничого устаткування, необхідного для перероблення сировини і випуску готової продукції відповідно до раніше визначеної їх кількості.

2.*Допоміжне виробниче устаткування*. До нього учасник №4 відніс такі матеріальні засоби:

— електрокар;

— дизель-станцію;

— лабораторію;

— артезіанську свердловину.

Крім того, ним були визначені види і кількість приладів, інструментів, інвентарю (як довгострокового, так і разового застосування), необхідних для запуску, налагодження,

перевірки, ремонту і обслуговування основного виробничого обладнання.

Крок Д. Розрахунок приміщень

Далі, виходячи з розрахованих раніше показників устаткування, учасник №4 визначив потреби фірми у виробничих приміщеннях, до складу яких (відповідно до галузевих вимог щодо розміщення промислового устаткування і виробництва продукції вищезазначених видів і груп) повинні входити:

а) основні виробничі приміщення. До них належать:

— приміщення для розміщення п'яти технологічних ліній;

— місця для завантаження сировини й упакування готової продукції;

б) допоміжні виробничі приміщення (*місця*). До них належать:

— приміщення (місце) для компресорної установки;

— приміщення (місце) для дизельної установки;

— приміщення (місце) для артезіанської свердловини;

— приміщення (місце) для зберігання інструментів та іншого інвентарю;

— приміщення (місце) для лабораторії;

— приміщення (місце) для мастильних і видаткових матеріалів;

— приміщення (місце) для розміщення відходів;

— приміщення (місце) для електрокара;

— приміщення (місце) для оформлення документації виробництва;

— приміщення (місце) для засобів пожежогасіння і надання першої допомоги потерпілим;

— приміщення (місце) для відпочинку персоналу;

— санітарно-гігієнічні приміщення.

Далі учасник №4 розрахував кількісні і вартісні показники забезпечення виробництва устаткуванням і приміщеннями.

Крок Е. Розрахунок виробничого персоналу

При вирішенні цього завдання за основу були взяті:

а) розраховані раніше сумарні показники з виробництва продукції по місяцях, на основі яких учасником №4 були визначені види і кількість готової продукції, яку підприємству вироблятиме щодня в кожному запланованому місяці;

б) можливості річного, квартального, місячного, декадного, добового, змінного і погодинного виробничого циклів з

урахуванням часу, необхідного для запуску устаткування, його переналагодження, профілактичного обслуговування, заміни змінних і частин, що зносилися, деталей, механізмів;

в) вимоги законодавства і галузевих нормативних документів до умов, часу роботи персоналу на устаткуванні, яке випускає дану продукцію в однозмінному режимі;

г) максимальні і мінімальні обсяги перероблення сировини і випуску готової продукції (сезонність) відповідно до рекомендацій маркетингової групи;

д) технологічні кількісні і тимчасові можливості ліній і устаткування при роботі в однозмінному режимі.

Відповідно до цього учасник №4 розрахував кількість персоналу, необхідного для виконання виробничих завдань у першому господарському році, застосувавши такі критерії:

— *постійний виробничий персонал*. Його кількість мінімізується з урахуванням вищезгаданих умов і має забезпечувати однозмінну роботу протягом усього календарного року при завантаженні устаткування на 40—50% від максимальної потужності. Цей персонал приймається на роботу на постійній основі, складається з операторів 4 і 5-го розрядів і оплачується за тарифними ставками;

— *змінний* (*залучений*) *виробничий персонал*. Його кількість залежатиме від ступеня збільшення обсягів виробництва (наприклад, для періоду масового перероблення — липня-вересня), фізичного стану основного персоналу (підмінний фонд на випадок хвороб чи інших обставин), у разі переходу на двозмінну роботу (при збільшенні кількості замовлень до такої міри, що в одну зміну їх виконати буде неможливо). Цей персонал приймається на роботу за тимчасовими трудовими угодами, складається з операторів 4 і 5-го розрядів і оплачується відповідно до договорів. Його кількість може коливатися у співвідношенні 2,5—4,0 стосовно кількості постійного виробничого персоналу.

Далі учасник №4 відповідно до галузевих тарифних ставок розрахував показники оплати праці основного і додаткового виробничого персоналу.

6.2. МАРКЕТИНГОВІ ВИСНОВКИ

6.2.1. Маркетингова стратегія і політика фірми

Учасник №5 разом із представниками учасників №2 і №3 запропонував включити до бізнес-плану висновки про те, що ***маркетингова стратегія*** фірми будуватиметься на основі аналізу поточної діяльності фірми, відстеження ринкової ситуації і її прогнозування, постійного вивчення поведінки постійних і нових конкурентів. Вона має бути спрямована на пошук оптимальних шляхів і форм залучення клієнтів і споживачів продукції фірми, на забезпечення швидкого досягнення беззбитковості і виходу на оптимальний рівень рентабельності за окремими видами продукції і по фірмі в цілому.

На їхню думку, основними планувальними *показниками маркетингової стратегії* будуть:

а) постійне вивчення тенденцій розвитку попиту та пропозицій, складання на цій основі узагальнюючих даних і прогнозних оцінок;

б) аналіз діючого ринку та інновацій, що з'являються (плануються), з боку існуючих конкурентів чи таких, що з'являються;

в) можливості виходу на нові ринки зі старою і/або новою продукцією і прогноз поведінки упроваджених видів на цих ринках.

Далі вони визначили, що основними *компонентами маркетингової стратегії* будуть такі:

1) формування раціональної політики ціноутворення;

2) проведення раціональної й ефективної рекламної кампанії;

3) формування зваженої політики підтримки продукції фірми на ринку її реалізації.

Маркетингова політика фірми в період її заснування, організації й у період входження в ринок повинна бути спрямована на:

а) пошук і вибір постачальників, споживачів, ведення з ними переговорів, укладення вигідних для фірми договорів;

б) пошук і вибір партнерів, що забезпечують заснування фірми, організацію її роботи і функціонування в ході поточної виробничої діяльності (банк, страхова компанія й інші);

в) постійне відстежування поточної ситуації на ринку, поведінка покупців, конкурентів стосовно фірми і її продукції;

г) аналіз ефективності застосування різних видів рекламних засобів на основі аналізу стану продажу продукції фірми за

місцем, часом, асортиментом, категоріями покупців та іншими показниками;

д) аналіз виконання договірних зобов'язань постачальниками товарів і послуг, споживачами (за часом, якістю, кількістю, фінансовими та іншими показниками);

е) планування і здійснення оперативних заходів щодо своєчасного збуту продукції споживачам (за кількістю, часом, якістю, фінансовими та іншими показниками);

є) прогнозування можливості внесення змін у види й асортимент продукції, що випускається, через її недостатню реалізацію, виробництво нових видів продукції зі старої і/або нової сировини.

6.2.2. Політика ціноутворення

Визначаючи політику ціноутворення, група учасника №5, готуючи пропозиції у бізнес-план щодо даного питання, брала за основу висновки і пропозиції, що стосуються середньоринкових цін на продукцію фірми, які були зроблені в ході попереднього маркетингового аналізу галузі, ринків і рішень з цього показника, взятих за основу учасниками на зборах. При цьому вони виділили такі основні блоки свого концептуального бачення формування цін на продукцію фірми.

Блок 1. Чинники, що впливають на формування цін на продукцію фірми.

Блок 2. Цінова політика і стратегія.

Блок 3. Встановлення вихідної ціни.

Блок 1. Чинники, що впливають на формування цін на продукцію фірми

Попередні маркетингові дослідження дали змогу проаналізувати в бізнес-плані чинники, які можуть впливати на ціну товару. Такий аналіз дуже необхідний не тільки з погляду оцінювання цінового конкурентного середовища, а й для визначення затрат фірми і їх впливу на ті початкові ціни, з якими фірма може ввійти в ринок і закріпитися там. Серед цих чинників були виділені такі:

а) співвідношення попиту та пропозиції на ринку на кожну групу (підгрупу) товарів, пропонованих для реалізації;

б) сезонність;

в) умови реалізації, що враховують інтереси і потреби основних категорій споживачів;

г) якість пропонованої продукції;

д) наявність на ринку постійних і оптових покупців аналогічної продукції;

е) цінова політика конкурентів у місцях передбачуваної реалізації продукції фірми і цінових показників на конкретні види продукції, у конкретних місцях і в конкретний час реалізації;

є) рекламна політика основних (успішних) конкурентів;

ж) надання конкурентами цінових знижок.

На основі даного аналізу були зроблені такі висновки. Враховуючи стан продажу аналогічної продукції, поведінку покупців і політику конкурентів, необхідно:

1) ціни на продукцію 3 і 4-ї груп тримати на рівні середніх стосовно конкурентних цін (рівень рентабельності по них 15—20%);

2) ціни на продукцію 1 і 2-ї груп призначати вище середніх (рівень рентабельності по них — 25—30%).

Блок 2. Цінова політика і стратегія

Було запропоновано, що при формуванні *цінової політики* фірма використовуватиме принципи ціноутворення, засновані на:

- максимальному врахуванні витрат, що визначають собівартість продукції;
- вивченні й обліку цінової політики конкурентів на однотипну продукцію за рівних асортименту, якості й умов;
- регулюванні норм прибутку залежно від цінової політики конкурентів і поведінки покупців;
- маніпулюванні цінами в різні сезони продажу і в різній ситуації;
- застосуванні системи цінових знижок для визначених категорій споживачів і у визначені періоди реалізації.

Для товарів, упроваджуваних у ринок у перший рік діяльності фірми, ціни можуть змінюватися залежно від ринкової ситуації. Це твердження не стосується договорів на реалізацію продукції, які підприємство укладатиме з оптовими і постійними (на термін не менш одного року) покупцями. Для них ціни будуть пропонуватися стабільними на весь період дії договору і можуть змінюватися тільки за взаємною домовленістю сторін і/або у разі укладення нових договорів. Для разових покупців ціни можуть бути «плаваючими», залежно від обсягу, умов, сезону продажу та інших поточних ринкових чинників.

Висновки:

Формування поточних цін у перший рік роботи фірми відбуватиметься залежно від ринкових умов. Але при цьому:

а) до досягнення фірмою точки беззбитковості (ВІР) ціни на товари будуть стабільними і їх величини будуть зафіксовані в договорах, що укладаються фірмою;

б) на товари 1, 2, 3-ї груп ціни можуть бути збільшені, якщо значно зросте попит на продукцію фірми й у разі застосування системи знижок (на оптові постачання — 5—7% й у разі попередньої оплати виробництва продукції для цих покупців — до 10%);

в) на товари групи 4 ціни будуть стабільними з метою утримання на ринку постійної кількості даної продукції;

г) на товари групи 5 ціни можуть бути зменшені, оскільки попит на них може бути значно нижчим, ніж передбачається.

Маркетингова група зробила висновок, що *цінова стратегія* фірми формуватиметься залежно від ходу реалізації продукції, поведінки покупців і конкурентів у кожному конкретному періоді діяльності фірми і стосовно кожного виду товарів (групи товарів). При цьому вона сформулювала попередні висновки, що будуть запропоновані іншим учасникам і розглянуті під час обговорення маркетингової частини бізнес-плану. Ці висновки будуть такими. Після першого року — часу впровадження в ринок — *цінова стратегія* будуватиметься на таких принципах:

а) на високорентабельний (монопольний у деяких випадках) товар — ціни вищі, ніж у конкурентів;

б) на середньорентабельні товари (поширені) — ціни спочатку нижчі, ніж у конкурентів, потім однакові, а далі — вищі (за рахунок укладення договорів з новими постійними покупцями);

в) «опортуністичні ціни» (нижчі, ніж у конкурентів) — на товари менш рентабельні.

Така стратегія має сприяти визнанню фірми на первісному етапі її ринкової діяльності, потім вона допоможе триматися на ринку зі стабільною часткою реалізації, а далі — збільшити обсяги продажу і домогтися постійного, стабільного одержання прибутку і його збільшення.

Блок 3. Встановлення вихідної ціни

Виходячи з висновків попередніх пунктів щодо стратегії і політики ціноутворення були висловлені рекомендації про початкові ціни для входження в ринок щодо кожної групи товарів. При цьому позначені верхня і нижня межі цін, показники яких орієнтуються на конкурентів і на висновки щодо цінової політики стосовно конкретної групи товарів. Дані цінові показники є орієнтовними, а точного виразу вони набудуть тільки після повного розрахунку всіх витрат (собівартості) і визначення рівня рентабельності щодо кожної групи товарів.

Крім того, початкові ціни можуть залежати від характеру договорів із постачальниками і покупцями, ступеня обліку в них інтересів фірми, де найпривабливішими для фірми можуть бути такі умови, коли фірма матиме співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості як 1 : 2. Потім були сформульовані пропозиції, сутність яких полягала в тому, щоб *докладний розрахунок початкових цін* здійснити під час складання додатків до бізнес-плану. При цьому:

- *на соки*, *напої*, *нектари*, *консервацію*, *сушіння* — ціни дещо нижчі, ніж у конкурентів, оскільки ці товари користуються підвищеним попитом і існуючий обсяг пропозицій відстає від попиту, реалізації, а продукція конкурентів менш якісна, ніж у створюваної фірми;
- *на повидло*, *джеми*, *конфітюри* — ціни приблизно такі, як і в конкурентів, тому що попит на них дорівнює пропозиції конкурентів;
- *на томатну пасту і кетчуп* — ціни такі самі, як у конкурентів, тому що продукція фірми не уступатиме продукції конкурентів за якістю і є ще вільне місце в ринковій ніші;
- *на консервацію і сушену продукцію* — ціни нижчі, ніж у конкурентів, оскільки попит на цю продукцію менший, ніж існуюча пропозиція.

Формування поточних цін у перший рік роботи фірми відбуватиметься залежно від ринкових умов. При цьому будуть застосовуватися такі основні варіанти:

1.*Сезонні*. У період найбільшого (масового) попиту на продукцію ціни тримати на запланованому в бізнес-плані рівні.

2.*Плаваючі*. У разі підвищення попиту на продукцію фірми ціни збільшуються за стабільного обороту і можуть бути зменшені за значного зростання обороту. У разі спадання попиту ціни знижуються до меж собівартості з окремих видів продукції, але тільки на умовах оптового розпродажу товарів.

3.*Рекламно-презентаційні*. Застосовуються у виняткових випадках для перших покупців, покупців із заздалегідь визначеним обсягом закуповуваної продукції, для продукції, що закуповується додатково до основної та в деяких інших випадках.

6.2.3. Виробнича політика та політика реалізації

Ґрунтуючись на висновках розділу, що визначає збутову політику фірми, учасники визначили основні підходи до формування ***виробничої політики***. При цьому за основу були взяті показники, що визначають максимально можливу частку фірми на ринку на першому етапі — *етапі впровадження* кожної конкретної групи товарів. Другим критерієм були показники перспективного розвитку фірми: після закріплення — *етап стабілізації*, до збільшення обсягів (зміни асортименту й ін.) — *етап зростання*.

На базі цього спрогнозовані такі показники, які підтвердили висновки учасника №4 (див. пункт 6.1.1, крок Г):

а) конкретні обсяги реалізації продукції за періодами діяльності фірми щодо кожної групи товарів;

б) передбачувані технологічні лінії, параметри техніки й устаткування, що повинні не тільки забезпечити виконання планових показників у початковий період діяльності фірми, а й мати такий резерв технологічних і технічних характеристик, який дав би змогу:

- збільшити обсяги виробництва без додаткових капіталовкладень у технічне переустаткування;
- мати можливість для випуску нових видів продукції залежно від висновків маркетингу, зроблених при вивченні ринкової обстановки на етапі стабілізації перед етапом зростання.

При визначенні ***політики реалізації*** (у взаємозв'язку з політикою виробництва) маркетингова група виходила з того, що основою успішного збуту продукції фірми будуть ретельно розроблені договори зі споживачами. Такий підхід обумовлений специфічністю сировини (фрукти, ягоди й овочі) і необхідністю її негайного перероблення для збереження якості необхідних стандартів.

Попередні висновки, зроблені в період підготовки до складання бізнес-плану, були конкретизовані й уточнені в тому плані, що в інтересах фірми варто домагатися ситуації, за якої споживачі:

а) візьмуть під реалізацію максимально можливу кількість готової продукції з метою запобігання виділенню фірмою додаткових ресурсів на оренду (устаткування) додаткових місць її зберігання;

б) проводитимуть передоплату за 10—20 днів до постачання продукції в розмірі не нижче 50% її договірної вартості;

в) проводитимуть власну рекламну кампанію щодо призначеної для реалізації продукції;

г) застосовуватимуть цінову політику, що дасть змогу цілком чи у максимально можливих обсягах реалізувати продукцію фірми на вигідних для себе і покупців умовах (розумна система знижок і надбавок).

6.2.4. Маркетингова політика комунікацій

Група, що розробляє даний блок, на підставі досвіду своїх фірм і вивчення стану застосування різних видів реклами конкурентами й іншими структурами, дійшла висновку стосовно таких позицій.

І.Завдання рекламних заходів фірми

1) ***на етапі заснування*** — дати інформацію потенційним клієнтам про створювану фірму, пропоновану продукцію і варіанти вигідного співробітництва. У даному разі реклама має *заявний* характер — учасники інформують ринок про можливу появу в найближчому майбутньому нової фірми з конкретними видами діяльності, товарної продукції й інших компонентів;

2) ***на етапі організації*** фірми — дати інформацію про створення фірми, особливості її діяльності, привабливість планованих до випуску товарів. У даному разі реклама має *констатувальний* характер — учасники інформують ринок про заснування нової фірми і її державну реєстрацію, місцезнаходження, про керівника, пропонований товарний асортимент, можливе вигідне співробітництво, ціни, умови та інші конкретні факти про передбачуваний початок виробничої діяльності;

3) ***на етапі впровадження*** в ринок — рекламні заходи мають на меті звернути увагу клієнтів, партнерів, конкурентів на *успішний* початок діяльності фірми (успішну реалізацію товарів), позитивний потенціал розвитку. Тобто у цьому випадку учасники ринку дістають підтвердження про те, що фірма справді відбулася і в учасників (засновників, власників) «слово не

розходиться з ділом», і що вони вийшли на ринок із серйозними намірами і надовго);

4) ***на етапі стабілізації*** — реклама має сприяти утриманню ринкових позицій, допомогти залучити нових клієнтів, подає інформацію не тільки і не стільки про самий товар, скільки про його якість, процеси, що відбуваються у фірмі.

II.Рекламна політика в обраних ринках

Група учасника №5 вивчила рекламні заходи як конкурентів, так і інших фірм, що працюють на ринку. Вивчалися види реклами, порядок оформлення, місця розміщення, періодичність виходу та інші компоненти. Група відвідала місця продажу, виставки, ярмарки та інші масові заходи. Об'єктами аналізу були виробники продукції і її реалізатори — магазини, оптові ринки, структури, що здійснюють виїзну торгівлю. Як порівняльні показники були обрані такі групи і види:

- щодо діяльності за останні три роки:

— частка ринку;
— відсоток реалізації;
— рентабельність обороту;

- за співвідношенням рекламних носіїв:

— технічних;
— друкованих;
— наочних;
— контактних.

Аналіз показав, що на ринку більшість великих і середніх фірм (за масштабами обороту) користуються найбільш ефективними і не дуже дорогими рекламними засобами. Перевага все більше віддається контактним засобам, особливо в періоди проведення ярмарків, виставок, презентацій та інших цільових заходів, які відвідує велика кількість потенційних споживачів. Усе більшої популярності набувають презентації товарів («проба» продукції) у період усіляких масових заходів: свят, гулянок, фестивалів, карнавалів та інших. При цьому звичайною мірою залучаються засоби масової інформації.

III. Вибір рекламодавців

Оскільки до середовища конкурентів відносяться і виробники, і фірми, що торгують продукцією, подібною до тієї, котра

планується до випуску фірмою «Нива», група учасника №5 здійснила аналіз тих рекламних засобів, якими вони користуються. При цьому оцінювався досить широкий спектр підприємств і фірм — від успішних до проблемних. Даний аналіз проводився за такими показниками:

- рекламні структури:

— спеціальні агентства;

— агентства при телевізійних компаніях;

— агентства при радіокомпаніях;

— агентства (управління, відділи) при друкованих виданнях (інформаційних, друкованих, періодичних, спеціальних);

— рекламні посередники;

- рекламні пропозиції:

— тільки виготовлення реклами;

— тільки розміщення реклами;

— і виготовлення, й розміщення.

Аналіз показав, що фірми, які різний час працюють на ринку, застосовують різні рекламні засоби і користуються послугами різних рекламних структур. Разом з тим узагальнені показники дають уявлення про рекламну політику, що проводиться основними конкурентами на ринку, і можна зробити припущення про застосування їхнього досвіду щодо власної діяльності під час організації роботи, а також на наступних етапах: заснування, стабілізації і зростання. Усе більше замовників реклами використовують агентства, які і виготовляють, і розміщують рекламу у місцях, обумовлених у договорах. Словом, підприємства, виробники звільняються від досить трудомісткої і громіздкої діяльності щодо пошуку найбільш ефективних рекламних носіїв, місць розміщення реклами своєї продукції, ведення переговорів, укладення договорів і контролю за їх виконанням.

VI.Рекламна політика і стратегія фірми

Виходячи з проведеного аналізу було зроблене припущення, що в період заснування, організації роботи й у перші місяці діяльності фірми в її ***рекламній політиці*** будуть домінувати такі принципи:

- *адресна реклама* з пріоритетами у бік оптових (масових) споживачів;
- *диференційована реклама*, розрахована на конкретні категорії споживачів;

• *сезонна реклама*, що враховує масове, сезонне споживання конкретного виду продукції;

• *позиційна реклама*, розрахована на окремі місця (регіони) реалізації продукції.

Маркетингова група на базі попереднього аналізу пропозицій постачальників послуг зробила висновок про недостатність інформації про рекламні фірми і виробила додаткові критерії оцінки пропозицій фірм, що діють на рекламному ринку. Ці фірми повинні:

а) мати стабільне становище на рекламному ринку;

б) охоплювати своїм впливом не менше 80% потенційних споживачів продукції фірми;

в) застосовувати комплексну рекламну послугу — *виготовлення і розміщення* реклами;

г) виготовляти і розміщувати рекламу на різних носіях: електронних, друкованих, наочних;

д) застосовувати гнучку систему пільг щодо замовників рекламної продукції;

е) бути платниками ПДВ.

При цьому була отримана інформація про рекламні фірми, послугами яких користуються насамперед *успішні* конкуренти. Така інформація в поєднанні з попередніми висновками дала можливість групі учасника №5 зробити порівняльний аналіз пропозицій рекламних фірм і сформулювати попередні висновки та рекомендації. Дотримуючись принципу максимального скорочення втрат у разі настання ризиків, зв'язаних з поведінкою партнерів, маркетингова група запропонувала далі залучати до співробітництва не менше двох агентств, які найбільш відповідають вимогам фірми як замовника рекламних послуг.

На основі аналізу ефективності рекламних засобів і їх застосування запропоновані основні напрямки ***рекламної стратегії*** на різних етапах діяльності фірми:

а) *на етапі зростання*:

— оптимізація періодичності і розширення сфер розміщення реклами;

— виготовлення і розміщення нових видів рекламної продукції;

— посилення адресності впливу рекламних засобів;

б) *на етапі стабілізації*:

— згортання застосовуваних видів рекламних засобів щодо продукції, яка стабільно реалізується;

— виготовлення і розміщення реклами на нових носіях і в новому оформленні;

— застосування комбінованих рекламних засобів з акцентуванням їх адресності;

— зміна рекламних пріоритетів у бік заходів «паблік рілейшнз» (реклама на замовленого споживача через залучення професіоналів, які вміють формувати за допомогою засобів масової інформації, інформативних і презентаційних заходів громадську думку і настрої на користь продукції фірми і політики продажу.

6.3. ВИБІР МІСЦЯ РОЗТАШУВАННЯ ФІРМИ І ЙОГО ОБҐРУНТУВАННЯ

У попередніх розділах одним із варіантів передбачуваного розміщення фірми була оренда виробничих та інших приміщень, що належать учаснику №1. Взявши до відома цю пропозицію, представник учасника №3 разом з учасником №5 провели аналіз цього місця і підготували відповідні пропозиції: аналіз цільових ринків у передбачуваному місці, можлива позиція фірми в них, чинники, які допоможуть уникнути помилки при визначенні місця розташування фірми. При цьому як варіанти були розглянуті та обґрунтовані такі позиції.

Позиція 1. Фірма розміщується на околиці міста на площах учасника №1.

Позиція 2. Фірма розміщується ближче до центру міста на площах міськмолокозаводу.

Позиція 3. Фірма розміщується на площах військового підприємства, що підлягає конверсії.

Позиція 4. Фірма розміщується на території районної дослідної станції.

Позиція 5. Фірма розміщується на території колективного сільгосппідприємства.

Позиція 6. Фірма розміщується на території старого консервного комбінату.

Учасники провели переговори з усіма керівниками перелічених вище структур і одержали необхідну інформацію про ці підприємства від таких органів:

- Державної адміністрації;
- Фонду державного майна;
- Головного архітектурного управління;

- державної нотаріальної контори;
- господарського суду;
- Антимонопольного комітету України;
- районної санепідемстанції;
- Комітету захисту прав споживачів;
- органів пожежного нагляду;
- органів контролю за дотриманням заходів щодо охорони праці;
- банків;
- податкових органів;
- телефонної станції;
- органів — постачальників комунальних послуг;
- Пенсійного фонду;
- районної енергопостачальної компанії.

Параметри доцільності і привабливості розташування фірми в запропонованих місцях, на підставі порівняння яких був зроблений попередній вибір, були такі:

- кращий район для організації виробництва й реалізації продукції;
- близькість основних (передбачуваних) клієнтів, у тому числі оптових і постійних;
- віддаленість від постачальників сировини, тари, упакування, послуг;
- віддаленість від необхідних трудових ресурсів;
- діловий клімат для розвитку бізнесу;
- конкурентна обстановка у сфері реалізації продукції;
- транспортні комунікації й інфраструктура;
- наявність екологічно чистих водних джерел;
- наявність можливості орендувати готові приміщення й устаткування;
- розмір орендної плати за приміщення й устаткування;
- забезпеченість комунальними послугами і їх розміри;
- наявність спеціальних складських приміщень (у тому числі складів-холодильників);
- можливість виконання вимог екологічного законодавства;
- наявність і стан засобів зв'язку, у тому числі електронного;
- наявність гаражів і приміщень для служби контролю за виходом і поверненням автомобілів;
- наявність власної АЗС;
- близькість банку, пошти, інших структур;
- зручність для прибуття на роботу персоналу.

Порівняння показників дало змогу обґрунтувати вибір на користь позиції 1 і позиції 2. Однак перевага віддається площам учасника №1, оскільки щодо найбільш витратних компонентів

розміщення фірми його пропозиції виявляються найвигіднішими. Крім того, учасник №1 уже має підготовлені приміщення й устаткування, що відповідають потребам створюваної фірми. Він також, будучи одним із засновників фірми, зацікавлений не тільки в одержанні орендної плати, а й у досягненні фірмою комерційних успіхів.

Після цього був проведений аналіз ринкових умов у передбачуваному місці і регіоні розміщення фірми.

6.3.1. Конкурентна позиція фірми в обраному місці

І.Обсяг і динаміка ринку в обраному місці

Правильність рішення щодо вибору місця розташування фірми на користь позиції була підтверджена такими аналітичними даними, що охарактеризували становище конкурентів стосовно реалізації однотипної з фірмою продукції (виготовленої з вітчизняної сировини, достатньо екологічно чистої) і поведінки її споживачів. Як критерії були обрані такі показники:

• *щодо обсягів реалізації*:

— скільки всього продукції було реалізовано за п’ять попередніх сезонів усього, у тому числі за узагальненими її п’ятьма групами;

• *за основними групами покупців продукції*:

— оптові ринки;
— магазини;
— організації;
— підприємства харчування;
— приватні підприємці;
— фізичні особи.

Було доведено, що рівень середньорічного споживання наведених видів продукції на одного жителя регіону знизився порівняно з попередніми роками. Бралось також до уваги, що за два попередні роки кількість потенційних споживачів продукції збільшилася на 25—30 тисяч осіб після введення в експлуатацію двох мікрорайонів, що сприяло появі чималої кількості організацій, фірм, установ, які здійснюють оптову закупівлю.

Крім того, у місті були введені жорсткі заходи для недопущення ввезення із-за кордону недоброякісної продукції. Активізували свою роботу в місцях реалізації аналогічної продукції товариство захисту прав споживачів, санепідемслужба, інші контролюючі органи, що привело до різкого зниження обсягів реалізації аналогічної, але не якісної продукції.

II. Прогнозна оцінка позицій фірми в обраному місці

На базі матеріалів попереднього розділу був зроблений висновок, що ринок споживання продукції фірми в обраному районі має тенденції до розширення за рахунок збільшення попиту на продукцію вітчизняного виробництва. При цьому на основі аналізу було здійснене прогнозне оцінювання позицій фірми в цьому районі, визначена її поточна і перспективна політика. Прогноз здійснювався за такими показниками для п'яти узагальнених видів груп продукції.

- обсяги реалізації:

— на початку діяльності;
— наприкінці третього місяця діяльності;
— наприкінці шостого місяця діяльності;
— наприкінці першого року діяльності;
— наприкінці другого року діяльності;

- ринкові позиції:

— потреби регіону;
— позиції конкурентів;
— передбачувані позиції фірми.

Зважаючи на ситуацію, яка склалася, і прогнозну оцінку, встановили, що найприйнятнішим буде підхід поступового упровадження фірми в ринок у місці її передбачуваного розташування, розширення обсягів і районів реалізації. При цьому на початку діяльності фірми пропонується її продукцію реалізовувати на торгових площах учасника №3, що знаходяться в передбачуваному районі розміщення фірми і регіоні реалізації. Крім того, учасник №3 має репутацію надійного, передбачуваного і вигідного партнера, а також сформований уже позитивний імідж.

III.Оцінка конкурентів в обраних місцях реалізації

Поряд із цифровими показниками позицій конкурентів група представників учасника №3 з метою мінімізації втрат при впровадженні в ринок у даному районі проаналізувала сильні і слабкі сторони наявних там підприємств із продажу однотипної продукції, порівняла їх із плановими показниками фірми і зробила відповідні висновки. При цьому порівнювалися позиції:

- магазинів торгової фірми;
- оптового ринку;
- виносної наметової торгівлі фірми з роздрібної реалізації;

- вивізної торгівлі районних та інших колективних сільгоспвиробників;
- приватних виробників на роздрібних ринках.

Аналіз порівняння цих показників дав підставу стверджувати:

а) в обраному районі розташування фірми попит на продукцію випереджає пропозицію;

б) товари, які пропонує фірма, є традиційними і відносно рентабельними;

в) потреби наявних і потенційних клієнтів у якісній, екологічно чистій продукції із сировини вітчизняного виробництва задовольняються не повністю, тому фірма має шанс (50/50) увійти і залишитися на даному регіональному ринку;

г) конкурентна ситуація в обраному районі сприятлива: існуючі кількість, якість, асортимент і ціни не в змозі задовольнити потреби покупців.

IV.Обсяги і динаміка збуту в обраному місці

Після попереднього аналізу як галузі, так і обстановки в передбачуваних місцях реалізації продукції фірми був зроблений висновок про те, що на етапах упровадження (**№1**) і стабілізації (**№2**) необхідно скористатися насамперед каналами реалізації учасника №3 і додатковими каналами, співвідношення яких було визначене групою учасника №3 за такими параметрами:

- через торговельну мережу учасника №3;
- через оптові ринки;
- через приватну торговельну мережу;
- через адресну мережу (за системою «стіл замовлень»);
- через інші канали.

Цей аналіз дає можливість зробити припущення, що, закріпившись на ринку за допомогою торговельної мережі учасника №3, фірма «Нива» зможе розширити канали збуту через пошук і укладення договорів з новими оптовими покупцями її продукції. При цьому були вироблені попередні рекомендації зі збутової політики:

а) вести пошук нових оптових покупців (споживачів) і прагнути до укладення з ними довгострокових договорів;

б) поступово вводити адресну торгівлю за індивідуальними замовленнями юридичних і фізичних осіб на підставі довгострокових договорів;

в) увести гнучку систему оплати за продукцію і практику надання знижок під час пропозиції ціни;

г) запровадити систему обслуговування різних заходів, які проводять юридичні і фізичні особи;

д) застосувати систему доставки продукції безпосередньо замовникам.

V.Проектна оцінка обсягів реалізації продукції в обраному місці

Враховуючи конкурентну обстановку, яка склалася, і висновки щодо загальних обсягів і передбачуваних існуючих і перспективних каналів збуту, був складений аналітичний прогноз конкретних числових показників з реалізації продукції на етапах упровадження (**№1**), стабілізації (**№2**), зростання (**№3**), модернізації (**№4**). При цьому розрахунок здійснювався:

- за сезонами реалізації:

— зима;

— весна;

— літо;

— осінь;

- за роками реалізації:

— 20XX—20XX + 3 роки;

— після 20XX + 3 роки.

Оскільки учасники визначають планові показники на період 20XX—20XX + 2 роки, розраховані цифри стосовно етапу №4 є прогнозними і не відбивають передбачуваних змін в обсягах, асортименті і кількості продукції, що можуть відбутися в період до кінця 20XX + 2 роки.

VI.Збутова стратегія фірми в обраному районі

У разі *успішної* (*планової*) реалізації продукції фірмою проводитиметься така політика:

а) розширення обсягу продажу обраного асортименту продукції у вибраних місцях її реалізації;

б) розроблення і виробництво нових видів продукції, її реалізація в раніше обраних місцях;

в) розширення ринку реалізації первісного асортименту продукції;

г) реалізація товарів нового асортименту в нових місцях.

У разі *недостатньої реалізації* певного виду продукції в раніше обраних чи нових місцях політика фірми будуватиметься в такий спосіб;

1) пошук нових замовників і/або місць реалізації;

2) зниження цін на дану продукцію і розпродаж за вигідними для фірми низькими цінами;

3) зняття даного виду продукції з реалізації і виробництва.

Крім того, було запропоновано планувати впровадження й інші збутові підходи, серед яких можуть бути;

а) упровадження тимчасового збуту: сезонні замовлення, термінові замовлення, комбіновані замовлення;

б) застосування додаткового адресного збуту шляхом участі в ярмарках, презентаціях, виставках, дегустаціях, святах і т.п.;

в) застосування принципів «кооперативної відповідальності» у ланці «постачальник — виробник — продавець».

6.4. ВИЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

Ця робота була доручена учасникові №2, представник якого на основі прийнятих учасниками попередніх рішень, відбитих в організаційній концепції фірми, зробив висновок про доцільність створення фірми у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). На його думку, це обумовлено такими перевагами, властивими ТОВ:

— обмежена матеріальна відповідальність у межах внесків учасників;

— конкретне визначення частки прибутку кожного учасника;

— відносно невеликий розмір статутного фонду;

— чітке визначення прав і обов’язків учасників товариства;

— нескладна процедура заснування, організації і ліквідації.

Він розрахував, що надалі у разі досягнення стабільних позитивних результатів у реалізації продукції й за позитивної ринкової ситуації можна розглядати питання про перетворення ТОВ в акціонерне товариство закритого чи відкритого типу з метою залучення додаткових засобів для розширення обсягів випуску й реалізації продукції, виходу на нові ринки й завоювання там вигідних позицій.

До складу майбутніх акціонерів можна буде залучити фінансові структури, інших товаровиробників, фірми, які реалізують продукцію, окремих фізичних осіб, що мають вплив у бізнесі, а також використовувати досвід корпоративного управління проектами розвитку.

6.4.1. Взаємовідносини учасників

Докладна характеристика учасників фірми наведена раніше (див. розд. 2, част. 1).

Представник учасника №2 запропонував, що з метою більш якісного й ефективного створення фірми й управління її діяльністю доцільно розподілити повноваження між учасниками в управлінні фірмою з урахуванням їх кваліфікації, попередньо досвіду роботи і внесків у статутний фонд.

Цей розподіл може мати такий вигляд:

а) представник учасника **№3** може рекомендуватися на посаду директора фірми;

б) представник учасника **№2** може рекомендуватися на посаду заступника директора з маркетингу;

в) учасник **№4** може рекомендуватися на посаду начальника виробництва.

Разом з тим такий попередній розподіл може змінюватися як самими учасниками, так і призначеним директором, якому буде надано право висування власних кандидатур на посади заступника директора з маркетингу і начальника виробництва зважаючи на його персональну відповідальність перед учасниками не тільки за стан господарської діяльності фірми, а й за дії підлеглого персоналу.

Після затвердження зборами учасників зазначених пропозицій (чи прийняття інших) ці представники (учасники) виконуватимуть усі організаційні завдання аж до призначення директора фірми і підписання з ним контракту. Що стосується участі засновників №1 і №5 в управлінні фірмою, то за попередньою домовленістю між ними представник учасника №1 і учасника №5 можуть рекомендуватися на посади голови зборів учасників і його заступника.

6.4.2. Статутний фонд фірми і його структура

Пропозиції представника учасника №2 щодо формування статутного фонду фірми звелися до такого. Статутний фонд товариства формуватиметься відповідно до закону України «Про господарські товариства» і складатися з майнових і грошових внесків його учасників, як це було ними обговорено раніше. До реєстрації фірми учасникам №4 і 5 пропонується внести всю суму їхніх грошових внесків, що складатиме не менше 30%

заявленого розміру статутного фонду. Після реєстрації фірми інші учасники (№1—3) внесуть 100% свого матеріального внеску у статутний фонд фірми відповідно до їх переліку й оцінки, затверджених на зборах.

6.4.3. Організаційна структура фірми

Представник учасника №2 після консультацій з іншими представниками й учасниками розробив попередню організаційну структуру фірми. При цьому він виходив з положень концепції організації фірми, раніше затвердженої зборами учасників, а також прийнятих у підприємницькому середовищі середнього рівня принципів оптимальної кількості постійного персоналу, мінімізації управлінського персоналу, раціонального співвідношення виробничого й управлінського персоналу, а також уведення для кожного співробітника комплексу додаткових обов'язків. Було запропоновано мати організаційну структуру, що складається з:

- *управління* (функції: планування, організація, контроль, діловодство, безпосереднє управління);
- *виробництва* (функції: основне виробництво, технічне обслуговування і ремонт, допоміжні роботи);
- *маркетингу і логістики* (функції: маркетинг, постачання, зберігання, збут, транспортне обслуговування);
- *бухгалтерії* (функції: облік, звітність, статистика, інвентаризація, касові операції).

При цьому представник учасника №2 виходив з таких положень: оскільки фірма нова і прагне впровадитися в уже існуючий ринок виробництва і реалізації однотипних товарів, необхідно враховувати усталені цінові реалії і максимально можливо знизити витрати на заробітну плату персоналу. Для досягнення цього необхідні:

- оптимальна кількість структурно-функціональних напрямків (без роздроблення на ділянки відповідальності);
- скорочення штатних одиниць фірми (постійного складу);
- залучення змінного (тимчасового) контингенту працівників у міру виробничої необхідності, особливо в сезон масових постачань і перероблення вихідної сировини;
- зменшення управлінського персоналу за умови перерозподілу функцій відповідальності і керівництва підлеглими на директора і керівний персонал другого рівня управління;

• делегування учасниками своїх представників для керівництва фірмою та її підрозділами з метою оптимізації витрат на заробітну плату з наступною компенсацією за рахунок дивідендів.

6.4.4. Персонал фірми і його розподіл

Виходячи з висновків попереднього розділу представник учасника №2 після відповідних консультацій зробив попередній розрахунок потреб фірми у персоналі і визначив назву передбачуваних посад згідно з відповідним Державним переліком.

Спираючись на розроблену раніше функціонально-організаційну структуру фірми, він склав орієнтовний перелік штатних посад фірми і визначив їхню підпорядкованість.

• *Рівень 1*. Директор підприємства. (Закон України «Про господарські товариства» передбачає посаду або директора або генерального директора ТОВ). Підпорядкованість — усім учасникам чи одному з них за рішенням зборів.

• *Рівень 2*. Заступник директора з маркетингу, головний бухгалтер, начальник виробництва, завідувач лабораторії, секретар. Підпорядкованість — директорові.

• *Рівень 3*.

— бухгалтер (касир). Підпорядкованість — головному бухгалтеру;

— оператори 4 і 5-го розрядів, слюсар-ремонтник, водій електрокара. Підпорядкованість — начальникові виробництва;

— завідувач складу, водії легкового і вантажного автомобілів. Підпорядкованість — заступникові директора з маркетингу;

— додатковий персонал, прийнятий на роботу на тимчасовий період (сезон), — оператори 4-го розряду і вантажник. Підпорядкованість — начальникові виробництва.

Крім того, ряд посадових осіб будуть виконувати обов'язки позаштатних працівників:

— начальник виробництва — інспектора з дотримання правил пожежної безпеки і контролю за дотриманням правил з охорони праці;

— завідувач лабораторії — санітарного інструктора;

— секретар — інспектора з питань особового складу.

Виробничий персонал фірми (як основний, так і додатковий) перед початком робіт проходить навчання, яке проводять представники фірми — постачальника устаткування протягом 4-х днів після монтажу устаткування. Потреби фірми у виробничому

й іншому персоналі можуть змінюватися залежно від стану реалізації продукції й інших чинників, що можуть впливати на зменшення (збільшення) обсягів виробництва і реалізації.

Далі на підставі врахування виробничих потреб були визначені попередні вимоги до персоналу. За критерії брали:

- вік;
- досвід роботи;
- освіту;
- матеріальний стан;
- передбачувану зарплату.

Не виключається, що ці критерії майбутній директор зможе уточнити чи змінити з метою вироблення вимог до вихідних даних найманих на роботу співробітників, а також укладення договору з кадровим агентством на підбір персоналу.

6.4.5. Критерії відповідальності керівників

На основі організаційної структури фірми представник учасника №2 припустив, що:

1) *директор* нестиме відповідальність за загальне керівництво фірмою, а також за організацію контролю якості продукції;

2) *заступник директора з маркетингу* відповідатиме за організацію і проведення заходів маркетингу, логістики (постачання, складування, збут, транспортування) і їх якісні показники, роботу водіїв, виконання правил експлуатації автомобільної техніки, проведення інвентаризації;

3) *начальник виробництва* нестиме відповідальність за виконання виробничих завдань, організацію виробничих процесів, якість продукції, роботу підлеглого персоналу, організацію протипожежних заходів і заходів з охорони праці та контроль за дотриманням персоналом цих вимог;

4) *головний бухгалтер* відповідатиме за своєчасність, правильність і вірогідність ведення обліку і звітності, контролю за своєчасним документальним оформленням операцій з матеріальними цінностями і фінансовими засобами;

5) *завідувач лабораторії* нестиме відповідальність за своєчасний і якісний контроль сировини, готової продукції, організацію медичного обслуговування персоналу і контролю за дотриманням санітарно-гігієнічних правил на підприємстві;

6) *секретар* відповідатиме за ведення службового і кадрового діловодства.

Крім того, кожного з перерахованих посадових осіб зобов'язати виконувати функції з організації і контролю виконання підлеглим персоналом вимог з охорони праці, дотриманням заходів безпеки, нерозголошення комерційної таємниці, зі збереження матеріальних засобів, виданих у тимчасове користування, виконання вимог внутрішньофірмового розпорядку й іншими, котрі будуть визначені в посадових інструкціях.

6.4.6. Завантаженість персоналу

Оскільки перероблення сировини і виробництва продукції матимуть сезонний характер (в основному припадає на червень-жовтень), то представник учасника №2 вважає, що найоптимальнішим підходом буде складання змінного графіка робіт для персоналу фірми в цей період. З огляду на сезонність і швидкоплинність дозрівання сировинної продукції і неможливість тривалого зберігання її основної кількості через можливі втрати в якісних показниках (особливо це стосується швидкопсувної продукції — ягід), пропонується організувати безперервний цикл перероблення без вихідних з наданням їх персоналу фірми в інший період чи грошової компенсації за понаддоговірний робочий час (здебільшого вибирання врожаю на полях і в садах проводиться як у період його найбільш ефективного дозрівання, так і в погожі дні, незалежно від того, робочі вони чи вихідні).

Була підтримана пропозиція учасника №3 про те, що директор фірми і його заступник з маркетингу під час підготовки й укладення договорів на постачання сировини повинні орієнтувати постачальників на здійснення постачань щодня з 11.00 до 12.00, з тим, щоб о 12.00 почати перероблення сировини й до кінця зміни завершити розфасовування, упакування готової продукції, її навантаження на транспорт замовника чи складування певної частини в спеціальних приміщеннях підприємства.

Крім того, були підтверджені попередні розрахунки учасника №4: перероблення запланованої кількості сировини, випуск готової продукції та її відвантаження замовникові можна здійснити в одну зміну. Для цього пропонується запланувати залучення тимчасових робітників — операторів з метою організації безперервної роботи устаткування (зі змінами бригад для перерв) в одну виробничу зміну, що сприятиме як виконанню

виробничих показників, так і поліпшенню якості готової продукції.

Питання, що стосуються надання виробничому та іншому персоналу (наприклад, завідувачеві складу) часу на перерви та відпочинок, регулювати у розпорядку дня, контракті, колективному трудовому договорі і додатково в спеціальних графіках виходу на роботу і виконання робіт відповідно до опису робочого місця і технологічної карти. Ці документи розробляти окремо як внутрішньонормативні. При цьому вони повинні бути складені відповідно до вимог Кодексу законів про працю, Законів України «Про охорону праці», «Про колективні трудові договори», стандартів підприємства даного профілю, а також галузевих і внутрішньофірмових нормативних документів.

6.4.7. Правові взаємовідносини фірми: зовнішні і внутрішні

I.Взаємовідносини фірми з державою і державними органами

Представник учасника №2 вважає, що всі питання, які стосуються заснування, реєстрації фірми, організації її діяльності, необхідно вирішувати відповідно до законів України, котрі регулюють діяльність підприємств такої організаційної форми і такого виду діяльності. Фірма як товариство з обмеженою відповідальністю буде зареєстрована: у податкових органах як платник податків і платник податку на додану вартість, у всіх державних цільових фондах, а також у контрольних структурах органів місцевої державної влади.

Фірма не матиме *податкових пільг* і платитиме податки за існуючими базовими ставками для фірм подібного профілю (якщо інше не передбачено чинним законодавством). З метою мінімізації фінансових втрат від можливих порушень, виявлених податковими й іншими державними органами під час перевірки фінансової діяльності фірми, пропонується укласти договір з аудиторською фірмою і періодично проводити аудит, а також ревізійною комісією товариства постійно перевіряти фінансовий стан підприємства, дотримання обліково-звітної дисципліни.

II.Взаємовідносини фірми з партнерами

Політика учасників стосовно *постачальників* (товарів і послуг), а також *покупців* продукції фірми може будуватися на принципах:

- ретельної і зваженої підготовки проектів договорів з урахуванням інтересів і вигоди сторін;
- ретельно продуманої роботи з недопущення невиконання умов договорів;
- прагнення попередньо вирішувати всі спірні питання чи претензії, що виникли шляхом переговорів;
- звертання в господарський суд чи інші органи, що вирішують і регулюють спори між суб'єктами господарювання, застосовувати тільки у виняткових випадках;
- систематичного контролю за виконанням персоналом фірми умов укладених договорів;
- систематичного контролю за виконанням партнерами по бізнесу своїх зобов'язань згідно з укладеними договорами;
- ведення системи попередніх нагадувань постачальникам і покупцям про постачання сировини, компонентів, упакування і тари, а також про необхідність відвантажувати готову продукцію.

Представник учасника №2 пропонує проекти договорів готувати відповідно до вимог Цивільного кодексу України, інших *державних* нормативних актів і мати таку їх структуру:

- сторони;
- предмет;
- умови виконання;
- порядок розрахунку;
- права та обов'язки;
- нездоланні обставини (перелік);
- відповідальність за невиконання (за інше);
- порядок розгляду спорів і претензій (з позначенням предмета спору);
- терміни дії;
- умови припинення дії;
- додаткові умови;
- додатки;
- реквізити і підписи.

III.Взаємовідносини з прийнятим на роботу персоналом

Представник учасника №2 вважає, що успішна робота персоналу фірми залежатиме від таких чинників:

- повної відповідності персональної політики підприємства вимогам законів України, нормативним актам органів центральної і місцевої виконавчої влади, що мають пряме

відношення до підприємств такого виду діяльності і такої організаційної форми;

- ретельної підготовки проектів контрактів і посадових інструкцій до прийому на роботу з урахуванням вимог законодавства, інтересів роботодавця і працівника;
- створення на підприємстві повної і такої, що відповідає законодавству, нормативної й іншої документації, яка визначає і регулює відповідальність, права та обов'язки керівництва фірми і її працівників;
- створення на підприємстві, з одного боку, матеріальних, соціальних, санітарно-гігієнічних та інших умов діяльності його персоналу, а з іншої — обстановки постійного і жорсткого контролю за виконанням персоналом своїх обов'язків, дотриманням трудової і виробничої дисципліни, наявністю і станом матеріальних і фінансових засобів;
- систематичної перевірки стану і підсумків фінансово-господарської діяльності завдяки активній участі ревізійної, інвентаризаційної й іншої комісій, створених на підприємстві;
- наявності в адміністрації і персоналу взаємних інтересів і відповідальності за виконання планових показників, якнайшвидшого досягнення беззбитковості, гарантованого одержання стабільних доходів (прибутку) і їх оптимального розподілу відповідно до установчих документів і умов колективного трудового договору;
- надання в майбутньому персоналу фірми можливості взяти участь у її управлінні в разі акціонування підприємства і введення іменних, привілейованих акцій для співробітників, котрі пропрацювали у фірмі не менше 4—5 років.

Рекомендується під час вирішення питання прийому на роботу керуватися такими принциповими положеннями:

а) прийом на роботу за контрактом здійснювати за наявності проекту контракту з претендентом на посаду і посадової інструкції;

б) проекти контрактів і посадових інструкцій готують:

- учасники — для директора фірми;
- директор — для заступника, головного бухгалтера, начальника виробництва, завідувача лабораторії і секретаря;
- перераховані в пункті б) посадові особи — для своїх підлеглих (у разі їх наявності);

в) проекти контрактів складати відповідно до вимог ч.3 ст. 21 Кодексу законів про працю і Постанови Кабінету Міністрів України від 19 березня 1994 р. №170;

г) проекти посадових інструкцій складати відповідно до класифікаторів професій України і за такою структурою:

- порядок призначення і звільнення;
- підпорядкованість (хто і кому);
- чим керується під час виконання обов'язків (посилання на зовнішні і внутрішні нормативні акти);
- обов'язки (що повинен знати й уміти):

— загальні (функціональні, фірмові);
— функціональні стосовно співробітників фірми;
— функціональні стосовно підлеглих;
— власні функціональні (внутрішні — документообіг);

- права:

— зовнішні;
— внутрішні (права не повинні копіювати чи підміняти обов'язки);

- відповідальність (за невиконання, неналежне виконання, інше):

— адміністративна;
— карна;
— матеріальна;
— інша;

- передавання прав, обов'язків, відповідальності в окремих випадках (відпустки, тимчасової непрацездатності та ін.).

Представник учасника №2 вважає, що кожен структурний керівник повинен у разі необхідності готувати для свого підлеглого нормативні документи, які доповнюватимуть посадову інструкцію (опис робочого місця, плану-схеми виконуваних завдань, локальні інструкції з дотримання заходів безпеки й інші). Крім того, обов'язковою умовою під час прийому на роботу будуть:

а) проходження кандидатом медичного обстеження і надання відповідних довідок;

б) укладення з прийнятими на роботу договорів про повну чи часткову матеріальну відповідальність.

Представник учасника №2 вважає, що доцільно скористатися послугами фірми з надання юридичних послуг, з якою необхідно укласти відповідний договір, щоб звести до мінімуму помилки при укладанні юридичних документів.

6.4.8. Права власності фірми на технологію і торгову марку

Представник учасника №2 вважає, що до початку рекламної кампанії в період організації діяльності фірма повинна мати свій

фірмовий знак, логотип і торгову марку на кожен вид продукції. Вони поряд з назвою кожного виду продукції, дизайном упакування повинні пройти сертифікацію і реєстрацію у відповідних державних органах. Технологія виробництва і готова продукція за компонентами і якістю мають бути зареєстровані у відповідних органах, включаючи органи охорони здоров'я, і на них отримані відповідні рекомендації щодо застосування.

6.5. ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИКІВ, БЕЗЗБИТКОВОСТІ. РОЗРАХУНОК ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ

6.5.1. Визначення ризиків і способів їх мінімізації

І. Групи ризиків

Відповідно до плану дій представник учасника №1 одержав від директора фірми «Агропродукт» доручення скласти орієнтовний перелік ризиків і розробити заходи для їх мінімізації. Виходячи з досвіду комерційної діяльності учасників №1—3 він передбачив такі групи ризиків:

а) *комерційні*, імовірність настання яких коливається від 15 до 75%, а наслідки можуть знизити успіх фірми від 10 до 40%;

б) *ресурсні*, імовірність настання яких коливається від 15 до 35%, а наслідки можуть знизити успіх фірми від 20 до 50%;

в) *технічні*, імовірність настання яких коливається від 5 до 20%, а наслідки можуть знизити успіх фірми до 75%;

г) *зовнішні*, імовірність настання яких до 30%, а наслідки можуть знизити успіх фірми до 30%;

д) *внутрішні*, імовірність настання яких коливається від 10 до 50%, а наслідки можуть знизити успіх фірми від 20 до 80%;

е) *політичні*, імовірність настання яких коливається від 15 до 25%, а наслідки можуть знизити успіх фірми від 15 до 50%.

ІІ. Організаційні і фінансові способи мінімізації ризиків

Було передбачено, що в ідеальному випадку учасники самі можуть максимально мінімізувати ризики:

- комерційні;
- ресурсні;
- технічні;
- внутрішні

шляхом продуманого і ретельного проведення таких заходів:

— постійного відстеження ринкової ситуації;

— грамотного складання договорів, установчих документів, контрактів, інструкцій, положень, описів, наказів;

— якісного підбору, розстановки, підготовки персоналу і контролю за його діяльністю;

— обов'язкової підготовки всіх (передбачених законодавством і вимогами до такого виду діяльності і такої організаційної форми) внутрішніх документів фірми і її структурних підрозділів;

— ведення постійного й ешелонованого по об'єктах, суб'єктах за часом контролю виробничої, маркетингової, облікової й іншої діяльності структурних підрозділів підприємства;

— постійного відстеження законодавчих і інших нормативно-правових змін на центральному, галузевому, регіональному і місцевому рівнях;

— укладення договорів про надання підприємству постійних консалтингових, юридичних, маркетингових і аудиторських послуг;

— участі представників підприємства в семінарах, зборах, які проводяться місцевими податковими й іншими органами з питань поточної податкової політики, та ін.

В усіх розроблюваних документах (насамперед, у бізнес-плані) учасники зобов'язані передбачити заходи і зробити розрахунки, які, на їхню думку, зможуть передбачити ризики, що стосуються конкретних виду і періодів діяльності, зменшити збиток у разі його можливого настання.

Одним із нормативних способів уникнення негативних наслідків діяльності фірми є страхування: зовнішнє (укладення договору зі страховою кампанією) і внутрішнє (обов'язкове формування резервного фонду підприємства у розмірі не менше 25% прибутку, що залишається після сплати податку на прибуток із щомісячним відрахуванням у даний фонд не менше 5% такого прибутку). Крім того, представник учасника №1 вважає, що страхування фірми може також здійснюватися за рахунок іншої частини чистого прибутку, що, відповідно до установчих документів, передбачалося направляти на формування інших фондів, у тому числі і на виплату дивідендів учасникам.

6.5.2. Визначення фінансових показників фірми

І. Узагальнені балансові показники

Представник учасника №1 склав проектний узагальнений баланс фірми з основними показниками:

- на початок діяльності;
- на кінець календарного року;
- на кінець першого господарського року діяльності.

Це дало змогу скласти прогноз матеріального і фінансового стану фірми на кінець кожного із зазначених періодів, що характеризуватимуться:

— показниками, з якими фірма вступає в початок виробництва й реалізації;

— показниками на період, коли буде необхідно розраховуватися за взяті кредити;

— показниками періоду, коли буде необхідно розраховуватися (виплачувати дивіденди) із власниками (засновниками) фірми.

Крім того, розрахунок показників цих періодів сприятиме визначенню основних показників фінансового стану фірми (коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, співвідношень засобів тощо), що дуже важливо для зовнішніх інвесторів (кредиторів) і власників фірми.

Представник учасника №1 запропонував до початку виробничої діяльності фірми проводити повну інвентаризацію матеріальних і грошових засобів, згідно з висновками якої складатиметься вступний баланс (баланс відкриття).

Статті узагальненого балансу (групи активів і пасивів) представник учасника №1 сформував на основі планових показників за витратами фірми, прогнозованих доходів, прибутків чи збитків, а також руху готівки, що подали інші учасники на даному етапі підготовки до складання бізнес-плану. За часовий показник був узятий кінець першого року господарської діяльності фірми (червень 20XX + 1 рік).

Для більшої зручності в складанні й аналізі прогнозного балансу фірми пропонується такий його варіант, де окремі пункти упущені як такі, котрі не мають особливого значення для роботи з цим фінансово-аналітичним документом. Даний баланс є узагальнюючим аналітичним документом, де виділені тільки основні групи активів і пасивів. Серед них:

- з лівої частини (активу):

— основні засоби;
— матеріальні оборотні засоби;
— грошові оборотні засоби;
— дебіторська заборгованість;
— інші активи;
• з правої частини (пасиву):
— власний капітал (статутний фонд);
— позикові засоби;
— кредиторська заборгованість;
— інші пасиви.

Така форма балансу з показниками зручніша для наступного аналізу діяльності фірми. Докладні показники бухгалтерського балансу (що відповідає нормативним вимогам) пропонується вказати у фінансовій частині бізнес-плану.

II. Розрахунок фінансових показників фірми (аналіз балансу)

На основі статей прогнозного балансу пропонується скласти аналіз показників фінансово-господарської діяльності фірми і розрахунок основних фінансових показників, яких вона може досягти під час виконання запланованих обсягів виробництва і реалізації наприкінці першого року діяльності.

1) *коефіцієнт абсолютної ліквідності*, що показує, яка частина поточної заборгованості може бути погашена на момент складання балансу; бажано мати більше 1, що є позитивним показником;

2) *коефіцієнт незалежності*, що характеризує незалежність фірми від зовнішніх джерел фінансування; бажано мати більше 0,5, що є позитивним показником;

3) *коефіцієнт фінансової стійкості*, що показує, наскільки раціонально фірма використовує власні і позикові засоби; бажано мати більше 0,8, що є позитивним показником.

Можуть бути розраховані й інші коефіцієнти (наприклад, фінансового ризику, забезпеченості фінансовими засобами, сума робочого капіталу, індекс постійного активу, робочий капітал тощо).

Результатом розрахунку коефіцієнтів мають стати висновки про стан фірми на кінець першого року своєї діяльності:

а) про фінансовий стан;

б) про достатність матеріальних і фінансових засобів для подальшого утримання виробництва і його наступного розширення;

в) про можливість повернення всієї суми кредиту і лізингу до кінця дії кредитного і лізингового договорів за рахунок власної діяльності;

г) про можливість преміювання персоналу і виплати дивідендів засновникам.

III. Розрахунок досягнення беззбитковості

Представник учасника № 1 вважає, що важливим показником для фірми, яка починає свою виробничу діяльність, є визначення обсягів реалізованої продукції, за яких вона досягає беззбитковості. На підставі прогнозованих виробничих показників (витрат, доходу, прибутку) він визначив точку беззбитковості (**ВІР**) двома способами.

а) аналітичним;

б) графічним.

Проведені розрахунки показують, що за даних узагальнених вихідних показників періоду організації діяльності фірми, початку виробничої діяльності і просування на ринок, виробництво досягне своєї беззбитковості наприкінці перших шести місяців із дня початку реалізації і надходження доходів. Це дасть змогу фірмі триматися в межах запланованих показників і не вдаватися до додаткового кредитування оборотних засобів для виробничої діяльності.

IV. Розрахунок фінансових потреб і повернення інвестицій

IV-1. Розрахунок потреб у фінансуванні і джерел їх покриття

Представник учасника №1 після ознайомлення з попередніми висновками і рішеннями учасників з даного питання розрахував, що первісне фінансування діяльності фірми може здійснюватися за рахунок:

а) власних засобів у розмірі 275000 грн;

б) договору лізингу на суму 220000 грн (попередньо на два роки не більш ніж під 30% річних) для одержання устаткування;

в) кредиту банку в розмірі 200—250 тис. грн (попередньо на три роки не більш ніж під 30% річних) для виплати авансу за договором лізингу в розмірі близько 30% від лізингової суми і покриття витрат на придбання оборотних матеріальних засобів.

Розподіл засобів за статтями витрат на здійснення заходів у період заснування фірми й організації її діяльності, а також

фінансування виробничої діяльності фірми визначені учасниками раніше. Тому представник учасника №1 склав розрахунок фінансових потреб фірми і джерел їх покриття.

- за періодами:

— під час заснування;
— у перші 3 місяці роботи;
— у другі 3 місяці роботи;
— у треті 3 місяці роботи;
— у четверті 3 місяці роботи;
— за другий рік роботи;
— за третій рік роботи;

- за джерелами:

— внесок учасників;
— дохід від реалізації;
— кредит банку.

З розрахунку стало видно, що потреби фірми в засобах у період заснування на 10—15% покриються за рахунок їх власних внесків, на 85—90% — за рахунок кредиту банку. Ці гроші необхідні для розрахунку за лізингом і для розрахунку за оборотні матеріальні засоби у вигляді сировини, компонентів, упакування, тари, МБП та інших. У наступні періоди потреби фірми в коштах покриватимуться за рахунок одержуваного доходу від реалізації.

IV-2. Використання фінансових результатів і розподіл прибутку

Під час попередньої роботи учасниками були протокольно оформлені основні підходи до формування капіталів фірми і використання отриманих фінансових результатів. Нормативно такий розподіл буде закріплено у відповідних розділах установчих документів і протоколах зборів учасників. Відповідно до раніше викладених концептуальних підходів представник учасника №1 запропонував варіант використання створюваних фондів і розподілу отриманих результатів (за періодами, визначеними до складання бізнес-плану). Він вивів показники за такими розділами:

- валовий дохід;
- валові (прямі) витрати;
- валовий прибуток;
- розрахунки і виплати;
- податок на прибуток;
- чистий прибуток і його розподіл:

— резервний фонд;
— дивіденди;
— розвиток підприємства, стимулювання працівників тощо.

IV-3. Повернення засобів інвесторам і учасникам

Як зазначалося раніше, у створення фірми й організацію її виробничої діяльності були вкладені такі інвестиційні засоби:

а) учасників:
- матеріальні;
- грошові;

б) банку у вигляді кредиту;

в) лізингодавця — у вигляді техніки й устаткування.

Представник учасника №1 запропонував порядок повернення вкладених коштів визначити в установчих документах і в протоколах зборів (для учасників), у кредитному договорі й у договорі фінансового лізингу. Далі він розрахував порядок повернення засобів інвесторам за такими показниками.

- учасникам:

— витрати періоду заснування;
— дивіденди;

- банку:

— кредиту;
— відсотків за кредит;

- лізингодавцеві:

— вартість техніки;
— відсотки за лізингом;

- сумарні показники:

— учасникам;
— банку;
— лізингодавцеві.

Розрахунки показали:

— що витрати, понесені учасниками фірми в період заснування, можна покрити в перші сім місяців її діяльності;

— кредит банку і відсотки по ньому можна виплатити до кінця поточного року (тобто протягом семи місяців із дня початку діяльності фірми);

— лізингові платежі можна здійснити протягом одного господарського року діяльності фірми (тобто за 12 календарних місяців);

— дивіденди учасникам можна виплатити в повному обсязі по закінченні першого господарського року діяльності фірми (тобто через 12 календарних місяців).

Усі попередні розрахунки, висновки і пропозиції були узагальнені учасником №5 і на їх основі він склав бізнес-план фірми. Надалі кожний з учасників виконує отримані доручення відповідно до плану дій. Після складання бізнес-плану він виноситься на обговорення і затвердження зборів учасників.

Під час зборів, крім бізнес-плану, розглядалися й інші питання. Бізнес-план є головним документом, що виступатиме не тільки як єдиний такого роду плановий документ для учасників фірми, а й для:

- кредиторів (банку й інших);
- лізингодавців;
- керівного персоналу фірми.

У рішенні стосовно бізнес-плану учасники затвердили цей документ, і доручили учасникові №5 (як головному укладачеві бізнес-плану) ознайомити з ним директора фірми, заступника директора з маркетингу, начальника виробництва, головного бухгалтера.

Далі були розглянуті питання, що стосуються посад створюваної фірми. Як уже зазначалося, політика учасників стосовно персоналу полягає в дотриманні таких принципів:

— скорочення кількості персоналу, особливо керівного;

— мінімально припустимих витрат на заробітну плату персоналові управління.

У зв'язку з цим учасники рекомендували на посаду директора представника учасника №3, на посаду заступника директора з маркетингу — представника учасника №2, а начальником виробництва — учасника №4.

Далі учасники вибрали голову зборів і його заступника. Обов'язковість таких рішень для ТОВ випливає із Закону України «Про господарські товариства». На ці посади були обрані: головою товариства — учасник №5, заступником голови — представник учасника №1.

Потім були затверджені і рекомендовані директору структура договорів, контрактів, посадових інструкцій персоналу фірми (у тому числі і директора фірми), а також уточнені завдання учасників на майбутній період. Після цього було доручено підготувати на наступні збори учасників:

- *учасникові №5* — провести попередні переговори з потенційними постачальниками й укласти від імені учасників

договори (протоколи) про наміри співробітничати, а також узагальнити результати оцінки пропозицій постачальників технологічних ліній, техніки й устаткування і пропозиції щодо вибору;

- *представникові учасника №1* — підготувати проекти установчих документів для ТОВ;
- *представникові учасника №2* — скласти план проведення реєстраційних заходів і кошторис витрат на це проведення;
- *представникові учасника №3* — скласти протокол (акт) про стан передбачуваного місця розташування фірми і про його придатність до ведення виробничої та іншої діяльності.

У примітці можна відзначити, що показники основної частини бізнес-плану будуть доповнені і розширені в додатках до нього. Особливо важливим буде розрахунок собівартості кожної номенклатурної підгрупи продукції, що стане основою для подальших цінових пропозицій під час реклами продукції, а також під час проведення переговорів із потенційними покупцями і підготовки проектів договорів.

РОЗДІЛ 7 РОБОТА ПІСЛЯ ЗАТВЕРДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Відповідно до рішень попередніх зборів і раніше затвердженого плану дій представники учасників №1—3 і учасники №4—5 приступили до виконання даних їм доручень. Дотримуючись політики учасників щодо мінімізації засобів на покриття витрат в організаційний період, складанням установчих та інших документів, а також реєстрацією товариства займатимуться безпосередньо представники учасників, а не наймані для цих цілей фізичні і юридичні особи.

7.1. ПІДГОТОВКА УСТАНОВЧИХ ДОКУМЕНТІВ

Це доручення виконував представник учасника №1. Під час складання установчого договору і статуту товариства він за вихідні нормативні документи взяв такі:

а) Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.91 р. №887-XII;

б) Закон України «Про підприємництво» від 07.02.91 р. №698-XII;

в) Закон України «Про власність» від 07.02.91 р. №697-XII;

г) Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 р. №1576-XII;

д) Цивільний кодекс України від 18.07.63 р.;

е) інші нормативні документи, посилання на які наводяться нижче;

є) попередньо складені і затверджені зборами учасників документи і розрахунки: бізнес-план, протоколи зборів та інші, у яких визначені перші підходи до організаційних, фінансових, матеріальних та інших аспектів створення і функціонування фірми.

Представник учасника №1 раніше зареєстрував свою фірму — ТОВ «Агропродукт». Проте він ще раз вивчив необхідні нормативні документи, проконсультувався з юристом фірми і приступив до складання документів, необхідних для державної реєстрації.

Екскурс у законодавство

Підготовка установчих документів є важливим етапом реєстрації підприємства. Відповідно до *п.3 Положення про державну реєстрацію* в орган реєстрації направляються:

— Рішення власника (власників) майна чи уповноваженого ним (ними) органу про створення юридичної особи. Якщо власників чи уповноважених ними органів два і більше, таким рішенням є *установчий договір*, а також *протокол установчих зборів*, який є обов'язковим документом під час ведення установчих зборів. У ньому фіксуються хід ведення зборів, усі питання, які розглядаються на зборах, і прийняті з них рішення.

(Незважаючи на те, що протокол установчих зборів не є установчим документом, його подання на державну реєстрацію передбачене Практичним коментарем для органів державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності щодо порядку проведення державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 25.05.98 р. №740, затвердженої наказом Ліцензійної палати України від 23.06.98 р. №67 у випадках, передбачених законодавством). Слід зазначити, що рішенням власника можуть також бути наказ, постанова, розпорядження й інші документи, які згідно зі своїми повноваженнями засновник (власник майна) може видати.

— *Статут*, якщо відповідно до законодавства це необхідно для створюваної організаційно-правової форми суб'єкта підприємницької діяльності.

Зазначимо, що установчими документами *для різних форм власності* є:

— для АТ, ТОВ, ТДВ, колективного підприємства, заснованого на власності трудового колективу, — статут і установчий договір;

— для повного і командитного товариства — установчий договір.

Установчий договір регламентує відносини між засновниками, їхні права та обов'язки, містить дані про товариство і його матеріально-майновий стан, а також термін його діяльності. У ньому сторони закріплюють своє бажання створити господарське товариство певного виду, предмет і мету його діяльності, склад засновників і учасників, порядок ведення спільної діяльності, назву і місцезнаходження, розмір і порядок утворення статутного капіталу і передання майна, терміни внесення внесків, порядок розподілу прибутку і збитків, склад і компетенцію органів товариства і порядок прийняття ними рішень включаючи перелік питань, з яких необхідна більшість чи кваліфікована більшість голосів, порядок внесення змін в установчі документи і порядок ліквідації та реорганізації товариства.

Установчий договір може містити зобов'язання учасників не розголошувати комерційну таємницю і конфіденційну інформацію.

Установчий договір укладається в писемній формі. При цьому законодавство не містить переліку обов'язкових реквізитів установчого договору, через те він вважається укладеним, якщо між сторонами досягнуто згоди щодо всіх істотних умов, необхідних для його виконання.

Відповідно до ст.9 Закону України «Про підприємства» підприємство діє на підставі *статуту*, що затверджується власником (власниками) майна, а для державних підприємств — власником майна за участі трудового колекти-

ву. У статуті підприємства зазначаються власник і назва підприємства, його місцезнаходження, предмет і мета діяльності, органи управління, порядок їх формування, компетенція і повноваження трудового колективу і його виборних органів, порядок утворення майна підприємства, умови реорганізації і припинення діяльності підприємства.

Усі пункти установчих документів мають бути чіткими, не повинні містити двозначних чи неоднозначних положень.

Що стосується передбачених в установчих документах *предмета і цілей діяльності підприємства*, то варто враховувати, що кількість видів діяльності, які вказуються в установчих документах, не обмежується, але здійснення видів діяльності, не зазначених в установчих документах, заборонене. Тому рекомендується відбивати усі види діяльності, які, можливо, буде здійснювати підприємство, у тому числі включити «Інші види діяльності». Усі перераховані види діяльності повинні указуватися відповідно до Державного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності» (КВЕД), затвердженого наказом Держстандарту України від 22.10.1996 р. №441 і Загальним класифікатором «Галузі народного господарства України» (ЗКГНГ), затвердженим наказом Міністерства статистики України від 24.01.94 р. №21.

Якщо пізніше на підприємстві буде прийняте рішення вести діяльність, не зазначену в статуті, то необхідно буде внести зміни в установчі документи.

У статут можуть включатися *положення*, зв'язані з особливостями діяльності підприємства: про трудові відносини, про повноваження, порядок створення і структуру ради підприємства; про знаки для товарів і послуг та ін.

У статуті підприємства визначається *орган*, що має право представляти інтереси трудового колективу (рада трудового колективу, рада підприємства, профспілковий комітет і ін.).

Установчі документи складаються на державній чи іншій мові відповідно до Закону УРСР «Про мови в Українській РСР» від 28.10.89 р. №8312-XI, підписуються засновником або особою, уповноваженою зборами засновників (при створенні господарських товариств), прошиваються і пронумеровуються. Установчі документи не повинні містити положень, що суперечать чинному законодавству.

За бажанням заявника орган реєстрації може прийняти ще додатково *дві-три копії* установчих документів для проставлення відмітки про реєстрацію, які повертаються разом зі свідоцтвом про державну реєстрацію.

Установчі документи *направляються* в орган державної реєстрації у трьох примірниках (два оригінали й одна копія), завірених нотаріально. Відповідно до п.7 Положення про державну реєстрацію *відповідальність* за відповідність установчих документів законодавству несе власник (власники) чи уповноважені ним (ними) органи, що подає документи для державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності.

Назва підприємства. Відповідно до ст.2 Закону України «Про підприємництво» назва суб'єкта підприємницької діяльності — юридичної особи повинна містити відомості про організаційно-правову форму підприємства відповідно до КОПФХ, вид і назву. У назві підприємства відповідно до ст. 9 Закону України «Про підприємства» можуть вживатися терміни «завод», «фабрика»,

«майстерня», використання яких у назві підприємства не суперечить чинному законодавству.

На практиці зустрічаються такі назви підприємств, у яких використовуються організаційно-правові форми, не передбачені законодавством (Приватна фірма «Яна», науково-виробничий центр «Прокер»), а також поєднання в одній назві підприємства кількох організаційно-правових форм (товариство з обмеженою відповідальністю «Корпорація «Омега»).

Правильно буде назвати перелічені вище підприємства так: приватне підприємство «Яна», товариство з обмеженою відповідальністю «Омега» або корпорація «Омега», ВАТ «Науково-виробничий центр «Прокер».

У листі від 27.07.2001 р. №4-422-209/4745 Державний комітет України з питань регуляторної політики і підприємництва (Держкомпідприємництво України) звертає увагу на те, що в назві суб'єктів підприємницької діяльності — юридичних осіб повинна вказуватися тільки одна, а не дві чи більше організаційно-правові форми, оскільки тоді назва суперечитиме не тільки Закону України «Про підприємництво», а й вимогам Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.96 р. №236\96-ВР.

У назві суб'єкта підприємницької діяльності — юридичної особи забороняється використовувати повні чи скорочені назви органів державної влади, органів місцевого самоврядування і подібних їм, а також назв, тотожних назвам іншого суб'єкта підприємницької діяльності — юридичної особи чи об'єднання громадян. Відомості про зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності вносяться до Реєстру суб'єктів підприємницької діяльності, ведення якого передбачено статтями 2 і 8 Закону України «Про підприємництво».

Згідно зі ст.8 цього Закону забороняється реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності з тотожними назвами (відповідно до Закону №2356, що набув чинності з 04.08.2001 р., перереєстрація з метою зміни назви раніше зареєстрованого суб'єкта підприємницької діяльності з тотожними назвами здійснюється безкоштовно). Відповідно до листа Держкомпідприємництва України «Щодо порядку введення в дію Закону України «Про внесення змін у Закон України "Про підприємництво" стосовно назв суб'єкта підприємницької діяльності» від 27.07.2001 р. №4-422-209/4745 тотожними вважаються назви підприємств, якщо збігається їх *організаційно-правова форма і назва*. Якщо збігається тільки назва, а організаційно-правові форми різні, то назви таких підприємств не є тотожними. Отже, «Приватне підприємство «Союз» і «Приватне підприємство «Союз» тотожні, а «Товариство з обмеженою відповідальністю «Союз» і «Приватне підприємство «Союз» не є тотожними.

Під час реєстрації підприємства орган державної реєстрації дає можливість суб'єкту підприємницької діяльності попередньо здійснити перевірку заявленої назви на тотожність назві вже зареєстрованого суб'єкта, внесеного у відповідні реєстри. Для цього орган державної реєстрації може зарезервувати терміном на 1 місяць (для відкритих акціонерних товариств — на 9 місяців) назву суб'єкта підприємницької діяльності, що включається в окремий перелік зарезервованих назв і враховується під час перевірки на тотожність поряд з назвами уже зареєстрованих суб'єктів (п.2 Положення про державну реєстрацію).

Відповідно до листа від 27.07.2001 р. №4-422-209/4745 через недостатність матеріально-технічної забезпеченості і відсутність донині єдиного програмного забезпечення для ведення Реєстру суб'єктів підприємницької діяльності Держкомпідприємництво вважає за доцільне рекомендувати проводити перевірку на тотожність назв суб'єктів підприємницької діяльності — юридичних осіб на рівні органа державної реєстрації.

Якщо назва підприємства, перекладена на будь-яку іноземну мову, використовуватиметься в діяльності підприємства, то її слід указати в установчих документах, щоб назва підприємства іноземною мовою мала юридичну чинність.

Статутний капітал (*фонд*). Статутний капітал — це зафіксована в установчих документах загальна вартість активів, що є внеском власника (учасників, засновників) у капітал підприємства. Статутний капітал становить матеріальну базу підприємства і є гарантією його стабільності. Порядок формування статутного капіталу і його розмір залежать від виду й організаційно-правової форми власності підприємства.

Конкретні вимоги щодо *порядку формування і розміру* статутного капіталу передбачені тільки в Законі про господарські товариства для формування статутного капіталу акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю і товариства з додатковою відповідальністю.

Для *інших організаційно-правових форм* підприємств законодавчо не передбачений мінімальний чи фіксований розмір статутного капіталу і не визначені порядок і терміни внесення засобів для його формування. Однак це не означає, що власник не може створити (зареєструвати) статутний капітал.

У цьому випадку при створенні підприємства власник самостійно визначає розмір статутного капіталу, зареєстрованого в установчих документах. Сума оголошеного статутного капіталу може вноситися в розмірі і терміни, визначені власником чи не вноситися взагалі.

У статутний капітал підприємства можуть бути внесені будинки, споруди, устаткування, товарно-матеріальні цінності, цінні папери, грошові кошти, у тому числі в іноземній валюті, право користування землею, будинками, іншими майновими правами. Забороняється використовувати для формування статутного капіталу бюджетні засоби, засоби, отримані в кредит чи у заставу.

Рекомендується визначити *порядок передання майна* в статутний капітал підприємства, яке згодом має бути документально оформлене актом оцінювання й актом приймання-передавання. Вартість внеску підлягає оцінюванню в порядку, визначеному в установчих документах.

Під час передавання в статутний капітал *нерухомого майна*, що підлягає реєстрації, необхідно керуватися п.4 «Інструкції про порядок державної реєстрації права власності на об'єкти нерухомого майна, що перебуває в юридичних і фізичних осіб», затвердженої наказом Державного комітету будівництва, архітектури і житлової політики України від 26.06.98 р. №121, відповідно до якої засновники (громадяни, юридичні особи), котрі внесли в статутний капітал підприємства об'єкт нерухомості, повинні одержати в місцевих органів виконавчої влади, місцевого самоврядування свідоцтво на право власності на об'єкти нерухомого майна. На підставі цього свідоцтва в бюро технічної інвентаризації (БТІ) проводиться державна реєстрація права власності на

об'єкти нерухомого майна. Реєстрація права власності є обов'язковою для власників незалежно від форми власності і проводиться за засоби власника нерухомого майна.

Управління підприємством. Чинним законодавством прямо не передбачена обов'язкова наявність на підприємстві посади директора, що веде до виникнення питання: чи може засновник, власник (один із засновників) підприємства керувати поточною діяльністю і не перебувати з підприємством у трудових відносинах? Що ж записати в установчих документах?

Для відповіді на це питання звернемося до статті 14 Закону України «Про підприємства», згідно з яким власник реалізує свої права з управління підприємством безпосередньо (самостійно) чи через уповноважений ним орган. При цьому керівник підприємства відповідно до ст.16 Закону про підприємства самостійно вирішує питання діяльності підприємства, за винятком питань, віднесених статутом до компетенції інших органів управління даного підприємства. Власник майна не має права втручатися в оперативну діяльність керівника підприємства.

Отже, функції засновника (власника) і директори — різні. Для того щоб здійснювати керівництво поточною діяльністю, засновник повинен бути прийнятий на посаду керівника підприємства. У цьому разі та сама особа може поєднувати функції керівника і засновника (власника) підприємства.

Прийом фізичної особи на посаду керівника підприємства власником чи уповноваженим ним органом здійснюється на підставі укладеного контракту, договору, угоди (далі — договір), у якому визначаються права, терміни прийому, обов'язки і відповідальність керівника підприємства перед власником і трудовим колективом, умови його матеріального забезпечення і звільнення з посади з урахуванням гарантій, передбачених договором і законодавством України (ст.16 Закону «Про підприємства»).

Оскільки у разі виконання обов'язків керівника засновником приватного підприємства укладення трудового договору є недоцільним через збіг сторін договору в одній особі, то керівник приватного підприємства може вважатися таким, що перебуває в трудових стосунках з підприємством, на підставі ч.4 ст.24 КЗпП. У цій статті зазначено, що трудовий договір вважається укладеним, якщо наказ (розпорядження) не були видані, але працівник фактично був допущений до роботи.

Виходячи з вищесказаного, якщо на підприємстві ведеться діяльність, то має бути особа, яка керує цим процесом, приймає рішення і несе відповідальність. Виконання цих функцій не стосується компетенції засновника (власника), а може здійснюватися тільки керівником підприємства, який перебуває з підприємством у трудових стосунках (винятком є повні чи командитні товариства, учасники яких від імені товариства здійснюють підприємницьку діяльність).

У тому разі, якщо юридична особа не здійснює діяльності, то, на нашу думку, наявність керівника на підприємстві не обов'язкова. Звітність, що подається в цей час, може підписуватися власником на підставі ст.14 Закону України «Про підприємства в Україні».

Ці питання законодавчо відрегульовані і можуть бути включені в установчі документи створюваного ТОВ «Нива». Разом з тим

представник учасника №1 виділив ряд питань, не регульованих чинним законодавством, і з яких учасникам необхідно приймати окреме протокольне рішення як до, так і після реєстрації фірми. До цих питань відносяться:

а) склад ревізійної комісії товариства і розроблення положення про неї;

б) гранична сума фінансових показників договорів, які може самостійно укладати майбутній директор фірми;

в) перелік питань, для вирішення яких потрібна згода всіх учасників;

г) порядок дій учасників у разі виникнення розбіжностей;

д) перелік інформації, що складає комерційну таємницю;

е) перелік питань, які директор фірми має погоджувати з учасниками;

є) зразки фірмового знака і логотипа;

ж) перелік посадових осіб фірми, котрі призначатимуться учасниками фірми.

7.2. РОЗРОБЛЕННЯ ПЛАНУ ЗАСНУВАННЯ І РЕЄСТРАЦІЇ ФІРМИ

Відповідно до плану дій, представник учасника №2 розробив план заходів щодо заснування і реєстрації фірми. З огляду на те, що процес реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності досить громіздкий, вимагає не тільки багатьох документів і дозволів, а й достатньої кількості часу, було прийняте рішення про чітку регламентацію дій щодо заснування фірми і її реєстрації відповідно до Постанови КМУ від 25.05.98 №740 «Про порядок державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності».

7.2.1. План заходів щодо реєстрації фірми

Представник учасника №2, спираючись на власний досвід створення фірми і відповідно до вивчених положень нормативних документів, що визначають порядок реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності як товариства з обмеженою відповідальністю, склав план. Головними пунктами цього плану стали такі:

1) уточнення порядку реєстрації: вивчення поточної нормативної бази й одержання необхідної інформації від органів ре-

єстрації і постановки на облік (робота з нормативними документами, одержання довідок за телефоном від відповідних органів і структур);

2) підготовка документів, необхідних для державної реєстрації і постановки на облік. Установчі документи фірми розглядатимуться учасниками трохи пізніше, через це на першому етапі готуються інші матеріали (гарантійний лист учасника №1 про надання в оренду приміщень, документи в банк на відкриття тимчасового розрахункового рахунка — виписка з протоколу зборів, лист та ін.);

3) складання переліку документів і кроків (графіка виконання заходів щодо реєстрації і постановки на облік з урахуванням часу роботи відповідних органів).

Поряд з питаннями оформлення документів і організації своєї роботи він паралельно визначив вартість реєстраційних заходів, включаючи плату за реєстрацію, тиражування, нотаріальне засвідчення матеріалів та інші обов'язкові послуги сторонніх осіб і організацій.

Слід зазначити, що окремі заходи з табл.2.1 у даний момент не можуть бути виконані, наприклад, дозвіл на початок виробництва й інші, які виконуватимуть директор чи інші посадові особи створеної фірми в період організації її виробничої діяльності.

Екскурс в законодавство

Таблиця 2.1

ПЕРЕЛІК ОРГАНІВ РЕЄСТРАЦІЇ

Орган реєстрації	Вид реєстрації	Термін подання документів	Перелік документів, які подаються	Термін реєстрації	Документ, який видається

Виконавчий комітет міської, районної в місті ради або в районній, районній міст Києва і Севастополя державній адміністрації за місцезнаходженням суб'єкта	Державна реєстрація	—	Установчі документи (статут, установчий договір і т.п.). Реєстраційна картка встановленого зразка. Квитанція, що засвідчує внесення плати за державну реєстрацію. Документ, який засвідчує про наявність власності чи користування приміщеннями або його частиною. Свідоцтво про державну реєстрацію засновника, якщо ним є юридична особа. Довідка про внесення засновником внесків у статутний фонд у розмірі, передбаченому законодавством	Протягом п'яти робочих днів з дня надходження всіх необхідних документів	Свідоцтво про державну реєстрацію (перереєстрацію) суб'єкта підприємницької діяльності — юридичної особи
Орган статистики	Одержання довідки про внесення до ЄДРПОУ	—	Установчі документи (статут, установчий договір і т.п.). Квитанція про сплату за послуги та інші документи на вимогу органів статистики	—	Довідка про внесення в ЄДРПОУ

Державні або районні органи внутрішніх справ	Одержання дозволу на виготовлення печатки і штампів	—	Заява на видачу дозволу на виготовлення печаток і штампів у довільній формі з усіма необхідними реквізитами. Нотаріально засвідчена копія свідоцтва про державну реєстрацію. Два примірники зразків (ескізів) печатки і штампів. Квитанція про сплату за видачу дозволу на виготовлення печатки і штампів	Протягом п'яти робочих днів з дня одержання документів	Дозвіл на виготовлення печатки і штампів
Штемпельно-граверна майстерня	Виготовлення печатки, штампа	—	Зразок (ескіз) печатки і штампів. Дозвіл органу внутрішніх справ на виготовлення печатки і штампів	—	—

Державна податкова служба	Поставлення на облік	У 20-денний термін з дня одержання свідоцтва про державну реєстрацію	Заява (ф. №1-ОПП). Нотаріально засвідчені копії статуту (якщо це необхідно для створюваної організаційної форми підприємства) й установчий договір з відмітками органу, який здійснює держреєстрацію. Копія положення (для бюджетної установи, благодійної організації). Копія свідоцтва про державну реєстрацію. Копія довідки органу статистики про внесення до ЄДРПОУ. Додатково: — паспорт особи, яка подає документи, — паспорти і копії довідки про присвоєння ідентифікаційного номера з ДРФО засновників (фізичних осіб), власників, директора і головного бухгалтера	Протягом двох робочих днів з дня надходження заяви за ф. №1-ОПП за наявності всіх необхідних документів	Довідка про взяття на облік платника податку за ф. №4-ОПП

	Реєстрація платником ПДВ	Якщо обсяг оподатковуваних операцій > 3600 неоподатковуваних мінімумів — не пізніше 20-го календарного дня, що наступає за останнім днем періоду, в якому відбулося перевищення. Для здійснення торгівлі за готівку — не пізніше ніж за 10 календарних днів до початку здійснення діяльності з торгівлі за готівку. У разі добровільної реєстрації — у будь-якому періоді	Заява (форма №1-Р) в одному примірнику. Квитанція про сплату послуг за внесення до Реєстру платників ПДВ	У 10-денний термін після одержання всіх документів	Свідоцтво про реєстрацію платника податку на додаткову вартість (ф. №2-Р)

Продовження табл. 2.1

Орган реєстрації	Вид реєстрації	Термін подання документів	Перелік документів, які подаються	Термін реєстрації	Документ, який видається
Державна податкова служба	Реєстрація платника єдиного податку	У тому кварталі, в якому здійснюється державна реєстрація	Заява про видачу Свідоцтва про право сплати єдиного податку за встановленою формою	У 10-денний термін після подання заяви про перехід на єдиний податок	Свідоцтво про право сплати єдиного податку суб'єктом підприємництва юридичною особою
	Одержання торгового патенту	—	Заявка за встановленою формою	У 3-денний термін з дня подання заявки	Торговий патент на право здійснення діяльності у сфері роздрібної торгівлі, діяльності з обліку готівкових валютних цінностей, діяльності з надання послуг у сфері ігорного бізнесу

	Реєстрація регістраторів розрахункових операцій (РРО)	—	Заява в довільній формі. Свідоцтво про держреєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності (СПД). Документ, який підтверджує факт купівлі чи безоплатного одержання РРО у власність чи користування. Дозвіл місцевого органу виконавчої влади на розміщення господарської одиниці (договору оренди, іншого документа на право власності або користування господарською одиницею). Для СПД, який надає послуги з перевезення пасажирів і багажу, — ліцензії на право здійснення цієї діяльності. У разі реєстрації РРО, який раніше був зареєстрований іншим суб'єктом ПД, — довідки про відміну реєстрації. Всі документи подаються у 2-х примірниках (оригінал і копія, засвідчені підписом керівника і печаткою СПД). Оригінали документів повертаються СПД	Не пізніше 2-х робочих днів	Довідка про резервування фіскального номера РРО

Центр сервісного обслуговування	Переведення РРО у фіскальний режим роботи	—	Договір на сервісне обслуговування. Довідка про резервування фіскального номера РРО	—	Довідка про опломбування РРО
Державна податкова служба	Реєстрація РРО	Протягом 5-ти робочих днів з моменту одержання довідки про резервування фіскального № РРО	Довідка про опломбування РРО	—	Реєстраційне посвідчення

	Взяття РРО на облік за місцем його використання (у разі використання не за місцем реєстрації на території іншої адміністративно-територіальної одиниці)	—	Реєстраційне посвідчення	У день подання всіх необхідних документів	Робиться позначка в реєстраційному посвідченні
	Реєстрація книг обліку розрахункових операцій (КОРО)	—	Заява підприємства довільної форми. Оригінал і копія, засвідчені підписом керівника і печаткою підприємства: — свідоцтво про державну реєстрацію (якщо підприємство зареєстроване в даному органі ДПС КОРО на іншій господарській одиниці або РРО, то копія свідоцтва не потрібна); — дозвіл місцевого органу виконавчої влади на розміщення господарської одиниці (договір оренди, документ на право власності або користування господарською одиницею). Для суб'єкта підприємницької діяльності, який перевозить пасажирів чи багаж — ліцензія на цю діяльність. Оригінали документів повертаються суб'єктові, копії — залишаються в органі ДПС	Не пізніше 2-х робочих днів з моменту надання підприємством необхідних документів	Довідка про реєстрацію КОРО і заповнюється титульна сторінка КОРО

Продовження табл. 2.1

Орган реєстрації	Вид реєстрації	Термін подання документів	Перелік документів, які подаються	Термін реєстрації	Документ, який видається

Державна податкова служба	Реєстрація першої КОРО на РРО	—	Заява довільної форми. Реєстраційне посвідчення на РРО, яке потім повертається підприємству	—	—
	Взяття КОРО на облік за місцем здійснення підприємницької діяльності (якщо КОРО використовується не за місцем реєстрації на території іншої адміністративно-територіальної одиниці)	—	Довідка про реєстрацію КОРО	У день подання підприємством необхідних документів	Робиться позначка в довідці про реєстрацію КОРО
	Реєстрація розрахункових книжок (РК) (в органі ДПС, де підприємство зареєстроване КОРО)	—	Заява довільної форми. Довідка про реєстрацію КОРО	Не пізніше 2-х робочих днів з моменту подання підприємством необхідних документів	Робиться запис в обох примірниках довідки про реєстрацію КОРО і заповнення реєстраційної сторінки розрахункової книжки

Пенсійний фонд	Реєстрація	У 10-денний термін з дня одержання свідоцтва про держреєстрацію	Заява. Засвідчена копія свідоцтва про держреєстрацію. Засвідчена копія довідки органу статистики про внесення до ЄДРПОУ	—	Повідомлення
Фонд соціального страхування з тимчасової втрати працездатності	Реєстрація	—	Заява за встановленою формою. Засвідчені відповідальною особою фонду копії таких документів: — свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта ПД; — довідки органу статистики про внесення до ЄДРПОУ	—	Повідомлення
Фонд загальноо-бов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття	Реєстрація	—	Заява за встановленою формою. Засвідчені відповідальною особою ЦЗ копії: — свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта ПД; — довідки органу статистики про внесення до ЄДРПОУ	—	Повідомлення
Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань	Реєстрація	—	Заява за встановленою формою. Засвідчені нотаріально або відповідальним працівником виконавчої дирекції цього фонду копії таких документів: — свідоцтво про державну реєстрацію (рішення про створення установи, організації); — довідки органу статистики про внесення до ЄДРПОУ	У 10-денний термін після одержання документів	Повідомлення, страхове свідоцтво

Установа банку	Відкриття рахунку в банку	—	Заява на відкриття рахунку встановленої форми. Копія свідоцтва про держреєстрацію, засвідчена нотаріально або органом, який видав це свідоцтво. Копія зареєстрованого статуту (положення), засвідчена нотаріально або реєстраційним органом. Копія документа, яка підтверджує взяття підприємства на податковий облік (ф. №4-ОПП), засвідчена податковим органом, нотаріально або працівником банку	—	Повідомлення про відкриття (закриття) р\р в банку. Відривна частина: — довідки для подання в банк про реєстрацію суб'єкта ПД у Пенсійному фонді — довідки для подання в банк про реєстрацію страхувальника в органах

Продовження табл. 2.1

Орган реєстрації	Вид реєстрації	Термін подання документів	Перелік документів, які подаються	Термін реєстрації	Документ, який видається

Установа банку	Відкриття рахунку в банку	—	Два примірники карточки із зразками підписів і відбитком печатки (дод. 2 до Інструкції про порядок відкриття р\р). Довідка про реєстрацію в органах Пенсійного фонду. Копія довідки органу статистики про внесення суб'єкта до ЄДРПОУ, засвідчена нотаріально або цим органом. Документи, які підтверджують реєстрацію підприємства як платника соціальних страхових внесків або їх копії, засвідчені нотаріально, або органами, які їх видали, або працівником банку. Додатково: паспорти і довідки про присвоєння ідентифікаційного коду особам, які мають 1 і 2 підписи	—	Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань

Митний орган	Постановлення на облік	—	Оригінали і засвідчені суб'єктом копії таких документів: — установчих документів; — рішення власників або уповноважених органів про створення СПД; — статуту; — свідоцтво про держреєстрацію; — довідки органу статистики про внесення до ЄДРПОУ; — довідки банку про наявність рахунків із вказівкою прізвища, імені і по батькові керівника і головного бухгалтера підприємства, номер телефону; — наказ по підприємству про призначення відповідального працівника(-ків) за роботу з митними органами із вказанням ПІБ, паспортних даних, зразки підписів, зразок печатки; — два оригінали облікової карточки; додаткова копія свідоцтва податкового органу про реєстрацію платника ПДВ (ф. № 2-Р) або заява про те, що підприємство не є платником ПДВ		Облікова карточка суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності
Виконавчий комітет місцевих рад	Одержання правоустановчих документів на об'єкти нерухомого майна	Регулюється нормативними документами, затвердженими місцевими органами управління			

Бюро технічної інвентаризації	Реєстрація права власності	—	Два примірники правоустановчих документів (оригінал і копія)		Робиться реєстраційний запис на правоустановчі документи або видається реєстраційне свідоцтво
Орган державного пожежного нагляду	Одержання дозволу на початок роботи новоствореного підприємства	—	Заява встановленого зразка. Матеріали оцінювання (експертизи) протипожежного стану підприємства, об'єкта або приміщення	Протягом 5-ти робочих днів з дня подання заявником документів	Дозвіл органа пожежного нагляду на початок роботи (оренду приміщення)
	Одержання дозволу на оренду приміщення	—	Заява встановленого зразка. Матеріали оцінювання (експертизи) протипожежного стану підприємства, об'єкта або приміщення. Копія договору оренди		

Орган санітарно-епідеміологічного контролю	Одержання висновків про відносність об'єкта, який вводиться в експлуатацію, санітарним нормам	—	Заява власника підприємства або уповноваженого ним органу за встановленим зразком. Свідоцтво про держреєстрацію. Статут підприємства. Документ на право користування приміщенням. Гігієнічні висновки на сировину, матеріали готової продукції, яка використовується у технології виробництва. Результати медичних оглядів працівників	Протягом 10-ти днів з моменту одержання висновків і необхідних матеріалів	Висновок про відповідність вимогам санітарних норм об'єктів і споруд, які вводяться в експлуатацію, і готовність підприємства до роботи для одержання дозволу на початок роботи

Закінчення табл. 2.1

Орган реєстрації	Вид реєстрації	Термін подання документів	Перелік документів, які подаються	Термін реєстрації	Документ, який видається
Держнаглядохоронпраці	Дозвіл органу державного нагляду за охороною праці на початок роботи	—	Заява встановленого зразка. Свідоцтво про держреєстрацію. Дозвіл (ліцензія) на здійснення діяльності, якщо його одержання передбачається законодавством. Документ про контрольне обстеження підприємства органами державного нагляду за охороною праці. Документ про відповідність професійної кваліфікації посадових осіб профілю виробництва і наявності у них знань з питань охорони праці. Документ про реєстрацію відповідних органів на утилізацію відходів виробництва	Протягом 10-ти днів з дня одержання заяви	Дозвіл на початок роботи

Органи місцевого самоуправління	Одержання дозволу на розміщення об'єкта торгівлі	Визначається органами місцевого самоуправління під час затвердження положення про збір за видачу дозволу (далі — дозвіл) на торгівлю			
Районна в містах Києві і Севастополі державна адміністрація, виконавчий орган сільської, селищної, міської ради (районної в місті ради)	Одержання дозволу на розміщення малої архітектурної форми	—	Заява за встановленим зразком. Нотаріально засвідчена копія свідоцтва про держреєстрацію СПД. Копія свідоцтва реєстрації платника ПДВ (ф. №2-Р) — за наявності. Нотаріально засвідчена письмова згода власника земельної ділянки на розміщення малої архітектурної форми (якщо зазначена ділянка перебуває у приватній власності). Для іноземного СПД — документи, які свідчать про реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності в країні його місцезнаходження	Залежить від виду малої архітектурної форми (пересувна, стаціонарна) (див. підрозд. «Дозвіл на розміщення малої архітектурної форми»)	Дозвіл на розміщення малої архітектурної форми

Центральний орган виконавчої влади, місцевий орган виконавчої влади або спеціально уповноважений виконавчий орган, на території відповідної адміністративної територіальної одиниці	Одержання ліцензії	—	Заява встановленого зразка. Засвідчені нотаріально або органами, які їх видали, копія свідоцтва про держреєстрацію або копія довідки про внесення до ЄДРПОУ. Додатково для окремих видів господарської діяльності, підлягають ліцензуванню, до заяви про видачу ліцензії також додаються документи відповідно до Переліку документів, затвердженого постановою КМУ «Переліку документів, які додаються до заяви про видачу ліцензії для окремого виду господарської діяльності» від 04.07.2001 р. №756	Не більше 10-ти робочих днів з дати надходження заяви про видачу ліцензій і документів, які додаються до заяви, якщо спеціальним законом не передбачений інший термін видачі ліцензії	Ліцензія
Районні адміністрації	Реєстрація колективного договору (повідомна)	Не пізніше трьохмісячного терміну з дня реєстрації підприємства, установи, організації	Колективний договір у трьох примірниках (два оригінали і копія). Додаток до нього: протоколи розбіжностей, а також інформація про склад повноважних представників сторін, які брали участь у колективних переговорах	У двотижневий термін	Робиться напис про повідомну реєстрацію галузевої регіональної угоди, колективного договору

7.2.2. Графік виконання заходів

Представник учасника №2 вважає, що на підставі робочого плану заходів і кроків можна буде більш детально спланувати дії щодо реєстрації фірми, наприклад, скласти тимчасовий графік, який міг би включити в себе конкретні дні і дати здавання й одержання документів в органи (в органах) реєстрації, постановлення на облік і виконання послуг в інтересах фірми.

Складання такого графіка не є «бюрократизмом», а спрямоване насамперед на зведення до мінімуму часу для проходження всіх інстанцій, де необхідно реєструвати фірму. Представник учасника №2 стверджує, що в графіку має бути зафіксований і час подання (одержання) документів, які відповідатимуть режиму роботи органів реєстрації.

7.3. ВИЗНАЧЕННЯ ПРИДАТНОСТІ ОБРАНОГО МІСЦЯ РОЗТАШУВАННЯ ФІРМИ

Це завдання було доручене учасникові №3, який перепоручив його виконання своєму співробітникові. У попередніх рішеннях і у відповідному розділі бізнес-плану учасники дійшли згоди, що найдоцільнішим варіантом буде розміщення фірми на площах учасника №1. Разом з тим для зменшення ризику й мінімізації можливих утрат від неправильно обраного місця розташування фірми учасники повинні мати гарантії в тому, що територія, виробничі та інші площі, будинки, будівлі, комунікації за кількістю і станом відповідатимуть вимогам, необхідним під час організації виробничої й іншої діяльності фірми згідно з обраним профілем її діяльності і визначеними технологіями.

Основні вимоги до об’єктів щодо їх кількості, стану і якості викладені у відповідних розділах бізнес-плану. Ці показники бізнес-плану є ключовими під час оцінювання об’єктів і формулювання висновків про їх придатність. Разом з тим представник учасника №3 впевнений, що необхідно мати інформацію від зовнішніх органів (контрольних, з надання послуг тощо), з якими учасник №1 укладав договори чи які вирішують питання, що стосуються життєдіяльності підприємства «Агропродукт».

До таких органів відносяться:

1.*Господарський суд* (наявність позовів до даної фірми), *Антимонопольний комітет* (рішення про демонополізацію стосов-

но даної фірми), *податкова інспекція* (претензії щодо сплати податків), *державні цільові фонди* (претензії щодо сплати у фонди), *банк* (наявність кредитних відносин і претензії стосовно виплати кредиту), *Державна нотаріальна контора* (наявність рішень з відчуження майна фірми в результаті позовних заяв), *Фонд державного майна* (відсутність у майні цієї фірми державного майна, включеного в план приватизації на поточний рік чи наступних 5 років), *Міське архітектурне управління* (відсутність планів щодо реконструкції і будівництва в районі розташування фірми), *Бюро технічної інвентаризації* (про стан будинків і споруд).

2.*Контрольні структури від органів місцевої державної виконавчої влади* (пожежна інспекція, санітарно-епідеміологічна (екологічна) інспекція, інспекція нагляду за охороною праці і дотриманням техніки безпеки, комітет з контролю за використанням водних ресурсів — про придатність місця розташування фірми, будинків і споруд, комунікацій для використання згідно з існуючими у фірмі технологіями виробництва і наявність (відсутність) виконавчих актів про виявлені порушення під час останньої перевірки).

3.*Органи постачання* (енерго-, тепло-, водопостачання, районна телефонна станція — про відсутність претензій щодо розрахунків за надані фірмі послуги).

4.*Партнери фірми* «Агропродукт», що постачають їй матеріальні засоби (про відсутність претензій і позовів з укладених договорів).

5.*Згода трудового колективу* фірми «Агропродукт» на передання частини об'єктів, які їй належать, у довгострокову оренду (якщо таке положення зафіксоване в колективному трудовому договорі).

Варіантами рішень з даної проблеми можуть бути:

а) звернення в перераховані вище органи і структури з клопотанням про надання необхідної інформації;

б) одержання від учасника №1 довідкової інформації про стан справ з цих питань (за винятком пункту 5, стосовно якого потрібен протокол зборів трудового колективу).

У другому випадку учасники можуть запропонувати учасникові №1 самостійно звернутися в перераховані вище органи за наданням необхідної довідкової інформації з питань, які цікавлять учасників. Після одержання вказаної інформації, що задовольняє учасників, представник учасника №3 разом з учасниками №4—5 (із запрошенням фахівців чи без таких) обстежують територію, будинки, споруди, комунікації й інші об'єкти, пропоновані

учасником №1 для передання в оренду і розміщення там фірми. За результатами цієї роботи складається акт про придатність (ступінь придатності) цих об'єктів до розміщення в них фірми.

У цей акт необхідно включити такі пункти:

- перелік осіб, які проводили обстеження;
- параметри пропонованих в оренду приміщень і їх характеристика;
- наявність комунікацій і їхній стан;
- розміри і стан території, під'їзних колій;
- наявність і стан огородження, освітлення, ступінь обмеження доступу сторонніх осіб на територію;
- наявність і стан засобів пожежної безпеки, охоронних засобів, пунктів надання першої допомоги.

Крім того, необхідно переглянути технічну, спеціальну й іншу документацію на об'єкти оренди, сертифікати, акти перевірки, договори з органами постачання й інші обов'язкові для таких випадків документи.

7.4. АНАЛІЗ І ОЦІНЮВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ УСТАТКУВАННЯ

Під час проведення попередніх маркетингових досліджень і у відповідному розділі бізнес-плану були визначені критерії вибору устаткування і потенційні його постачальники.

Учасник №4 одержав завдання провести аналіз пропозицій фірм НПО «Новий проект» і «Тіссен Хандель» щодо основного і допоміжного виробничого устаткування, «Діавест» і «Мегабайт» — стосовно офісного устаткування, «Автохаус» та «Агропродукт» з автомобільної техніки. За підсумками аналізу було запропоноване таке:

а) установка для консервації, запропонована учасником №1 як його внесок у статутний фонд, відповідає вимогам щодо випуску продукції, але необхідно провести її поточне технічне обслуговування і переатестацію;

б) промислова водяна свердловина, яку передбачається орендувати в учасника №1, перебуває в достатньому робочому стані, проте необхідно провести її переатестацію, зробити контрольний забір підземних запасів води і перевірити її якість;

в) основне і допоміжне виробниче устаткування, пропоноване фірмами НПО «Новий проект» і «Тіссен Хандель», у цілому за-

безпечить перероблення необхідної кількості сільгосппродукції і випуск якісного товару в запланованих кількостях;

г) електрокар, дизельна станція, холодильники і морозильники перебувають у робочому стані і відповідають потребам фірми.

За основними виробничими характеристиками устаткування фірми «Тіссен Хандель» перевершує аналогічне устаткування фірми НПО «Новий проект» (потужність, ступінь автоматизації процесів, споживаної електроенергії, ступінь шуму, кількість відходів, кількість обслуговуючого персоналу, гарантійні зобов'язання постачальника). Однак за іншими показниками (потужність у 4 рази більша за необхідну, ціна, умови лізингової угоди, необхідність капітальної перебудови виробничих площ) —поступаються.

Устаткування фірми НПО «Новий проект» має достатній запас виробничої потужності (на 40—50% до максимально запланованого на серпень-вересень обсягу перероблення і виробництва), виготовлене за технологією шведської фірми на умовах франчайзингового договору, атестоване в Україні, відповідає її технічним, енергетичним, санітарним та іншим стандартам і може одночасно виконувати виробничі операції на п'яти автономних лініях. Крім того, фірма НПО «Новий проект» має свій сервісний центр у місті Вінниця і виробничі потужності з випуску комплектуючих, запасних частин і механізмів, що мінімізує тимчасові показники на їхню заміну і/або ремонт. Ось чому учасник №4, пропонуючи зупинити свій вибір на фірмі НПО «Новий проект», не виключає можливості інших варіантів вибору залежно від стратегічних завдань фірми «Нива», особливо за умови розширення діяльності, створення філій, дочірніх підприємств чи зміни номенклатури продукції, що випускається.

Далі він склав характеристику устаткування, пропонованого НПО «Новий проект», що складається з п'яти виробничо-технологічних ліній:

- установки для виробництва і розливу соків, напоїв, нектарів з такими основними операціями: миття (розморожування), пресування й віджимання, стерилізація, охолодження, упакування;
- установки для виробництва і розфасовування повидел, джемів, конфітюрів з такими основними операціями: миття, здрібнювання (різання), варіння, охолодження, упакування;
- установки для виробництва і розфасовування томатної пасти, соусу, кетчупу з такими основними операціями: миття, здрібнювання (різання), випарювання вологи, варіння, охолодження, упакування;

• установки для консервування овочів, плодів, ягід з такими основними операціями: миття, бланшування, варіння маринаду чи сиропу, заповнення банок, упакування. Однак ця установка за своїми характеристиками не краща за ту, котру передає як внесок у статутний фонд підприємства учасник №1. Через це було б недоцільно замовляти подібну установку в НПО «Новий проект»;

• установки для сушіння і розфасовування плодово-ягідної й овочевої продукції з такими основними операціями: миття, бланшування, сушіння, охолодження, упакування.

Як показники для оцінювання устаткування учасник №4 виділив такі:

— вид використовуваної сировини;
— вид готової продукції;
— особливості упакування;
— технічні характеристики;
— споживана електроенергія;
— тривалість замкнутого технологічного циклу;
— обслуговуючий персонал.

Ці пропозиції учасника №4 можуть бути взяті за основу під час прийняття учасниками рішення щодо основного і допоміжного виробничого устаткування.

7.5. ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ З ОБРАНИМИ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ СИРОВИНИ, УПАКУВАННЯ, ТАРИ Й УСТАТКУВАННЯ

Відповідно до плану дій на учасника №5 був покладений обов'язок провести попередні переговори з обраними раніше (див. висновки щодо розділів бізнес-плану) постачальниками:

а) сировини (фрукти і ягоди) — фірмами «Адоніс» і «Наталка»;
б) сировини (овочі) — фірмами «Адоніс»і «Простір»;
в) консервантів — фірмами «Шепрокс» і «Ронікс»;
г) картонного і поліетиленового упакування — фірмами «Екстра-Пластик» і «Оріон»;
д) скляного упакування — фірмами «Вторма» й «Олена»;
е) тари у вигляді піддонів і контейнерів — фірмами «Екстра-Пластик» і «Оріон»;
є) основного і допоміжного виробничого устаткування — з фірмами НВО «Новий проект» і «Тіссен Хандель»;
ж) офісного устаткування — фірмами «Діавест» і «Мегабайт»;
з) автомобільної техніки — фірмами «Автохаус» і «Агропродукт».

Учасник №5 склав і направив цим фірмам (через факс-зв'язок чи електронну пошту) комерційну заявку, в якій:

- повідомив про підготовку до державної реєстрації фірми «Нива» і дав відомості про її засновників (власників). Останнє дуже важливе ще й тому, що учасники №1—3 працюють на ринку давно і мають позитивний імідж і як замовників, і як виконавців замовлень, тобто надійних партнерів по бізнесу для багатьох комерційних структур;
- описав основні види діяльності фірми і передбачуваної до випуску продукції;
- пояснив, чому учасники вирішили звернутися саме до цього постачальника;
- навів перелік питань до цього постачальника, які цікавлять фірму «Нива»;
- указав приблизні терміни державної реєстрації фірми і посадову особу, з якою вестимуться переговори (директора підприємства і його заступника з маркетингу), укладатися договори і підписуватися протоколи.

Через певний час учасник №5 одержав письмові відповіді з комерційними пропозиціями. Узагальнивши їх, він склав порівняльну характеристику цих пропозицій, попередньо визначив і обґрунтував вибір основних постачальників зазначених матеріальних засобів. У цій порівняльній характеристиці були такі показники (для прикладу візьмемо постачальників п'яти узагальнених видів сировини):

— кількість пропонованих сортів;
— річні обсяги постачань;
— можливість збереження сировини на складах постачальника і її кількість;
— відсоток доставки сировини до виробництва транспортом постачальника;
— оптова ціна продукції;
— величина і терміни передоплати за продукцію;
— терміни остаточного розрахунку за доставлену продукцію;
— можливість застосування принципу товарного кредиту;
— величина знижок: за оптову закупівлю, за передоплату;
— можливість повернення відходів;
— можливість контролю за посівами;
— наявність поворотної тари.

Подібні показники були узагальнені й стосовно постачань інших матеріальних засобів, а також послуг. У результаті порівняння показ-

ників усіх комерційних пропозицій щодо товарів і послуг учасник №5 підготував пропозиції за вибором одного постачальника

а) сировини (фрукти та ягоди) — фірму «Адоніс»;

б) сировини (овочі) — фірму «Адоніс»;

в) консервантів — фірму «Шепрокс»;

г) картонного і поліетиленового упакування — фірму «Екстра-Пластик»;

д) скляного упакування — фірму «Вторма»;

е) тари у вигляді піддонів і контейнерів — фірму «Екстра-Пластик»;

є) основного і допоміжного виробничого устаткування — фірму НВО «Новий проект». У цьому випадку комерційний вибір даної фірми збігся з технічним вибором, проведеним учасником №4;

ж) офісного устаткування — фірму «Діавест».

Далі він від імені учасників фірми провів переговори з обраними постачальниками і підписав з ними протокол (договір) про наміри. У цей документ були включені такі пункти:

— сторони, які його підписали;

— предмет угоди з указівкою конкретних параметрів замовлення;

— перелік попередніх робіт і умови їх виконання;

— необхідність створення робочих груп для підготовки до складання основного договору і проведення попередньої роботи;

— термін підписання договору;

— дії сторін у разі необхідності відмови від подальшого співробітництва.

Тим фірмам, які не були обрані, учасник №5 відправив листа із пропозицією про співробітництво в майбутньому.

Під час підготовки протоколів про наміри з фірмами — постачальниками упакування і тари при визначенні обсягів і термінів початку постачання було враховано, що на початковому етапі діяльності фірми ці матеріальні засоби будуть поставлені учасником №2 у вигляді його внеску в статутний фонд.

Ці протоколи після затвердження їх учасниками служитимуть новопризначеним директору фірми і його заступникові з маркетингу підставою для укладення довгострокових договорів постачань.

Виконавши всі заплановані заходи даного періоду, учасники провели чергові збори, на яких вони обговорили питання, що стосуються поточної діяльності.

По-перше, було прийняте остаточне рішення про створення фірми у вигляді ТОВ під назвою «Нива», яку було запропоновано

зареєструвати відповідно до розроблених установчих документів, бізнес-плану і попередніх рішень учасників.

По-друге, були затверджені установчі документи: статут і установчий договір.

По-третє, були затверджені заходи і терміни реєстрації фірми та витрати на її проведення.

По-четверте, було прийняте остаточне рішення про вибір місця розташування фірми на площах учасника №1 (відповідно до запропонованого акта перевірки придатності цього місця для розгортання виробничої й іншої діяльності).

По-п'яте, розглянуті запропоновані характеристики основного і допоміжного виробничого устаткування і прийняте рішення погодитися з вибором, запропонованим учасником №4.

По-шосте, розглянуті результати переговорів з обраними постачальниками сировини, компонентів, тари, упакування і затверджені підписані протоколи (договору) про наміри. Окремо було прийняте рішення про вибір банку «Аваль» як обслуговуючого банку і банку-кредитора, що активно працює на ринку пільгового кредитування виробників і переробників сільгосппродукції, а також є банком, який тривалий час обслуговує учасників №1—3.

По-сьоме, були обрані голова зборів учасників (учасник №5) і його заступник (представник учасника №3).

По-восьме, представникові учасника №3 було доручено провести заходи щодо реєстрації фірми і представляти її інтереси у веденні переговорів до призначення директора й офіційного вступу його на посаду.

7.6. РОБОТА З РЕЄСТРАЦІЇ ФІРМИ

У цей період учасники №1, №3 і №4 виконують доручення з підготовки необхідних документів для реєстрації фірми. Реєстрацію фірми здійснює представник учасника №1. Крім того, виконуються інші важливі доручення: представник учасника №2 готує контракт із директором і посадовою інструкцією для нього, а учасник №5 веде переговори з фірмами, що можуть робити послуги.

Насамперед необхідно проробити такі послідовні кроки:

а) підготувати документи на відкриття тимчасового розрахункового рахунка;

б) підготувати гарантійного листа про надання приміщень і проект договору оренди;

в) підготувати документи на реєстрацію фірми;

г) провести реєстрацію фірми в державних органах.

Екскурс у законодавство

Підприємство дістає права юридичної особи з дня його державної реєстрації. Реєстрація підприємства здійснюється згідно з:

— Законом України «Про підприємства в Україні» від 27.03.91 р. №887-XII;

— Законом «Про підприємництво» від 07.02.91 р. №698-XII;

— Положенням про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 25.05.98 р. №740;

— іншими нормативними актами.

Реєстрація суб'єкта підприємницької діяльності здійснюється виконавчим комітетом ради чи районної державної адміністрації за місцезнаходженням суб'єкта (якщо інше не передбачено законодавством) з видачею йому Свідоцтва про державну реєстрацію.

Місцезнаходженням суб'єкта—юридичної особи на дату реєстрації може бути місцезнаходження (місце проживання) одного із засновників чи інша адреса, що підтверджується договором на передання засновникові у власність чи користування приміщення, частини приміщення (договір купівлі-продажу, міни, дарування, оренди, лізингу, безплатного користування майном, договір про спільну діяльність, установчий договір та ін.).

Договір від імені майбутньої юридичної особи може укладати засновник чи один із співзасновників. Якщо місцезнаходженням суб'єкта на дату реєстрації є місцезнаходження (місце проживання) одного зі співзасновників, то підтвердження місцезнаходження не потрібне.

Відповідно до п. 3 Положення про державну реєстрацію для державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності—юридичної особи в орган реєстрації подаються такі документи:

— установчі документи в повному обсязі для створюваної організаційно-правової форми суб'єкта (протокол зборів засновників, установчий договір, статут);

— реєстраційна картка встановленого зразка, яка є водночас заявою про державну реєстрацію;

— документ, що засвідчує внесення плати за державну реєстрацію;

— документ, що засвідчує наявність у власності чи користуванні приміщення чи його частини;

— подається свідоцтво про державну реєстрацію засновника, якщо ним є юридична особа, і направляється нотаріально завірена копія;

— довідка, що засвідчує сплату кожним власником внеску в статутний фонд суб'єкта в розмірі, передбаченому законодавством.

Відповідно до п.3 Положення про державну реєстрацію документи в орган реєстрації можуть надаватися власником чи уповноваженим ним органом особисто або поштою (рекомендованим листом). При цьому фізична особа чи орган, уповноважений власником (власниками), підтверджують свої повноваження документально (наприклад, дорученням).

Документами, що засвідчують повноваження уповноважених осіб, можуть бути:

— доручення, завірене нотаріально чи, якщо доручення видає юридична особа, підписом посадової особи, що засвідчується відповідною печаткою;

— наказ, рішення, розпорядження, протокол та ін.

Орган державної реєстрації після перевірки наведених у реєстраційній картці відомостей і комплектності пакета документів формує реєстраційну справу суб'єкта і фіксує дату надходження документів у журналі обліку реєстраційних справ та письмово повідомляє про це заявника шляхом видачі (направлення) довідки про прийняття документів для державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності. Довідка підписується представником органу державної реєстрації, відповідальним за прийняття документів, і засвідчується штампом цього органу. Орган державної реєстрації несе відповідальність за комплектність і схоронність реєстраційної справи. Органам державної реєстрації забороняється вимагати від суб'єктів підприємницької діяльності додаткові документи, не передбачені законодавством (ст. 8 Закону України «Про підприємництво»).

За наявності всіх необхідних документів орган державної реєстрації зобов'язаний протягом п'яти робочих днів із дня їх надходження внести дані з реєстраційної картки до Реєстру суб'єктів підприємницької діяльності і видати свідоцтво про державну реєстрацію встановленого зразка з присвоєнням ідентифікаційного коду юридичної особи, що надається органу державної реєстрації органом статистики.

Заявникові видається оригінал свідоцтва про державну реєстрацію з трьома його копіями, а також оригінал і копію поданих їм установчих документів з відміткою органу реєстрації.

У результаті державної реєстрації всі підприємства включаються в *Єдиний державний реєстр підприємств і організацій України* (ЄДРПОУ). Крім ЄДРПОУ, існують спеціальні реєстри, у яких групуються підприємства за видами й особливостями діяльності. До таких реєстрів відносяться:

— Реєстр неприбуткових організацій і установ;

— Державний реєстр наукових установ;

— Реєстр суб'єктів аудиторської діяльності в Україні;

— Реєстр асоціацій, союзів і об'єднань підприємств України і т.п., обов'язки щодо ведення якого покладені на відповідні органи.

Орган державної реєстрації *подає в п'ятиденний термін* із дня державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності:

— копії реєстраційної картки з відміткою про державну реєстрацію:

- в орган державної статистики;
- в орган державної податкової служби;
- в Укрстрахнагляд (у разі реєстрації суб'єкта, що веде діяльність страхового брокера).

— інформаційне повідомлення в:

- органи Пенсійного фонду;
- органи Фонду соціального страхування.

Суб'єкт підприємницької діяльності має право відкривати свої філії (відділення), представництва без створення юридичної особи. При цьому державна реєстрація таких підрозділів не проводиться.

Відповідно до ст.164 Кодексу України про адміністративні правопорушення від 07.12.84 р. №8073-X ведення підприємницької діяльності без державної реєстрації чи ведення господарської діяльності без ліцензії (якщо це передбачено законом) тягне за собою накладення штрафу від трьох до восьми неоподатковуваних мінімумів доходів громадян із конфіскацією виготовленої продукції, знарядь праці і сировини чи без такої.

Реєстраційна картка суб'єкта (оригінал і чотири копії) заповнюється особисто заявником. Орган реєстрації надає заявнику за необхідності безоплатну допомогу в заповненні картки, перевіряє відповідність наведених у ній даних поданим документам. Оригінал реєстраційної картки зберігається в органі державної реєстрації.

Збір за державну реєстрацію встановлений Постановою №740 і складає для суб'єкта підприємницької діяльності — юридичної особи 7 неоподатковуваних мінімумів (119 грн) для реєстрації в п'ятиденний термін і 21 неоподатковуваний мінімум (357 грн) за реєстрацію протягом одного дня. У разі затримки термінів реєстрації орган реєстрації виплачує заявникові 20% реєстраційного збору за кожний прострочений день, але не більше розміру внесеної заявником плати за реєстрацію (п.8 Постанови №740).

7.6.1. Підготовка документів на оренду приміщень і гарантійного листа

Відповідно до встановленого порядку учасники повинні подати в органи державної реєстрації разом з іншими документами документ у вигляді гарантійного листа (сам договір оренди буде підписаний після одержання фірмою статусу юридичної особи і вступу директора на посаду), що засвідчує згоду орендодавця на передання приміщень в оренду після державної реєстрації фірми. Тому учасник №4 підготував такий лист від імені директора фірми «Агропродукт» і передав його представникові учасника №1.

Після одержання відповідного дозволу учасник №4 готує проект договору оренди. При цьому він відповідно до раніше прийнятих рішень (бізнес-план, протокол зборів учасників) попередньо визначив, що в перелік об'єктів оренди необхідно включити:

а) приміщення:

— виробничі основні;

— виробничі допоміжні;

— складські;

— офісні;

— комунальні;

— для паркування автомобілів;

б) територію з елементами огородження й освітлення, засобами пожежегасіння;

в) артезіанську свердловину;

г) водовідстійник;

д) комунікації (електро-, водо-, тепло-, каналізація, телефонні, радіо-, телевізійні).

Конкретні показники орендованих об'єктів будуть позначені в договорі оренди. Причому у проект цього договору необхідно внести пункт про те, що орендодавець бере на себе зобов'язання на включення автомобілів фірми, що знаходяться в автопарку учас-

ника №1, у загальний список автомобілів, на які поширюються правила організації паркової служби, установлені директором фірми «Агропродукт».

Крім того, до складу призначених до оренди приміщень і території входять такі технічні елементи, як система охоронної і пожежної сигналізації, засоби пожежегасіння, включаючи закриту пожежну водойму.

7.6.2. Підготовка і подання документів на реєстрацію

За дорученням зборів учасників, представник учасника №1 готує і подає на реєстрацію документи, вказані в табл.2.1. При цьому він планує свою роботу відповідно до розробленого раніше плану і здійснює заходи, зазначені в графіку проведення реєстрації.

Під час оформлення відповідних документів, їх нотаріального засвідчення, а також під час реєстрації фірми він несе витрати за рахунок власних коштів. Документами, що підтверджують понесені витрати, є відповідні квитанції й рахунки, які представник учасника №1 зберігає до моменту створення фірми як юридичної особи з метою наступної компенсації цих витрат у даний період і передання квитанцій і рахунків директорові фірми.

А. Відкриття тимчасового розрахункового рахунка

Для виконання даного доручення представник учасника № 1 спочатку зробив *виписку* з протоколу зборів учасників за пунктом, де йому було надане право на здійснення дій, пов'язаних з реєстрацією фірми. Після цього він нотаріально завірив цю виписку й оплатив цю послугу за власну готівку за *квитанцією*. У банку «Аваль» він написав заяву, яка разом з випискою з протоколу стала підставою для відкриття розрахункового рахунка. При цьому за наступною *квитанцією* ним була сплачена готівка за надану послугу банку. Одержавши відповідну *довідку* банку про відкриття на фірму «Нива» тимчасового розрахункового рахунка, представник учасника №1 повідомив про це учасників №4 і №5, які внесли на цей рахунок обговорені в протоколі зборів учасників гроші в сумі 85000 грн (відповідно 40000 і 45000) як свою частку в статутному фонді фірми. Натомість вони одержали від банку *квитанції*, а також *довідку банку* про внесення фірмою «Нива» зазначеної суми грошей на тимчасовий розрахунковий рахунок.

Б. Реєстрація фірми в органах державної виконавчої влади

Для того щоб одержати документ про реєстрацію фірми в районній державній адміністрації міста Вінниця представник учасника №1 підготував такі документи:

а) ***довідку банку*** про внесення на розрахунковий рахунок учасниками фірми «Нива» грошей сумою 85000 грн;

б) нотаріально засвідчену ***виписку з протоколу*** зборів учасників фірми «Нива» про надання представникові учасника №1 повноважень на проведення реєстрації фірми;

в) по ***шість примірників*** установчого договору і статуту фірми «Нива», які представник учасника №1 завірив у нотаріуса, за що сплатив готівку й одержав *квитанцію*;

г) ***гарантійний лист*** від директора фірми «Агропродукт» про надання юридичної адреси для фірми «Нива» і приміщень для її розміщення на умовах укладення договору їх оренди;

д) ***квитанцію банку*** про сплату 119 грн за державну реєстрацію фірми «Нива»;

е) ***свідоцтво*** про державну реєстрацію фірм—учасників №1, №2, №3 і нотаріально завірені ***копії***.

Після цього представник учасника №1 оформляє в районній державній адміністрації заяву на реєстрацію фірми «Нива» із вказівкою в додатках усіх перерахованих вище документів, а також оформляє *сім* примірників реєстраційної картки і *два* примірники інформаційного повідомлення. Ця заява розглядається протягом не більше *п'яти* днів з моменту подання. В органі реєстрації заявникові оформляють і видають:

1) **один** оригінал і **три** копії ***свідоцтва про реєстрацію***;

2) **один** оригінал і **чотири** копії ***установчих документів*** з оцінкою про реєстрацію.

Оскільки для подальшої реєстрації в інших структурах наявної кількості цих документів буде недостатньо, представник учасника №1 додатково нотаріально завірив по три копії установчих документів і свідоцтва про реєстрацію, за що сплатив готівку за *квитанцією*.

В. Реєстрація в інших органах

В-1. У державному управлінні статистики

Після проведення державної реєстрації представник учасника №1 звернувся в міське управління статистики для одержання до-

відки про включення фірми «Нива» в Єдиний державний реєстр підприємств і організацій України (ЄДРПОУ). Для реєстрації в цьому органі й одержання ідентифікаційного коду з ЄДРПОУ представник учасника №1 підготував і здав такі документи:

а) ***заяву*** встановленого зразка з указівкою прикладених до неї документів;

б) **один** примірник копії ***свідоцтва*** про державну реєстрацію;

в) **один** примірник копії ***реєстраційної картки***;

г) по **одному** примірнику копій ***статуту й установчого договору*** з відмітками про реєстрацію;

д) ***квитанцію*** про сплату за реєстрацію в управлінні статистики.

В термін до *п'яти* днів орган статистики оформляє і видає заявникові такі документи:

1) ***свідоцтво*** про держреєстрацію з ***відміткою*** управління статистики про реєстрацію;

2) ***свідоцтво*** про включення підприємства в ЄДРПОУ.

В-2. У державній податковій інспекції району

Відповідно до п.4 Інструкції про порядок обліку платників податків, затвердженої наказом Державної податкової адміністрації України від 19.02.98 р. №80, юридичні особи повинні в 20-денний термін після одержання свідоцтва про державну реєстрацію звернутися в органи державної податкової служби за своїм місцезнаходженням для взяття їх на податковий облік. У цей орган представник учасника №1 підготував і подав такі документи:

а) ***заяву*** за формою №1-ОПП про постановку на облік фірми «Нива» як платника податків;

б) нотаріально завірену копію ***свідоцтва*** про державну реєстрацію;

в) копію довідки про включення в ЄДРПОУ з присвоєним ідентифікаційним кодом;

г) завірену в нотаріальному порядку копію статуту, установчого договору з відміткою органу, що здійснив державну реєстрацію;

д) нотаріально завірену ***виписку з протоколу*** зборів учасників фірми «Нива» про надання представникові учасника №1 повноважень на проведення реєстрації фірми. (Документи приймаються тільки за наявності паспорта особи, яка подає документи);

е) копії довідок за ф. №4-ОПП з органу державної податкової служби за місцезнаходженням учасників №1—3 про взяття їх на облік як платників податків.

Крім того, відповідно до п.4.13 Інструкції про порядок обліку платників податків необхідно звернутися у відповідний підрозділ податкової міліції, що здійснює перевірку паспортних даних і місцезнаходження платника податків. Термін і порядок проведення такої перевірки в нормативних документах про порядок реєстрації не встановлений.

Протягом *двох* днів податкова інспекція оформляє необхідні реєстраційні документи і видає заявникові:

1) *свідоцтво* про державну реєстрацію з відміткою (штампом) про взяття на облік фірми «Нива» як платника податків з підписом відповідальної особи;

2) довідку за ф. №4-ОПП про взяття на облік фірми як платника податків.

Реєстрація платником ПДВ

Екскурс у законодавство

Юридичні особи, які згідно зі ст.2 Закону України «Про податок на додану вартість» від 03.04.97 р. №168\97-ВР підпадають під визначення платників податку на додану вартість (ПДВ), зобов'язані зареєструватися в податковому органі як платники цього податку. Відповідно до закону платниками ПДВ є:

— особи, обсяг оподатковуваних операцій із продажу товарів (робіт, послуг) яких протягом будь-якого періоду за останні 12 календарних місяців перевищив 3600 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;

— особи, котрі ввозять (пересилають) товари на митну територію України чи одержують від нерезидентів роботи (послуги) для їх використання чи споживання на митній території України;

— особи, які здійснюють на митній території України підприємницьку діяльність з торгівлі за готівкові засоби незалежно від обсягів продажу, за винятком фізичних осіб, котрі здійснюють торгівлю на умовах сплати ринкового збору в порядку, встановленому законодавством;

— особи, котрі на митній території України надають послуги, зв'язані з транзитом пасажирів чи вантажів через митну територію України;

— особи, відповідальні за внесення податку в бюджет по об'єктах оподаткування на залізничному транспорті, визначених у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України;

— особи, які надають послуги зв'язку і здійснюють консолідований облік доходів і витрат, зв'язаних з наданням таких послуг і отриманих (понесених) іншими особами, котрі перебувають у підпорядкуванні такої особи.

Ці особи зобов'язані зареєструватися як платники ПДВ в органі державної податкової служби за їх місцезнаходженням не пізніше 20-го календарного дня, що настає за останнім днем періоду, в якому обсяг оподатковуваних операцій перевищив 3600 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (номдг), а для осіб, котрі здійснюють торгівлю за готівку, — не пізніше ніж за 10 календарних днів до початку здійснення підприємницької діяльності з торгівлі за готівку.

Вимоги щодо реєстрації у зв'язку з досягненням обсягу оподатковуваних операцій не поширюються на тих платників ПДВ, котрі зобов'язані бути зареєстровані платниками ПДВ за іншими ознаками, ніж досягнення обсягу оподатковуваних операцій 3600 номдг.

Платники податків, які не підпадають під визначення платника ПДВ у зв'язку з тим, що обсяги оподатковуваних операцій не поширюються на тих платників ПДВ, зобов'язані бути зареєстровані платниками ПДВ за іншими ознаками, ніж досягнення обсягу оподатковуваних операцій 3600 номдг.

Платники податків, котрі не підпадають під визначення платників ПДВ у зв'язку з тим, що обсяги оподатковуваних операцій протягом певного періоду за останні 12 календарних місяців складає менш ніж 3600 номдг і не здійснює торгівлю за готівку, мають право бути зареєстрованими як платники ПДВ за власним бажанням (добровільна реєстрація). Добровільна реєстрація здійснюється в такому самому порядку, як і обов'язкова.

Реєстрація суб'єкта підприємницької діяльності як платника ПДВ здійснюється відповідно до Положення про Реєстр платників податку на додану вартість, затвердженого наказом Державної податкової адміністрації України від 01.03.2000 р. №79 після постановки його на облік в органі державної податкової служби.

Якщо платник податків зобов'язаний зареєструватися як платник ПДВ і не здійснює такої реєстрації протягом термінів, визначених законодавством, то до нього застосовуються штрафні санкції згідно зі ст.15 Указу Президента України «Про деякі зміни в оподатковуванні» від 07.08.98 р. №857/98-36:

— якщо юридична особа не здійснила оподатковувані операції після закінчення граничного терміну, встановленого для реєстрації як платник ПДВ, — штраф у розмірі 20 номдг;

— при здійсненні після закінчення граничного терміну, установленого для реєстрації як платника ПДВ, оподатковуваних операцій із продажу товарів (робіт, послуг) без нарахування податку на додану вартість — штраф у розмірі ПДВ, нарахованого на загальну суму такого продажу, але не менше 20 номдг, без права включення в податковий кредит сум ПДВ, сплаченого в зв'язку з придбанням товарів (робіт, послуг), вартість яких включається до складу валових витрат такого платника податку чи підлягає амортизації, а у випадку оплати таких товарів готівкою чи кредитними картками — додатково фінансові санкції, передбачені законодавством за порушення правил здійснення обліку результатів продажу за готівку;

— у разі здійснення юридичною особою після закінчення граничного терміну, встановленого для реєстрації як платника ПДВ, оподатковуваних операцій із продажу товарів (робіт, послуг), з нарахуванням ПДВ і видачею фіктивної податкової накладної, чека чи іншого товаросупроводжувального документа, в якому виділяється сума ПДВ чи без такої видачі, без внесення суми податку в бюджет, — штраф у розмірі подвійної суми отриманого ПДВ, але не менше 1000 номдг, без права включення в податковий кредит ПДВ, оплаченого у зв'язку з придбанням товарів (робіт, послуг), вартість яких включається до складу валових витрат такого платника податків чи підлягає амортизації.

Крім цього, орган державної податкової служби зобов'язаний звернутися до прокурора з проханням про порушення кримінальної справи стосовно посадових осіб такого платника податків у зв'язку з їх ухиленням від оподатковування.

З метою обліку нарахованих і сплачених сум платежів у бюджет органами державної податкової служби на кожного платника і з кожного виду платежу, котрий повинен сплачуватися таким платником, відкриваються особові рахунки (п.3 Інструкції про порядок ведення органами державної податкової служби оперативного обліку податків і зборів (обов'язкових платежів), що надходять у бюджет і в державні цільові фонди, затвердженої наказом Головної державної податкової

інспекції України від 12.05.94 р. №37 у редакції наказу Державної податкової адміністрації України від 03.09.2001 р. №342).

Ознайомившись з усіма особливостями законодавчих актів, що стосуються реєстрації фірми як платника ПДВ, представник учасника № 1 подав в орган державної податкової служби:

1) заяву за формою №1-Р;

2) квитанцію про сплату внесення до Реєстру платників ПДВ у розмірі 1 номгд (17 грн).

Орган державної податкової служби в 10-денний термін видає (посилає поштою з повідомленням про вручення за рахунок заявника) Свідоцтво про реєстрацію платника податку на додану вартість і включає фірму «Нива» до Реєстру платника ПДВ.

В-3. Реєстрація в державних цільових фондах

До державних цільових фондів відносяться:

а) Пенсійний фонд. Орган реєстрації — районне відділення фонду;

б) Фонд соціального страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності. Орган реєстрації — районне відділення фонду;

в) Фонд обов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття. Орган реєстрації — районне відділення фонду;

г) Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань України. Орган реєстрації — районне відділення фонду;

д) районне відділення Державного центру зайнятості населення Міністерства праці і соціальної політики (для подання інформації про наявність вакантних місць у підприємстві).

Реєстрація в Пенсійному фонді

Екскурс у законодавство

Новостворені підприємства зобов'язані зареєструватися в органах Пенсійного фонду України за їх місцезнаходженням. Реєстрація як платника збору в Пенсійний фонд України здійснюється в 10-денний термін із дня одержання свідоцтва від державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності відповідно до Інструкції про порядок обчислення і сплати підприємствами, установами, організаціями і громадянами збору на обов'язкове державне пенсійне страхування, інших платежів, а також обліку їх надходжень у Пенсійний фонд України, затвердженої постановою правління Пенсійного фонду України від 03.06.99 р. №4-6.

Для реєстрації фірми «Нива» представник учасника №1 *надав* у районне відділення фонду:

— заяву;

— засвідчену копію свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності (ПД);

— засвідчену копію довідки про внесення до Державного реєстру підприємств і організацій України, присвоєння ідентифікаційного коду органом статистики.

Після реєстрації платника збору представник учасника №1 *одержав* у районному відділенні Пенсійного фонду:

- повідомлення про реєстрацію;
- довідку в банк для відкриття рахунка.

Реєстрація у Фонді соціального страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності

Екскурс у законодавство

Законом України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності і витратами, обумовленими народженням і похованням» від 18.01.2001 р. №2240-III визначено, що підприємство зобов'язане зареєструватися у виконавчій дирекції відділення Фонду соціального страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності (Фонд щодо тимчасової втрати працездатності) як платник страхових внесків у 10-денний термін із дня одержання свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта ПД незалежно від того, чи веде він фактичну господарську діяльність і чи здійснює розрахунки з оплати праці.

Реєстрація платника збору у Фонді щодо тимчасової втрати працездатності здійснюється відповідно до Інструкції про порядок надходження, обліку і витрати засобів Фонду соціального страхування щодо тимчасової втрати працездатності, затвердженої постановою Правління Фонду соціального страхування щодо тимчасової втрати працездатності від 26.06.2001 р. №16.

У разі відмови страхувальника, котрий підлягає реєстрації в обов'язковому порядку, від реєстрації в установлений термін представник Фонду має право припиняти його видаткові операції за розрахунковим та іншими рахунками в банківських установах.

Згідно зі ст.30 Закону про соціальне страхування у зв'язку з утратою працездатності підприємство несе відповідальність за ухилення від реєстрації як платник страхових внесків, несвоєчасність сплати і неповну сплату страхових внесків, а також за порушення порядку використання страхових засобів.

За порушення терміну реєстрації платника страхових внесків у цей Фонд на підприємство накладається штраф у розмірі 50% суми належних до сплати страхових внесків за весь період, що минув із дня, коли страхувальник повинен був зареєструватися. Крім штрафу, суб'єктові ПД необхідно сплатити у Фонд недоїмки страхових внесків, що виникли в результаті ухилення від реєстрації, і пеню. Пеня нараховується на повну суму недоїмки (без урахування штрафів) за весь її термін виходячи зі 120% дисконтної ставки НБУ, що діяла на момент сплати.

У прикладі з фірмою «Нива» представник учасника № 1 *подав* у Фонд такі документи:

— заяву за встановленою формою;

— завірені відповідальною особою Фонду копії:

✓ свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта ПД;

✓ довідку органу статистики про включення в ЄДРПОУ.

Після реєстрації представникові учасника №1 було:

— присвоєно персональний цифровий двадцатирозрядний реєстраційний номер;

— видано повідомлення, в якому проставлений цей номер.

Реєстрація у Фонді загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття

Екскурс у законодавство

Новостворені підприємства відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» від 02.03.2000 р. №1533-III і Інструкцією про порядок обчислення і сплати внесків на загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття і обліку їх надходжень у Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття, затвердженою наказом Міністерства праці і соціальної політики України від 18.12.2000 р. №339 зобов'язані зареєструватися як платники страхових внесків у центрах зайнятості, на які покладені функції робочих органів виконавчої дирекції Фонду, за місцезнаходженням підприємства в 10-денний термін із дня одержання свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта ПД.

За порушення терміну реєстрації як платника страхових внесків у цей фонд підприємство сплачує штраф у розмірі 50% суми страхових внесків, що підлягають сплаті за весь період, який минув із дня, коли страхувальник повинен був зареєструватися, а також суму виниклої недоїмки і пеню в розмірі 120% дисконтної ставки НБУ, що діяла на момент сплати недоїмки, за весь її термін, нараховану на повну суму недоїмки (без врахування штрафу).

У прикладі з фірмою «Нива» представник учасника №1 *подав* у Фонд такі документи:

— заяву за встановленою формою;

— завірені відповідальною особою центру зайнятості копії:

✓свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта ПД;

✓довідку органу статистики про включення в ЄДРПОУ.

Після реєстрації представникові учасника №1 було:

— присвоєно персональний цифровий двадцатирозрядний реєстраційний номер;

— видано повідомлення, в якому проставлений цей номер.

Реєстрація у Фонді соціального страхування від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань в Україні

Екскурс у законодавство

Згідно зі ст.10 Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві і професійного захворювання, що призвели до втрати працездатності» юридичні особи повинні зареєструватися в робочому органі виконавчої дирекції цього Фонду в 10-денний термін після одержання свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта ПД. Реєстрація здійснюється відповідно до Інструкції про порядок перерахування, обліку і витрати страхових засобів Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань України, затвердженої постановою правління Фонду від 20.04.2001 р. №12 і наказу Фонду «Про забезпечення проведення реєстрації страхувальників у робочих органах виконавчої дирекції Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань України» від 15.03.2001 р. №62.

Для реєстрації в цьому фонді представник учасника №1 готує і *подає* документи:

— заяву за установленою формою;

— завірені нотаріально чи відповідальною особою робочого органу виконавчої дирекції фонду копії:

✓ свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта ПД;

✓ довідки органу статистики про внесення в ЄДРПОУ.

Протягом *десяти* днів ці документи розглядаються у фондах, після чого заявник одержує:

1) повідомлення про віднесення фірми «Нива» до класу ризику виробництва, якому відповідає її основна діяльність;

2) розмір страхового тарифу і розрахунок розміру страхового внеску.

В-4. Відкриття розрахункового рахунка в банку

Екскурс у законодавство

Банки відкривають рахунки суб'єктам підприємницької діяльності, зареєстрованим в установленому чинним законодавством порядку, на умовах, викладених в Інструкції про порядок відкриття і використання рахунків у національній і іноземній валюті, затвердженої постановою Національного банку України від 18.12.98 р. №527 і в договорі між установою банку і власником рахунка. При цьому умови договору не повинні суперечити вимогам Інструкції.

Підприємства можуть відкривати необмежену кількість рахунків для збереження коштів і здійснення всіх видів банківських операцій у будь-яких банках України на їх вибір.

Інструкція передбачає відкриття тільки одного рахунка у двох випадках:

— для формування статутного фонду господарського товариства;

— по кожній угоді спільної діяльності без створення юридичної особи.

Для відкриття поточних рахунків підприємства подають в установи банків такі документи:

— заяву на відкриття рахунка;

— копію свідоцтва про державну реєстрацію, засвідчену нотаріально чи органом, який видав свідоцтво про державну реєстрацію;

— копію належним чином зареєстрованого статуту (положення), засвідченого нотаріально чи органом, що реєструє (на копії статуту повинні бути зазначені: дата, номер, назва організації, що реєструє). Підприємства, що діють на підставі тільки установчого договору, замість статуту подають нотаріально засвідчену копію установчого договору;

— копію документа, що підтверджує взяття підприємства на податковий облік, засвідчену податковим органом, нотаріально чи уповноваженим працівником банку;

— два примірники картки зі зразками підписів і відбитком печатки (далі — картка зі зразками підписів);

— довідку (її форма затверджена Інструкцією про порядок обчислення і сплати підприємствами, установами і громадянами збору на обов'язкове державне пенсійне страхування, інших платежів, а також їх надходження в Пенсійний фонд України, затвердженою постановою правління Пенсійного фонду України від 03.06.99 р. №4-6;

— копію довідки про внесення підприємства в Єдиний державний реєстр підприємств і організацій України, засвідчену нотаріально чи органом, який видав довідку;

— документ, що підтверджує реєстрацію підприємства як платника соціальних внесків чи його копію, засвідчену нотаріально або органом, що його видав, чи уповноваженим працівником банку.

Орендні підприємства, крім перерахованих вище документів, подають копію договору оренди, засвідчену нотаріально.

Документи на відкриття всіх банківських рахунків подаються в банк особисто особою, що має право першого і другого підписів, і повноваження яких перевіряються працівниками банку.

У присутності осіб, яким відкриваються рахунки, уповноважений працівник банку робить копії з паспорта чи іншого документа, що його заміняє, і довідки про присвоєння ідентифікаційного коду.

Протягом 10 календарних днів після одержання банком повного пакета документів на відкриття рахунка банк відкриває поточний рахунок. Днем відкриття рахунка вважається дата, зазначена на заяві про відкриття рахунка в розділі «Відмітки банку».

Згідно зі ст.8 Закону України «Про підприємництво» суб'єкт підприємницької діяльності протягом 3 робочих днів із дня відкриття рахунка зобов'язаний направити повідомлення про відкриття рахунка в установах банку в державну податкову службу, де підприємство взяте на податковий облік відповідно до Порядку надання податковим органам Повідомлення про відкриття (закриття) рахунків в установах банків, затвердженого наказом Державної податкової адміністрації України від 01.08.2001 р. №306.

Протягом трьох робочих днів після одержання повідомлень про відкриття рахунка орган державної податкової служби посилає в установу банку, в якому відкритий рахунок, корінець повідомлення з оцінкою про взяття рахунка на податковий облік.

Примірник повідомлення з оцінкою податкового органу повертається в установу банку. До одержання банком повідомлення з відміткою про взяття рахунка суб'єкта ПД на облік податковим органом за цим рахунком здійснюються тільки операції із зарахування засобів. Датою початку видаткових операцій за рахунком є дата реєстрації одержання банком повідомлення, що зберігається у справі щодо юридичного оформлення. До банків і юридичних осіб, які в установлений законом термін не повідомили про відкриття рахунка в банку, застосовуються штрафні санкції відповідно до п.7 ст.11 Закону України «Про державну податкову службу» від 04.12.90 р. №509-XII у розмірі 20 номдг. За несвоєчасне повідомлення податкових органів про відкриття рахунка п.7 ст.11 цього Закону передбачений штраф у розмірі 20 номдг.

У прикладі для фірми «Нива» відповідно до рішення учасників розрахунковий рахунок необхідно було відкрити в обраному ними банку — «Аваль». Для цього представник учасника №1 підготував і подав у банк документи:

а) ***виписку*** з протоколу зборів учасників про повноваження заявника (представника учасника №1) на виконання операцій щодо відкриття розрахункового рахунка в даному банку;

б) рішення учасників про визначення особи, якій надається право розпорядницького підпису при здійсненні операцій за цим рахунком до призначення директора і головного бухгалтера. Це

рішення оформляється у вигляді доручення, засвідченого нотаріально (якщо хоча б один із учасників є фізичною особою);

в) ***заяву*** про відкриття рахунка, підписану уповноваженою учасниками особою;

г) картку зі зразком підпису особи, якій учасники надали право розпорядницького підпису, засвідчену уповноваженим працівником банку;

д) ***копію*** установчого договору, засвідчену нотаріально;

е) ***свідоцтво*** про державну реєстрацію з відміткою податкової інспекції й управління статистики про взяття на облік.

Після заповнення банківських карток у термін не більш *п'яти* днів банк видає представникові учасника №1:

1) ***довідку*** про відкриття розрахункового рахунка;

2) ***свідоцтво*** про державну реєстрацію з відміткою банку.

Слід зазначити, що за рішенням учасників ряд платежів можуть бути здійснені до вступу директора на посаду і прийому на роботу головного бухгалтера. Тому спочатку розпорядником розрахункового рахунка виступає представник учасника №1, який має право підпису відповідних платіжних документів. Після призначення директора і головного бухгалтера це право переходить до них, про що учасники офіційно повідомляють банк. Крім того, у цьому випадку банк «Аваль» платежі за відкриття розрахункового рахунка і за зміну підпису в картках (виписку нових карток) не передбачені.

Екскурс у законодавство

Після відкриття розрахункового рахунка необхідно подбати про *встановлення ліміту залишків готівки в касі підприємства* (це граничний розмір готівки, яка може залишатися в касі підприємства на кінець робочого дня. Порядок установлення ліміту залишку готівки в касі регулюється Інструкцією «Про організацію роботи з готівкою обігу установами банків України», затвердженою постановою Правління Національного банку України від 19.02.2001 р.).

Для новостворених підприємств, що починають свою діяльність, на перші три місяці їх роботи ліміт каси повинен установлюватися банком протягом п'яти робочих днів після відкриття рахунка виходячи з представлених підприємством прогнозних розрахунків. По закінченні трьох місяців установлений ліміт каси з урахуванням представлених розрахунків переглядається і затверджується за фактичними показниками діяльності підприємства за цей період в установленому порядку.

Для встановлення ліміту каси для фірми «Нива» представник учасника №1 подав у банк заявку-розрахунок у двох примірниках, у якій показники діяльності підприємства були позначені виходячи з показників бізнес-плану (у разі не подання такої заявки

банк установлює ліміт самостійно в розмірі одного номдг — 17 грн). Крім того, представник учасника №1 подав у банк:

— касову заявку про передбачувані суми надходжень і видачу готівки на наступні три місяці (дані узяті з плану руху грошових коштів з бізнес-плану);

— календар видачі заробітної плати (дані взяті з того самого документа).

Надалі розмір касової готівки й інших касових атрибутів може бути змінений з призначенням на посаду директора підприємства і головного бухгалтера після їх представлення банку.

Г. Забезпечення фірми печатками і штампами

Екскурс у законодавство

Законом України «Про підприємництво» від 07.02.91 р. №698-XII передбачена наявність у підприємства печатки зі своєю назвою. Печатка необхідна для завірення підписів посадових осіб на договорах, платіжних документах, документах на відпустку, звітах і т.п. Підприємство може мати тільки по одному екземпляру основної печатки. Якщо в діяльності підприємства недостатньо використання однієї печатки, то допускається виготовлення додаткової печатки з цифрами «1», «2» і т.п., а також круглі печатки і штампи для:

— секретаря;
— канцелярії;
— адміністративно-господарського управління;
— відділу кадрів і т.п.

Перш ніж одержати печатку, потрібно:

1) одержати дозвіл на виготовлення печаток і штампів;
2) виготовити печатки у штемпельно-граверних майстернях.

Одержання дозволу на виготовлення печаток і штампів

Дозвіл на виготовлення печаток видається міськими чи районними органами внутрішніх справ відповідно до Інструкції про порядок видачі міністерствам і іншим центральним органам виконавчої влади, підприємствам, установам, організаціям, господарським об'єднанням і громадянам дозволів на право відкриття і функціонування штемпельно-граверних майстерень, виготовлення печаток і штампів, а також порядку видачі дозволів на оформлення замовлень на виготовлення печаток і штампів, затвердженої наказом МВС України від 11.01.99 р. №17.

Під час виготовлення ескізів варто враховувати, що вони виконуються розбірливо і чітко, без виправлень. При цьому печатки і штампи виготовляються відповідно до затверджених розмірів круглої чи трикутної форми. Написи на печатці повинні відповідати назві, що зазначена у свідоцтві про державну реєстрацію.

Печатки з емблемами, товарними знаками і т.п., з відповідними описами можуть бути виготовлені тільки в тому разі, якщо вони зареєстровані у встановленому законодавством України порядку чи передбачені в статуті або в положенні про підприємство, зареєстрованому відповідним міністерством чи іншим центральним органом виконавчої влади або місцевої державної адміністрації чи органом місцевого і регіонального самоврядування.

На печатках і штампах усі реквізити вказуються українською або одночасно українською і російською мовами.

На всіх печатках і штампах вказується ідентифікаційний код суб'єкта ПД — юридичної особи. Реквізити підприємства, зазначені на кутовому штампі, повинні відповідати реквізитам, зазначеним на печатці.

Оформлення дозволу видається керівникові підприємства чи уповноваженій особі під розписку після пред'явлення паспорта або іншого документа, що посвідчує особу.

Якщо представник підприємства вчасно не одержав печатку чи штамп, то вони зберігаються в майстерні протягом трьох місяців із дня виготовлення, після чого знищуються у встановленому порядку.

Без дозволу органів внутрішніх справ на клопотання керівника підприємства виготовляються пломби, факсиміле, штемпелі, клейма, печатки для опечатування шаф, штампи бирок на продукцію з покажчиком відправника вантажу, штампи для вхідної і вихідної кореспонденції тощо.

Відповідальність і контроль за дотриманням порядку збереження печаток і штампів, законність їх використання покладається на керівника підприємства чи особу, у кого вони зберігаються до призначення керівника підприємства. За необхідності керівник підприємства своїм наказом може покласти відповідальність за зберігання і використання печаток на одного з безпосередньо підлеглих працівників.

Відповідно до вимог Інструкції представник учасника №1 *подав* у районне управління МВС:

— заяву на видачу дозволу на виготовлення печатки і штампів, де вказується:

✓кількість печаток і штампів, які потрібно виготовити;

✓уперше чи ні виготовляються печатки і штампи;

✓місцезнаходження (юридична адреса) підприємства;

✓особа, відповідальна за одержання дозволу на виготовлення печаток і штампів, її ПІБ, паспортні дані;

✓ПІБ, паспортні дані керівника чи уповноваженої ним особи, яка подає клопотання в орган внутрішніх справ;

— нотаріально завірену копію свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта ПД;

— два примірники зразків (ескізів) печаток і штампів, затверджені власником;

— документ, що підтверджує внесення плати за видачу дозволу на виготовлення печаток і штампів.

Протягом *п'яти робочих днів із дня одержання документів* орган внутрішніх справ розглядає ці документи і вручає заявникові:

1) оригінал свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта ПД, на зворотному боці якого ставиться штамп, що засвідчує видачу дозволу на виготовлення печаток і штампів із вказівкою їх кількості. Штамп завіряється підписом працівника УВС і печаткою з відбитком «Дозвільна система»;

2) ***завірені*** ескізи печаток і штампів, на зворотному боці яких проставляється штамп про виготовлення печаток і штампів уперше. Штамп завіряється підписом працівника УВС і печаткою з відбитком «Дозвільна система».

Виготовлення печаток і штампів

Представник учасника №1 звертається у фірму, що має відповідну ліцензію на виготовлення печаток і штампів (зазвичай список цих фірм є в районному відділенні внутрішніх справ, що дає дозвіл на виготовлення печаток і штампів). При цьому він готує і подає документи:

а) ***заяву*** встановленого зразка з указівкою доданих документів;

б) відповідний ***дозвіл*** районного управління внутрішніх справ;

в) ***квитанцію*** про сплату за виготовлення печаток і штампів.

У термін від *трьох* днів до *трьох* тижнів представник учасника №1 одержує готові печатки і штампи.

7.7. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЕКТУ КОНТРАКТУ З ДИРЕКТОРОМ

За дорученням зборів учасників представник учасника №2 розробив проект контракту з директором, ґрунтуючись на:

а) нормативних документах, що визначають їх зміст (Класифікатор професій і Типова форма контракту);

б) рішенні учасників, що визначають структуру цих документів.

При цьому представник учасника №2 вивчив і узагальнив вимоги законодавства щодо відповідальності директора за невиконання чи не належне виконання покладених на нього обов'язків, визначених у контракті й у посадовій інструкції.

7.8. ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ З ОБРАНИМИ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ПОСЛУГ

Відповідно до плану дій на учасника №5 був покладений обов'язок провести попередні переговори з обраними раніше (див. висновки з аналізу) постачальниками послуг (підрозд. 5.1.6.В):

1) страхових — «Гарант» і «Оранта»;
2) юридичних — «Юрист +» і «Юрконсалт»;
3) адвокатських — «Статус» і «Опора»;
4) аудиторських — «Аудит +» і «Баланс»;
5) маркетингових — «Маркет +» і «Резерв»;
6) рекламних — «Інфо +» і «Колорит»;
7) охоронних — «Сакура» і «Зубр»;
8) кадрових — «Персонал» і «Допомога»;
9) із продажу канцтоварів — «Графіка» і «Сканер»;

10) будівельно-ремонтних — «Стенд С» і «Оберіг»;
11) утилізації відходів — «Утиль С» і «Сигнал»;
12) електронної пошти — «Електра» і «Гала МТТ».

Учасник №5 направив цим фірмам комерційні заявки й у відповідь одержав від них комерційні пропозиції. Узагальнивши їх, він склав порівняльну характеристику цих пропозицій, попередньо вибрав основних постачальників послуг і обґрунтував свій вибір:

а) страхових послуг — «Гарант»;
б) юридичних — «Юрист +»;
в) адвокатських — «Статус»;
г) аудиторських — «Аудит +»;
д) маркетингових — «Маркет +»;
е) рекламних — «Інфо +»;
є) охоронних — пропозиції фірм «Сакура» і «Зубр» не відповідають фінансовим можливостям створюваної фірми, тому учасник №5 має намір запропонувати іншим учасникам погодитися з пропозиціями учасника №4 про використання охоронної системи, яка встановлена у призначених до взяття в оренду приміщеннях учасника №1 із включенням такої послуги в розрахунок орендної плати;
ж) кадрів — фірму «Персонал»;
з) із продажу канцтоварів — «Графіка»;
и) будівельно-ремонтних — «Стенд С»;
і) утилізації відходів — «Утиль С»;
ї) електронної пошти — «Електра».

Далі він від імені учасників фірми провів переговори з обраними постачальниками і підписав з ними протоколи (договори) про наміри. Тим фірмам, що не були обрані, учасник №5 направив листи із пропозицією про співробітництво в майбутньому. Ці протоколи після затвердження їхніми учасниками будуть служити новопризначеним директорові фірми і його заступникові з маркетингу підставою для укладення довгострокових договорів про надання послуг (зміст таких протоколів і листів розглядався раніше, коли описувався вибір постачальників сировини).

Виконавши всі заплановані заходи цього періоду, учасники провели чергові збори. На них вони вирішили:

- Затвердити проект контракту з директором і посадову інструкцію для нього. Представникові учасника №2 було доручено провести роботу з кандидатом на посаду директора: ознайомити його з цими та іншими документами, розробленими і затвердженими учасниками в період заснування і планування фірми.

• Затвердити види і суми витрат, понесених учасниками в період заснування і реєстрації фірми і компенсувати їх учасникам за рахунок доходів фірми в період до кінця поточного року.

• Рекомендувати директорові фірми керуватися проектом договору оренди приміщень, комунікацій і території, розробленим учасниками на даному етапі.

• Погодитися з запропонованими постачальниками послугами і рекомендувати директорові укласти з ними договори.

• Директорові фірми надається право укладати договори на загальну суму в 1000 розмірів неоподатковуваного мінімуму (17000 грн) без погодження з учасниками.

• До питань, для ухвалення рішення з яких необхідна згода всіх учасників, відносяться:

— зміни в статутному фонді;

— зміни порядку виплати дивідендів;

— списання, відчуження, оренда матеріальних засобів, переданих учасниками в статутний фонд;

— відсторонення директора від керівництва фірмою;

— взяття в банку кредиту, на суму, яка перевищує вартість основних засобів фірми більш ніж на 50%;

— зміна юридичної адреси фірми і місця її розташування;

— зміна видів діяльності фірми і/або товарного асортименту більш ніж на 50%;

— збільшення кількості учасників і/або уступання частки в статутному фонді одного учасника на користь іншого.

• У разі виникнення нездоланних розбіжностей між учасниками фірми вони повинні передбачити таке:

— не зупиняти діяльність фірми і не втручатися в роботу її персоналу;

— залучати для усунення розбіжностей третю сторону за взаємною згодою учасників;

— не вимагати негайної виплати дивідендів, повернення вкладеного майна до рішення третейського суду;

— виносити питання, з яких не досягнута домовленість, за рамки договорів і складати протокол розбіжностей;

— дотримуватися конфіденційності стосовно предмета розбіжностей і дій учасників до їх вирішення.

• До інформації, що становить комерційну таємницю, відносяться:

— виробничі технології і показники;

— фінансові результати;

— план руху грошових коштів;

— зміст договорів, контрактів та інших внутрішньофірмових нормативних документів;

— показники лабораторного аналізу сировини й готової продукції;

— система охоронної сигналізації і коди;

— листування фірми з партнерами і клієнтами;

— Головна книга й оборотні відомості.

• Директор повинен погоджувати з учасниками такі питання:

— граничну суму укладених договорів;

— передання в суборенду орендованої техніки, устаткування, території, а також в оренду власного майна фірми;

— використання засобів, призначених для виплати дивідендів учасникам;

— корінне переобладнання виробничих приміщень, будівництво нових будинків;

— взяття кредитів під заставу майна, що належить учасникам.

• Уточнити заходи майбутнього періоду.

Проведені реєстраційні заходи дають можливість продовжити роботу щодо заснування фірми до моменту призначення директора. Отримані необхідні документи: свідоцтво про державну реєстрацію, довідки про постановку на облік як платників податків і як платника ПДВ, свідоцтво про взяття на облік в органах статистики з присвоєнням коду ЄДРПОУ, довідки про взяття на облік у фондах — Пенсійному, соціального страхування, зайнятості та ін.; оформлені документи для одержання дозволу на виготовлення печатки і штампів, зроблене й оплачене замовлення фірмі, що їх виготовляє, оплачені замовлення й отримані печатка і штамп.

7.9. РОЗРОБЛЕННЯ ПОЛОЖЕННЯ ПРО РЕВІЗІЙНУ КОМІСІЮ

Відповідно до плану дій на представника учасника №1 була покладена місія з підготовки документів, що стосуються обрання ревізійної комісії товариства. У цій роботі він керувався положеннями Закону України «Про господарські товариства» від 19.09.91 р. №1576-XII та установчих документів товариства. При цьому були враховані положення подібного роду документів, що були раніше розроблені для юридичних осіб у вигляді ТОВ — учасником №1—3.

7.10. РОЗРОБЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ШТАТНОЇ СТРУКТУРИ ФІРМИ

Це доручення виконував представник учасника №2, котрий розробив організаційно-штатну структуру відповідно до положень установчих документів і бізнес-плану. Його пропозиції після затвердження на зборах учасників служитимуть підставою директору для видання відповідного наказу по фірмі.

7.11. ВИЗНАЧЕННЯ ПОПЕРЕДНЬОГО КОШТОРИСУ НА ОРГАНІЗАЦІЮ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

Представник учасника №3, визначаючи витрати на період організації фірми, виходив зі своїх розрахунків, зроблених напередодні й затверджених зборами учасників. Склад витрат на період організації діяльності фірми міститиме:

— витрати на придбання сировини, компонентів, упакування, тари, МБП;

— витрати на виплату заробітної плати прийнятому на роботу персоналу і платежів у цільові фонди;

— витрати на виплати за договорами: лізингу, з надання послуг фірмі (підбір персоналу, провайдерських, орендних і т.п.), виконання робіт (ремонт приміщень);

— витрати на одержання дозволу на початок виробничої діяльності.

Ці розрахунки директор братиме до уваги під час вирішення питання про порядок покриття витрат, які фірма буде нести в організаційний період у процесі підготовки до виробничої діяльності (витрата грошей засновників, внесених ними на розрахунковий рахунок).

7.12. РОЗРОБЛЕННЯ ФІРМОВОГО ЗНАКА І ЛОГОТИПА

Цю роботу доручено виконати учасникові №4, котрий виніс фірмовий знак і логотип на обговорення учасникам для наступного затвердження на зборах.

7.13. РОЗРОБЛЕННЯ ПЕРЕЛІКУ ЗАХОДІВ НА ПЕРІОД ОРГАНІЗАЦІЇ ФІРМИ

Планом дій учасників передбачене розроблення переліку заходів на період організації фірми. Учасник №5 запропонував сформувати його з таких основних блоків:

а) загальні заходи, виконувані у фірмі;

б) заходи, виконувані учасниками;

в) загальні заходи, виконувані директором фірми;

г) загальні заходи, виконувані керівниками структурних підрозділів фірми.

Перелік основних заходів фірми в організаційний період призначений для керівництва діями як учасників, так і директора фірми.

7.14. ПІДБІР СКЛАДУ РЕВІЗІЙНОЇ КОМІСІЇ

Представник учасника №1 відповідно до Закону України «Про господарські товариства», раніше прийнятих рішень (положень про ревізійну комісію) і рекомендацій учасникам щодо складу комісії запропонував на розгляд учасників кандидатури:

а) на посаду голови комісії;

б) на посаду заступника голови комісії;

в) члена комісії.

Обговорюватися кандидатури будуть на чергових зборах учасників.

7.15. ПІДБІР КАНДИДАТА НА ПОСАДУ ДИРЕКТОРА

Представник учасника №2 відповідно до даного йому доручення і рекомендацій учасників провів попередні переговори з кандидатом на посаду директора (співробітником учасника №3). При цьому він разом із представником учасника №3, учасниками №4 і №5 ознайомив його з документами створеної і зареєстрованої фірми, а також рішеннями, прийнятими учасниками під час попереднього періоду:

а) документами:

— установчим договором;

— статутом;

— проектом контракту;

— посадовою інструкцією;
— бізнес-планом;
б) рішеннями щодо:
— організаційно-штатної структури;
— кошторису витрат на період організації;
— заходів на період організації.

Після цього учасники провели останні організаційні збори періоду заснування фірми, на яких вони:

- погодилися з пропонованими кандидатурами і вибрали склад ревізійної комісії;
- призначили директора фірми і доручили представникові учасника №2 передати йому за актом матеріали і документи, складені в період заснування, планування і реєстрації фірми;
- обговорили заходи, які вони проводитимуть у період організації діяльності фірми, у тому числі доручили координувати роботу:

— директора фірми — учасникові №5;
— заступника директора з маркетингу — представникові учасника №3;
— начальника виробництва — представникові учасника № 2;
— головного бухгалтера — представникові учасника №1.

Далі учасники відповідно до раніше прийнятих рішень допомагають призначеному директорові у проведенні заходів щодо організації роботи фірми. Крім того, вони продовжують вивчати ситуацію на ринку, ведуть додаткові переговори з потенційними постачальниками і зі споживачами передбачуваної продукції фірми.

Отже, робота учасників щодо заснування фірми наближається до завершення. На цьому етапі погоджені позиції учасників, вивчений ринок, складений бізнес-план, зареєстрована фірма і призначений її директор. Ці заходи були виконані в період з 5 січня по 10 квітня. Як бачимо, часу було затрачено не так уже й багато, і досягти цього вдалося завдяки високій організації праці і продуманому менеджменту.

Ще ми пам’ятаємо, що позиція учасників полягала в тому, що вони домовилися самостійно створити фірму «під ключ», тобто здійснити всі заходи щодо її заснування і реєстрації без сторонньої допомоги. Це значить, що учасники хотіли знати про всі деталі, пов’язані зі створенням фірми, щоб уникнути небажаних наслідків непродуманого вкладення своїх засобів у нову справу з випуску продукції і виходу з нею на існуючий ринок.

Учасники фірми намагалися не тільки передати директорові готову до виробництва продукції фірму, а й прагнули, щоб директор поділяв їхні уявлення про те, чого вони, власне, хочуть до-

могтися від її створення й упровадження на ринок з високою конкуренцією. Такий підхід обумовлений бажанням учасників зробити все можливе, щоб головний виконавець їхніх ідей не постраждав через помилкові розрахунки і непродумані кроки. І, звичайно, ясне бачення учасниками кінцевої мети діяльності фірми дало змогу підібрати і призначити досить кваліфікований персонал управління, який чітко бачить свої завдання в досягненні успіхів у виробництві і реалізації нової продукції.

Наступним етапом, відповідно, буде моделювання виконання робіт призначеним персоналом. Основна увага приділятиметься діям директора, його заступника з маркетингу, начальника виробництва, головного бухгалтера з розроблення виробничих, маркетингових, облікових та інших рішень для підготовки фірми до виробничої діяльності в період з 10 квітня по 15 червня.

ЧАСТИНА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 8 РОБОТА ДИРЕКТОРА В ПЕРІОД ДО ПРИЗНАЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ: з 10.04.20ХХ р. по 20.04.20ХХ р.

Як ми знаємо з попереднього розділу, учасники, призначивши директора і підписавши з ним контракт, передали йому повноваження на організацію виробничої та іншої діяльності фірми і керівництво всіма процесами.

8.1. ПЕРЕДАННЯ ДИРЕКТОРОВІ ДОКУМЕНТІВ

Відповідно до раніше прийнятого рішення, представник учасника №2 підготував і передав за актом новообраному директорові документи і матеріали фірми періоду заснування і реєстрації. До їх основних груп відносяться:

- установчі документи;
- реєстраційні документи (свідоцтва, довідки);
- печатка, штамп, логотип, фірмовий знак;
- бізнес-план;
- контракт і посадова інструкція директора;
- виписки (копії) із протоколів зборів учасників;
- довідки органів постачання;
- гарантійний лист орендодавця;
- протоколи про наміри;
- квитанції про сплату послуг сторонніх організацій;
- акт про придатність обраного місця для розміщення фірми.

Прийнявши документацію, печатку і штамп, директор почав свою діяльність з підготовки низки першочергових документів, які мають бути підписані до призначення персоналу. За попередньою домовленістю засновників директорові було надане відділення у сейфі секретаря директора учасника №1 і тимчасове приміщення з телефоном.

8.2. ПІДГОТОВКА І ПІДПИСАННЯ НАКАЗУ ПРО ВСТУП НА ПОСАДУ

Готуючи такий наказ, директор виходив з положень бізнес-плану і рішень учасників, що розробили штатну структуру фірми і визна-

чили принципи внутрішнього регулювання порядку роботи, відповідальності та обов'язків персоналу. У цьому наказі необхідно:

- *зафіксувати дату вступу директора на посаду*. Вона є нормативною точкою відліку для нарахування директорові заробітної плати, розрахунку його трудового стажу, з цієї дати директор має право вести переговори, укладати договори і вступати в інші правовідносини з юридичними і фізичними особами;
- визначити організаційно-штатну структуру фірми і штатний розклад;
- затвердити загальний розпорядок роботи фірми, а також її структурних підрозділів (складу, лабораторії, бухгалтерії, виробничих ділянок);
- визначити додатково:

— дні і години прийому персоналу і сторонніх осіб;

— порядок організації роботи в позаурочний час і її оплату;

— час проведення службових нарад.

У наказ про вступ на посаду можуть бути включені й інші питання, якщо вони не будуть регламентуватися ще якимись наказами чи розпорядженнями директора (наприклад, перелік матеріально відповідальних осіб — з повною чи частковою матеріальною відповідальністю).

8.3. ПІДГОТОВКА І ПІДПИСАННЯ ДОГОВОРУ ОРЕНДИ

Для підготовки фірми до виробничої діяльності необхідно в досить стислі терміни створити умови для роботи найманого персоналу, у тому числі й визначитися з приміщеннями, технікою й устаткуванням, комунікаціями та іншими необхідними компонентами. З попереднього розділу відомо, що учасники попередньо зійшлися на тому, що фірма буде розміщена на території й у приміщеннях учасника №1, а також використовувати його устаткування. Щоб розпочати будь-які роботи і дії на даних об'єктах, необхідно мати юридичні підстави, якими є відповідні договори. Основне положення проекту договору оренди учасники розробили самостійно, після чого рекомендували його директорові для подальшої деталізації, уточнення й узгодження і з учасником №1.

Директор попередньо з'ясував, що до переліку орендованих об'єктів відноситимуться:

1) *приміщення для розміщення п'яти виробничих технологічних ліній* (нагадаємо, що лінія №5 з консервації продукції знахо-

диться в приміщеннях і передана учасником №1 у вигляді внеску в статутний фонд);

2) *приміщення для складування*. До їх числа відносяться:

— склади-холодильники для напівфабрикатів (відповідно до розрахунків, наведених у бізнес-плані, таким продуктом буде нектар), готової, швидкопсувної продукції і швидкопсувних інгредієнтів (петрушка, кріп, морква і т.п.);

— склад (складське місце, комора) для зберігання інших інгредієнтів (цукру, солі, оцту, перцю, желатину та ін.);

— склад для зберігання упакування, тари;

— складське місце для зберігання поточного запасу видаткового матеріалу (МБП) для забезпечення діяльності служб фірми;

— складське місце (комора) для зберігання поточного комплекту запасних частин і комплектуючих);

3) *приміщення для допоміжних виробничих функцій* (ремонту і налагодження знімних механізмів і устаткування, просушування фільтрів і для інших цілей);

4) *приміщення для персоналу управління та обслуговування фірми*;

5) *приміщення для зберігання автомобільної техніки*;

6) *приміщення для дизель-станції*;

7) *санітарно-побутові приміщення* (окремо для виробничого та іншого персоналу);

8) *закритий, незамерзаючий водовідстійник*;

9) *артезіанська свердловина* з устаткуванням для забору і транспортування води;

10) прилегла до будівель *територія*, що має огородження і освітлення по периметру;

11) наявні в орендованих приміщеннях *водо-*, *тепло- і електрокомунікації*, *каналізаційна мережа* із засобами технічного обліку витрати води, тепла, електроенергії;

12) наявні в орендованих приміщеннях *системи пожежної й охоронної сигналізації*;

13) виробнича *компресорна установка*;

14) засоби *пожежегасіння*, у тому числі і закритий протипожежний резервуар;

15) *лабораторне устаткування*;

16) *меблі*;

17) наявна в орендованих приміщеннях *телекомунікаційна мережа з міні-АТС* і телефонними апаратами.

На всі приміщення, комунікації й устаткування повинні бути діючі (не прострочені) сертифікати відповідності встановленим дер-

жавним стандартам (Державна система сертифікації УкрСЕПРО) та акти їх перевірки державними органами сертифікації.

8.4. ПІДПИСАННЯ ДОГОВОРІВ ІЗ ФІРМАМИ НА ВИКОНАННЯ РОБІТ (НАДАННЯ ПОСЛУГ)

Директор вирішив, що насамперед йому необхідно розпочати загальний ремонт орендованих приміщень і підібрати персонал фірми. Учасники передали йому протоколи намірів з раніше обраними фірмами з цього профілю діяльності. Тому директор, провівши остаточні переговори з ними, підписав відповідні договори:

1.*З кадровим агентством*, якому він доручає:

— підібрати необхідних працівників;

— протестувати їх (перевірити на професійну придатність у присутності представника замовника);

— оформити всі документи на кожного відібраного кандидата.

Крім того, у даному договорі регламентуються конкретні дії сторін з розрахунку за виконані послуги, їх відповідальність та інші умови. Особливо в договорі з кадровим агентством оговорюються:

— дії у разі звільнення відібраного працівника;

— дії у разі призначення відібраного працівника на іншу посаду;

— установлення фіксованого щомісячного авансу за роботи майбутніх періодів. Фірма зобов'язується щомісяця перераховувати кадровому агентству мінімальну суму. Остаточний розрахунок здійснюватиметься за погодженим кошторисом за фактичний обсяг робіт і понесених витрат.

2.*З ремонтно-будівельною фірмою*. Директор, ґрунтуючись на акті перевірки стану передбачуваних для оренди приміщень, після додаткового їх огляду визначив конкретний перелік ремонтних робіт. Він дійшов висновку, що в приміщеннях учасника №1, в яких буде працювати фірма, необхідно провести загальний (косметичний) ремонт: замінити вікна, сантехніку, поставити броньовані двері. У договорі важливим є пункт про відповідальність за дотримання заходів загальної та пожежної безпеки під час виконання робіт, яку буде покладено на підрядчика. Також підрядчик буде зобов'язаний вивозити сміття й усувати зовнішні дефекти після виконання монтажних та інших робіт.

8.5. ПІДГОТОВКА ПОСАДОВИХ ІНСТРУКЦІЙ І ПРОЕКТІВ КОНТРАКТІВ

На цьому етапі на фірмі уже має бути підібраний основний управлінський персонал, який разом з директором виконуватиме організаційні заходи щодо підготовки до виробничої діяльності фірми. Відповідно до бізнес-плану і наказу стосовно організаційно-штатної структури до такого персоналу відносяться:

а) заступник директора з маркетингу;
б) начальник виробництва;
в) головний бухгалтер;
г) завідувач лабораторії;
д) секретар.

Для іншого персоналу посадові інструкції і контракти готують їхні безпосередні керівники.

8.5.1. Посадові інструкції

Складаючи посадові інструкції, директор виходив з положень таких документів:

а) нормативних — Міжнародної стандартної класифікації занять 1988 року (МСКЗ-88 чи ISCO-88), Державного класифікатора України ДК-003-95, галузевих класифікаторів і вимог до професій;

б) внутрішніх регулятивних — статуту, установчого договору, бізнес-плану, контракту директора і його посадової інструкції.

Посадова інструкція має містити:

- вимоги до працівника (знання, уміння, відповідальність);
- обов'язки працівника;
- права працівника;
- особливі умови роботи і діяльності,

а також відповідати рекомендаціям учасників за структурою посадових інструкцій, затвердженою на одних з їхніх зборів.

У посадовій інструкції важливо також передбачити такі питання, як:

— порядок підлеглості працівника і підлеглості йому персоналу;

— кого заміщає працівник і хто заміщатиме його на період тимчасової відсутності.

Особливу увагу має бути приділено відповідальності працівника за не виконання (неналежне виконання) своїх обов'язків, дії чи бездіяльності, що призвели до небажаних наслідків, порушень встановлених правил, наказів, розпоряджень, посадової інструкції і вимог до робочого місця.

8.5.2. Контракти

Підставою для складання контрактів з посадовими особами фірми були:

а) вимоги Кодексу законів про працю України від 10.12.71 р. (ч.3 ст.21 та ін.);

б) типова форма контракту, обумовлена постановою Кабінету Міністрів України «Про упорядкування застосування контрактної форми трудового договору» від 19.03.1994 р. і затверджена наказом Міністерства праці України «Про затвердження Типової форми контракту з працівником» від 15.04.1994 р. №23;

в) положення внутрішньофірмових нормативних документів;

г) контракт із директором і його посадова інструкція.

Фахівці керівної ланки працюватимуть на постійній основі з укладанням контракту, зарахуванням і призначенням на штатні посади. Така форма прийому на роботу була рекомендована учасниками. До її переваг (відповідно до ч.3 ст.21 КЗпП України) відносяться такі:

- установлюються трудові взаємини;
- суб'єктами взаємин виступають юридична особа і фізична особа;
- взаємини підпорядковані загальним судам;
- порядок розгляду спорів такий: спочатку через комісію з трудових спорів, потім — через суд;
- терміни дії:

— визначений термін;

— на час визначення конкретної роботи;

- оформлення тільки письмове. Контракт є підставою для видачі наказу (розпорядження про прийом на роботу);
- угодою сторін можуть установлюватися:

— термін її дії;

— права, обов'язки, відповідальність сторін;

— умови матеріального забезпечення;

— організація праці працівника;

— умови розірвання, у т.ч. дострокового;

- відносини працівника й організації — підпорядкування працівника внутрішньому розпорядку;
- обов'язковий запис у трудовій книжці;
- робота за контрактом включається у трудовий стаж;
- під час роботи за контрактом можливе сумісництво;
- під час роботи за контрактом здійснюються нарахування у Пенсійний фонд і на ідентифікований пенсійний рахунок працівника;

• об’єктами (предметом) контракту є результати праці, умови праці, процес роботи, трудова дисципліна та інші, регламентовані Правилами внутрішнього розпорядку, колективним трудовим договором, КЗпП.

8.6. РОЗРОБЛЕННЯ ЗВЕДЕНОГО ПЛАНУ ЗАХОДІВ НА ПЕРІОД ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ФІРМИ

Зведений план розробляється з урахуванням заходів, проведених учасниками до моменту призначення директора. Складаючи його, директор виходив з таких положень:

1) фірма зареєстрована, місце розташування визначене;

2) початок виробничої діяльності фірми з 15.06.20ХХ р.;

3) основний персонал фірми буде набраний у перші 10—15 днів із дня призначення директора на посаду;

4) є протокольні домовленості з основними постачальниками і споживачами;

5) питання про надання фірмі кредиту й устаткування за договором лізингу вирішене позитивно;

6) здійснені матеріально-фінансові розрахунки, наявність грошей на розрахунковому рахунку і попередні домовленості з банком «Аваль» про кредитування витрат фірми на придбання оборотних матеріальних засобів дають можливість почати роботу з підготовки до виробничої діяльності фірми;

7) наявність і стан передбачених до оренди приміщень, устаткування, комунікацій і територія орендодавця дають змогу розпочати заходи щодо підготовки фірми до виробництва;

8) ринкова ситуація докорінно не змінилася. Поведінка конкурентів у сфері виробництва і реалізації, як і споживачів продукції, залишилася без змін і передбачувана в розрахунковому періоді. Інформація про появу на ринку нової фірми на ситуацію на ринку не вплинула.

Цей план заходів є підставою для:

а) контролю з боку учасників за станом робіт з організації виробничої й іншої діяльності фірми;

б) контролю з боку директора за підготовкою структурних підрозділів і персоналу фірми до початку виробничої діяльності;

в) складання локальних планів посадовими особами фірми на цей період.

8.7. ПІДГОТОВКА І ПІДПИСАННЯ ЧЕРГОВИХ НАКАЗІВ

Як нам уже відомо, перш ніж приступити до набору персоналу фірми, директор зобов'язаний створити нормативно-правову базу у вигляді наказів, проектів контрактів і посадових інструкцій, відповідно до яких прийняті на роботу посадові особи виконуватимуть свої обов'язки. У числі цих документів будуть:

- наказ про введення в дію посадових інструкцій для співробітників (керівників структурних підрозділів, секретаря);
- наказ, що визначає і регулює *ведення кадрового і службового діловодства*, який в узагальненому вигляді повинен:

— покласти відповідальність за ведення діловодства;

— визначити порядок оформлення, ведення й архівування матеріалів діловодства;

— установити порядок контролю за веденням діловодства;

— визначити порядок зберігання документів і доступу до них співробітників фірми;

— установити порядок зберігання, використання, обліку і списання документів суворої звітності;

- наказ, що визначає *норми матеріальної відповідальності персоналу*, який:

— визначає види відповідальності;

— установлює перелік матеріально відповідальних осіб (штатні структури) і міру відповідальності (повна, обмежена);

— визначає порядок передавання матеріальних засобів під матеріальну відповідальність, підставу і механізм залучення до матеріальної відповідальності;

— установлює порядок обліку матеріальних засобів, що знаходяться в матеріально відповідальної особи чи у структурному підрозділі фірми, перевірки їх наявності, порядок переміщення, списання.

8.8. ПІДБІР КАНДИДАТІВ НА ПОСАДИ

Відповідно до попереднього рішення учасників на посади в створювану фірму були рекомендовані:

а) заступником директора з маркетингу — представник учасника №2;

б) начальником виробництва — учасник №4.

Проте це не означає, що директор не має права пропонувати альтернативні кандидатури на посади у створювану фірму. Реко-

мендації учасників не є обов'язковими, не зафіксовані в установчих документах і в контракті директора. Але зважаючи на те, що більшість кадрових агентств не використовують у своїй практиці професійне тестування (через специфічність і чималу вартість останнього), а тільки психологічне, — директор вирішив скористатися рекомендаціями учасників.

Після переговорів з кандидатами він упевнився в правильності свого вибору. Стосовно інших посад директор провів переговори з директорами фірм — учасників №1—3, які запропонували йому досвідчених працівників відповідного профілю. Зупинимося на таких кандидатурах:

а) на посаду головного бухгалтера призначений заступник головного бухгалтера учасника №1;

б) на посаду завідувача лабораторії — завідувач лабораторії учасника №1;

в) на посаду секретаря — інспектор по кадрах учасника №3.

Також директор затребував від кандидатів резюме і рекомендації від керівників.

Далі директор знайомить кандидатів на посади з установчими документами, бізнес-планом (у частині, що стосується їх), посадовою інструкцією, проектом контракту і виданими напередодні наказами по фірмі.

Після цього з ними підписуються контракти, а директор видає наказ про призначення на посади: заступника директора з маркетингу, начальника виробництва, головного бухгалтера, завідувача лабораторії і секретаря фірми.

Призначений на посаду секретар фірми оформляє книги обліку вхідних і вихідних документів, книги реєстрації наказів, договорів, актів, протоколів, посадових інструкцій та інших внутрішньофірмових нормативних документів. Бланки цих книг були закуплені директором за готівку, яка буде йому повернена з розрахункового рахунка найближчим часом.

8.9. РОБОТА ДИРЕКТОРА З ПРИЗНАЧЕНИМ ПЕРСОНАЛОМ

Після підписання наказу про призначення на посади директор знайомить новий персонал зі зведеним планом заходів у період організації фірми, документами і матеріалами періоду заснування і реєстрації, розробленими учасниками до моменту призначення директора й отриманими ним за актом від представника учасника №2. Частина цих документів потім буде передана новому персо-

налу секретарем з оформленням відповідних записів у книзі обліку документів, виданих у тимчасове користування.

Далі директор віддає розпорядження призначеному персоналу за такими позиціями:

а) складання планів роботи;

б) визначення потреб кожного структурного підрозділу фірми у первинному придбанні товарно-матеріальних цінностей;

в) визначення переліку документації, необхідної для організації роботи на їхніх напрямах відповідальності;

г) складання посадових інструкцій для майбутнього персоналу і проектів контрактів з ним.

РОЗДІЛ 9 РОБОТА ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: з 20.04.20XX р. по 15.06.20XX р.

У даний період до безпосередньої роботи приступає призначений директором персонал, на який покладається обов'язок розроблення низки першочергових документів, підбір співробітників за своїм напрямом. Крім того, на цій стадії здійснюватимуться операції з товарно-матеріальними цінностями, відповідно до плану заходів на період організації діяльності фірми, тобто до 15 червня — першого виробничого дня.

9.1. РОБОТА ПЕРВИННО ПРИЗНАЧЕНОГО ПЕРСОНАЛУ

***Заступник директора з маркетингу*:**

- вивчає показники бізнес-плану і додатки до нього, підписані учасниками протоколи про наміри з постачальниками товарів і послуг;
- веде додаткові переговори з постачальниками і покупцями (за допомогою електронного, факсимільного, телефонного зв'язку чи особистого спілкування) і погоджує окремі позиції майбутніх договірних відносин;
- організує роботу з приймання устаткування від учасника №1, внесеного в статутний фонд фірми;
- складає план роботи і заявку на матеріальні засоби.

***Начальник виробництва*:**

• вивчає документи, що стосуються технологій виробництва, організації виробничих і допоміжних процесів (додатка до бізнес-плану);

• уточнює потреби в сировині, компонентах, тарі, упакуванні;

• бере участь у прийманні від учасника №1 приміщень, устаткування і майна виробничого призначення, призначених для оренди;

• складає план роботи і заявку на матеріальні засоби.

***Головний бухгалтер*:**

• оформляє необхідні документи для банку і податкової інспекції;

• розробляє проект наказу про організацію бухгалтерського обліку у фірмі;

• складає план роботи і заявку на матеріальні засоби.

***Завідувач лабораторії*:**

• бере участь у прийманні лабораторного обладнання від представника учасника №1;

• оформляє первинну документацію лабораторії;

• складає план роботи і заявку на матеріальні засоби.

***Секретар*:**

• оформляє документацію службового і кадрового діловодства;

• враховує в журналі вхідних документів усі документи даного етапу, передані йому директором: і ті, що надійшли від учасників, і ті, що розроблені директором у даний період;

• складає план роботи і заявку на матеріальні засоби для діловодства.

9.2. РОБОТА ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД з 20.04 по 30.04.20ХХ р.

9.2.1. Загальна ситуація

Відповідно до плану дій на цей період директорові необхідно прийняти рішення з таких важливих позицій:

а) набір у фірму іншого постійного персоналу;

б) нормативне регламентування питань, пов'язаних із фінансовим, матеріальним та іншим забезпеченням фірми, збереження її майна;

в) організація роботи із забезпечення безпечних умов для роботи персоналу;

г) структура виробничих (технологічних та інших) процесів на рівні цехів (ліній), дільниць і робочих місць;

д) підготовка до створення механізму контролю за якістю продукції та іншими показниками.

Під час підготовки посадових інструкцій для нового персоналу фірми і проектів контрактів з ним за основу були взяті не тільки раніше визначена їх структура, а й положення наказів чи проектів наказів, що визначають ті або інші функції і відповідальність найманого персоналу.

Обов'язковою умовою прийому на роботу є укладення договорів про повну чи іншу матеріальну відповідальність співробітників, у тому числі з раніше прийнятими на роботу. Сам договір про повну матеріальну відповідальність є документом, що визначає:

- предмет повної матеріальної відповідальності;
- обов'язки співробітника щодо збереження довірених йому матеріальних засобів;
- відповідальність співробітника за дії (бездіяльність), які призвели до псування, втрати, розкрадання довірених йому матеріальних засобів;
- обов'язки адміністрації щодо створення працівникові умов, які виключають розкрадання, псування, втрату матеріальних засобів, переданих під відповідальність працівникові;
- порядок відшкодування матеріальних засобів, зіпсованих, утрачених, викрадених із вини працівника.

Слід зазначити, що за кожним установленим фактом розкрадання, псування, утрати майна призначається службове (адміністративне) розслідування, за матеріалами якого директор видає відповідний наказ. Компенсація збитку, нанесеного працівником фірмі, здійснюється:

— негайно, якщо працівник погодився з висновками комісії з розслідування випадку, визнав свою повну провину і не апелював до комісії з трудових спорів і в суд;

— у противному разі, якщо апеляція працівника перебуває на розгляді, відшкодування збитку проводиться після винесення рішення комісією чи судом (може статися так, що рішення комісії, яке не задовольняє адміністрацію, також буде оскаржено в суді);

- терміни дії договору (зазвичай він діє на весь період дії контракту чи іншого документа, що є підставою для прийому на роботу на постійній основі).

Крім того, фірмі необхідно мати документи, які визначають умови охорони праці, безпеки виконання робіт, що встановлюють систему заходів для дотримання правил пожежної безпеки, порядок обладнання приміщень і робочих місць. Без них не можна одержати дозвіл на початок діяльності від державних контролюючих органів (інспекції з охорони праці, санепідемстанції, пожежної інспекції, органів стандартизації і сертифікації, МРЕО та ін.).

Відповідно до попередніх рішень і пропозицій учасників були підготовлені договори першорядного значення: кредитний, на розрахунково-касове обслуговування, про лізинг — з підписанням яких у даний період фірма дістає можливість почати фінансування виробничої та іншої діяльності, а також інші документи, що стосуються даного періоду.

Кожна із призначених посадових осіб виконує свої обов'язки відповідно до власного робочого плану, а також плану загальнофірмових заходів. Тепер розглянемо дії персоналу в цей період.

9.2.2. Дії заступника директора з маркетингу

Заступник директора з маркетингу після вивчення попередньо складених документів і уточнення позиції щодо постачальників і замовників спланував свою роботу і розпочав реалізацію плану. Насамперед він склав проекти посадових інструкцій і контрактів для підлеглого йому персоналу:

— завідувача складу;

— водіїв вантажних автомобілів (КАМАЗів);

— водія легкового автомобіля (ВАЗу).

Як ми розуміємо, специфіка штатної структури підприємства полягає в тому, що в ній був передбачений тільки один фахівець із маркетингу. Тому заступник директора з маркетингу наділив своїх підлеглих деякими функціями, що стосуються маркетингу і логістики (делегував відповідальність), а саме:

— на водіїв вантажних автомобілів були покладені обов'язки *експедиторів* з прийому, супроводу і передавання товарів по лінії «постачальник—замовник»;

— завідувачеві складу було доручено оформляти рахунки-фактури і складати розрахунки поточних потреб у матеріальних засобах.

Зазначимо, що якщо контракти мають загальну типову форму (за винятком деяких особливостей, що стосуються, наприклад, оплати праці), то посадові інструкції містять специфічний матеріал, що стосується безпосередньо цієї посади. Наведемо такі відмінності для персоналу заступника директора з маркетингу:

***Завідувач складу*:**

— виконує обов'язки заступника директора з маркетингу в період його відсутності;

— повинен знати стандарти і технічні умови на ТМЦ, їх види, розміри, сортність, норми витрат, умови договорів на перевезення і

зберігання вантажів, організацію вантажно-розвантажувальних робіт;

— зобов'язаний не тільки організувати і здійснити належне ведення складського господарства, облік і схоронність ТМЦ, а й правильну їх видачу і приймання, а також уживати заходів щодо скорочення витрат на ведення складського господарства, здійснення вантажно-розвантажувальних робіт, зберігання товарів та інших матеріальних засобів;

— має право знайомитися з документацією фірми, що стосується його діяльності, запитувати необхідні відомості й інформацію, призупиняти виконання робіт у випадках порушень установлених правил, вимагати від керівництва сприяння у виконанні своїх обов'язків.

***Водій вантажного автомобіля*:**

— зобов'язаний знати порядок передавання права на керування автомобілем іншій посадовій особі;

— повинен знати порядок ведення транспортної документації і прийому (передавання) вантажу, що перейшли йому під тимчасову відповідальність;

— зобов'язаний своєчасно подавати заявки на ремонт і обслуговування автомобіля, не передавати керування, документи і вантаж іншим особам, своєчасно і правильно вести звітну документацію на автомобіль, видатковий матеріал і вантажі, які перевозяться, й у встановлений термін здавати звітні транспортні документи;

— має право контролювати правила навантаження і розвантаження, вимагати дотримання максимально припустимих ваги та обсягу вантажів, їх розміщення і закріплення на машині. Крім того, водій повинен мати постійну інформацію про плани використання його автомобіля для виконання виробничих та інших завдань (щоб своєчасно й у повному обсязі проводити необхідні поточне обслуговування, ремонт, заміну масел, механізмів і т.п.).

Далі заступник директора з маркетингу бере участь у відборі кандидатів на ці посади, котрі були направлені у фірму кадровим агентством. Він знайомить їх із проектами контрактів, посадовими інструкціями й іншими документами. Після підписання з цими фахівцями контрактів видається наказ про їх прийняття на роботу. Пізніше з ними укладається договір про повну матеріальну відповідальність.

***Наступні дії заступника директора з маркетингу*:**

Підготовка проектів документів:

➢ ***Договір «Про лізинг устаткування».*** Відомо, що учасники вирішили устаткування для чотирьох виробничих ліній придбати в НВО «Новий проект». Загальна сума угоди склала 220000 грн. Оскільки засновники в статутний фонд внесли всього 85000 грн, то цих грошей було недостатньо для першої виплати за лізинговим договором (НВО «Новий проект» вимагав 70000 грн) і для покриття витрат періоду заснування й організації діяльності фірми (близько 80000 грн). Було вирішено звернутися в банк «Аваль», який би виступив лізингодавцем і профінансував цю угоду на умовах фінансового лізингу терміном на два роки з річною лізинговою ставкою в 30% і початковою виплатою в розмірі 70000 грн. Складанню проекту договору передувала *заява про лізинг устаткування*, що містить такі основні розділи:

- ✓ перелік устаткування і термін його оренди;
- ✓ короткий опис устаткування;
- ✓ підприємство-постачальник;
- ✓ вартість устаткування і бажаний термін постачання;
- ✓ призначення устаткування;
- ✓ реквізити заявника.

До заяви додаються копії документів, що характеризують статус підприємства, його економічний і фінансовий стан на день подання заяви, а також копія бізнес-плану і копії протоколів про наміри на постачання продукції споживачам.

У проекті договору були враховані інтереси фірми «Нива»:

— можливість дострокової виплати суми лізингу, що залишилася, без зміни процентних ставок;

— можливість викупу постаченого за лізингом устаткування до закінчення терміну дії договору без зміни процентних ставок;

— включення у вартість лізингу навантаження, доставки, розвантаження, монтажу, випробувального запуску устаткування;

— зобов'язання постачальника здійснити за його рахунок навчання виробничого персоналу на устаткуванні;

— зобов'язання постачальника самостійно придбати сировину для випробувального запуску устаткування;

— дії одержувача та обов'язки постачальника у разі виявлення дефектів в устаткуванні;

— права лізингоодержувача стосовно устаткування.

Крім того, у проект договору були включені й інші розділи (пункти), що визначали: порядок постачання і приймання устаткування, відповідальність за дефекти, права та обов'язки сторін на майно, порядок і умови використання устаткування, порядок і умови його страхування, лізингові платежі, форс-

мажорні обставини, дії сторін після завершення терміну дії договору (угоди) та ін.

Далі банк готує такі документи:

✓замовлення-наряд на постачання устаткування;

✓договір купівлі-продажу з НВО «Новий проект».

➢ ***Договори на постачання сировини.*** У розд.2 описувалося, як учасники попередньо визначили постачальників сировини й уклали з ними протоколи про наміри. Заступник директора з маркетингу в попередню декаду провів особисті і телефонні переговори з обраними постачальниками, уточнив деталі майбутніх домовленостей і порядок їх виконання. Постачальники погодилися з тим, що проекти договорів буде готувати заступник директора фірми «Нива» з маркетингу. Ці документи були складені за структурою, рекомендованою учасниками, і містили такі пункти:

— перелік продукції та її обсяги;

— терміни й умови постачання;

— цінові показники, терміни й умови оплати;

— вимоги до якості продукції;

— тара й упакування, у якій буде постачена продукція, і порядок їх використання;

— порядок передання і приймання продукції.

Інші розділи договору — стандартні. Варто зазначити, що такі самі пункти міститимуть інші договори на постачання компонентів (солі, цукру, спецій), окремі — договори на постачання тари, упакування й інших матеріальних засобів. Основним додатком до даних договорів буде графік постачання. У зв'язку з тим, що начальник виробництва ще не сформував виробничу програму щоденних обсягів виробництва, у цьому графіку позначаються загальні показники постаченої продукції (по місяцях, декадах, тижнях), а точні (по днях) визначаються й узгоджуються додатково.

➢ ***Наказ «Про перелік відомостей, що є комерційною таємницею».*** У розд.2 зазначалося, що учасники вже визначили такий перелік. Проте директор фірми може його розширити, додатково включивши пункти, зв'язані з поточною і майбутньою діяльністю фірми, і такі, що стосуються:

✓виробництва (наприклад, тип і розміри устаткування);

✓управління (організаційна структура, розподіл обов'язків);

✓планування (плани розвитку);

✓поточної діяльності (наради);

✓ринкові аспекти (пріоритети фірми, рекламні заходи);

✓партнери (постачальники);

✓фінанси (джерела фінансування);

✓технології (комп'ютерне забезпечення, лабораторний аналіз).

Не треба забувати, що в контракт зі співробітниками необхідно включати пункт про те, що вони беруть на себе зобов'язання не вчиняти дій, які можуть привести до розголошення (передання) відомостей, що є комерційною таємницею.

➢ ***Підготовка документів для реєстрації автомобілів.*** Відповідно до рішень учасників у статутний фонд товариства учасником №3 передаються 2 вантажні автомобілі КАМАЗ та один легковий автомобіль ВАЗ. Інакше кажучи, відбувається зміна власників, що передбачає перереєстрацію цих автомобілів у відповідних державних органах (МРЕО управління внутрішніх справ міста). Для цього необхідні такі документи:

✓технічна документація на автомобілі та її копія;

✓копія наказу про закріплення за автомобілями складу водіїв;

✓документи водія: права, довідка з медичної установи і їх копії;

✓копія договору оренди приміщень у ТОВ «Агропродукт» на паркування в них автомобільної техніки;

✓копія свідоцтва про проходження техогляду і дозволу на експлуатацію;

✓квитанції про сплату зборів за техогляд і реєстрацію.

Крім того, орган реєстрації може затребувати від підприємства — власника автомобільної техніки й інші документи.

➢ ***Складання матеріальних заявок.*** Відповідно до розпорядження директора заступник директора з маркетингу зобов'язав своїх підлеглих визначити види і кількість матеріальних засобів, які фірма повинна придбати для забезпечення їхньої роботи в період організації діяльності (тобто до 15 червня). До числа таких засобів відносяться:

♦**складська документація** (книга обліку матеріальних засобів за їх видами, книга обліку руху матеріальних засобів, книга обліку матеріальних засобів, виданих у тимчасове користування, інвентарні складські картки обліку, накладні на внутрішнє переміщення товарів, рахунки-фактури, ярлики складського поіменного обліку, книга обліку видачі накладних та ін.) і **матеріальні засоби складу** (інструменти, канцелярські товари, засоби мобільного освітлення, засоби пожежегасіння, аптечка, спецодяг та ін.);

♦**документація на автомобілі** (маршрутні листи, товарно-транспортні накладні, журнали обліку витрати ПММ і ремкомплекту) та **матеріальні засоби** (спецодяг, аптечки, вогнегасники, поточний ремкомплект, канцтовари, засоби мобільного освітлення, комплект знаків аварійної зупинки та ін.);

♦**документація** заступника директора з маркетингу (книги, бланки) і **матеріальні засоби** (канцтовари, офісне устаткування і матеріали).

Далі складається зведена заявка по цьому підрозділу. Після розгляду директором фірми заявок від усіх структурних підрозділів заступник директора з маркетингу оформляє відомість, у якій необхідні матеріальні засоби згруповані за видами, кількістю і ціновими показниками і по групах їх постачальників. Далі він подає комерційні заявки цим постачальникам і чекає від них зустрічних пропозицій чи рахунки-фактури.

➢ ***Оформлення складської документації.*** Цю роботу виконує завідувач складу, ґрунтуючись на даних, які одержує від заступника директора з маркетингу. До числа таких документів відносяться:

✓**схеми складування**, у тому числі і для складів-холодильників;

✓**розрахунок складських запасів по місяцях**. Вихідні дані для складання схем і розрахунків міститься в додатках до бізнес-плану, що визначають склад, наявність і рух матеріальних засобів на складах фірми на весь рік її діяльності;

✓**первинне оформлення документації** з обліку наявності і руху матеріальних засобів по складу. Ця документація відноситься до формалізованих документів (шаблонів) обліку і звітності. Вона буде придбана трохи пізніше.

Підкреслимо, що оформляти складську й іншу обліково-звітну документацію фірми необхідно відповідно до вимог з ведення службового діловодства. Кожна книга (журнал) повинні бути зареєстровані секретарем фірми у спеціальному журналі і видані виконавцям на весь період їхньої роботи на посаді. Такі документи, як накладні, дорожні листи, рахунки-фактури й т.п., обліковуються за номерами і видаються під розпис. Після їх закриття ці документи передають у бухгалтерію чи накопичують на складі у спеціальних папках.

Поточна робота

♦Після одержання від постачальників МБП рахунків-фактур, оформлення платіжних доручень банку і перерахування грошей завідувач складу за довіреністю і копією свідоцтва про те, що фірма є платником ПДВ, одержує ці матеріальні засоби (можливий варіант доставки цих матеріальних засобів на фірму. У цьому разі постачальник оформляє накладні на одержання і податкову накладну, якщо сума угоди перевищує 20 грн).

♦У разі надходження на склад МБП завідувач складу обліковує їх за накладними у відповідних книгах, заповнює картки інвентарного обліку і складські ярлики.

♦Далі на підставі заявок керівників структурних підрозділів і візи директора завідувач складу оформляє:

✓накладні на внутрішнє переміщення товарів у 3-х примірниках (чи відомість видачі МБП), підписує їх і видає матеріали під розпис керівникам структурних підрозділів. Один примірник накладної (чи копію відомості) передається в бухгалтерію;

✓акт у 3-х примірниках на списання окремих видів МПБ, що можуть бути списані з обліку рішенням директора негайно після їх видачі посадовим особам;

✓списує з обліку в книгах, картках інвентарного обліку і ярликах складського обліку матеріальні засоби, списані за актом.

♦Приймає за актом і накладною матеріальні засоби, що надійшли від учасників №1 і 3 як внесок у статутний фонд, враховує їх, потім на підставі затверджених директором заявок і за накладними видає керівникам структурних підрозділів фірми. Другі примірники накладних завідувач складу передає в бухгалтерію. Він також присвоює інвентарні номери матеріальним засобам, що проходять через склад, відповідно до єдиного внутрішньофірмового класифікатора.

9.2.3. Дії начальника виробництва

Начальник виробництва, вивчивши попередньо складені документи й уточнивши позиції щодо основних виробничих показників, спланував свою роботу і приступив до реалізації плану. Насамперед він склав проекти посадових інструкцій і контрактів для підлеглого йому персоналу:

— операторів 4 і 5-го розрядів, які залучаються на постійній основі;

— слюсаря-ремонтника;

— водія електрокара;

— вантажника.

Як ми пам'ятаємо, штатна структура підприємства передбачала тільки одного керівника з виробництва. Тому начальник виробництва наділив своїх підлеглих деякими функціями, що мають відношення до організації й регулювання виробничих процесів (делегував відповідальність), а саме:

— на оператора 5-го розряду (як старшого оператора) були покладені обов'язки *технолога* з розрахунку технологічних показників і контролю за дотриманням технології виробництва продукції;

— першому оператору 4-го розряду було доручене виконання обов'язків *начальника дільниці*: планування завантаження, складання графіків, оформлення поточної документації;

— другий оператор 4-го розряду стане виконувати функції бригадира: приймання й оформлення сировини, компонентів, передавання готової продукції на склад.

Посадові інструкції для *персоналу начальника виробництва* будуть характеризуватися так:

***Оператори 4 і 5-го розрядів повинні*:**

— знати нормативні документи, що регулюють виконання посадових обов'язків;

— знати технології перероблення, виробництва, правил ведення облікової і звітної документації;

— знати і виконувати правила і норми охорони праці та техніки безпеки;

— брати участь у переналагодженні устаткування, його очищенні, обслуговуванні, навантаженні, розвантаженні сировини і готової продукції;

— оформлення заявок на склад на одержання сировини і здачу готової продукції.

***Слюсар-ремонтник повинен*:**

— знати конструкцію техніки, правила її експлуатації, особливості ремонту, зміст технічної документації й оформлення документів на ремонт;

— уміти здійснювати технічний нагляд, огляд, ремонт, обслуговування техніки й устаткування, складати необхідну документацію для цього, стежити за рівнем завантаження, дотриманням правил експлуатації, брати участь у розробленні інструкцій, звітів та інших нормативних документів;

— має право зупиняти експлуатацію устаткування.

***Водій електрокара повинен*:**

— знати правила експлуатації електрокара в закритих і відкритих приміщеннях, навантаження і розвантаження вантажів, порядок ведення транспортної документації;

— забезпечувати готовність електрокара до роботи, проводити його щоденний огляд, поточне обслуговування і діагностику на предмет готовності до піднімання вантажів за вагою і за висотою;

— вимагати виконання посадовими особами правил упакування продукції і її складування (розміщення) з метою вільного і надійного доступу кара для безперешкодного виконання вантажно-розвантажувальних робіт.

***Вантажник повинен*:**

— знати порядок проведення робіт автоматичним і ручним способом, габаритні і вагові показники вантажів, особливості упакування і тари;

— виконувати роботи тільки за розпорядженням начальника виробництва;

— вимагати від посадових осіб приведення товарів і місць їх розвантаження у належний вигляд, зручний і безпечний для проведення робіт.

Далі начальник виробництва бере участь у відборі на ці посади кандидатів, які були направлені у фірму кадровим агентством. Вони ознайомлюються з проектами контрактів, посадовими інструкціями й іншими документами, що їх стосуються. Після підписання контрактів ці фахівці разом з іншими за наказом приймаються на роботу і з ними підписується договір про повну матеріальну відповідальність.

Наступні дії персоналу, що стосується виробництва, у цей період:

Начальник виробництва

Готує проекти документів:

➢ ***Наказ «Про заходи щодо охорони праці і дотримання правил безпеки».*** Відповідно до рішень учасників щодо політики у сфері охорони праці і дотримання заходів загальної та протипожежної безпеки (у матеріалах, що передують складанню бізнес-плану й у самому бізнес-плані) начальник виробництва підготував проект наказу і додатків до нього, що повинні регламентувати ці заходи у фірмі. При цьому він врахував вимоги:

✓Закону України «Про охорону праці» від 14.10.92 р. №2694-XII;

✓постанови Кабінету Міністрів України №64 від 27.01.93 р. «Про заходи для виконання Закону України "Про охорону праці"»;

✓нормативних актів Державного комітету з нагляду за охороною праці;

✓статей 153—161 КЗпП України від 10.12.71 р.;

а також нормативні документи, видані з питань охорони праці і дотримання заходів безпеки директорами фірм — учасників №1—3.

У цьому документі обов'язково повинні бути передбачені такі пункти:

• призначення позаштатного інспектора з охорони праці і нагляду за виконанням заходів безпеки і визначення його обов'язків;

- обов'язки керівників структурних підрозділів з організації і проведення заходів щодо дотримання вимог з охорони праці і виконання заходів безпеки;
- порядок проведення медичного обстеження персоналу і його диспансеризації.

Зазначимо, що питання, які стосуються даного наказу, певною мірою викладені в посадових інструкціях персоналу, описах робочих місць, в інших наказах і нормативних документах.

➢ ***Наказ «Про порядок експлуатації автомобільної техніки».*** Начальник виробництва перед складанням проекту наказу вивчив вимоги нормативних документів:

✓ наказу Міністерства транспорту України від 14.10.97 р. №363 «Правила перевезення вантажів автомобільним транспортом в Україні»;

✓ наказу Державного комітету статистики України від 17.02.98 р. №74 «Про затвердження типової форми первинного обліку роботи службового легкового автомобіля й обліку транспортної роботи», а також вивчив постановлення даного питання в учасників №1—3, що мають власні автомобілі, на яких виконуються вантажні і пасажирські перевезення. У проекті наказу були передбачені такі пункти:

- відповідальний за експлуатацію автомобільної техніки;
- диспетчерське обслуговування виїзду (в'їзду) автомобілів на територію і їхню охорону за відсутності експлуатації;
- перелік і порядок оформлення облікової і звітної транспортної документації;
- порядок проходження технічного огляду автомобіля у МРЕУ;
- закріплення за автомобілями основних і резервних водіїв;
- зберігання і порядок передавання основних і резервних комплектів ключів.

Питання щодо проведення технічного обслуговування і ремонту автомобільної техніки будуть виділені у спеціальному наказі, а також у відповідних планах.

➢ ***Наказ «Про прийняття на облік устаткування, що надійшло від учасника №1».*** Варто нагадати, що учасник №1 передає в статутний фонд фірми виробничу лінію з консервації продукції плодово-ягідного й овочевого походження, яка розташована стаціонарно на орендованих виробничих площах. Цим наказом:

✓ призначається комісія з приймання устаткування;

✓ визначаються терміни і порядок приймання;

✓ визначається термін оформлення облікової документації на дане устаткування на складі і в бухгалтерії, а також порядок його передавання матеріально відповідальній особі;

✓визначається порядок і час проведення технічного огляду цього устаткування, проведення попереднього технічного обслуговування, оформлення акта і подання його на підпис;

✓визначається порядок уведення устаткування в технічну експлуатацію.

Оператор 5-го розряду з функціями технолога

Готує проекти документів:

➢ ***Технологічні виробничі схеми.*** Основні параметри таких схем були розроблені учасниками в період, що передував складанню бізнес-плану. У них були враховані матеріальні потоки до виробництва і від виробництва, на підставі яких визначались види і складові виробничих технологічних ліній. Розроблення виробничих технологічних схем необхідне для визначення послідовності операцій з перероблення і виробництва кожної конкретної групи продукції, подальшого складання технологічних карт, описів робочих місць та інших документів. Ці схеми після їх затвердження в наказі директора доводяться до персоналу фірми і є основними планувальними виробничими технологічними документами, що включають:

♦по виробничих площах у складі:
— цехи (дільниці) №1—5;
— склади готової продукції;
— склади-морозильники;
— склад упакування і тари;
— лабораторію;
♦з перероблення продукції в соки:
— приймання сировини, відмочування, миття;
— гаряче здрібнювання, ферментацію;
— пресування й віджимання;
— освітлення, додавання цукру;
— стерилізацію, лабораторний аналіз;
— охолодження;
— пакетування;
— розфасовування в тару;
— передавання на склад;
♦з перероблення продукції в напої:
— приймання, сортування, миття;
— бланшування, гаряче здрібнювання, ферментація;
— пресування, віджимання, освітлення;
— змішування компонентів, стерилізацію, аналіз;
— охолодження, пакетування, таризацію, передавання на склад;
♦з перероблення продукції в нектари:

— приймання, сортування, миття, бланшування;
— здрібнювання, ферментація, пресування, віджимання;
— змішування, стерилізацію, аналіз, охолодження;
— пакетування, таризацію, передавання на склад;
♦ з перероблення продукції в повидла, джеми, конфітюри:
— приймання, сортування, миття, бланшування, здрібнювання;
— змішування компонентів, варіння, аналіз, розливання у склянки;
— охолодження, таризацію, передавання на склад;
♦ з перероблення продукції в томатну пасту, кетчупи, соуси:
— приймання, сортування, миття, бланшування;
— відділення насіння і гаряче дроблення;
— випарювання вологи, змішування, варіння, аналіз;
— розливання у склянки, охолодження, таризацію, передавання на склад;
♦ з консервування продукції:
— приймання, сортування, миття, бланшування;
— різання плодів (за необхідності);
— дозування компонентів;
— змішування, варіння розсолу (сиропу);
— укладання компонентів у банки;
— стерилізація, укупорювання, таризація, передавання на склад;
♦ із сушіння продукції:
— приймання, сортування, миття, різання, бланшування;
— сушіння, охолодження, аналіз, розфасовування;
— заварювання пакетів, таризація, передавання на склад.

Зрозуміло, що наведені тут алгоритми в документах мають схематичний вигляд.

➢ ***Схеми виробничих потоків.*** Як і виробничі схеми, ці розрахунки затверджуються наказом по фірмі. Їх відмінність від технологічних схем полягає в тому, що тут у кількісному, часовому і технологічному вимірі поєднуються процеси як виробничого, так і логістичного характеру. У даному разі технолог розподілив основні потоки в такий спосіб:

✓ I рівень. Приймання сировини, упакування, тари, утилізація відходів.

✓ II рівень. Передавання сировини у виробництво; упаковку — на склад.

✓ III рівень. Виробничі ділянки. Передавання готової продукції і напівфабрикатів на склад; відходів — у місця зберігання.

✓ IV рівень. Зберігання (безпосередня реалізація) готової продукції. Відвантаження відходів виробництва.

Надалі ці схеми будуть трохи перероблені і матимуть дещо іншу побудову, що враховує щоденне завантаження за конкретними видами продукції залежно від виробничого плану. Але це можна змоделювати тільки після складання і затвердження технологічних карт.

➢ ***Технологічні карти.*** Досить відповідальна і трудомістка робота, що полягає в докладному і точному розрахунку матеріальних, часових та інших показників з виробництва конкретних видів продукції. Ці карти обов'язково містять:

✓ види і назву продукції;

✓ групи і вид сировини;

✓ показники продуктивності дільниці відповідно до технологічної схеми для операцій за зміну, годину (у кг/л, склянках, пакетах) для сировини і готової продукції;

✓ номери операцій;

✓ номери дільниць/робочих місць;

✓ назви операцій (згідно з технологічними схемами);

✓ одиниці виміру (хв, кг, шт.);

✓ витрата на 1 кг (л) продукції сировини, компонентів, упакування (брутто-нетто);

✓ вихід готової продукції;

✓ застосовуване устаткування і технологічний час роботи на ньому по кожній операції (у хв);

✓ усього тривалість технологічного процесу (у хв).

Слід зазначити, що такі карти технолог складає виходячи з нормативних вимог, застосовуваних до виробництва конкретного виду продукції і для устаткування, яке закуповуватиметься за договором лізингу. У загальній кількості такі карти складаються по всіх групах:

— соків (фруктових, ягідних, овочевих);

— напоїв (фруктових, ягідних, овочевих);

— нектарів (фруктових, ягідних);

— кетчупів, паст, соусів;

— повидел, джемів, конфітюрів (фруктових, ягідних);

— консервацій (фруктових, ягідних, овочевих);

— сушеної продукції (фруктової, ягідної, овочевої).

Оператор 4-го розряду, який виконує функції начальника дільниці

Складає документи:

➢ ***Матеріальні заявки.*** Начальник дільниці визначив види і кількість матеріальних засобів, які фірма повинна придбати для забезпечення роботи виробництва в період організації її діяльності (тобто до 15 червня). До таких засобів відносяться:

✓ **виробнича документація** (книга обліку матеріальних засобів за їх видами, книга обліку руху матеріальних засобів, книга

обліку матеріальних засобів, виданих для тимчасового користування, книга обліку інструктажів із заходів безпеки, бланки табелів обліку виходу на роботу, змінних завдань, виробничих звітів) і **матеріальні засоби виробництва** (інструменти, канцелярські товари, засоби мобільного освітлення, шумозахисту, мийні і дезінфікуючі засоби, засоби пожежегасіння, аптечка, спецодяг, поточний ремкомплект та ін.);

✓**документація на техніку й устаткування** (журнали реєстрації: технічних перевірок, обслуговування, аварійних зупинок тощо);

✓**документація начальника виробництва** (книги, бланки) і **матеріальні засоби** (канцтовари, офісне устаткування і матеріали).

Далі складається зведена заявка по цьому підрозділу.

Оператор 4-го розряду, який виконує функції бригадира

Оформлює документацію виробництва:

✓**виробничі схеми**;

✓**розрахунок постачань сировини і компонентів по місяцях**. Вихідні дані для складання схем і розрахунків містяться у додатках до бізнес-плану, які визначають склад, наявність і рух матеріальних засобів на фірмі на весь рік її діяльності;

✓**первинне оформлення документації** з обліку наявності і руху матеріальних засобів по виробництву. Ця документація відноситься до формалізованих документів (шаблонів) обліку і звітності. Вона буде придбана і передана на виробництво пізніше.

Поточна робота:

— Приймається устаткування, що надійшло від учасників №1 і №3, передане як внесок у статутний фонд і за договором оренди, складаються акти на його приймання-передавання, оформлюється відповідна прибутково-видаткова документація і закріплюється за ним матеріально відповідальна особа з числа виробничих робітників.

— У разі надходження на склад МБП начальник виробництва оформляє заявку на одержання матеріальних засобів, одержує їх, враховує прибуток у відповідних книгах, видає за відомістю підлеглим, а відомість передає в бухгалтерію. На матеріальні засоби, що підлягають списанню, оформляється відповідний акт, який підписується комісією і передається в бухгалтерію.

— Начальник виробництва разом із підлеглим йому персоналом оформляє отриману документацію і розпочинає первинне технічне обслуговування наявного устаткування.

— Здійснюються заходи щодо обладнання місць для засобів пожежної безпеки, відпочинку персоналу.

9.2.4. Дії головного бухгалтера

Головний бухгалтер, вивчивши попередньо складені документи й уточнивши позиції щодо планів фірми, насамперед склав проекти посадової інструкції та контракту для бухгалтера. Особливістю контракту є те, що в ньому необхідно точно і докладно визначити конкретні напрями роботи бухгалтера, скласти перелік документів, які він зобов'язаний буде вести, щоб потім можна було їх включити в проект наказу про організацію бухгалтерського обліку у фірмі. І ще одна особливість — те, що на бухгалтера покладається обов'язок ведення касових операцій, тобто робота касира. Крім того, до інших особливостей посадової інструкції для *бухгалтера* можна віднести:

- конкретний перелік ділянок роботи, за які він відповідатиме:
— робота з фінансовими засобами;
— ведення обліку матеріальних засобів за їх видами і групами;
- розрахунок собівартості продукції;
- знання конкретних видів документів, що стосуються посади;
- право вимагати від співробітників своєчасного і точного подання первинних та інших документів, що підтверджують операції з матеріальними і фінансовими засобами.

Далі головний бухгалтер бере участь у відборі кандидата на посаду бухгалтера з числа претендентів, які були направлені у фірму кадровим агентством. Бухгалтер знайомить претендента з проектами контрактів, посадовими інструкціями та іншими документами, що їх стосуються. Після підписання контракту бухгалтер разом з іншими спеціалістами за наказом приймається на роботу і з ним підписується договір про повну матеріальну відповідальність.

Наступні дії головного бухгалтера. Відразу ж після призначення на посаду він готує і подає в банк і податкову інспекцію виписки з наказу про призначення директора і головного бухгалтера на посади, заявку на пропуски в ці органи і заяву на оформлення карток на директора та головного бухгалтера зі зразками підписів.

Підготовка проектів документів:

➢ ***Договір про кредит.*** Спочатку складається кредитна заявка — обгрунтування на одержання кредиту в банку. У неї включаються такі пункти:

- ✓ назва проекту;
- ✓ зміст проекту;
- ✓ відповідальний керівник;
- ✓ типи запитів. У нашому випадку:

— юридичні атрибути фірми «Нива»;

— витрати на формування оборотного капіталу;

✓напрями діяльності, викладені в проекті (зі статуту й установчого договору);

✓класифікація проекту;

✓необхідні обсяги кредитних ресурсів:

— напрями використання;

— загальна вартість проекту;

— поточний бюджет фірми;

— роки реалізації засобів.

✓опис і узагальнююче обґрунтування проекту;

✓прогноз надходження грошових коштів для повернення кредиту;

✓закриті (конфіденційні) економічні оцінки — розрахунки, які визначають експерти банку;

✓економічні показники проекту;

✓ключові часові оцінки проекту.

Форма кредитної заявки видається банком і може заповнюватися спільно з фахівцем кредитної установи. Основні показники кредитної заявки відповідають показникам бізнес-плану і беруться з нього. У разі потреби банк може затребувати як бізнес-план, так і інші документи, які його цікавлять. У випадку з фірмою «Нива» банк «Аваль» прийняв рішення видати кредит, незважаючи на відсутність у фірми достатньої кількості ліквідних засобів у вигляді власних будинків, споруд, техніки, устаткування. При винесенні такого рішення бралися до уваги такі обставини, спрогнозовані учасниками раніше:

• наявність у складі учасників юридичних осіб, які є давніми надійними клієнтами цього банку і мають репутацію чесних партнерів;

• можливість для банку одержати пільгове кредитування від Національного банку України через кредитування переробника сільгосппродукції;

• привабливість перспектив, які відкривають для банку у разі успішної діяльності фірми «Нива» і виконання нею стратегічних завдань.

Наступним кроком була підготовка і підписання кредитного договору (зазвичай типові форми таких договорів розробляються фахівцями банку. Однак це не означає, що позичальник не може вносити в запропонований йому проект договору доповнення, зміни, виправлення). У нашому випадку проект договору мав такі особливості (загальна структура договорів, які фірма укладатиме, розглядалася учасниками на етапі заснування фірми і була рекомендована директору):

✓суму кредиту, на які цілі і на яких умовах;

✓матеріальні засоби, що забезпечують суму кредиту, із вказівкою виду балансової і заставної вартості;

✓порядок перерахування засобів на розрахунковий рахунок позичальника;

✓порядок використання позикових засобів кредитоодержувачем;

✓порядок дій сторін (права) у рамках даної кредитної угоди.

Цей договір, як і кредитну заявку, за дорученням директора готує головний бухгалтер фірми, після чого погоджує його із заступником директора з маркетингу (як із фахівцем з підготовки договорів).

➢ ***Договір «Про розрахунково-касове обслуговування фірми».*** Разом з першим договором представник банку і головний бухгалтер готують і цей документ на підставі типових форм договорів, наданих банком своїм клієнтам. До особливостей цього договору відносяться:

✓комплексне розрахунково-касове обслуговування (розрахунки за поточними та іншими рахунками, операції з готівкою, інкасація готівки);

✓установлення ліміту касової готівки (тобто граничної суми готівки, яка може одночасно зберігатися в касі підприємства. Банк видає лімітну довідку на підставі лімітної касової заявки підприємства);

✓можливість використання підприємством електронної системи «Клієнт—банк» і здійснення інших операцій: кредитування, купівля і розміщення акцій;

✓порядок і розміри виплати винагороди підприємству за зберігання його коштів на депозитних та інших рахунках;

✓передбачаються випадки відмови банку у здійсненні операцій, видачі засобів і безперечного їхнього списання з рахунків;

✓розміри винагород банку за розрахунково-касове обслуговування і порядок їх вилучення з рахунків підприємства;

✓штрафні санкції за порушення умов договору і невиконання сторонами своїх обов'язків.

Слід зазначити, що наявність у договорі конкретних розмірів і термінів виплат за взаємними зобов'язаннями сторін є дуже важливим моментом, оскільки ці показники вкрай необхідні для розрахунків витрат, а також для складання поточних планів руху грошових коштів фірми.

➢ ***Наказ «Про організацію бухгалтерського обліку у фірмі».*** Цей документ визначає основні правила ведення обліку матеріальних, фінансових засобів, організації звітності за ними як у масштабах фірми, так і на рівні її структурних підрозділів, обов'язки і

відповідальність посадових осіб щодо поточного обліку і звітності. Основні положення цього документа повинні містити:

✓визначення системи і форм обліку, що повинні вестися у фірмі (аналітичний, синтетичний, меморіальний, журнально-ордерний, бухгалтерський, податковий тощо);

✓основні положення облікової політики в поточному обліковому році;

✓підстави для розрахунків з персоналом щодо основної, додаткової заробітної плати і порядок її виплати;

✓порядок розподілу чистого прибутку і виплати дивідендів учасникам;

✓порядок ведення управлінського обліку;

✓порядок ведення бухгалтерського обліку і план рахунків;

✓порядок ведення податкового обліку;

✓перелік додаткових документів (наказів, положень, інструкцій тощо), які необхідно підготувати для організації обліку і звітності у фірмі:

— наказ про інвентаризацію;

— наказ про матеріальну відповідальність конкретних посадових осіб;

— наказ про обладнання касового пункту;

✓оформлення зразків підписів і призначення відповідальних:

— за надання дозволу на внутрішньогосподарське переміщення матеріальних цінностей;

— за облік і збереження бланків суворої звітності і їх оформлення;

— право першого і другого підпису посадових осіб і на випадок їх відсутності;

✓порядок інвентарного обліку документів бухгалтерії, їх зберігання, передавання, доступу до їхнього змісту, здавання в архів, знищення.

➢ ***Складання матеріальних заявок.*** Відповідно до розпорядження директора головний бухгалтер визначив види і кількість матеріальних засобів, які фірма повинна придбати для забезпечення роботи бухгалтерії в період організації її діяльності (тобто до 15 червня). До таких засобів відносяться:

✓**документація** (книги, журнали, відомості обліку і руху матеріальних і фінансових засобів за їх видами, книга обліку матеріальних засобів, виданих у тимчасове користування, документи з інвентаризації, бланки документів суворої звітності: накладних, рахунків-фактур, доручень, книга обліку їх видачі тощо);

✓**матеріальні засоби бухгалтерії** (сейф, калькулятори, канцелярські товари, засоби мобільного освітлення, засоби пожежегасіння тощо).

Поточна робота

• Відповідно до рішення директора, яке він прийняв стосовно заявок керівників структурних підрозділів щодо їх забезпечення матеріальними засобами на період до 15 червня, головний бухгалтер оформляє і передає в банк платіжні доручення на перерахування грошей на розрахункові рахунки фірм, які забезпечують підприємство:

✓малоцінними і швидкозношуваними предметами;

✓обліково-звітною документацією;

✓бланками суворої звітності.

• Виписуються довіреності на завідувача складу для одержання вищезазначених матеріальних засобів. Після їх доставки на підприємство ці матеріальні засоби:

✓за документами придбання (накладними на видавання і придбання) ставляться на облік по складу і по бухгалтерії;

✓за відомістю видавання матеріальних засобів (чи за накладними на внутрішнє переміщення товарів), що складається завідувачем складу згідно з затвердженими директором заявками, видаються посадовим особам фірми;

✓матеріальні засоби тривалого користування заносяться в картки матеріально відповідальних осіб і числяться за ними до передавання іншим особам чи списання з обліку;

✓видаткові матеріальні цінності списуються на підставі акта про списання, який складається матеріально відповідальною особою, підписується комісією зі списання, затверджується директором і передається в бухгалтерію.

• Реєструються в податковій інспекції району книги з ведення обліку і звітності.

• Оприбутковуються печатки і штампи.

• На підставі договору й відповідно до рахунка-фактури оформляються платіжні доручення банку на перерахування грошей фірмі, що виконала ремонт приміщень підприємства.

• Оприбутковуються матеріальні засоби, прийняті за актом від учасників №1 і №3. При цьому:

✓матеріальні засоби, передані учасниками як внесок у статутний фонд фірми, ставляться на баланс і розносяться по відповідних статтях бухгалтерського обліку;

✓матеріальні засоби, які передані підприємству в оренду, обліковуються на забалансових рахунках.

І в першому і в другому випадку обидві групи таких матеріальних засобів передаються за актом (чи за загальною відомістю) з обов'язковою вказівкою їх технічного стану під відповідальність конкретним посадовим особам фірми, що супроводжується оформленням карток матеріально відповідальних осіб.

• Нарахування заробітної плати. Бухгалтер фірми, на якого покладено цей обов'язок, відповідно до наказу директора про терміни і порядок видачі заробітної плати, складає відомість видачі заробітної плати за минулий період. При цьому:

✓ у графі «Нараховано» проставляються суми, визначені в штатному розкладі (якщо немає інших письмових розпоряджень директора);

✓ у графі «Утримано» проставляються суми, які необхідно утримати з кожного працівника, а саме:

— прибутковий податок;

— у Пенсійний фонд;

— Фонд соціального страхування;

— Фонд страхування на випадок безробіття.

Крім того, можуть бути й інші утримання, наприклад профспілкові внески (якщо між галузевою чи іншою профспілкою і директором фірми підписана угода, на підставі якої підприємство уповноважене утримувати профспілкові внески і перераховувати їх на розрахунковий рахунок профспілкового комітету), аліменти (якщо на підприємстві є рішення суду), виплати позик, штрафів і т.п.

Потім ця відомість перевіряється і підписується головним бухгалтером. Підсумкові суми щодо кожного виду нарахувань є підставою для оформлення платіжних доручень на перерахування грошей:

✓ у бюджет — сума прибуткового податку;

✓ у фонди — суми відрахувань по кожному з них;

✓ у профспілковий комітет — суми нарахованих внесків.

Щодо інших утримань — відповідно до їх призначення і з підставами для перерахування.

9.2.5. Дії завідувача лабораторії

Завідувач лабораторії після вивчення попередньо складених документів та уточнення позицій щодо планів фірми насамперед приділив увагу такому найважливішому питанню, як сертифікація.

Підготовка документів

Екскурс у законодавство

В Україні проводиться сертифікація продукції відповідно до «Переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні», затвердженого наказом Держстандарту України від 30.06.93 р. №95 і зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 19.12.96 р. №728/1753. Сертифікація продукції проводиться в системі сертифікації УкрСЕПРО відповідно до вимог цієї системи. Система призначена для проведення обов'язкової і добровільної сертифікації. Для фірми «Нива» сертифікація є обов'язковою. При цьому сертифікуються:

- лабораторія;
- продукція;
- система якості;
- виробництво (атестація).

Документи на сертифікацію подаються в територіальний центр стандартизації, метрології і сертифікації Держстандарту України, до складу якого входять органи із сертифікації продукції, системи якості, лабораторії, виробництва, а також штат аудиторів. Завідувач лабораторії підготував такі документи:

А. Сертифікація лабораторії

♦ Правова документація:

✓ положення про лабораторію;

✓ паспорт лабораторії;

✓ атестат акредитації;

✓ сфера акредитації.

♦ Організаційно-методична документація:

✓ комплект організаційно-методичних нормативних документів «Системи сертифікації України»;

✓ документи ISO, ISO\IES, стандарти серії ДСТУ EN 45000, що регламентують діяльність акредитованих лабораторій.

♦ Нормативні документи на продукцію, що випробовується:

✓ технічні вимоги до такої продукції;

✓ методи випробувань і вимірів;

✓ стандарти на продукцію.

♦ Документація на систему забезпечення якості: наставляння щодо якості лабораторії.

♦ Документація на засоби випробувань: реєстраційні документи на устаткування (журнали, картки, листи), що містять такі дані:

✓ назва і вид устаткування;

✓ підприємство-виробник (фірма), тип (марка), заводський і інвентарний номер;

✓ дата виготовлення, одержання і введення в експлуатацію;

✓ стан (нове, таке, що використовується, після ремонту, ін.);

✓ відомості щодо несправностей, ремонтів, технічного обслуговування;

✓ дані з атестації і перевірок;

✓ документи з експлуатації і технічного обслуговування перевірочного устаткування і засобів вимірювальної техніки;

✓ паспорт на кожну одиницю устаткування і засобів.

♦Документи щодо персоналу лабораторії:

✓особова справа;

✓посадова інструкція;

✓матеріали з атестації.

♦Документи на зразки продукції, що буде перевірятися:

✓технічні умови, стандарти, на які є посилання в технічних умовах;

✓паспорт продукції, технічне описання та наставляння щодо застосування продукції, яка буде перевірятися;

✓інструкції, що містять:

— порядок ідентифікації зразків виробів;

— порядок перевірки комплектності зразків під час їх приймання;

— вимоги до комплектності документів на зразки виробів;

— порядок зберігання зразків;

— порядок списання, утилізації зразків продукції.

♦Документація про порядок проведення випробувань і реєстрації даних:

✓програми і методики проведення перевірок;

✓документи, що містять порядок розрахунків і розрахункові дані;

✓робочі журнали, що містять результати перевірок і вимірів;

✓протоколи випробувань;

✓звіти про проведення перевірок;

✓інструкція з охорони праці і техніки безпеки.

♦Документація з підтримки умов у приміщеннях:

✓інструкція із забезпечення належного порядку в приміщеннях лабораторії;

✓журнал контролю стану навколишнього середовища у приміщеннях;

✓експлуатаційна документація на устаткування, що контролює і/або підтримує необхідні умови навколишнього середовища у приміщеннях.

♦Документація архіву:

✓інструкція про порядок ведення архіву даних перевірок і випробувань, робочих журналів, розрахункових даних, протоколів, звітів, документів, супроводження зразків і т.п.

Б.Сертифікація продукції

♦Заявка на сертифікацію продукції й інші необхідні документи, встановлювані органом сертифікації. При цьому варто враховувати ту обставину, що сертифікація повинна бути проведена протягом одного календарного місяця з моменту подання заявки. При цьому орган сертифікації:

✓вивчає документи;

✓обстежує виробництво;

✓атестує виробництво, систему якості, якщо це передбачено схемою сертифікації;

✓відбирає, ідентифікує зразки продукції;

✓видає сертифікат відповідності, підписує ліцензійну угоду і заносить сертифіковану продукцію до Реєстру Системи;

✓здійснює технічний нагляд за сертифікованою продукцією.

Варто звернути увагу на такі правила:

• Сертифікат на партію продукції видається на підставі позитивних результатів перевірок зразків, що відібрані з партії (у фірмі «Нива» партії продукції очікуються після 15 червня, тому необхідно попередньо одержати сертифікат на одиничний виріб, коли проводитиметься випробування устаткування і випуск пробної партії продукції).

• Сертифікат відповідності на продукцію, що виробляється серійно протягом терміну дії сертифіката, і ліцензійна угода на право його застосування та маркірування продукції знаком відповідності видаються органом сертифікації на підставі перевірки зразків із партії продукції.

• Обстеження виробництва відповідно до вимог ДСТУ 3967, його атестація, сертифікація (оцінка) системи якості в період дії сертифіката відповідності, контрольні перевірки зразків, що можуть відбиратися як у виробника, так і в продавця, проводяться за необхідності відповідно до програм технічного спостереження (нагляду).

В. Атестація виробництва

♦ Підприємство, що має намір атестувати виробництво, мусить мати і підготувати:

✓комплект технічної документації на продукцію і її виробництво (включаючи нормативну документацію, конструкторську документацію чи документацію, що визначає склад продукції, технологічну документацію);

✓документи підприємства, у яких містяться відомості стосовно:

— організації контролю якості;

— організації контролю за випуском продукції;

— структури відповідальності виробничого персоналу за якість виробництва продукції і виконання робіт;

— системи контролю якості в ході технологічного процесу, включаючи контроль сировини і продукції;

— системи контролю за внесенням змін у технічну документацію на продукцію;

— засобу вимірювальної техніки, контролю і перевірочного устаткування, що використовується під час виробництва продукції;

— системи перевірки засобів вимірювальної техніки, контролю і перевірочного устаткування;

— порядку формування і позначення партій продукції, що випускається, порядку формування і позначення проб із них для перевірки чи контролю;

— порядку реєстрації результатів контролю і перевірок, складання, затвердження і зберігання протоколів випробувань;

— порядку забезпечення випуску тільки тих партій продукції, що відповідають вимогам нормативної документації;

— інструкції з атестації технічних можливостей.

Г.Сертифікація системи якості

♦Підприємство надає акредитованому в Системі сертифікації УкрСЕПРО органу з питань сертифікації заяву. Орган, розглянувши заяву, висилає підприємству:

• опитувальну анкету для проведення попереднього обстеження системи якості підприємства;

• перелік вихідних матеріалів, які підприємство має подати в орган сертифікації для проведення попередньої (заочної) оцінки системи якості і стану виробництва:

✓технічна документація:

— технічні умови на продукцію, виробництво якої оцінюється;

— конструкторська документація: паспорт, інструкція з експлуатації, загальний вигляд і специфікація);

— маршрутна технологія виробництва продукції і її основних частин;

— стандарти підприємства (методики, інструкції) на об'єкти, стосовно обраної продукції і виробництва, яке оцінюється (наводиться нижче).

• *Управління якістю продукції* «*Настановляння стосовно якості*» *чи СТП* «*Система управління якістю. Основні положення*», *яка вводиться наказом по фірмі*;

• *проведення періодичних перевірок*, *включаючи перевірки на надійність*;

• *класифікація дефектів* (*подається класифікатор дефектів продукції*);

• *контроль точності устаткування й оснащення*;

• *проведення перевірок контрольно-вимірювальних приладів*;

• *організація і проведення технічного контролю*;

• *застосування статистичних методів контролю якості* (*на вхі-*

дному, *операційному*, *приймальному контролі продукції*);
- *приймально-здавальні перевірки*;
- *контроль технологічної дисципліни*;
- *технічне обслуговування і контроль устаткування*;
- *реєстрація та облік дефектів під час перевірки продукції*;
- *аналіз причин відмов та дефектів*

✓показники, які характеризують якість продукції і застосовуються на підприємстві;

✓відомості про виробництво:

— структурна схема виробництва, включаючи основні і допоміжні виробничі підрозділи;

— річний обсяг випуску сертифікованої продукції у вартісному вираженні;

— перелік найвідповідальніших технологічних процесів і операцій.

Треба зазначити, що об'єктами оцінювання при сертифікації якості і технічного нагляду будуть:

— діяльність з управління і забезпечення якості;

— стан виробництва з погляду забезпечення стабільної якості продукції, що підлягає сертифікації;

— якість продукції (на підставі аналізу інформації з різних джерел).

Складання матеріальних заявок

Відповідно до розпорядження директора завідувач лабораторії визначив види і кількість матеріальних засобів, які фірма повинна придбати для забезпечення його роботи в період організації діяльності (тобто до 15 червня). До таких засобів відносяться:

✓**документація** (книга обліку контролю за видами продукції, бланки актів, відомостей перевірки, списання й ін.);

✓**матеріальні засоби** (прилади, інструменти, канцелярські товари, засоби мобільного освітлення, засоби пожежегасіння, аптечка, спецодяг і т. п.).

Далі заявка передається на розгляд директорові.

Оформлення документації лабораторії:

— **документи на проходження сертифікації й атестації**, описані вище;

— **розрахунок змінних компонентів для проведення аналізів**. Вихідні дані для складання цього розрахунку подаються в додатках до бізнес-плану, що визначають склад, наявність і рух матеріальних засобів, які підлягають аналізу, на весь рік її діяльності;

— **первинне оформлення документації** з обліку наявності і руху матеріальних засобів по лабораторії. Ця документація стосується формалізованих документів (шаблонів) обліку і звітності і буде придбана трохи пізніше.

Нагадаємо, що ведення будь-якої обліково-звітної документації фірми має відповідати вимогам ведення службового діловодства.

Поточна робота

Далі завідувач лабораторії приймає за актом лабораторію і лабораторне устаткування (його фірма орендує в учасника №1) і починає готуватися до перевірки з боку регіональних органів сертифікації.

Зазначимо, що одержання фірмою права на сертифікацію продукції набагато спрощує її взаємовідносини з постачальниками сировини і покупцями продукції. Наявність сертифікованої лабораторії підвищує довіру покупців до продукції фірми, а також дає можливість перевірити якість земель постачальників і врожаю, який на них дозріває. Крім того, така лабораторія може стати джерелом додаткових доходів, якщо почнуть надходити заявки від тих, хто бажає зробити аналіз продукції.

Заходи цього періоду завершуються проведенням службової наради, на якій розглядаються пропозиції і рішення щодо виробничих, логістичних, управлінських та інших процесів і технологій, а також завдання персоналу на майбутній період діяльності фірми.

9.3. РОБОТА ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД з 01.05 по 13.05.20XX р.

У цей період насамперед готується і підписується цілий ряд договорів із постачальниками сировини, упакування, тари, компонентів, на постачання продукції споживачам, утилізації відходів виробництва, на надання фірмі послуг з реклами, аудиту, ремонту техніки й устаткування.

9.3.1. Загальна ситуація

Упродовж цієї декади директор разом зі своїм заступником з маркетингу провели остаточні переговори з вибраними раніше партнерами. При цьому враховувалися заходи, проведені учасниками до створення фірми, а також те, що з цими партнерами були підписані протоколи про наміри. Тепер як постачальники робіт і послуг, так і споживачі продукції фірми були згодні надати фірмі певні пріоритети у виборі умов розрахунку за передбачені для

постачання товари (для надання послуги), а також щодо питання реалізації продукції фірми.

Важливою ланкою було узгодження графіка постачань товарної продукції на фірму і з фірми. Під час його складання й узгодження *заступник директора з маркетингу* за основу взяв три позиції:

1) розрахунки, зроблені начальником виробництва щодо всієї номенклатури і щодо кожного виду товарної продукції, помісячно і на кожен день поточного місяця відповідно до розрахованого виробничого плану;

2) попередні рішення стосовно порядку і механізму складування готової продукції;

3) попередньо обговорені пропозиції постачальникам сировини про закупівлю у фірмі реалізованих відходів.

Начальник виробництва продовжив роботу з документальної підготовки виробництва до початку діяльності. Крім складання деталізованого виробничого плану, виробничих тимчасових графіків, які необхідні також для підготовки договорів на постачання, ним були розроблені й інші документи.

Оскільки в цей період намічалося постачання устаткування за договором лізингу від НВО «Новий проект», *начальник виробництва* підготував відповідний проект наказу про призначення комісії з приймання устаткування, розробив матеріали, що стосуються робочих місць операторів, програму інструктажу, разом із персоналом підготував місця для приймання і монтажу устаткування, а з дня постачання — про спільну роботу з представниками постачальників щодо установлення і монтажу устаткування.

Бухгалтерія в цей період виконувала завдання фінансового забезпечення робіт, які проводилися у фірмі. Була здійснена передоплата за договором лізингу і договорами, термін оплати за якими закінчився 30 квітня, оплачене придбання канцтоварів і видаткових матеріалів. Крім того, в цей період бухгалтерією були компенсовані витрати, понесені учасниками в період заснування і реєстрації фірми.

Кожна із призначених посадових осіб виконувала свої обов'язки відповідно до власного робочого плану цього періоду, а також планом загальнофірмових заходів. Тепер розглянемо детальніше дії персоналу протягом цієї декади, з огляду на те, що на неї припадає три дні свят і два вихідні дні.

9.3.2. Дії заступника директора з маркетингу

Підготовка проектів документів

• **Договори про постачання інгредієнтів (компонентів).** Нагадаємо, що відповідно до раніше прийнятих рішень і попередньо проведених переговорів були підписані протоколи (договори) про наміри з постачальниками, у тому числі і з постачальниками компонентів — цукру, солі, спецій тощо (всього 22 назви). Особливостями постачань таких матеріальних засобів є:

— це продукція, яка не вимагає негайного перероблення, а може складуватися у вигляді поточного місячного, тижневого чи іншого, а також страхового запасу;

— ця продукція може постачатися як безпосередньо її виготовлювачами, так і фірмами-посередниками (наприклад, перець, оцет і інше);

— ринок пропозицій щодо багатьох видів компонентів досить широкий і явно перевищує попит на них, оскільки багато товарів подібного виду пропонуються приватними виробниками.

З огляду на вищесказане заступник директора з маркетингу включив у проекти договорів на постачання пункти, що представляють інтерес для фірми «Нива»:

✓ доставка продукції постачальниками на умовах «франко-склад»;

✓ обов'язкове представлення оригіналу сертифіката відповідності;

✓ право покупця на самостійне проведення аналізу продукції;

✓ передоплата за продукцію в розмірі 30% за 10 днів до першого дня постачання, остаточна оплата за договором — через 15 днів після останнього дня постачання (дуже вигідною є умова, коли не потрібно робити 100-відсоткову передоплату);

✓ прийняття постачальником вимог покупця щодо вигідного для нього упакування і тари (наприклад, більше цінується оцет у склянім, ніж у поліетиленовім посуді);

✓ наявність умов, що визначають дії при виникненні несвоєчасних чи неповних постачань продукції;

✓ обов'язкове складання графіків постачань з указівкою дня і часу доставки продукції до складу підприємства.

• **Договори про постачання упаковки і тари.** Треба нагадати, що на попередньому етапі, коли засновувалася фірма і планувалася її робота, у рішеннях засновників було визначено, що продукція перших 2,5 місяців діяльності підприємства поміщатиметься в тару й упакування, внесену учасником №2 у статутний фонд фірми. Тому постачання упаковки і тари від їх виробників може початися приблизно з 10 до 15 серпня, тобто за 15—

20 днів до того, як закінчиться упакування і тара, поставлені учасником №2. До особливостей даного договору можна віднести:

— вид матеріалу, з якого має бути зроблені упаковки;

— обсяг постачання і терміни, визначені в графіку постачань;

— стандарти якості, що регулюють виробництво цих видів упакування і тари;

— цінові показники і суми вартості постачань;

— вид товару, що постачається (дуже важливий показник. Річ у тім, що для фірми «Нива» з метою мінімізації площ для складованого упакування і тари буде дуже вигідним той варіант, коли вони поставлятимуться у стиснутому, а не розгорнутому вигляді, а пакети і стаканчики, крім того, будуть міститися у спеціальних контейнерах револьверного типу через те, що установки з пакетування розраховані саме на таку конфігурацію обсягів);

— вид графіки і написів, що будуть нанесені на упаковки і тару;

— порядок розгляду рекламацій;

— резерв упаковки і тари в кожній партії, що постачається (у запечатаних контейнерах можуть бути непридатні екземпляри).

• **Договори на реалізацію продукції.** Проект договорів на постачання готової продукції заступник директора з маркетингу також готує відповідно до попередніх домовленостей, досягнутих у попередні періоди. Було підготовлено два види договорів:

— *на прямий продаж*, коли покупці беруть на себе зобов'язання купити товар і оплатити його вартість незалежно від подальшої реалізації. Цей договір має такі особливості:

✓ конкретні види продукції з указівкою її кількості і ціни з ПДВ;

✓ вимоги до упакування і тари, її види і порядок використання тари (поворотна — безповоротна);

✓ умови постачання (транспортом виробника чи покупця);

✓ документи на продукцію: перелік і порядок передавання;

✓ порядок і суми розрахунків за договорами;

✓ порядок приймання-передавання продукції;

✓ робота з рекламаціями;

✓ відповідальність сторін.

— *договір на консигнацію* (*під реалізацію*), коли партнер приймає товар на зберігання і бере на себе зобов'язання його реалізовувати за цінами, не нижчими за ті, котрі установив власник цієї продукції. Особливості договору:

✓ має чітко обговорений термін перебування продукції на консигнації і конкретно обговорені місця зберігання;

✓ визначає відповідальність консигнатора за схоронність товару;

✓ регулює такі фінансові відносини сторін:

■ розміри плати за зберігання і порядок розрахунків;

■ установлює суми, що консигнатор повинен перерахувати підприємству за поставлену під реалізацію продукцію;

■ установлює терміни, протягом яких консигнатор зобов'язаний розрахуватися з підприємством за реалізовану продукцію;

✓ визначає право консигнатора на повернення товару у разі неможливості його реалізації, а також право підприємства на контроль за станом товару, що перебуває на зберіганні.

• **Договір «Про рекламу продукції фірми».** Учасниками фірми були проведені попередні рекламні заходи (заявна реклама, констатувальна реклама, участь у виставках-продажах, ведення переговорів і т.п., що дало змогу дати на ринок інформацію про створювану фірму та її продукцію). Заступник директора з маркетингу, враховуючи розроблену рекламну політику і стратегію, зазначені в бізнес-плані, вивчивши пропозиції обраного для співробітництва рекламного агентства, підготував проект договору з такими основними моментами:

— обов'язкове включення в рекламні матеріали всього асортименту продукції;

— виділення з усього асортименту продукції одного чи кількох видів, смакові й інші якості яких повинні рекламуватися безпосередньо;

— визначення конкретних періодів реклами конкретної продукції;

— місця розміщення рекламних матеріалів, їхні обсяги, зміст, періодичність виходу;

— дії сторін за узгодженням змісту рекламних матеріалів;

— умови зберігання конфіденційності наданої інформації;

— види, порядок оплати;

— право замовника на контроль вірогідності змісту і розміщення рекламних матеріалів;

— рекламації і порядок їх розміщення;

— фінансові умови договору.

Тут зазначимо, що згідно з Законом України «Про рекламу» рекламодавець не несе відповідальності за вірогідність реклами, якщо він не вніс змін у погоджений раніше зміст рекламних матеріалів.

• **Договір «Про юридичне обслуговування фірми».** Під час попередніх обговорень учасники вирішили, що знань і досвіду персоналу підприємства «Нива», а також фахівців від учасників №1—3 може виявитися недостатньо у разі виникнення складних юридичних питань, особливо у взаємостосунках з державними

фіскальними органами, партнерами по бізнесу, адміністрацією і співробітниками (трудові спори) і т.п. Тому було вирішено укласти договір із юридичною фірмою з таких пунктів:

— юридична фірма може в інтересах підприємства:

✓ перевіряти всю внутрішню документацію на предмет її відповідності нинішньому законодавству;

✓ брати участь у підготовці проектів договорів і веденні переговорів із партнерами підприємства;

✓ організовувати і вести претензійну роботу;

✓ сприяти в ліквідації дебіторської заборгованості;

✓ представляти підприємство в судах, аналізувати розгляд судових та інших справ, інформувати про способи усунення недоліків;

✓ консультувати щодо правових питань;

✓ готувати матеріали про розкрадання, розтрати, недостачі, випуск недоброякісної продукції;

✓ організувати облік і схоронність нормативних актів підприємства;

✓ інформувати підприємство про зміни в законодавстві, проводити юридичні консультації з персоналом підприємства;

— виділяється конкретний співробітник юридичної фірми, який буде курирувати підприємство згідно з даним договором (за необхідності і резервний);

— зазначається перелік питань конфіденційного характеру, розголошення яких може нанести збиток як юридичній фірмі, так і підприємству.

• **Договір «Про обслуговування і ремонт техніки та устаткування фірми».** Зрозуміло, що підприємству з огляду на різноманітність технічних засобів будуть потрібні послуги фірм, які можуть робити ремонт і здійснювати сервісне обслуговування:

1) технологічних виробничих ліній, з яких одна використовувана і чотири нові;

2) автомобільної техніки й електрокара;

3) дизель-станції і системи подавання води;

4) офісної техніки.

У цьому зв'язку передбачається укласти договори з двома фірмами, одна з яких проводитиме ремонт і обслуговуватиме техніку й устаткування за першими трьома пунктам переліку, а друга — офісної техніки.

Особливості цих договорів такі:

♦ оскільки *чотири нові технологічні лінії* ставитиме НВО «Новий проект» і вони протягом двох років будуть на гарантії, то фірма з ремонту в цей період здійснюватиме:

✓обслуговування ліній;

✓ремонт за власний рахунок поломки, викликаної технологічними несправностями;

✓ремонт за рахунок підприємства поломок, які виникли з вини персоналу фірми. (Після закінчення гарантійного терміну ремонт і обслуговування цих ліній проводитимуться за рахунок підприємства);

♦перша технологічна лінія, автомобільна техніка, електрокар, дизель-станція і система подавання води будуть обслуговувати і ремонтувати також НВО «Новий проект» на загальних підставах з моменту укладення цього договору;

♦офісна техніка обслуговуватиметься і ремонтуватиметься фірмою «Негатрон», що спеціалізується на цих видах робіт і постачає на ринок спеціалізовані (ліцензовані) комп'ютерні програми.

Зміст цих договорів може передбачати такі розділи:

✓облік вимог менеджера сервісної фірми про порядок обслуговування устаткування і післяремонтної його експлуатації (сервісна книжка, що включає програму планового обслуговування і ремонту);

✓графік і порядок проведення планового обслуговування устаткування;

✓види послуг, які надаються сервісною фірмою;

✓гарантії, які надаються сервісною фірмою;

✓зобов'язання підприємства щодо утримання техніки й устаткування;

✓зобов'язання підприємства не звертатися за послугами в інші фірми подібного профілю;

✓список устаткування, що підлягає сервісному обслуговуванню і ремонту;

✓порядок дії підприємства у разі виникнення надзвичайних обставин, що вимагають негайного ремонту.

•**Договір «Про аудиторське обслуговування фірми».** Учасники запропонували директору фірми укласти договір із аудиторською фірмою, яка могла б у будь-який час надати професійну інформацію про:

— фінансовий стан підприємства;

— порядок і правильність ведення обліку і звітності;

— міру відповідальності керівного складу фірми за організацію обліково-звітної політики.

До особливостей цього договору можна віднести:

✓визначення термінів (умов, подій) проведення аудиту;

✓визначення конкретного фахівця-аудитора, закріпленого за підприємством;

✓створення умов для роботи аудиторів, виділення для них ізольованих приміщень, офісної техніки, канцелярських товарів;

✓узгодження видів, кількості і термінів надання аудиторам необхідної документації й інформації (письмової й усної), а також порядку її передавання і зворотного приймання;

✓конфіденційність стосовно інформації і результатів аудиту;

✓порядок і терміни надання аудиторського висновку;

✓відповідальність аудитора за вірогідність даних, які містяться у висновку;

✓фінансові взаємовідношення сторін.

Слід зазначити, що в договорі можуть і не визначатися конкретні терміни проведення аудиту. Можливий варіант, коли аудиторська фірма сама запропонує провести аудит у випадках, обумовлених змінами в законодавстві (особливо у податковій базі), ринковими тенденціями, індексацією балансової вартості основних засобів, інформацією про майбутню зустрічну перевірку підприємства і з інших причин, що можуть істотно вплинути на фінансовий стан підприємства чи привести до штрафних та інших санкцій.

• **Договір «Про реалізацію відходів».** Під час виробництва окремих видів продукції значна кількість сировини залишається у вигляді відходів, які можна:

— переробити в харчові добавки, полівітаміни. У підприємстві «Нива» такий варіант не передбачався;

— реалізувати їх як корм тваринам. Такий варіант був передбачений, і заступник директора з маркетингу під час переговорів з постачальниками сировини запропонував їм використовувати відходи підприємства як кормову добавку на фермах для вирощування худоби і птиці. Пропозиція була прийнята. Підготовлений заступником директора з маркетингу проект договору містив такі пункти:

✓перелік відходів, їх обсяги, графік відвантаження;

✓порядок нагромадження відходів і їх відвантаження постачальнику;

✓вимоги до умов зберігання;

✓лабораторний аналіз якісного стану відходів;

✓умови розрахунків.

• **Договір «Про утилізацію нереалізованих відходів».** Згідно з попереднім рішенням учасників такий договір повинен бути укладений із фірмою, що спеціалізується на утилізації промисло-

вих відходів і побутового сміття. У проект даного договору мають бути включені:

— обов'язки підприємства з формування відходів (види, обсяги) і їх санітарно-гігієнічної обробки;

— узгодження видів тари, у яку повинні бути поміщені відходи;

— дні і години навантаження відходів і їх транспортування до місць утилізації;

— обов'язки фірми щодо збереження спеціальної тари, де будуть накопичуватися відходи, а також щодо прибирання їх залишків після завантаження в бункер автомобіля.

Поточна робота

Крім підготовки документів, заступник директора з маркетингу разом зі своїм персоналом виконує таку роботу:

♦ Перевірка наявності і правильності оформлення форм складського обліку. Складська документація до цього часу вже заведена, облікована у номенклатурних справах, у ній повинні враховуватися прибуток і витрата матеріальних засобів:

— переданих учасниками у статутний фонд;

— орендованих в учасника №1;

— закуплених для поточних нестатків фірми.

♦ Приймання, облік і видача у структурні підрозділи підприємства нової партії канцтоварів і видаткових матеріалів.

♦ Зустрічі з постачальниками і покупцями, узгодження проектів договорів і їх підписання.

♦ Підготовка матеріалів до службової наради з питання «Про стан підготовки до початку виробництва».

9.3.3. Дії начальника виробництва

Підготовка проектів документів

• **Наказ «Про створення комісії з рекламацій».** Відповідно до Закону України «Про захист прав споживачів» на підприємстві створюється комісія з розгляду рекламацій (претензій) споживачів продукції. Причому до таких споживачів, які можуть висунути претензії до продукції підприємства, можуть бути віднесені як підприємства, фірми, приватні підприємці, котрі закуповують її для наступної реалізації, так і юридичні/фізичні особи, які придбали товари для власного користування.

У цьому наказі мають бути відбиті:

— склад комісії (не рекомендується призначати співробітників, котрі стосуються виробництва);

— порядок роботи комісії у разі надходження рекламацій і претензій.

• **Наказ «Про затвердження технологій, внутрішніх стандартів підприємства і введення в дію системи контролю якості».** Під час підготовки цього наказу враховувалася попередньо проведена робота і складені документи, а саме:

— матеріали, підготовлені завідувачем лабораторії для проходження сертифікації лабораторії, продукції, якості й атестації виробництва;

— матеріали, підготовлені начальником виробництва (технологічні схеми, карти), які попередньо були розглянуті учасниками на етапі планування діяльності фірми.

Введення в дію технологій, стандартів і системи контролю означає, що директор підприємства установив внутрішні нормативні правила, за якими буде організоване перероблення сировини і виробництво продукції. У цьому наказі мають бути затверджені:

— технологічні карти:

— внутрішні класифікатори:

✓ сировини;

✓ готової продукції,

✓ упакування;

✓ тари;

✓ відходів;

— форми внутрішніх документів:

✓ план-графік виробництва;

✓ плани потреби в сировині, упакуванні, тарі;

✓ змінного звіту виробництва, виробничого журналу, журналу реєстрації браку;

✓ графіки постачань сировини, упакування, тари, відвантаження готової продукції і відходів, надходжень і виплат грошових коштів;

— затверджена система контролю за якістю продукції, яка включила:

✓ елементи контролю якості;

✓ вид і методи контролю;

✓ періодичність контролю;

✓ відповідального за контроль.

Елементи затвердженої в наказі системи контролю включаються в робочі плани відповідальних за його проведення посадових осіб, у їхні посадові інструкції, у матеріали службових і виробничих нарад.

• **Наказ «Про порядок передання устаткування, отриманого за лізингом, на склад і зі складу на виробництво».** Це устаткування ще не надійшло, однак директор визнав за необхідне ви-

значити порядок дій у разі його постачання у фірму і призначити відповідальних за цю роботу. До особливостей даного наказу можна віднести:

— підготовку місць для приймання устаткування, його монтажу (на складі і на виробничих площах) відповідно до технологічних особливостей і спеціалізації;

— призначення відповідального за весь комплекс робіт, пов'язаних з устаткуванням за лізингом;

— підготовку проекту розпорядження директора про прийняття устаткування на тимчасове зберігання на період його установлення, монтажу і до часу передавання від постачальника підприємству;

— визначення порядку доступу до устаткування, що перебуває на зберіганні, у період установлення, монтажу;

— обов'язки посадових осіб щодо дотримання заходів безпеки при проведенні робіт на устаткуванні;

— визначення порядку приймання-передавання устаткування від постачальника під відповідальність підприємства після його установлення, монтажу і пробного запуску.

• **Наказ «Про порядок забезпечення працівників спецодягом».** Відповідно до існуючих норм визначені категорії працівників підприємства повинні бути забезпечені спеціальним одягом і пристроями для охорони праці і здоров'я. До таких категорій відносяться:

— весь виробничий персонал;

— водії автомобілів;

— завідувач лабораторії;

— завідувач складу.

Додамо, що спецодяг має бути не менше трьох комплектів на кожного працівника, а наприклад, для водіїв — і зимовий комплект. Виняток становлять лише оператори 4 і 5-го розрядів, які працюють на новому обладнанні, спецодяг для них постачить НВО «Новий проект».

У проекті наказу необхідно визначити відповідального за забезпечення спецодягом і контроль за його станом, категорії працівників, яких необхідно забезпечити спецодягом, терміни придбання спецодягу і порядок його оплати.

• **Програми вступного і первинного інструктажу із заходів безпеки.** Відповідно до наказу щодо охорони праці і дотримання заходів безпеки начальник виробництва розробляє програми вступного і первинного інструктажу. Їх основний зміст такий:

— *Вступний інструктаж.* Загальні відомості про підприємство, загальні правила поведінки на його території, правила внут-

рішнього трудового розпорядку, система управління охороною праці на підприємстві (обов'язки, права, відповідальність адміністрації і працівників, медичне забезпечення, навчання з питань охорони праці), шкідливі виробничі чинники, методи і засоби попередження нещасних випадків, засоби індивідуального і колективного захисту, знаки безпеки і сигналізації, основні вимоги санітарії і гігієни, обставини і причини окремих характерних випадків і аварій, порядок їх розслідування, перша допомога потерпілим, дії персоналу при виникненні нещасного випадку та ін.

— *Первинний інструктаж*. Загальні відомості про технологічний процес і устаткування на робочому місці, дільниці, цеху, небезпечні чинники на них. Безпечна організація робіт і тримання робочого місця, небезпечні зони, засоби безпеки устаткування, порядок підготовки до роботи, безпечні прийоми і методи роботи, дії у випадку небезпечної ситуації, засоби індивідуального захисту на робочому місці і правила користування ними, схеми безпечного руху, внутріцехові транспортні і піднімальні механізми, вимоги безпеки під час роботи на них, характерні причини аварій і засоби їх попередження, план ліквідації аварій, запасні виходи, обов'язки персоналу під час виникнення аварій, надання лікарської допомоги постраждалим, інші.

Слід зазначити, що *вступний інструктаж* має вигляд планового практичного (групового) заняття, проводиться з усім персоналом підприємства перед допуском до роботи два рази на рік: до початку сезону масового виробництва продукції і перед початком осінньо-зимового сезону. А *первинний інструктаж* проводиться перед допуском співробітника до роботи на конкретному робочому місці й у вигляді інструктивного, індивідуального заняття з періодичністю, обумовленою директором фірми в окремих розпорядженнях, але не рідше одного разу на квартал.

І в першому і в другому випадках проводяться:

— практичні заняття з демонстрацією документів, устаткування, приладів і засобів захисту та надання допомоги потерпілим;

— показ дій персоналу при моделюванні різних несприятливих ситуацій (аварій, поломок, травм і т. ін.);

— перевірка знань і навичок персоналу методом проведення заліків, опитувань, виконання практичних завдань і дій. Результати перевірки оформляються письмово і затверджуються директором фірми, що у разі позитивного висновку є допуском працівника до виконання своїх обов'язків, визначених у посадовій інструкції й описанні робочого місця.

Крім того, кожен працівник щодня, перед тим як приступити до роботи, інструктується його безпосереднім начальником, про що вони обоє розписуються в журналі «Обліку проведення щоденних інструктажів персоналу».

• **Описання робочих місць.** В основному ця робота виконується для виробничого персоналу і співробітників, зайнятих на роботах зі складними технічними пристроями (винятком є водії). Описання робочого місця є внутрішньонормативним технологічним документом кожного виробничого працівника. До основних положень даних документів відносяться:

— місце конкретного робочого місця в технологічній виробничій схемі;

— межі робочого місця;

— оснащення робочого місця: устаткування, допоміжні механізми, інструменти, меблі, інвентар;

— комунікації, що знаходяться на робочому місці: електротехнічні, подавання води, повітря, газу;

— механічні й інші динамічні пристрої, схеми їх руху і радіус винесення за межі габаритів устаткування;

— попереджувальні і заборонні таблички, знаки, символи, засоби огородження;

— перелік характерних звукових і світлових (на дисплеї комп'ютера) сигналів, що подаються устаткуванням у разі позапланової зупинки, поломок, аварій, порушень технології виробництва продукції (співвідношення компонентів);

— пристрої для автономного захисту небезпечних механізмів і ділянок устаткування, місця відключення електроживлення;

— інструкції щодо користування пристроями і механізмами (порядок включення, настроювання, вимкнення, аварійної зупинки);

— засобу пожежегасіння, надання першої медичної допомоги.

Поточна робота

Крім цих основних документів, начальник виробництва зі своїми підлеглими готують ряд інших:

♦ **Виробничий план.** У принципі такий план був попередньо розроблений (у бізнес-плані), але він не був прив'язаний до технологічних схем, карт і мав узагальнений вигляд (розрахунок робився за місяцями й узагальненими видами продукції). Тепер його треба деталізувати по днях, періодах, декадах, що викликано необхідністю:

✓ розрахунку завантаження персоналу і складання щоденних виробничих завдань;

✓складання щоденних графіків постачань сировини і відвантаження готової продукції, що будуть додатками до відповідних договорів;

✓складання схеми завантаження технологічних ліній з перероблення конкретних видів сировини за обсягами і за часом.

♦Виробничі **часові графіки**. Відповідно до деталізованого виробничого плану розробляються часові графіки, які визначають:

✓початок і кінець роботи персоналу й устаткування на кожен період перероблення конкретного виду сировини;

✓час початку і закінчення кожної операції в схемі перероблення, кількість необхідної сировини, вихід готової продукції і відходів;

✓кількість, категорії персоналу, що працює в цей період на устаткуванні з перероблення, на відвантаженні готової продукції і на технічному обслуговуванні устаткування.

♦Виробничі **журнали.** Варто нагадати, що ці журнали відносяться до обов'язкових, галузевих, формалізованих документів, бланки яких були закуплені наперед. Відповідальність за їх оформлення, ведення, облік і схоронність несе начальник виробництва. До таких журналів відносяться:

✓журнал обліку матеріальних засобів, що знаходяться на виробництві;

✓журнал обліку видачі в тимчасове користування матеріальних засобів;

✓журнал обліку сировини і компонентів, які надійшли;

✓журнал обліку використаної води;

✓журнал обліку випуску готової продукції;

✓журнал обліку виходу відходів;

✓журнал обліку бракованої продукції;

✓журнал обліку проведення щоденного інструктажу щодо заходів безпеки;

✓журнал технічного огляду, обслуговування і ремонту устаткування;

✓журнал розкриття (закриття) виробничих приміщень.

♦**Оформлення табеля виходу на роботу.** Цей документ ведеться безпосередньо начальником виробництва, у якому він щодня відзначає кількість годин, відпрацьованих його співробітниками, потім підписує і здає в бухгалтерію. На підставі табеля нараховується заробітна плата. У випадку, коли співробітники з якихось причин були відсутні на роботі день чи певний час протягом дня, начальник виробництва за наявності вагомих документальних підстав (лікарняний лист, пояснювальна записка тощо) проставляє

фактичний час роботи співробітника. І в першому, і в другому випадках табель підписується уповноваженим на це представником трудового колективу. Якщо в начальника виробництва, співробітника, котрий табелюється, уповноваженого трудового колективу виникають нездоланні розбіжності, то перший пише службову записку директорові, який призначає службове розслідування, а його результати передає в комісію з трудових спорів. У цьому разі працівникові оплачується робота за сумою днів, щодо яких немає розбіжностей. Інші засоби він одержує після ухвалення рішення на його користь органом, на це уповноваженим.

♦ **Розрахунок потреби в сировині для пробного пуску.** Відповідно до підписаного договору лізингу начальник виробництва доручив технологові розрахувати обсяг сировини і компонентів, необхідних для пробного запуску устаткування після закінчення його монтажу для вирішення питання про передавання його підприємству від постачальника і введення в експлуатацію. Такий розрахунок був зроблений на підставі технологічних карт з перероблення конкретного виду сировини і випуску конкретного виду готової продукції, затверджений директором і відправлений постачальникові устаткування для подальшої закупівлі сировини для пробного запуску устаткування, як це було обговорено в підписаному договорі лізингу.

♦ Документи **з охорони праці і заходів безпеки на робочих місцях.** Відповідно до наказу по фірмі на кожному робочому місці готуються:

✓ інструкції з виконання правил експлуатації техніки й устаткування, дотримання заходів безпеки;

✓ інструкція щодо заходів пожежної безпеки і дій співробітників під час пожежі;

✓ схема евакуації у разі пожежі;

✓ порядок надання першої допомоги при травмах, каліцтвах, інших нещасних випадках, що призвели до порушення здоров'я.

Крім того, начальник виробництва і його персонал взяли участь у прийманні устаткування за лізингом, його розміщенні на площах підприємства і початку монтажних робіт, оскільки такі дії були обговорені договором лізингу. У цей же період була проведена чергова службова нарада, на якій розглядалися виробничі та інші питання. Начальник виробництва готував на нараду таку інформацію:

— про технологічні виробничі схеми;

— про стан підготовки до початку виробництва;

— про виконання виробничим персоналом своїх обов'язків.

Учасники наради, розглянувши всі питання, внесли корективи у свої плани на наступну робочу декаду.

9.3.4. Дії головного бухгалтера

Поточна робота

Бухгалтерія підприємства в цей період приступила до безпосередньої роботи з фінансовими і матеріальними засобами. Але до цього:

♦ У районній податковій інспекції були отримані і записані в книзі обліку вхідної документації підприємства книги і журнали бухгалтерії з обліку і звітності.

♦ У банку було оплачене одержання й отримана чекова книжка, яка була поставлена на облік як документ суворої звітності. Ця книжка зберігається в сейфі головного бухгалтера, і за неї він несе персональну відповідальність.

♦ У банку на підставі лімітної касової заявки головний бухгалтер одержав лімітну довідку банку про розмір касового залишку.

♦ Бухгалтер підприємства за дорученням головного бухгалтера здійснив перевірку наявності і правильності оформлення документів складського обліку (форм обліку) і склав акт, який подав на розгляд головному бухгалтеру, а той, у свою чергу, подав цей документ на затвердження директорові.

♦ Проведені розрахунково-касові операції, до яких відносяться:

— заповнення основного листа і корінця чекової книжки на суми:

✓ заробітної плати, яку треба видати на руки персоналу;

✓ витрат на придбання за готівку матеріальних засобів;

✓ компенсації витрат учасникам, яких вони зазнали в період заснування і реєстрації фірми;

— оформлені платіжні доручення банку на перерахування грошей:

✓ у бюджет — суми нарахованого прибуткового податку;

✓ у Пенсійний фонд;

✓ у Фонд соціального страхування;

✓ у Фонд страхування на випадок безробіття (суми нарахувань на заробітну плату і відрахувань із заробітної плати кожного працівника по кожному фонду окремо відповідно до встановлених ставок);

— отримані гроші в банку за чековою книжкою, здані платіжні доручення й одержані їх копії, а також корінець чекової книжки з відміткою банку;

— здані в касу готівка, корінець чекової книжки, оформлений прибутковий касовий ордер, заповнена касова книга на оприбуткування готівкових грошових коштів;

— видана персоналу заробітна плата за відомістю. Закрита відомість і підписана головним бухгалтером і директором. Заповнена касова книга на витрату за виплаченою сумою;

— складена відомість на виплату грошей учасникам (видаткові касові ордери), видана їм готівка, закрита і підписана головним бухгалтером і директором. Заповнена касова книга на витрату за виплаченою сумою;

— складений видатковий ордер на всю суму виплачених засобів, оформлений корінець чекової книжки. Ці документи підписані головним бухгалтером і директором.

♦ **Складено розрахунок лімітів на канцтовари і видаткові матеріали.** Відповідно до рішень директора головний бухгалтер розраховує мінімальні фінансові засоби, які підприємство буде витрачати на придбання канцелярських товарів і видаткових матеріалів. Цей розрахунок складається на період з початку діяльності фірми до кінця поточного календарного року. Розраховується кількість матеріальних засобів і суми їх вартості за видами (бажано розподілити по фірмах, що їх постачають) і підрозділами підприємства.

♦ **Оформлені картки матеріально відповідальних осіб.** Ця операція проводиться відповідно до наказу про матеріальну відповідальність посадових осіб підприємства, посадових інструкцій співробітників і контрактів. Відомості в картки вносяться відповідно до накладних (відомостей) видачі матеріальних засобів співробітникам для тривалого користування, що складаються начальником складу. У ці картки не включаються:

— матеріальні засоби, видані співробітникам, але списані за актом;

— сировина та інші матеріальні засоби як компоненти готової продукції, що передаються зі складу на виробництво і з виробництва на склад.

При проведенні інвентаризації чи при звільненні працівника дані карток матеріально відповідальних осіб використовуються для документального звірення і для розрахунку тих, хто звільняється з підприємства.

♦ **Оформлені операції за розрахунковим рахунком.** У цей період у бухгалтерію надходять відомості про те, що відповідно до кредитного договору банком на розрахунковий рахунок перераховані 70 000 грн для первісного внеску за договором фінансо-

вого лізингу (відомості надходять через електронну пошту по системі «Клієнт—банк» і/або на підприємство передається виписка банку). Далі ця сума (згідно з платіжним дорученням) знімається з рахунка банком для оплати НВО «Новий проект» відповідно до договору лізингу.

♦ **Оплачене придбання чергової партії канцтоварів і видаткових матеріалів, їх облік і списання.** На підставі рахунків-фактур, виставлених постачальниками цих товарів, завідувач складу (за дорученням) одержує їх (разом із податковою накладною), враховує в складській документації і за відомістю (накладною) видає в структурні підрозділи підприємства. Далі він списує ці товари з книг обліку і передає відомості (накладні) в бухгалтерію, яка за черговим актом списує їх зі статей бухгалтерського обліку.

На службову нараду головний бухгалтер підготував інформацію:

— про попередні терміни проведення інвентаризації та обов'язки посадових осіб;

— про стан документального обліку матеріальних засобів;

— про ліміт грошових коштів на придбання МШП.

9.3.5. Дії завідувача лабораторії

Завідувач лабораторії продовжив підготовку і подання документів на сертифікацію й атестацію. Ці заходи проводитимуться після введення в дію (експлуатацію) устаткування і випуску пробної партії продукції. Крім цього, відповідно до положень договорів, укладених із постачальниками, завідувач лабораторії провів попередній лабораторний аналіз урожаю, що дозріває безпосередньо на посівних площах постачальників. Результати аналізу були відбиті в акті, який завідувач лабораторії подав для ознайомлення директорові підприємства. Оскільки результати аналізу виявилися позитивними, то директор доручив заступникові з маркетингу конкретизувати умови, обсяги і час постачання сировини починаючи з 15 червня поточного року.

9.3.6. Дії секретаря

У цей період секретар виконує таку роботу:

— веде протоколи під час підписання договорів;

— веде й оформлює протокол службової наради;

— реєструє акти, договори, накази, інші документи і доводить їх зміст під розпис виконавцям, у частині їх що стосується;

— заповнює трудові книжки (графу прийому на роботу);

— оформляє табель виходу на роботу персоналу підприємства, за винятком виробничого;

— складає заявку на забезпечення секретаріату канцтоварами і видатковими матеріалами.

9.4. РОБОТА ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД з 14.05 по 23.05.20ХХ р.

9.4.1. Загальна ситуація

Найважливішою ділянкою діяльності персоналу фірми в даний період є виробництво. Після надходження техніки й устаткування від фірми НВО «Новий проект» необхідно було провести цілий ряд організаційних та інших заходів щодо підготовки техніки і персоналу до роботи на новому обладнанні. Насамперед це стосується дальшого створення внутрішньофірмової нормативної бази, що визначає порядок уведення даного устаткування, обов'язки і відповідальність персоналу, матеріального і документального забезпечення виробничих процесів.

Раніше було зазначено, що для того, щоб запустити нове обладнання, необхідно затвердити технологічні схеми, потоки, карти, внутрішні виробничі стандарти підприємства, класифікатори сировини, упакування, тари, готової продукції, необхідних для оперативного документального обліку і наскрізної класифікації матеріальних засобів, а також для проведення інвентаризації, документального звірення, складання виробничих та інших звітів. У цей же період необхідно також створити комісію з приймання устаткування, МШП і спецодягу від постачальника (за договором лізингу спецодягом забезпечується тільки поточна зміна операторів 4 і 5-го розрядів (по три комплекти).

Після встановлення і монтажу устаткування представники постачальника проводять у присутності представників банку і фірми запуск устаткування з випуском продукції, використовуючи при цьому сировину, асортимент, кількість і якість якої погоджені в договорі лізингу. Важливим є те, що таку сировину постачальник устаткування придбав у агропромисловій фірмі, з якою фірма «Нива» уклала договір на постачання аналогічної сировини. Якість випущеної пробної партії готової продукції контролюється завідувачем лабораторії фірми «Нива» і фахівцем НВО «Новий проект».

При пробному запуску устаткування були присутні фахівці фірми-постачальника сировини, що також було погоджено в договорі.

9.4.2. Дії заступника директора з маркетингу

Підготовка проектів документів

Заступник директора з маркетингу в цей період уточнив графіки постачань сировини, упакування, тари і відвантаження готової продукції, вихідними показниками для яких стали:

а) укладені раніше договори на постачання;

б) скориговані технологічні карти і схеми, а також виробничі змінні, тижневі і місячні показники;

в) результати лабораторного аналізу пробної партії продукції.

Крім того, він за результатами попередніх переговорів і на підставі протоколів про наміри підготував:

- **Договір про страхування майна фірми.** Цей договір був підготовлений відповідно до Закону України «Про страхування» від 04.10.2001 р. №2745-XII. Був також вивчений проект типового договору про страхування, запропонований страховою компанією. При цьому враховувались такі позиції:

— обов'язкове визначення об'єктів і суб'єктів страхування;

— страхова вартість майна, страхова премія та інші показники;

— поняття «страховий випадок»;

— порядок дії сторін при настанні страхового (страхових) випадку (випадків);

— порядок виплат при визнанні настання страхового випадку;

— порядок розгляду претензій за договором.

- **Договір про послуги електронної пошти.** Попереднім рішенням було визначено, що підприємство обов'язково користуватиметься послугами електронної пошти, оскільки більшість партнерів по ринку, з якими підприємство вже співробітничає чи планує співробітництво, одержують і передають інформацію переважно через електронні засоби. Другою причиною є те, що звичайний факсимільний зв'язок досить трудомісткий і дорогий, якщо доводиться користуватися міжміськими телефонними лініями зв'язку. Крім того, підприємство має доступ до Інтернету. Договір обов'язково повинен містити:

— зазначення послуг, які будуть надаватися (стандарт зв'язку та інші параметри);

— часові параметри виходу в мережу;

— цінові пакети і порядок їх зміни;

— захист інформації, яка передається (приймається) підприємством через електронну пошту;

— антивірусні зобов'язання сторін;

— абонентська плата і порядок розрахунків.

• Договір **про адвокатське обслуговування підприємства.** Крім послуг загального юридичного характеру, підприємству будуть потрібні адвокатські послуги. При цьому можуть бути варіанти:

— договір з адвокатською фірмою;

— договір із приватним адвокатом.

Принципова різниця між цими варіантами полягає в тому, що не кожен приватний адвокат може надати послуги підприємству в необхідний час і з виниклої проблеми (він може бути зайнятий іншою справою чи не досить компетентним у суті питання).

В адвокатській фірмі є не тільки штатні фахівці (найчастіше вузької спеціалізації), а й банк інших, з якими фірма уклала відповідні договори. Крім того, адвокатські фірми мають більшу вагу в системі юриспруденції. Проаналізувавши обидва варіанти, заступник директора з маркетингу зупинив свій вибір на адвокатській конторі.

Під час підготовки проекту договору були враховані такі питання:

— конкретне визначення предмета договору (тільки передсудове, тільки судове чи обидва варіанти розгляду справ);

— основні події, стосовно яких підприємство використовуватиме адвокатську фірму;

— надання фірмі права доступу до документів підприємства, зміст яких стосується розглянутої справи;

— попередня підготовка представників підприємства для участі в судовому розгляді;

— конфіденційність інформації і дій сторін;

— матеріальне забезпечення роботи представників фірми (приміщення, техніка, видатковий матеріал, комунікації).

• Договір **про маркетингові послуги фірмі.** Нагадаємо, що всю попередню маркетингову роботу в період планування й заснування фірми провели учасники і їхні представники. Це дало підставу мати в складі фірми тільки одного фахівця з маркетингу — заступника директора. На етапі організації діяльності підприємства його зусиль і досвіду буде достатньо для того, щоб підготувати і здійснити всі маркетингові заходи. Разом з тим на етапі входження в ринок, і особливо на етапі стабілізації, зусиль одного заступника директора з маркетингу виявиться недостатньо з причин, що описані в першому і другому розділах бізнес-плану. Тому учасники

рекомендували директорові укласти договір із фірмою, що надає маркетингові послуги на місцевому і регіональному ринках. До особливостей даного договору можна віднести такі:

— конкретне визначення ринку (ринків), який досліджуватиме й аналізуватиме фірма за видами, обсягами;

— часові показники запланованих до проведення робіт;

— обсяги і види інформації, яку повинна надати фірма підприємству;

— перелік інформації, яку підприємство має надати фірмі (поточні і перспективні плани, договори, рекламні матеріали тощо);

— перелік інформації, що буде визнана як конфіденційна;

— зобов'язання фірми не виконувати, а підприємства — не доручати подібну роботу третій стороні до моменту закінчення терміну договору.

• **Договір на забезпечення підприємства канцтоварами і приладдям.** Варто нагадати, що політика учасників зводилася до залучення партнерів до співробітництва на довгостроковій основі. До таких партнерів відносяться і фірми, що реалізують канцтовари, тому що вони пропонують вигідніші умови, ніж роздрібні продавці, й у них існує система знижок. Під час підготовки даного договору були враховані такі особливості майбутнього співробітництва:

— визначення мінімальної кількості товарів;

— передбачувані терміни та обсяги придбання;

— асортимент товарів, які придбаваються (деяких із них може не бути в пропозиціях фірми, тоді вона їх купує додатково, щоб забезпечити виконання комплексного замовлення підприємства);

— вимоги до якості продукції і дії сторін у разі виявлення бракованої продукції;

— тара й упакування, у якій буде поставлятися продукція, порядок доставки, приймання й передавання.

Поточна робота

Заступник директора з маркетингу почав підготовку до участі у виставці продукції перероблення сировини плодово-ягідного й овочевого походження, на яку фірму запросили її організатори. Вихідну інформацію про виставку він одержав із рекламних видань, які помістили матеріали про виставку на сторінках Інтернету.

Крім цього, службою маркетингу були виконані такі роботи:

♦ **Розраховані дані для калькуляції собівартості продукції.** До витрат, що безпосередньо стосуються заходів маркетингу і логістики, відносяться:

— витрати на постачання продукції;

— витрати на збут продукції (прямий збут, збут на умовах консигнації);

— транспортні витрати;

— складські витрати;

— витрати на рекламу;

— матеріальні витрати маркетингу.

♦ **Приймання на склад і видавання зі складу устаткування, документації, МШП і спецодягу від постачальника.** Першим документом з приймання цих матеріальних цінностей був акт спеціальної комісії, створеної наказом директора підприємства, що був підписаний директором фірми «Нива», представником НВО «Новий проект» як постачальником устаткування і представником банку «Аваль» як лізингодавцем. Другим документом був наказ директора про постановку на облік устаткування і майна, переданого підприємству від постачальника. Відповідно до цього завідувач складу проводить такі операції з даними матеріальними засобами:

— обліковує їх по первинних документах у журналах обліку матеріальних засобів, що надійшли (вибули);

— на підставі заявки начальника виробництва виписує накладні на внутрішні переміщення товарів (у 3-х примірниках) і видає йому матеріальні засоби;

— передає другі примірники накладних у бухгалтерію;

— записує видані матеріальні засоби у відповідних книгах обліку.

♦ **Розроблення графіків.** Начальник виробництва за заявкою заступника директора з маркетингу доручає одному з операторів, які виконують обов'язки технолога, скласти деталізований (позмінний) графік постачання сировини, упакування, тари і відвантаження продукції, що буде основою для заповнення виробничого журналу і складання змінних звітів про витрату матеріальних засобів, які надійшли за зміну у виробництво, виходу готової продукції і відходів.

♦ **Перевірка складів для приймання сировини, упакування, тари, готової продукції.** Нагадаємо, що складуватися повинні:

— готова продукція в обсягах, розрахованих у бізнес-плані;

— напівфабрикат у вигляді нектару (в поліетиленових бочках), призначеного для виробництва соків, напоїв та іншої продукції;

— компоненти (інгредієнти) у вигляді цукру, солі, спецій та ін.;

— спресована картонна тара й упакування;

— ремкомплект для поточного дрібного ремонту виробничого устаткування, автомобілів та іншої техніки;

— МШП, видатковий матеріал і канцелярські товари.

Тому виходячи з вимог до ведення складського господарства перевіряється підготовка складу і його документації до приймання вказаних матеріальних засобів, перевіряється кожен компонент складу, включаючи розміщення стелажів, стан дверей, замків, вікон, підлоги, систем охоронної і пожежної сигналізації, аварійне освітлення, засоби пожежегасіння і надання першої медичної допомоги. Результати перевірки оформляються актом, який підписують члени внутрішньоперевірочної комісії, вказаної в наказі по підприємству.

♦ **Підготовка рекламного буклета для участі у виставці.** Вище вже зазначалося, що заступник директора з маркетингу почав підготовку до участі у виставці, у тому числі виготовлення рекламного буклета про нову фірму «Нива». Буклет містить таку інформацію:

— про продукцію фірми та її якості;

— про засновників фірми та її керівний персонал;

— про плани фірми щодо задоволення потреб населення в продуктах харчування високої якості;

— про технологічні особливості виробництва продукції;

— про партнерів підприємства, які реалізуватимуть продукцію;

— про політику і стратегію реалізації продукції;

— реквізити підприємства.

До оформлення рекламного буклета були залучені фахівці рекламного агентства, з яким підприємство уклало договір. Буклет був виконаний у друкованому і комп'ютерному варіантах, останній розмістили на сайті рекламного видання в Інтернеті.

♦ **Підготовка документів до інвентаризації.** На службовій нараді було оголошено про майбутню інвентаризацію і визначено послідовність етапів щодо її підготовки і проведення. Заступник директора з маркетингу доручив завідувачу складу підготувати чорнові варіанти відомостей для складу і на автомобільну техніку.

9.4.3. Дії начальника виробництва

Підготовка проектів документів

• **Проект наказу про утилізацію відходів.** Тут варто згадати, що фірма підписала договір на утилізацію відходів, які не піддаються реалізації. Разом з тим з огляду на жорсткі вимоги екологічного законодавства, а також те, що підприємству необхідно буде одержати дозвіл на початок виробничої діяльності від контролюючих органів місцевої виконавчої влади (у тому числі і від санепідемстанції), необхідно було визначити:

— місця і пристрої для нагромадження відходів даного типу;

— порядок складування й утилізації відходів;

— відповідальних за складування відходів і передавання їх фірмі, яка вивозитиме ці відходи для наступної утилізації;

— час і порядок передавання відходів на утилізацію;

— санітарно-гігієнічне оброблення відходів після їх розміщення в місцях нагромадження;

— контроль за виконанням вимог з утилізації відходів даного виду.

• **Наказ про призначення комісії з приймання устаткування від постачальника.** На цей час уже закінчується монтаж устаткування, постаченого за договором лізингу. Постачальнику залишилося провести кілька заходів, основними серед яких є остаточний його монтаж, підключення до комунікацій підприємства, випуск пробної партії продукції та навчання персоналу на даному устаткуванні. Відразу ж після цього устаткування має бути прийняте від постачальника в присутності лізингоодержувача. Тому директор повинен наказом призначити комісію з приймання цього устаткування, у якому необхідно передбачити:

— створення комісії під керівництвом начальника виробництва;

— устаткування приймати після виконання постачальником ряду операцій, про які було сказано вище;

— що саме підлягає прийманню згідно з документацією;

— терміни приймання устаткування і подання акта на підпис;

— дотримання техніки безпеки під час приймання устаткування.

• **Наказ про проведення занять з навчання персоналу.** Відповідно до лізингового договору постачальник устаткування був зобов'язаний навчити виробничий персонал роботі на устаткуванні, тобто провести спеціальні заняття з питань, пов'язаних з особливостями будови, правилами експлуатації, технічного обслуговування і поточного ремонту, дотриманням заходів безпеки. Насамперед необхідно визначити:

— категорії тих, кого навчають (для нашого випадку — це начальник виробництва, оператори, слюсар-ремонтник, завідувач лабораторії);

— дату і час проведення заняття;

— питання, що повинні бути розглянуті на заняттях, у тому числі:

✓ особливості технологічних операцій для кожного виду продукції;

✓ вивчення технічної документації;

✓ правила експлуатації;

✓ особливості виконання робіт на робочих місцях;

✓ можливі нештатні ситуації і порядок дій персоналу;

✓заходи технологічної, загальної, пожежної безпеки;
✓можливі несправності і порядок їх усунення;
✓порядок проведення поточного обслуговування і ремонту;
✓контроль якості продукції;
✓порядок надання першої допомоги;
— ознайомлення з заходами безпеки під час проведення занять;
— оцінювання отриманих знань і практичних навичок.

У зв'язку з тим, що підприємство має залучити до роботи тимчасовий виробничий персонал (операторів кількістю до 22 осіб), на цьому занятті повинні бути кандидати на працевлаштування. На замовлення підприємства їх відібрало і направило для участі в занятті кадрове агентство, з яким був укладений договір на надання послуг у сфері підбирання кадрів.

Поточна робота

У цей період начальник виробництва і його персонал виконували ще й таку роботу:

♦ **Розрахунок даних для калькуляції собівартості продукції.** Тут необхідно розрахувати передбачувані витрати на:
— сировину, компоненти, тару й упакування;
— заробітну плату виробничого персоналу;
— електроенергію, воду;
— видаткові матеріали виробничого призначення;
— видаткові матеріали загального призначення, але використовувані у виробництві.

♦ **Пробний запуск устаткування представниками постачальника.** Цей захід проходить у присутності виробничого персоналу фірми, завідувача лабораторії і представника банку як лізингодавця. Запуск проводиться за технологією перероблення одного з видів сировини (полуниці, яка до цього терміну дозріла в тепличних умовах) та виробництва таких видів і кількості готової продукції не менше:
— 20 л соку;
— 20 л напою;
— 20 кг повидла;
— 20 л консервації;
— 20 кг сушеної продукції.

Під час пробного запуску і випуску пробної партії продукції з полуниці перевіряються дії всіх технологічних ліній і ділянок, а також якість виготовленої продукції завідувачем лабораторії. За результатами пробного запуску і виробництва пробної партії продукції:
— складається акт на пуск устаткування;

— складається акт на приймання устаткування, документації, МШП і спецодягу від постачальника;

— аналізуються якісні показники продукції;

— уточнюються (коригуються) технологічні карти і класифікатори.

♦ **Проведення занять із персоналом на устаткуванні.** Відповідно до наказу проводиться робота з підготовки і проведення занять, яка включає:

— складання плану занять;

— підготовку місць проведення занять;

— підготовку матеріального забезпечення занять;

— підготовку матеріалів для проведення контролю знань і навичок тих, хто навчається.

Варто акцентувати увагу на обов'язковому проведенні інструктажу щодо заходів безпеки: загального для групи — перед груповим заняттям, індивідуального — перед заняттями на робочих місцях.

Паралельно готується положення про проведення конкурсного відбору виробничих робітників з навчальної групи, що братиме участь у заняттях. У цьому положенні:

— визначаються учасники конкурсного відбору і склад комісії;

— вказуються питання, що підлягають перевірці в період конкурсного відбору;

— установлюються критерії, необхідні для досягнення позитивного результату для ухвалення рішення про прийом на роботу.

♦ **Проведення занять.** Заняття проводять:

— представники постачальника устаткування — на устаткуванні, що надійшло за договором лізингу;

— представники учасника №1 — на устаткуванні, переданому учасником №1 у статутний фонд підприємства.

До заняття були підготовлені матеріали зі вступного інструктажу і з дотримання заходів безпеки під час підготовки устаткування до роботи й у період виконання виробничих завдань (на підставі наказу по фірмі — інструкції, описання робочих місць та ін.).

♦ **Підготовка документів до інвентаризації.** Начальник виробництва доручив операторові, який виконує обов'язки бригадира, підготувати чорнові варіанти відомостей для техніки й устаткування виробництва.

9.4.4. Дії головного бухгалтера

Підготовка проектів документів

• **Наказ про інвентаризацію.** Цей захід є найважливішою і обов'язковою умовою перед початком виробничої діяльності фірми і перед складанням початкового (вступного) балансу (ще його називають балансом відкриття). Суть інвентаризації в цей період полягає в тому, що всі матеріальні і фінансові засоби підприємства повинні бути враховані в бухгалтерії і структурних підрозділах і розподілені без залишку серед матеріально відповідальних осіб, а ті засоби, котрі можна за чинним законодавством списати, мають бути списані і зняті з обліку. Крім того, дані інвентаризації (а вони виступають у кількісному і грошовому виразі), перенесені в баланс, є вихідними у подальшому визначенні фінансового стану підприємства (визначенні коефіцієнтів). Наказ про інвентаризацію повинен включати такі обов'язкові пункти:

— підстава для проведення інвентаризації (у нашому випадку — наказ про організацію бухгалтерського обліку);

— склад постійно діючої інвентаризаційної комісії (з указівкою права голови залучати до роботи інших осіб, не включених до комісії);

— порядок і терміни проведення планових і позапланових інвентаризацій;

— об'єкти приватизації;

— завдання інвентаризаційної комісії на період дії наказу;

— завдання посадових осіб з підготовки до інвентаризації й у період її проведення;

— порядок підготовки і подання звітності за підсумками проведення інвентаризації.

Поточна робота

Головний бухгалтер разом із бухгалтером виконують поточні обов'язки з обліку матеріальних і фінансових засобів, подальшої підготовки бухгалтерії до початку виробничої діяльності підприємства. Ця робота включає:

♦ **Розрахунок даних для калькуляції собівартості продукції.** У даному разі були розраховані витрати, що стосуються управління (директор, секретар, бухгалтерія, завідувач лабораторії), управлінського і бухгалтерського обліку, звітності. У їх числі:

— матеріальні витрати, що стосуються безпосередньо підрозділів управління;

— витрати підприємства на оренду, комунальні, комунікаційні послуги;

— витрати підприємства на оплату послуг сторонніх організацій (юридичних, маркетингових, інформаційних, аудиторських та ін.);

— зарплата персоналу управління.

♦ **Калькуляція собівартості продукції.** Для визначення собівартості продукції головний бухгалтер застосував таку методику:

— визначив виробничу собівартість кожного виду продукції на підставі показників сумарних витрат на їх виготовлення за місяць і в кількості, яка планується до випуску в цьому місяці;

— визначив сумарні витрати підприємства на управління, постачання, збут, складування на підставі показників, розрахованих раніше заступником директора з маркетингу і головним бухгалтером. До цих сум він додав величини нарахувань на зарплату, комунального збору, виплат за кредитом і договором лізингу;

— визначив частину сумарних витрат на управління, постачання, збут, складування, що припадає на одну одиницю (кілограм чи літр) продукції;

— визначив сумарну собівартість одиниці кожного виду продукції.

♦ **Оформлення і здавання податкової звітності.** У цей період підприємство зобов'язане сплатити податки і здати документи з податкової звітності. Оскільки діяльність підприємства ще не починалася, то сплачується тільки прибутковий податок із заробітної плати співробітників та комунальний податок перерахуванням відповідних сум на бюджетний розрахунковий рахунок. На ці суми заповнюються й податкові декларації. На інші види податків (на прибуток, ПДВ) декларації здаються з прочерками, підписуються директором і головним бухгалтером.

♦ **Оприбуткування устаткування, документації, МШП і спецодягу, що надійшли від постачальника.** На підставі первинних документів, що надійшли зі складу (відомості чи накладних на видавання майна в підрозділи), а також акта приймання-здавання устаткування і введення його в експлуатацію, підписаного директором підприємства, представниками постачальника і банку, бухгалтер:

— ставить на облік дані матеріальні цінності;

— вносить записи в картки матеріально відповідальних осіб.

♦ **Підготовка акта на списання.** Відповідно до наказу про організацію бухгалтерського обліку у фірмі матеріальні засоби, що відносяться до малоцінних, повинні списуватися в міру їх видавання відповідальним посадовим особам.

♦ **Оплата за товари і послуги.** До цього часу підприємству необхідно було здійснити чергові виплати:

— за бензин. Відповідно до договору оренди орендодавець надав можливість підприємству заправляти його автомобілі на стаціонарному автозаправному пункті (АЗП), що знаходиться в автопарку орендодавця. Для цього додатковою угодою були встановлені обсяги пального і терміни його постачання на АЗП, а також порядок заправляння і розрахунку. Для придбання пального орендодавцем на його розрахунковий рахунок необхідно за платіжним дорученням перерахувати гроші з розрахунку на наступний місяць. На самому АЗП оформлені документи, які враховують операції з заправлення: забірна карта (підписуються після кожного заправлення начальником АЗП і водієм) та відомість (підписується по закінченні місяця уповноваженими представниками орендодавця і підприємства), за якою закривається минулий місяць;

— за дозвіл на початок діяльності фірми. За платіжним дорученням (чи за квитанцією, яку можуть виписати органи, що дають дозвіл, у разі оплати готівкою) підприємству необхідно оплатити одержання дозволу від таких органів:

- ✓ стандартизації й сертифікації;
- ✓ з нагляду за дотриманням правил з охорони праці;
- ✓ пожежного нагляду;
- ✓ санепідемстанції;
- ✓ управління районних енергомереж.

♦ **Підготовка документів до інвентаризації.** Відповідно до наказу директора про проведення інвентаризації бухгалтер підприємства готує такі документи:

— відомості на кожен структурний підрозділ і матеріально відповідальну особу;

— акти за підсумками проведення інвентаризації;

— порівняльні таблиці, що показують кількість матеріальних засобів, які перебувають на обліку, і фактичну їх кількість на момент інвентаризації;

— інструкції членам комісії;

— графік проведення інвентаризації.

Слід зазначити, що в одній із граф в інвентаризаційних відомостях проставляються інвентарні номери матеріальних цінностей згідно з затвердженим раніше внутрішнім класифікатором матеріальних засобів підприємства.

9.4.5. Дії завідувача лабораторії

Завідувач лабораторії продовжує виконувати роботи, спрямовані на одержання сертифікатів і атестатів, що дають право на початок перероблення і виробництво продуктів харчування. Крім того, він виконує:

- **лабораторний аналіз пробної партії сировини і готової продукції.** Результати цього аналізу:

— додаються до акта приймання устаткування від постачальника;

— направляються в органи: сертифікації лабораторії, сертифікації якості продукції, атестації виробництва;

- **розрахунки витрат лабораторії для калькуляції собівартості продукції.** До таких витрат відносяться:

— витрати на придбання змінних матеріалів: посудин, реактивів, санітарних матеріалів;

— витрати на придбання спецодягу і засобів захисту.

- **перевірку** складських приміщень і визначає ступені їх готовності до зберігання сировини, напівфабрикатів і готової продукції.

Оскільки на завідувача лабораторії покладена додаткова функція з надання першої медичної допомоги тим, хто її потребує, і потерпілим, то він проходить інструктаж у поліклініці і готує для цього відповідну матеріальну базу.

9.4.6. Дії секретаря

Секретар підприємства виконував поточні роботи з реєстрації вхідної і вихідної документації, доведення до виконавців наказів і розпоряджень директора. Крім того, він:

- **підготував** діловодство для перевірки директором;
- **оформив** заяви на одержання дозволу на початок виробничої діяльності підприємства від:

— пожежної інспекції;

— санепідемстанції;

— органів нагляду за охороною праці;

— органів стандартизації;

- **підготував** документи до проведення інвентаризації.

9.5. РОБОТА ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД з 24.05 по 04.06.20ХХ р.

9.5.1. Загальна ситуація

Після виконання постачальником устаткування обсягу робіт, погоджених у договорі, *начальник виробництва* відповідно до плану організував заходи щодо подальшої підготовки до початку виробництва продукції. Насамперед це стосується підготовки нормативних документів щодо організації виробничого процесу: введення устаткування в експлуатацію, організації виробничого процесу, порядку проведення технічного обслуговування і ремонту основного, додаткового і допоміжного устаткування.

Важливим кроком була організація і проведення конкурсного відбору на посади додаткових виробничих робітників з числа тих, хто пройшов спеціальну підготовку, а також претендентів, підібраних кадровим агентством. Конкурс проводила спеціальна комісія, призначена директором фірми. Його результати були доведені до учасників і затверджені наказом по фірмі. Після цього переможці конкурсу були прийняті на роботу за контрактом.

Необхідно було також за допомогою телефонного й електронного зв'язку провести переговори з постачальниками сировини, упакування і тари. Окремим з них треба було направити письмове нагадування про бажання і можливість фірми «Нива» виконувати договірні зобов'язання, де попросити постачальників підтвердити те ж саме. Крім того, слід було зв'язатися з організаторами виставки й одержати від них список заявлених учасників, для яких підготувати попередні пропозиції про співробітництво.

Одним із завдань було виконання чергових фінансових операцій щодо одержання готівки в банку і видачі заробітної плати персоналу, виплат за укладеними договорами, у тому числі і за сертифікацію продукції фірми. Крім того, була продовжена робота з підготовки до проведення інвентаризації (складання актів, відомостей, документальне звірення стану і наявності ТМЦ та порядку їх обліку в підрозділах фірми).

9.5.2. Дії заступника директора з маркетингу

Заступник директора з маркетингу в даний період займається поточною роботою, яка включає такі заходи:

♦ **Уточнення змісту і форми рекламних буклетів і проспектів.** Річ у тім, що такі матеріали були необхідні не тільки для їх розміщення в засобах масової інформації, а й для учасників виставки, у якій планує взяти участь заступник директора з маркетингу. Причому частину рекламної продукції він мав намір відправити до початку виставки, а частину — привезти з собою.

♦ **Складання і відправлення нагадувань про постачання.** Вище вже було відзначено, що підприємству на даному етапі необхідна інформація про те, що партнери (особливо постачальники) готуються виконати свої зобов'язання щодо постачання на фірму погоджених у договорах матеріальних засобів. Такі нагадування й одержання підтверджень мають важливе значення з двох причин:

— одержання додаткових гарантій про постачання;

— зменшення ризику допустити помилку у разі авансової оплати постачальникам (термін її вже настає), якщо виникають у них труднощі з поставками.

У такий же спосіб варто поводитися і з покупцями продукції. Чим ближче початок виробництва, тим інтенсивнішими стають контакти заступника директора з маркетингу (а іноді й директора) з партнерами по бізнесу.

Крім того, цю інформацію підприємство має одержати до вибуття на виставку заступника директора з маркетингу. У крайньому разі, якщо хтось із партнерів порушить узяті на себе зобов'язання за договором, у заступника директора з маркетингу буде можливість на виставці укласти екстрені угоди з новими партнерами.

♦ **Документальне звірення з бухгалтерією.** За розпорядженням директора підприємства бухгалтерія напередодні проведення інвентаризації проводить документальне звірення стану обліку матеріальних засобів з усіма структурними підрозділами підприємства, у тому числі і зі складом.

♦ **Підготовка матеріалів до службової наради.** Для даного заходу заступник директора з маркетингу готує таку інформацію:

— про порядок проведення інвентаризації (як голова інвентаризаційної комісії, призначений наказом директора);

— про заходи для підготовки підрозділів маркетингу до початку виробничої діяльності.

♦ **Проведення засідання інвентаризаційної комісії.** Після обговорення даного питання на службовій нараді було проведено перше засідання інвентаризаційної комісії, на якому розглядалися конкретні заходи щодо проведення інвентаризації, уточ-

нювався графік проведення, правила заповнення відомостей та інші питання.

♦ **Вибуття у відрядження.** Згідно з розпорядженням директора, його заступник з маркетингу вибув для участі у виставці на службовому легковому автомобілі. Перед цим він разом з водієм:

— склали авансові заяви на одержання готівки;

— оформили посвідчення про відрядження;

— оформили дорожній лист на весь час відрядження.

Крім того, заступник директора з маркетингу взяв із собою копію платіжного доручення банку на перерахування грошей за участь у виставці, де для підприємства було обладнано одне виставочне місце.

♦ **Участь у виставці.** Оскільки підприємство поки що не приступило до масового виробництва продукції, на виставці були представлені:

— рекламні матеріали (буклети, проспекти);

— комерційні пропозиції до співробітництва;

— зразки продукції, що залишилися після пробного її випуску після введення в дію устаткування.

На виставці, заступник директора з маркетингу презентував фірму, її можливості і передбачувану до випуску продукцію. Тут же він провів переговори з учасниками виставки, які його зацікавили, та уклав з деякими з них усні і письмові угоди про співробітництво у вигляді протоколів (договорів) про наміри.

♦ **Робота з підсумків участі у виставці.** Заступник директора з маркетингу представив за підсумками відрядження:

— звіт;

— протоколи (договори) про наміри;

— авансовий звіт;

— оформлений дорожній лист.

♦ **Інші заходи.** За відсутності заступника директора з маркетингу в його підрозділі була проведена така робота:

— завідувач складу закупив матеріальні видаткові засоби за готівку. Для цього він:

✓ склав авансову заяву і список матеріалів;

✓ одержав готівку в касі;

✓ одержав у бухгалтерії копію свідоцтва платника ПДВ і ідентифікаційного коду підприємства;

✓ закупив у магазині необхідні товари, одержавши при цьому касовий і товарний чеки, а також податкову накладну;

✓ склав авансовий звіт;

✓ оприбуткував закуплені матеріальні засоби по складу;

✓склав відомість видачі матеріальних засобів, видав їх під підпис, списав з обліку видані засоби і передав відомість у бухгалтерію.

Заступник директора з маркетингу разом з начальником виробництва уточнив поденні графіки надходження сировини, упакування, тари, компонентів на кожну виробничу дільницю і виходу з них готової продукції на червень-липень. Далі він безпосередньо став керувати проведенням інвентаризації.

9.5.3. Дії начальника виробництва

Підготовка проектів документів

• **Наказ про введення устаткування в експлуатацію.** Цим розпорядницьким документом установлюються:

— порядок приймання устаткування для наступної його експлуатації у виробничих цілях;

— дата початку його виробничої експлуатації;

— порядок обліку устаткування в бухгалтерії і підстави для постановки на облік.

• **Наказ про організацію виробничого процесу.** Цей документ є основним, що визначає основні параметри раціональної організації виробничого процесу, використання ресурсів підприємства, ритмічної роботи виробництва і містить:

— завдання начальникові виробництва з:

✓підготовки і надання на затвердження документів;

✓організації і контролю виробництва;

✓ведення щоденного обліку виробництва;

✓щоденної координації дій;

✓складання звітності виробництва;

✓завдання заступникові директора з маркетингу з:

✓підготовки і надання на затвердження документів;

✓організації і контролю складу і роботи водіїв;

✓ведення щоденного обліку на складі;

✓щоденної координації дій;

✓складання звітності по складу;

✓завдання головному бухгалтеру щодо:

✓підготовки і подання на затвердження документів;

✓організації і контролю графіка надходжень і виплат;

✓щоденного витребування документів про матеріальні засоби, що надійшли (вибули);

✓часу оформлення документів, що надійшли по операціях за день;

— завдання завідувачеві лабораторії щодо:

✓проведення лабораторного аналізу;

✓порядку проведення контролю за якістю напівфабрикатів і готової продукції, що зберігається на складах підприємства, і фірм-консигнаторів;

✓порядку дій у разі виявлення відхилень від стандартів якості;

✓порядку оформлення підсумків перевірок.

• **Наказ про проведення конкурсного відбору виробничих робітників.** Відповідно до попередніх рішень на підприємстві необхідно було провести відбір виробничих робітників для виконання сезонних робіт з перероблення сировини і випуску продукції в період з червня по жовтень. Усі кандидати, що бажають брати участь у конкурсі, були допущені до участі в заняттях на техніці й устаткуванні, які проводили представники постачальника. У цей наказ були включені такі заходи:

— створення комісії з проведення відбору і визначення її завдань;

— визначення термінів проведення відбору;

— затвердження плану проведення і питань;

— визначення порядку підбиття підсумків конкурсу й оголошення його результатів;

— визначення завдань щодо дотримання заходів безпеки під час проведення конкурсу.

• **Наказ про проведення технічного обслуговування і ремонту.** Відповідно до попередніх рішень як учасників, так і директора необхідно було нормативно установити терміни і порядок проведення технічного обслуговування і ремонту. При цьому слід було врахувати ту обставину, що техніка й устаткування підприємства перебувають у різному технічному стані, а також мають різну форму власності:

— нове;

— таке, що було у використанні;

— належне підприємству;

— орендоване;

— доставлене на умовах лізингу.

Це зумовило включення в наказ таких пунктів:

— установити види технічного устаткування і ремонту;

— установити порядок проведення технічного обслуговування різного за видом устаткування і техніки;

— скласти і затвердити зведений графік проведення обслуговування;

— визначити відповідального співробітника за організацію і проведення технічного обслуговування й ремонту;

— порядок планування і проведення щомісячних заходів щодо обслуговування і ремонту;

— порядок матеріально-фінансового забезпечення виконання робіт з технічного обслуговування і ремонту.

• **Наказ про затвердження підсумків конкурсного відбору.** Цей документ повинен містити три основні розділи:

— підсумки проведення конкурсного відбору (відомість з оцінками і висновки комісії з рекомендаціями);

— прізвища переможців конкурсу, яким буде запропоновано працювати на підприємстві;

— завдання з підготовлення посадових інструкцій і проектів контрактів для нових працівників.

Поточна робота

У числі інших заходів, які треба було виконати співробітникам виробничої служби, були такі:

♦ **Завершення підготовки документів до атестації виробництва.** Нагадаємо, що заявки на сертифікацію й атестацію уже підготовлені і відправлені. Відповідні органи прийняли рішення проводити їх безпосередньо на підприємстві за всіма параметрами перевірки. Тому начальник виробництва разом зі своїм персоналом готує документи, перелік яких був підготовлений завідувачем лабораторії і позначений у розділі 9.

Екскурс у законодавство

Згідно з існуючими нормами, підприємство подібного профілю має одержати дозвіл на початок робіт:

— *В органі державного пожежного нагляду*. Видача цими органами дозволу на початок роботи підприємства, введення в експлуатацію нових і реконструйованих виробничих, житлових та інших об'єктів на оренду приміщень здійснюється відповідно до Порядку видачі дозволів органами державного пожежного нагляду дозволу на початок роботи підприємств і оренду приміщень, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 14.02.2001 р. №150.

Дозвіл видається центральними, територіальними і місцевими органами державного пожежного нагляду безкоштовно. Для одержання дозволу власник (орендар) подає в орган державного пожежного нагляду:

✓ заяву встановленого зразка;

✓ матеріали оцінки (експертизи) протипожежного стану підприємства, об'єкта чи приміщення;

✓ для одержання дозволу на оренду приміщень — копію договору оренди.

Підставою для видачі дозволу є висновок, що оформлюється за результатами оцінювання (експертизи) протипожежного стану підприємства, об'єкта чи приміщення, проведеного органом державного пожежного нагляду чи іншою юридичною (фізичною) особою, яка одержала в установленому порядку ліцензію на право проведення такого оцінювання (експертизи).

Орган державного пожежного нагляду протягом п'яти робочих днів із дня надання заявником документів приймає рішення про видачу дозволу чи про відмовлення в його видачі у разі виявлення фактів порушення правил пожежної безпеки, що можуть призвести до виникнення пожежі чи перешкод при її гасінні й евакуації людей.

За відсутності фактів порушення правил пожежної безпеки дозвіл видається без обмеження терміну його дії. За наявності окремих факторів порушення правил пожежної безпеки в дозволі вказується термін його дії й умови забезпечення пожежної безпеки. Після своєчасного виконання цих умов термін дії дозволу продовжується на підставі заяви власника (орендаря). У разі невиконання зазначених умов орган, що видає дозвіл, чи вищий орган державного пожежного нагляду має право його скасувати.

Власник (орендар) може оскаржити рішення про відмовлення у видачі дозволу чи його скасування у вищому органі державного пожежного нагляду чи в господарському суді. За збитки, понесені юридичними чи фізичними особами внаслідок *обґрунтованого* відмовлення у видачі дозволу чи його скасування, органи державного пожежного нагляду відповідальності не несуть.

У випадку початку роботи без дозволу органу державного пожежного нагляду власник (орендар) несе відповідальність. Відповідно до ст.36 Закону України «Про пожежну безпеку» від 17.12.93 р. №3745-XII підприємства, установи, організації і громадяни зобов'язані відшкодувати збитки, понесені в зв'язку з порушенням ними протипожежних вимог. Посадові особи й інші працівники, з вини яких підприємства, установи і громадяни понесли витрати, зв'язані з відшкодуванням нанесених збитків, несуть відповідальність у порядку, установленому чинним законодавством.

Порушення встановлених законодавством вимог пожежної безпеки, а також використання пожежної техніки і засобів пожежегасіння не за призначенням згідно зі ст.175 Кодексу України про адміністративні правопорушення від 07.02.84 р. №8073-X спричиняє накладення штрафу на громадян від 0,5 до 7 номдг і на посадових осіб від 2 до 10 номдг.

Невиконання розпоряджень і постанов посадових осіб органів державного пожежного нагляду чи створення перешкод для їхньої діяльності згідно зі ст.188-8 Кодексу спричиняє накладення штрафу на громадян від 0.5 до 7 номдг і на посадових осіб від 2 до 10 номдг.

— *В органі санітарно-епідеміологічного контролю*. Відповідно до ст.41 Закону України «Про забезпечення санітарного й епідеміологічного благополуччя населення» від 24.02.94 р. №4004-XII головним державним санітарним лікарям у межах відповідних територій надаються повноваження на узгодження, а в передбачених законодавством випадках — надання дозволу на здійснення діяльності.

Введення в експлуатацію нових і реконструйованих об'єктів виробничого, соціально-культурного й іншого призначення, розроблення, виготовлення і використання нових машин, механізмів, устаткування, інших засобів виробництва, нових технологій здійснюється за узгодженням з державною санітарно-епідеміологічною службою.

Порядок одержання висновків про відповідність об'єкта, що вводиться в експлуатацію, санітарним нормам затверджений Положенням про порядок видачі установами державної санітарно-епідеміологічної служби висновків про відповідність вимогам санітарних норм об'єктів і споруд, що вводяться в експлуатацію, і готовності підприємств до роботи для одержання дозволу на початок роботи підприємства, установи, організації, затверджений постановою головного державного санітарного лікаря України від 23.04.2001 р. №51.

Забороняється використання чи функціонування об'єктів без наявності позитивного висновку державної санітарно-епідеміологічної експертизи.

Висновок про відповідність об'єктів, що вводяться в експлуатацію, вимогам санітарних норм і готовність підприємств до роботи для одержання дозволу на початок роботи видається на підставі:

✓заяви власника чи підприємства уповноваженого ним органу за встановленою формою;

✓свідоцтва про державну реєстрацію;
✓статуту підприємства;
✓документа на право користування приміщеннями;
✓позитивного висновку щодо проектної документації;
✓гігієнічних висновків на сировину, матеріали, готову продукцію, що використовується в технології виробництва;
✓результатів медичних оглядів працівників, відповідно до вимог чинного санітарного законодавства.

Висновок про відповідність вимогам санітарних норм об'єктів і споруд, що вводяться в експлуатацію, і готовність підприємства до роботи для одержання дозволу на початок роботи затверджується головним державним санітарним лікарем адміністративно-територіальної одиниці і видається заявникові в 10-денний термін з моменту одержання заяви та необхідних матеріалів.

Для оформлення висновків посадові особи санітарно-епідеміологічної служби зобов'язані провести гігієнічне обстеження виробництва з застосуванням лабораторних та інструментальних досліджень на предмет відповідності умовам праці, виробничого і навколишнього природного середовища вимогам санітарних норм і правил і скласти акт про обстеження підприємства. Санітарні норми розроблені індивідуально для окремих видів діяльності.

Якщо представлених заявником документів недостатньо, то підрозділи санітарно-гігієнічної експертизи можуть запросити додаткові матеріали, що містять інформацію, необхідну для оцінювання підприємства. У цьому випадку термін розгляду встановлюється з дня надходження додаткових матеріалів.

Висновок видається в 3-х примірниках: один — власникові, другий — Держнаглядохоронпраці, третій — залишається в органах санітарно-гігієнічної служби.

У разі відмови у видачі висновку власникові підприємства подається обґрунтована відмова. Керівник (власник) підприємства має право оскаржити відмову санітарно-гігієнічної служби у видачі висновку в головного санітарного лікаря вищого органу чи в суді.

У разі порушення власником підприємства вимог санітарного законодавства санітарно-гігієнічна служба може анулювати виданий висновок.

Відповідно до ст.42 Кодексу України про адміністративні правопорушення від 07.02.84 р. №8073-X порушення санітарно-гігієнічних і санітарно-епідеміологічних правил і норм спричиняє накладення штрафу на громадян від 1 до 20 номдг і на посадових осіб — від 6 до 25 номдг.

Невиконання розпоряджень і постанов посадових осіб державної санітарно-епідеміологічної служби щодо усунення порушень санітарного законодавства, ненадання їм необхідної інформації чи надання неправдивої інформації, створення перешкод для виконання покладених на них обов'язків згідно зі ст.188-11 Кодексу спричиняє накладення штрафу на громадян від 1 до 20 номдг і на посадових осіб — від 6 до 25 номдг.

Рішення щодо анулювання висновку може бути оскаржене в головного санітарного лікаря вищестоящої організації чи в суді.

— *В органі державного нагляду за охороною праці.* Відповідно до ст.155 Кодексу законів про працю від 10.12.71 р. і ст.24 Закону України «Про охорону праці» від 14.10.92 р. №2694-XII при створенні нового підприємства власник зобов'язаний одержати дозвіл на початок роботи в органах державного нагляду за охороною праці (Держнаглядохоронпраці).

Видача дозволу на початок роботи підприємства здійснюється відповідно до Положення про видачу Державним комітетом з нагляду за охороною праці власникові підприємства, установи, організації чи уповноваженим ним органу дозволу на початок роботи підприємства, установи, організації, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 6 жовтня 1993 року №831.

Дозвіл на початок роботи зобов'язані одержувати всі підприємства незалежно від форм власності і видів діяльності. Дозвіл видається органами Держнаглядо-

хоронпраці чи за їхнім дорученням — територіальним органом Держнаглядохоронпраці за наявності позитивних висновків органів державного пожежного нагляду і санітарно-епідеміологічної служби, а в разі необхідності — органів нагляду за ядерною і радіаційною безпекою.

Підставою для видачі дозволу є:

✓заяви власника підприємства чи уповноваженого ним органу за встановленою формою;

✓свідоцтво про державну реєстрацію і дозвіл (ліцензія) на здійснення діяльності, якщо його одержання передбачене законодавством;

✓документ про контрольне обстеження підприємства органами державного нагляду за охороною праці;

✓документ про відповідність професійної кваліфікації посадових осіб профілю виробництва і наявність у них знань з питань охорони праці;

✓документ про дозвіл відповідних органів на утилізацію відходів виробництва.

Органи Держнаглядохоронпраці мають право вимагати проведення контрольних вимірів і обстежень об'єктів, устаткування, системи захисту і керування, а також виробничого і навколишнього природного середовища.

Рішення про видачу дозволу на початок роботи підприємства видається органами Держнаглядохоронпраці протягом 10 днів із дня одержання заяви.

У разі відмови у видачі дозволу власникові підприємства видається обґрунтована відмова. Керівник (власник) підприємства має право оскаржити відмову територіальних органів Держнаглядохоронпраці в головному управлінні Держнаглядохоронпраці чи в суді.

За початок роботи нового підприємства без дозволу Держнаглядохоронпраці власник несе відповідальність. Згідно зі ст.41 Кодексу України про адміністративні правопорушення від 07.02.84 р. №8073-X за порушення законодавчих і інших нормативних актів з охорони праці на посадових осіб підприємства незалежно від форми власності накладається штраф від 5 до 10 номдг.

♦ **Підготовка й участь у службовій нараді.** Начальникові виробництва було доручено підготувати питання, що стосуються ступеня матеріальної і документальної готовності виробництва до початку робіт з випуску продукції.

♦ **Робота комісії з конкурсного добору.** Проведенням конкурсного відбору закінчується період комплектування виробничого підрозділу фахівцями. Претенденти відповідали на письмові питання, виконували практичні завдання, що стосуються будови і принципів дії устаткування, якості продукції, особливостей експлуатації, дій у разі виникнення позаштатних ситуацій, виконання заходів загальної і пожежної безпеки, надання першої допомоги потерпілим. За результатами опитування була складена відомість, оголошені результати і підготовлений проект наказу.

♦ **Розроблення посадових інструкцій і проектів контрактів для нового персоналу.** Щодо посадових інструкцій, то вони майже не відрізняються від інструкцій, складених раніше для операторів 4 і 5-го розрядів. Єдина відмінність у тому, що новий склад операторів підпорядковується операторові 5-го розряду,

який виконує обов'язки бригадира. Що стосується проекту контракту, то він був складений з урахуванням таких обставин:

— ці працівники бралися на сезон, тобто до закінчення масового перероблення вихідної сировини;

— цим працівникам не передавалися в постійне користування матеріальні засоби, але вони нестимуть матеріальну відповідальність за заподіяний збиток;

— застосовувана до цих працівників система матеріального стимулювання не залежить від підсумків діяльності підприємства за минулий господарський рік.

♦ **Розроблення графіків матеріальних потреб.** Цей документ має докладний характер і містить розрахунки потреб кожної виробничої зміни починаючи з 15 червня, тобто першого виробничого дня.

9.5.4. Дії головного бухгалтера

У цей період бухгалтерія підприємства виконує *поточні завдання*, до яких відносяться:

♦ **Списання матеріалів.** У наказі про проведення інвентаризації було визначено, що керівники структурних підрозділів повинні до початку інвентаризації подати заявку на списання видаткового матеріалу і малоцінних предметів. Бухгалтер підприємства зібрав такі заявки і склав акт на списання цих матеріальних засобів, після чого передав головному бухгалтеру для візування, а директорові — на затвердження. Потім ці матеріальні засоби:

— списуються з книг обліку бухгалтерії;

— списуються з карток матеріально відповідальних осіб.

♦ **Документальне звірення.** Цей захід також передує проведенню інвентаризації. Бухгалтер почергово звіряє стан обліку (за номенклатурою й кількістю) у відповідних книгах таких підрозділів підприємства:

— на виробництві;

— на складі;

— у лабораторії;

— у заступника директора з маркетингу;

— у бухгалтерії;

— у секретаря підприємства.

Звіренню не підлягають фінансові засоби підприємства — як готівкові, так і ті, що знаходяться на розрахунковому рахунку.

♦ **Оформлення чека на одержання грошей.** Ця операція обумовлена двома причинами:

— майбутнім вибуттям персоналу у відрядження;

— закупівлею матеріалів за готівку.

Докладний опис дій щодо оформлення чека, одержання грошей, їх обліку в касі наведений вище. Для оформлення видачі готівки під звіт оформляються:

— видаткові ордери;

— касова книга.

У разі подання звітних документів про витрату готівки оформляються видатковий ордер, касова книга.

♦ **Нарахування заробітної плати.** Ця операція була описана вище, коли йшлося про нарахування заробітної плати вперше. Нагадаємо, що при цьому оформляються документи:

— відомість нарахування заробітної плати й утримання з неї;

— платіжне доручення банку на перерахування в бюджет суми прибуткового податку;

— платіжні доручення банку на перерахування страхових сум у фонди.

♦ **Перевірка дорожніх листів і витрати пального.** Ця функція була покладена на бухгалтера, який звірив співвідношення нормативів щодо витрати пального на певну кількість пробігу для даної марки автомобіля і сезону його експлуатації з фактичною його витратою, що був розрахований водіями під час закриття дорожніх листів. За результатами звірення був складений акт на списання витраченого пального.

♦ **Передоплата за договорами.** Бухгалтерія на підставі укладених договорів оформила платіжні доручення банку на перерахування грошей постачальникам сировини і компонентів. У банку були отримані копії доручень з позначкою банку і виписка банку.

♦ **Участь у підготовленні матеріалів для службової наради.** На службову нараду виносяться питання про:

— порядок проведення інвентаризації, підготовлення облікової документації, списання видаткових матеріалів;

— роботу бухгалтерії з підготовки до початку виробничої діяльності фірми.

— участь у засіданні інвентаризаційної комісії, на якому обговорювалися питання, що стосуються плану, графіка, порядку проведення інвентаризації та обов’язків членів комісії.

9.5.5. Дії завідувача лабораторії

Завідувач лабораторії:

♦ продовжує підготовку документів для одержання сертифікатів і атестатів, що дають право на початок перероблення і виробництво продуктів харчування;

♦ бере участь у службовій нараді, на якій розглядаються питання, що стосуються його діяльності;

♦ проводить лабораторний аналіз води з артезіанської свердловини, результати якого оформляються актом.

9.5.6. Дії секретаря

Секретар підприємства виконував поточні роботи з реєстрації вхідної і вихідної документації, доведення до виконавців наказів і розпоряджень директора, а також:

♦ підготував діловодство для документального звірення з бухгалтерією;

♦ підготував проекти наказів про вибуття у відрядження персоналу фірми і прибуття з відрядження;

♦ розробив графік контролю діяльності фірми;

♦ підготував проект наказу про введення посадових інструкцій нового персоналу.

9.6. РОБОТА ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД з 05.06 по 15.06.20XX р.

9.6.1. Загальна ситуація

У цей період основні зусилля персоналу фірми будуть спрямовані на виконання робіт з остаточної підготовки фірми до початку виробничої діяльності. Тут необхідно виділити п’ять основних компонентів:

1) директор і заступник директора з маркетингу продовжують контакти з постачальниками сировини, упакування, тари, а також з покупцями продукції фірми, нагадуючи їм про бажання і можливість фірми виконати узяті нею договірні зобов’язання, вимагаючи від своїх партнерів зустрічних зобов’язань;

2) за результатами конкурсного відбору приймається на роботу новий виробничий персонал для роботи на сезон інтенсивного перероблення сировини і випуску продукції;

3) відповідно до раніше зроблених розрахунків виробництва і складських запасів приймається й оприбутковується перша партія упакування і тари, що учасник №2 поставляє як внесок у статутний фонд фірми;

4) відповідно до норм чинного законодавства і попередніх рішень учасників готується проект колективного трудового договору;

5) відповідно до договору щодо реклами продукції фірми заступник директора фірми з маркетингу разом з рекламним агентством розробляють і розміщують інформаційно-рекламне повідомлення про майбутній початок виробничої діяльності фірми.

Важливим моментом періоду є проведення зборів трудового колективу з обговорення і прийняття колективного трудового договору.

Екскурс у законодавство

Основним документом, що регламентує трудові відносини між працівником і роботодавцем, є колективний договір. Правові основи розроблення, укладення і виконання колективних договорів регламентуються Законом України «Про колективні договори й угоди» від 01.07.93 р. №3356.

Колективний договір — угода, що укладається на підставі чинного законодавства, взятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів трудящих, власників і уповноважених ними органів.

Згідно зі ст.11 КЗпП і ст.2 Закону про колективні договори колективний договір укладається на підприємствах, в установах і організаціях незалежно від форми власності і господарювання, що використовують найману працю й мають права юридичної особи. На новоутвореному підприємстві колдоговір повинен бути укладений не пізніше тримісячного терміну з дня реєстрації підприємства, установи, організації. В установах і організаціях, які не підлягають державній реєстрації, цей термін обчислюється з дня ухвалення рішення про їх створення (ч.7 ст.17 КЗпП).

Колдоговір укладається між власником чи уповноваженим ним органом з одного боку і профспілковими організаціями чи іншими органами, уповноваженими представляти трудовий колектив. У разі відсутності на підприємстві профспілки право представляти трудовий колектив покладається на його представників, обраних і уповноважених трудовим колективом.

У колдоговорі установлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

— зміни в організації виробництва і праці;

— забезпечення виробничої зайнятості;

— нормування й оплата праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати й інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);

— установлення гарантій, компенсацій, пільг;

— участь трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);

— режим роботи, тривалість робочого часу і відпочинку;

— умов і охорони праці;

— забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організація оздоровлення і відпочинку працівників;

— гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих;

— умови регулювання фондів оплати праці й установлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.

Наведений перелік питань не є вичерпним. Колдоговір може передбачати додаткові порівняно з чинним законодавством і угодою гарантії, соціально-побутові пільги.

Колдоговір не може включати умови, виконання яких погіршує становище працівників порівняно з чинним законодавством.

Положення колдоговору поширюються на всіх працівників підприємства незалежно від того, чи є вони членами профспілки, і є обов'язковим як для власника чи уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства.

Укладенню колдоговору передують колективні переговори між представниками трудового колективу і власником чи уповноваженим ним органом. Для ведення переговорів і підготовки проектів колективного договору створюється робоча група з представників сторін, склад якої визначається сторонами.

Проект договору обговорюється в трудових колективах і виноситься на розгляд загальних зборів трудового колективу. Після схвалення проекту колдоговору загальними зборами трудового колективу він підписується представниками сторін не пізніше п'яти днів із дня його схвалення, якщо інше не передбачено зборами трудового колективу.

Колдоговір (угода) набирає сили з дня його підписання представниками сторін чи з дня, зазначеного в договорі (угоді).

Згідно зі ст.15 КЗпП всі колдоговори підлягають повідомній реєстрації в районних державних адміністраціях, порядок якої встановлений Положенням про порядок повідомної реєстрації галузевих і регіональних угод, колективних договорів, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 05.04.94 р. №225.

Повідомна реєстрація колдоговорів проводиться з метою забезпечення можливості для врахування їхніх умов під час розгляду трудових спорів, що можуть виникати в результаті застосування норм цих договорів, і засвідчує аутентичність примірників і копії, поданих на реєстрацію. Колдоговір направляється на реєстрацію сторонами, що його підписали, у 3-х примірниках (два оригінали й копія). Разом з колдоговором на реєстрацію направляються всі додатки до нього, протоколи розбіжностей, а також інформація про склад повноважних представників сторін, що брали участь у колективних переговорах. Колдоговір, що направляється на реєстрацію, повинен:

— не суперечити вимогам чинного законодавства й умовам угод більш високого рівня;

— містити інформацію про джерела фінансування заходів щодо надання додаткових (порівняно з чинним законодавством) соціальних пільг і гарантій: за рахунок власних коштів підприємства, установи, організації, галузі, місцевого бюджету і т.п.;

— відповідати вимогам законодавства про мови і викладатися за загальними нормами правопису.

Під час реєстрації колдоговору відповідні органи, що реєструють, на оригіналах і копії роблять напис про повідомну реєстрацію колдоговору.

У повідомній реєстрації може бути відмовлено тільки в тому разі, якщо подані на реєстрацію оригінали і копія колдоговору не будуть аутентичними. Реєстрація проводиться в двотижневий термін із дня одержання колдоговору. Не пізніше наступного дня після реєстрації чи ухвалення рішення про відмову в реєстрації перший і другий примірники колдоговору повертаються сторонам, які подали його на реєстрацію, а копія зберігається в органі, що реєструє.

Інформація про повідомну реєстрацію колдоговору публікується в офіційному виданні органу, що реєструє.

Після закінчення терміну своєї дії колдоговір продовжує діяти доти, доки сторони не укладуть новий чи не переглянуть діючий, якщо інше не передбачено договором.

За відсутність на підприємстві колдоговору на власника підприємства може бути накладений штраф:

— районним (міським) судом згідно зі ст.41 Кодексу України про адміністративні правопорушення від 07.02.84 р. №8073-X за порушення трудового законодавства (від 15 до 50 номдг);

— на посадових осіб державною інспекцією з праці згідно зі ст.188-6 Кодексу України про адміністративні правопорушення від 07.02.84 р. №8073-X — від 5 до 9 номдг.

За порушення чи невиконання особами, які представляють власника чи трудовий колектив, установлених колдоговором зобов'язань (ст.41-2 Кодексу України про адміністративні правопорушення від 07.02.84 р. №8073-X) накладається штраф від 50 до 100 номдг.

Приймаючи на роботу фізичних осіб, необхідно пам'ятати, що в трудовій книжці й у штатному розкладі професії повинні указуватися відповідно до Державного класифікатора України «Класифікатор професій ДК 003-95», затвердженого наказом Державного комітету України зі стандартизації, метрології і сертифікації від 27.07.95 р. №257.

З огляду на усе вищевикладене директор фірми за узгодженням з радою трудового колективу доручив розроблення колдоговору юридичній фірмі. Проект документа був погоджений з учасниками і винесений на попередній розгляд адміністрації і ради трудового колективу.

Директор фірми поряд з розглянутими заходами особисто контролює готовність виробничих та інших компонентів до початку робіт, включаючи стан виконання положень виданих раніше наказів, затверджених інструкцій та інших нормативних документів.

9.6.2. Дії заступника директора з маркетингу

Підготовка проектів документів

• **Колективний трудовий договір.** Заступник директора з маркетингу повинен разом з юридичною фірмою і представниками трудового колективу підготувати колективний трудовий договір, який визначить:

— сторони договору і їхніх уповноважених представників;

— сфери дії положень договору;

— дати обговорення і прийняття умов договору на зборах трудового колективу і службовій нараді та зборах учасників;

— умови реєстрації договору в державних виконавчих органах;

— виробничі відносини сторін (обов'язки сторін);

— трудові відносини сторін (обов'язки сторін);

— забезпечення зайнятості персоналу;

— формування, регулювання і виплата заробітної плати;

— нормування праці персоналу;

— охорону праці персоналу;

— розвиток соціальної сфери, соціально-трудові пільги, гарантії, компенсації;

— дії адміністрації під час ухвалення рішення про зміну форми власності, власників, організаційно-правової форми підприємства, його ліквідації;

— гарантії діяльності ради (уповноваженого представника трудового колективу);

— порядок здійснення контролю за виконанням положень договору.

• **Наказ щодо забезпечення комісії з трудових спорів.** Цей наказ видається для виконання колективного трудового договору і містить зобов'язання адміністрації щодо:

— визначення її представника, на якого покладається функція організації роботи комісії;

— переліку матеріальних ресурсів, які директор виділяє для роботи комісії;

— джерел покриття витрат на матеріальне забезпечення її роботи.

Поточна робота

У цей період службі маркетингу необхідно виконати такі роботи:

♦ разом з рекламним агентством організувати розміщення рекламних матеріалів про початок виробничої діяльності фірми;

♦ прийняти упакування і тару від учасника №2 за актом й оприбуткувати у книгах складського обліку;

♦ взяти участь у інвентаризації, оформленні її результатів;

♦ взяти участь у службовій нараді і загальних зборах адміністрації, трудового колективу й учасників;

♦ перевірити готовність складу до прийняття першої партії готової продукції, стан засобів механізації, електрозабезпечення, надійність замків та подібних пристроїв, що дають можливість убезпечити склад від проникнення в нього сторонніх осіб.

9.6.3. Дії начальника виробництва

Начальник виробництва в цей період проводить поточну роботу з підготовки виробництва до початку випуску продукції.

Підготовка проектів документів

• **Розроблення графіка виходу на роботу виробничого персоналу.** Він складається за декадами, але з урахуванням виробничого плану-графіка, у якому містяться часовий і вагові показ-

ники виробництва конкретного виду продукції відповідно до виробничого плану.

• **Проведення первинного і вступного інструктажу новоприйнятих на роботу.**

• **Розроблення графіка управління виробництвом і контролю якості**, що включає:

— заходи з управління;

— види і терміни проведення контролю;

— додаткові заходи щодо посилення контролю.

• **Складання табеля обліку виходу на роботу.**

Поточна робота

♦ **Участь у службовій нараді і зборах трудового колективу.**

♦ **Перевірка готовності устаткування до початку виробництва.** Цей захід начальник виробництва здійснює разом з операторами, на яких покладене виконання обов'язків технолога, начальника дільниці та бригадира, а також залучає майстра з ремонту. Результати перевірки відбиваються в акті, що надається директорові підприємства.

9.6.4. Дії головного бухгалтера

Підготовка проектів документів

• підготовка і підписання **договорів про матеріальну відповідальність** з новоприйнятим на роботу персоналом;

• оформлення *чека* на одержання заробітної плати;

• одержання *заробітної плати*, облік отриманих грошей за прибутковим ордером, видача заробітної плати персоналу, закриття платіжної відомості, оформлення видаткового ордера, касової книги;

• оформлення платіжних доручень банку та перерахування грошей за договорами, одержання копій платіжних доручень, виписки банку і проведення необхідних облікових операцій;

• оформлення **карток матеріально відповідальних осіб** на новоприйнятих на роботу співробітників;

• **складання графіка грошових надходжень і виплат** на перший господарський рік. Показники даного графіка дають змогу у будь-який час мати точну інформацію про поточну і перспективну дебіторську і кредиторську грошові заборгованості фірми і регулювати їх в інтересах фірми, нових завдань чи умов, що змінюються. У цьому графіку враховуються:

— наявність грошових коштів на початок періоду;

— надходження грошових коштів (від учасників, від реалізації продукції, з інших джерел);

— поточні виплати грошових коштів (на матеріальні засоби, на заробітну плату, податкові і кредитні виплати, виплати за договорами, інші виплати);

— залишок засобів на кінець періоду.

Поточна робота

♦ Участь у службовій нараді і зборах із прийняття колективного трудового договору;

♦ облік результатів інвентаризації. Звірення даних інвентаризаційних відомостей з даними обліку матеріальних і фінансових засобів фірми;

♦ складання за результатами інвентаризації вступного балансу (балансу відкриття). Зі складанням цього документа завершується період постановки на облік матеріальних і фінансових засобів фірми.

9.6.5. Дії завідувача лабораторії

Завідувач лабораторії:

♦ проводить лабораторний аналіз якості сировини на площах постачальників, результати якого оформляє актом;

♦ бере участь у спільних зборах трудового колективу, адміністрації й учасників з розгляду і прийняття колективного трудового договору;

♦ проводить черговий лабораторний аналіз води з артезіанської свердловини, результати якої оформляються актом.

9.6.6. Дії секретаря

Секретар виконував поточні роботи з реєстрації вхідної і вихідної документації, доведення до виконавців наказів і розпоряджень директора, а також:

♦ підготував проект наказу про прийом на роботу нового персоналу фірми;

♦ розробив графік відпусток співробітників фірми;

♦ зробив записи в трудових книжках новоприйнятого на роботу персоналу;

♦ оформив протокол службової наради з розгляду проекту колективного договору;

♦ оформив протокол загальних зборів адміністрації, колективу, учасників з розгляду і затвердження колективного трудового договору;

♦ оформив поточну документацію;

♦ довів співробітникам підприємства накази і розпорядження директора;

♦ склав табель обліку виходу на роботу.

Цим закінчується *етап організації* виробничої діяльності підприємства. З 15 червня «Нива» почне безпосереднє перероблення сировини, яка надійшла, і випуск продукції відповідно до показників бізнес-плану і раніше укладених договорів.

На думку учасників товариства й адміністрації підприємства, проведена з 10 квітня по 14 червня організаційна робота обумовлює вихід на заплановані рубежі і впровадження в ринок. Крім того, попередня робота (у період заснування фірми, планування її діяльності, організації роботи), а саме: проведені заходи, складені розрахунки, оформлені документи — дають змогу стверджувати, що фірма «Нива» за своїм організаційним, технічним і ресурсним потенціалом може успішно конкурувати з підприємствами подібного профілю і, спираючись на ретельно продуманий менеджмент, маркетинг та сучасну побудову логістичних процесів, може ефективно працювати з самого початку діяльності.

Частина 4 УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У ході планування й організації діяльності фірми «Нива» були виконані такі завдання:

- до 15 червня підприємство повністю підготовлене до приймання і перероблення сировини, виробництва першої партії соків, напоїв та іншої продукції, її відвантаження, складування, виконання інших завдань, передбачених виробничою програмою й іншими внутрішньофірмовими нормативними документами;
- підписані всі необхідні договори з постачальниками товарів, послуг і на реалізацію продукції;
- технологічні лінії, устаткування і техніка підприємства перевірені, засвідчені, технічно обслуговувані;
- підібраний, навчений і призначений на посади кваліфікований персонал, з яким укладені контракти терміном на один рік;
- проведено всі необхідні заходи щодо забезпечення безпечної роботи персоналу, приміщення обладнані засобами пожежегасіння, надання першої медичної допомоги;
- заведено всю нормативну, облікову і звітну документацію, матеріальні засоби враховані, за ними закріплені матеріально відповідальні особи, інвентаризація проведена, баланс складений;
- складено і затверджено плани роботи на перший господарський рік для всіх структурних напрямів (управління, маркетинг і логістика, виробництво, бухгалтерія), для посадових осіб, окремих компонентів діяльності (якості, технічного обслуговування і ремонту, інших).

Напередодні першого виробничого дня (15 червня) підприємство одержало підтвердження від постачальників і покупців про готовність виконувати взяті на себе договірні зобов'язання в повному обсязі і без додаткових умов, а учасник №2 постачив на склади підприємства необхідну кількість тари й упакування. З цього дня починається діяльність підприємства з виробництва і реалізації продукції, що була організована відповідно до складених планів, в основі яких лежить бізнес-план.

У четвертому розділі книги пропонується матеріал, що моделює дії персоналу підприємства протягом першого господарського року його діяльності за такою структурною схемою:

- ✓щоденні операції;
- ✓щотижневі операції;
- ✓щомісячні операції;

✓щоквартальні операції;
✓разові операції.

Додамо, що моделюватимуться роботи (операції), які виконуються основними співробітниками підприємства, дії яких описувалися на етапі організації діяльності фірми.

РОЗДІЛ 10 ОРГАНІЗАЦІЯ І ВИКОНАННЯ ЩОДЕННИХ РОБІТ

10.1. ДІЇ ДИРЕКТОРА І СЕКРЕТАРЯ

10.1.1. Дії директора

До щоденних обов'язків директора відносяться:

• *Підписання документів* на приймання і відпускання товарно-матеріальних цінностей, внутрішніх розпорядницьких, облікових, фінансових та інших, підготовлених співробітниками підприємства. Директор вирішив, що документи на підпис повинні надходити через секретаря напередодні, а підписуватися наступного дня з 8.00 до 12.00. Документи, що вимагають негайного підписання, подаються в цей же час. Винятком є лише перший день тижня — понеділок, коли проводяться службові наради і документи можна підписати безпосередньо після наради.

• *Здійснення контролю*. Контроль проводиться з 12.00 до 17.00 і охоплює:

— **виробництво**. Директор особисто перевіряє роботу виробничих ліній, завантаження сировини, вихід готової продукції, результати лабораторного аналізу;

— **забезпечення**. Контролюється своєчасність постачання сировини (о 12.00 має починатися її завантаження), наявність і стан зберігання запасів напівфабрикатів, інгредієнтів, упакування і тари, подавання води;

— **персонал.** Директора цікавить наявність співробітників, їхня присутність на робочих місцях, виконання ними обов'язків і особливо дотримання правил експлуатації техніки й устаткування, пожежної безпеки, санітарної гігієни, причому контролюються не тільки виробничі робітники, а й усі інші, включаючи водіїв;

— **завершення виробництва**. Перевіряються дії персоналу щодо приведення виробничих ліній, основних і допоміжних при-

міщень у порядок, відключення устаткування від джерел живлення, порядок закриття і здавання під охорону приміщень.

Зазначимо, що в кожному підрозділі ведеться журнал контролю, який заповнюється директором один раз на тиждень у разі відсутності порушень і недоліків, а в разі існування таких — в день перевірки з указівкою терміну, протягом якого порушення мають бути усунені.

10.1.2. Дії секретаря

Робота секретаря будується відповідно до положень його посадової інструкції і поточних розпоряджень від директора. У цілому секретар щодня виконує такі обов'язки:

- **Доводить до виконавців накази і розпорядження директора.** Цю роботу секретар виконує через:

— записи в книзі реєстрації доведення письмових наказів і розпоряджень;

— записи в робочому зошиті про доведення усних розпоряджень директора.

- **Здійснює контроль** за виконанням наказів і розпоряджень директора. Секретар має спеціальний журнал, у який він записує пункти з наказів і розпоряджень, що повинні виконати співробітники фірми до призначеного терміну. Протягом робочого тижня він збирає відомості про стан їх виконання, нагадує, інформує директора про невиконання наказу чи розпорядження і про причини цього.
- **Веде діловодство.** Документи службового діловодства підрозділяються на вхідну, вихідну і документацію внутрішнього виконання. Розглянемо детальніше:

— *вхідна документація*. Реєструється, надається для перегляду директорові, у разі потреби — копіюється, доводиться до виконавців під підпис і підшивається у справу;

— *вихідна документація*. Реєструється, копіюється і висилається адресатові. Копії підшиваються у справу.

У разі надходження (відправлення) документів через електронну пошту файли із вхідною й окремо з вихідною інформацією накопичуються у спеціальних папках на жорсткому диску і копіюються на м'які носії. Ця інформація на магнітних носіях має бути захищена від доступу до неї сторонніх осіб, особливо у випадках, коли на підприємстві є локальна комп'ютерна мережа, підключена до Інтернету.

- **Інші функції секретаря:**

— підписані директором документи реєструвати, копіювати і:

✓ один примірник підшивати у справу;

✓інші примірники видавати під підпис виконавцям і/або відправляти адресатам;

— переглядати записи директора у книгах перевірки і контролю;

✓заповнювати табель обліку виходу на роботу.

Також секретар повинен реєструвати дзвінки директорові за його відсутності і питання, які ті, що дзвонили, хотіли з ним вирішити.

10.2. ДІЇ ЗАСТУПНИКА ДИРЕКТОРА З МАРКЕТИНГУ І ЗАВІДУВАЧА СКЛАДУ

10.2.1. Дії заступника директора з маркетингу

До щоденних обов'язків заступника директора з маркетингу відносяться:

- *телефонні контакти* з постачальниками і покупцями з метою одержання підтвердження про постачання сировини і приймання готової продукції наступного дня;
- *інструктаж водіїв* напередодні їхнього виїзду в рейс, що реєструється в спеціальній книзі інструктажу;
- *перевірка правильності заповнення дорожніх листів* за попередній день, відповідності записів у них фактичним показникам пробігу і витрати пального;
- *вивчення рекламних, аналітичних та інших матеріалів*, які публікуються в пресі, в Інтернеті і відбивають зміни ринкової ситуації.

10.2.2. Дії завідувача складу

Робота завідувача складу будується відповідно до вимог посадової інструкції і затвердженого розпорядку роботи складу. При цьому він щодня виконує такі операції:

- *Приймає і видає товарно-матеріальні цінності*:

— **сировину** (фрукти, ягоди, овочі і воду). Відповідно до попередніх рішень учасників і затверджених технологій сировина не складується, а безпосередньо розвантажується з транспорту постачальника на виробничі лінії (у бункери для миття і сортування). Вода з артезіанської свердловини надходить безпосередньо на технологічні лінії. Документальне оформлення ТМЦ, що надійшли, таке:

✓ *фруктів*, *овочів і ягід*. Після підписання документів на передавання ТМЦ від постачальника (актів, товарно-транспортних накладних) завідувачеві складу враховує цю сировину в книзі сумарного обліку руху ТМЦ і в книзі обліку за видами, виписує три примірники накладних на внутрішнє переміщення товарів для їх передавання начальникові виробництва. Після підписання накладних завідувач складу списує з книги обліку ці види ТМЦ. Накладні розподіляються: один примірник — у бухгалтерію, один — безпосередньому одержувачу, один — залишається на складі;

✓*води.* Вода, що надходить на виробництво з артезіанської свердловини, щодня обліковується на складі у книгах обліку за забірною відомістю, яку веде завідувач складу на підставі показників лічильника обліку витраченої води. Подальші його дії аналогічні обліку інших видів сировини;

— **готова продукція.** Приймається від начальника виробництва за накладними та обліковується у книгах обліку матеріальних засобів. Видається споживачам на підставі накладних, оформлених у бухгалтерії і підписаних директором;

— **відходи виробництва.** Ці матеріальні засоби приймаються за накладними від начальника виробництва і передаються постачальникові і фірмі з утилізації на підставі накладних, що заповнюються у 3-х примірниках;

— **пальне для автомобілів** (бензин і дизельне паливо). Цей вид ТМЦ підприємство щодня одержує на АЗС орендодавця (механізм розрахунку за пальне між підприємством і орендодавцем буде представлений під час описування щомісячних операцій). Завідувач складу враховує сумарне надходження ПММ один раз на місяць і потім списує їх щодня на підставі показників дорожніх листів за фактичною витратою пального.

• оформляє (підписує, реєструє у складських книгах обліку вхідних і вихідних документів) і передає в бухгалтерію документи щодо руху ТМЦ по складу за попередній робочий день. Один примірник цих документів завідувач складу підшиває у спеціальну папку.

10.3. ДІЇ НАЧАЛЬНИКА ВИРОБНИЦТВА

Алгоритм дій начальника виробництва протягом одного виробничого дня можна виразити в такий спосіб:

•*До початку роботи виробництва*:

— подає на підпис директорові змінний звіт і накладну на передавання на склад готової продукції і відходів виробництва за минулий робочий день;

— готує накладну вимогу на одержання ТМЦ зі складу;

— готує і видає персоналу змінні завдання, у яких визначається:

✓назва і кількість готової продукції, що має бути виготовлена за зміну;

✓кількість і порядок передавання готової продукції споживачеві і на склад;

✓кількість і порядок передавання відходів постачальникові і на склад;

✓дії персоналу з обслуговування, очищення устаткування, приміщень і їх підготовки до виробничої діяльності на наступний день;

✓основні заходи безпеки:

— інструктує персонал щодо заходів безпеки і дає завдання щодо підготовки устаткування до роботи;

— здійснює контроль підготовки виробництва і персоналу.

•*З початком роботи виробництва*:

— здійснює контроль за завантаженням виробничих ліній сировиною, її обробленням і виробництвом продукції;

— враховує ТМЦ, що надійшли зі складу для виробництва продукції в цей день.

•*По закінченні робіт*:

— оформляє накладні на передавання на склад готової продукції і відходів;

— заповнює виробничий журнал і змінний звіт;

— заповнює табель обліку виходу на роботу;

— перевіряє порядок обслуговування устаткування і його підготовку до наступного виробничого дня;

— контролює здавання виробничих приміщень під охорону.

10.4. ДІЇ ПРАЦІВНИКІВ БУХГАЛТЕРІЇ

10.4.1. Дії головного бухгалтера

Головний бухгалтер підприємства у своїй повсякденній діяльності виконує таку роботу:

•подає на підпис директорові прибутково-видаткові документи, щодо товарно-матеріальних цінностей, які надійшли і вибули за попередній робочий день;

•на підставі документів обліку матеріальних цінностей, оформлених бухгалтером, робить відповідні записи в Головній книзі;

•за закритим дорожнім листом перевіряє правильність списання пального, витраченого за минулий день.

10.4.2. Дії бухгалтера

Бухгалтер підприємства виконує таку роботу:

•по-перше, на підставі даних накладних враховує виготовлену, складовану, відвантажену продукцію і відходи виробництва попереднього робочого дня;

•по-друге, за накладними, що надійшли, враховує надходження, перероблення і витрати сировини, компонентів, води за поточну добу;

•по-третє, за заповненими й завізованими дорожніми листами враховує витрати пального за минулий день.

10.5. ДІЇ ЗАВІДУВАЧА ЛАБОРАТОРІЇ

•*Лабораторний аналіз води*. Проводиться до початку перероблення сировини методом контрольного замірювання. Результати аналізу записуються у спеціальний журнал і доводяться до відома начальника виробництва і технолога.

•*Лабораторний аналіз сировини*. Проводиться перед його розвантаженням безпосередньо на транспорті постачальника. Результати аналізу записуються в товарно-транспортну накладну, у спеціальний журнал і доводяться до відома начальника виробництва та технолога.

•*Лабораторний аналіз готової продукції*. Проводиться за одну годину до її розливання в пакети, розфасовування у стаканчики і закриття скляної тари. Результати аналізу записуються у спеціальний журнал і доводяться до начальника виробництва та технолога. Додатково оформляється документ із результатами цього аналізу на партію продукції, що потім передається разом із сертифікатом відповідності замовникові під час передавання готової продукції на його транспорт.

•*Перевірка санітарно-гігієнічного стану об'єктів підприємства*. Проводиться до початку і після закінчення виробничого дня. Про результати інформуються керівники структурних підрозділів (відповідальні за об'єкти), що усувають виявлені порушення. За необхідності результати доповідаються директорові (усно чи письмово).

РОЗДІЛ 11 ОРГАНІЗАЦІЯ І ВИКОНАННЯ ЩОТИЖНЕВИХ РОБІТ

11.1. ДІЇ ДИРЕКТОРА І СЕКРЕТАРЯ

11.1.1. Дії директора

Тут і далі маються на увазі роботи, що обов'язково здійснюються директором і персоналом один раз на тиждень. Ці дні даються довільно за винятком службових нарад стосовно результатів роботи за минулий тиждень, що проводяться щопонеділка, вранці до початку роботи виробничих ліній. Основна щотижнева робота директора полягає у здійсненні контролю за виробничими й іншими процесами, діями персоналу відповідно до вимог внутрішньофірмових нормативних документів і посадових інструкцій.

Тепер конкретизуємо дії директора:

• *Підготовка і проведення службових нарад*. На нараду запрошуються керівники структурних підрозділів та інші особи за рішенням директора. У роботі нарад можуть брати участь представники учасників і учасники. Обов'язкова присутність секретаря, який веде протокол. Типові питання, що виносяться на наради, можуть бути такими:

— підсумки виробничої діяльності;
— виконання договірних зобов'язань;
— виконання заходів безпеки;
— трудова дисципліна;
— доведення наказів;
— завдання на наступний тиждень.

Напередодні, наприклад у четвер, директор уточнює питання майбутньої наради, визначає доручення щодо підготовки необхідних матеріалів і через секретаря передає їх виконавцям. Ці доручення можуть мати багатоплановий характер, у тому числі:

— інформація з питань, що виносяться на нараду;
— проекти документів (наказів, інструкцій, договорів тощо).

Проекти документів можуть попередньо обговорюватися з іншими учасниками наради з тих питань, що стосуються саме їх.

За підсумками обговорення питань, винесених на нараду, директор приймає рішення або дає доручення на підготовку документів чи виконання робіт.

• *Контроль.* Щотижня директор зобов'язаний контролювати:

— **Грошові кошти і касову дисципліну.** Відповідно до лімітної довідки, що видається банком на кожен календарний квартал, підприємству встановлюється максимальна сума грошових коштів у національній валюті України, які можуть одночасно знаходитися в касі (у сейфі касира) підприємства. Виявлення перевищення цієї суми під час перевірки касової готівки з боку державних контролюючих органів може викликати значні штрафні санкції (навіть якщо це будуть власні гроші будь-якого співробітника підприємства, що неприпустимо зберігати в сейфі касира). Крім лімітних касових грошей у сейфі касира можуть зберігатися:

✓заробітна плата персоналу;

✓гроші на відрядження;

✓для придбання матеріальних засобів за готівку;

✓інші, що належать підприємству.

Директор перевіряє суми грошей, що зберігаються в касі, звіряє їх з документами, які підтверджують законність перебування цих грошей у сейфі касира (прибуткові ордери, відомості), і робить відповідні записи в касовій (чи інші) книзі.

— **Правила складування і ведення обліку.** Склад є одним із підрозділів підприємства, де в результаті недбалості чи порушень установленого порядку можуть статися псування продукції, створитися передумови для виникнення нещасних випадків. Усе це, безумовно, призведе до значних фінансових утрат підприємства через необхідність компенсувати втрати продукції і збиток, нанесений здоров'ю персоналу. Тому директор особисто чи разом з іншими співробітниками (наприклад, завідувачем лабораторії) перевіряє:

✓порядок складування готової продукції (габарити масивів, горизонтальність, відстані між штабелями, вид складованої тари, доступність для автоматичного навантаження і розвантаження, температурний режим, вентиляцію тощо);

✓порядок зберігання напівфабрикатів у холодильниках (температурний режим, герметичність холодильника і тари, де зберігається продукція);

✓наявність вільного доступу до місць зберігання, стан протипожежних засобів і засобів надання першої медичної допомоги, пристроїв замикання і блокування);

✓порядок ведення книг обліку наявності і руху матеріальних засобів по складу.

Результати перевірки відбиваються в книгах складського обліку. Порушення чи недоліки, що вимагають усунення, доводяться до відома заступника директора з маркетингу.

— **Дотримання заходів загальної та пожежної безпеки.** Директор самостійно чи з начальником виробництва як позаштатним інспектором з нагляду за дотриманням заходів безпеки перевіряє підрозділи підприємства на предмет:

✓наявності і стану засобів пожежегасіння і надання першої медичної допомоги;

✓перебування приміщень щодо протипожежного стану і можливості виникнення нещасних випадків (неправильна експлуатація електроустаткування, вільний доступ до потенційно небезпечних предметів і тощо).

Результати перевірки доводяться керівникам структурних підрозділів підприємства і записуються у спеціальні журнали перевірок.

— **Хід виконання відданих наказів і розпоряджень.** У цьому разі перевіряється:

✓робота секретаря щодо доведення наказів і розпоряджень директора і контролю за їх виконанням;

✓виконання персоналом фірми наказів і розпоряджень директора.

Організація контролю в такому вигляді дає можливість:

— охопити контролем усі структурні підрозділи й основних виконавців (виробництва — щодня, а інших, включаючи секретаря, — щотижня);

— мати уявлення про стан справ у фірмі і роботу персоналу для їх обговорення на майбутній службовій нараді).

11.1.2. Дії секретаря

До щотижневих дій секретаря відносяться:

— оформлення протоколу службової наради;

— облік зауважень і вказівок директора, висловлених ним у період контролю підрозділів підприємства і зафіксованих у книгах (журналах), і доведення цих зауважень і вказівок до посадових осіб;

— підготовка до службової наради: повідомлення і передання плану проведення, доведення вказівок директора до персоналу та ін.

11.2. ДІЇ ЗАСТУПНИКА ДИРЕКТОРА З МАРКЕТИНГУ І ЗАВІДУВАЧА СКЛАДУ

11.2.1. Дії заступника директора з маркетингу

Заступник директора з маркетингу щотижня виконує такі роботи:

✓*Підготовка й участь у службовій нараді*. Відповідно до плану його проведення і додаткових розпоряджень директора він

готує необхідні матеріали й інформацію до наради. Якщо йому доручено підготувати якісь розпорядницькі документи, що стосуються інших підрозділів, то зміст цих документів узгоджується з їх керівниками.

✓*Вивчення ринкової ситуації*. В описі щоденних дій заступника директора з маркетингу було сказано, що він щодня вивчає й узагальнює інформацію, що стосується ринку: щодо конкурентів, споживачів, постачальників товарів і послуг, цінових показників, політики продажу і реклами, пропозицій з метою співробітництва та інші зведення, які публікуються в засобах друкованої й електронної інформації. Додаткову інформацію він одержує в результаті візуального вивчення (спостереження) за ситуацією у місцях реалізації продукції подібного роду чи будь-якої іншої. Отже, заступник директора з маркетингу має уявлення про кон'юнктуру ринку і його тенденції. Узагальнивши всю інформацію, він може підготувати не тільки інформацію для директора чи учасників, а й визначити потенційних партнерів, нові ринки, можливі нові види продукції для наступного коригування раніше визначеної у бізнес-плані маркетингової політики і стратегії.

• *Контакти з постачальниками і споживачами*. Виробничим планом передбачений послідовний випуск продукції залежно від сезону дозрівання того чи іншого виду сировини: ягід, овочів, плодів, знову овочів. По закінченні перероблення одного виду сировини починається перероблення іншого. Залежно від планових показників обсяги готової продукції різні, значить, і кількість сировини, і час на його перероблення будуть різними (від трьох днів до двох тижнів). Тому заступник директора з маркетингу щотижня готує і відсилає письмові нагадування про майбутні на наступному тижні постачання сировини (а покупцям — готової продукції), вимагає від них підтвердження і за необхідності вносить корективи в раніше складені графіки постачань сировини, складування і відвантаження готової продукції.

• *Контроль ведення складського обліку*. Нагадаємо, що стан зберігання і дотримання правил роботи складу заступник директора з маркетингу перевіряє щодня. Але один раз на тиждень він перевіряє повноту і правильність ведення обліково-звітної документації:

— книг обліку руху матеріальних засобів: загальної і за видами товарів;

— книг обліку руху матеріальних засобів, виданих у тимчасове користування;

— накладних на приймання товарів від постачальників;

— накладних на передавання товарів споживачам;

— накладних на внутрішнє переміщення товарів;
— книги реєстрації виданих документів і тих, що надійшли;
— інвентарних карток і ярликів складського обліку.
Контроль ведення документації здійснюється:
— повністю — наявність документів і правил їх ведення;
— вибірково — відповідність даних накладних записам у книгах обліку: щоденним і підсумковим.

11.2.2. Дії завідувача складу

Взагалі завідувач складу виконує щоденні операції, а щотижня він:
— проводить санітарно-гігієнічне оброблення складських приміщень, у тому числі і холодильного устаткування;
— разом з майстром-ремонтником перевіряє стан холодильників і проводить технічне обслуговування холодильних установок.

11.3. ДІЇ НАЧАЛЬНИКА ВИРОБНИЦТВА

• *Підготовка й участь у службовій нараді*. Відповідно до плану її проведення і додаткових розпоряджень директора він готує необхідні матеріали й інформацію до наради. Якщо йому доручено підготувати якісь розпорядницькі документи, що стосуються інших підрозділів, то зміст цих документів узгоджується з їх керівниками.
• *Проведення контрольних перевірок*. Начальник виробництва відповідно до технологічних особливостей виробничого устаткування і правил його експлуатації щотижня перевіряє:
— **Стан системи водо-, повітря- і теплоподавання.** Перевірки проводяться шляхом візуального огляду, а також за допомогою спеціальних автономних (переносних) контрольних приладів (манометрів, термометрів тощо), які є в ремкомплекті для устаткування. Отримані показники (тиску, витрати, температури) звіряються з показниками стаціонарних приладів, якими оснащені системи водо-, тепло- і повітроподавання. Якщо є розбіжності, які перевищують допустимі межі, ці прилади заміняються запасними, а пошкоджені направляються постачальникам устаткування для ремонту чи заміни.
— **Системи електроживлення (електропостачання).** Робляться контрольні заміри напруги, сили струму, потужності, частоти стаціонарної електромережі на вході і на проміжних ділянках. Крім того, наприкінці робочого тижня запускається дизель-

станція, підключається до неї устаткування, перевіряються ті самі параметри, що і в процесі роботи від стаціонарної електромережі.

— **Стан вузлів і агрегатів технологічних ліній.** Технічною документацією на устаткування передбачаються об'єкти щотижневої перевірки і контрольні параметри (наприклад, стан шківів, зазори, допуски, рівень масел, стан електроконтактів, гумових деталей тощо). У цій перевірці бере участь і оператор, який виконує обов'язки начальника дільниці. Якщо величини параметрів, що перевіряються, відрізняються від установлених, то майстер-ремонтник або замінює окремі деталі, або усуває невідповідність.

— **Рівень шуму.** У складі ремкомплекту на устаткування є спеціальні пристрої для визначення рівня шуму у виробничому приміщенні, а в технічній документації — таблиця, де наведені показники допустимого рівня шуму і рекомендації щодо забезпечення безпеки фахівців, які працюють на устаткуванні. Як засоби гарантування безпеки можуть застосовуватися:

✓загороджувальні щити;

✓навушники.

Результати перевірки записуються в спеціальний журнал, де вказуються всі особи, які брали участь у перевірці.

• *Складання й уточнення планів-графіків на наступний тиждень*. Ці документи складаються на підставі планових показників виробництва продукції на місяць, сітьовий графік завантаження технологічних ліній і поточних змін у цих показниках, що може дати заступник директора з маркетингу на підставі даних від постачальників.

11.4. ДІЇ ПРАЦІВНИКІВ БУХГАЛТЕРІЇ

11.4.1. Дії головного бухгалтера

• *Підготовка й участь у службовій нараді*. Відповідно до плану її проведення і додаткових розпоряджень директора він готує необхідні матеріали й інформацію до наради. Якщо йому доручено підготувати які-небудь розпорядницькі документи, що стосуються інших підрозділів, то зміст цих документів узгоджується з їх керівниками.

• *Уточнення даних щодо кредиторської і дебіторської заборгованості*. Головний бухгалтер має планові показники надходження і вибуття коштів (у бізнес-плані вони розраховані на місяць у таблиці «План руху коштів»), а також фактичні терміни надходжень і виплат, що визначені:

— у договорах з постачальниками товарів і послуг, а також з покупцями продукції підприємства;

— у нормативних документах органів законодавчої і виконавчої влади щодо величин і термінів сплати податків і зборів;

— у контрактах і колективному трудовому договорі щодо термінів і величин виплати зарплати, премій, одноразових допомог, матеріальної допомоги й інших;

— в установчих документах щодо виплати дивідендів учасникам.

На підставі цих показників складається план надходжень і виплат на місяць, тиждень із зазначенням конкретних розмірів і термінів. Разом з тим план уточнюється щотижня відповідно до змін щодо порядку і термінів виконання договірних зобов'язань (про що головного бухгалтера інформує заступник директора з маркетингу), а також до фактичних даних про наявність грошей на розрахунковому рахунку, що відображаються у випсках банку, одержуваних підприємством електронною поштою й у вигляді документа.

11.4.2. Дії бухгалтера

Бухгалтер підприємства, крім щоденних операцій, виконує такі завдання:

— здійснює контроль ведення складських документів стосовно їх наявності і правильності заповнення;

— перевіряє порядок витрати і правильність списання ТМЦ відповідно до поданих актів на списання.

11.5. ДІЇ ЗАВІДУВАЧА ЛАБОРАТОРІЇ

• *Підготовка й участь у службовій нараді*. Відповідно до плану її проведення і додаткових розпоряджень директора він готує необхідні матеріали й інформацію до наради. Якщо йому доручено підготувати які-небудь розпорядницькі документи, що стосуються інших підрозділів, то зміст цих документів узгоджується з їх керівниками.

• *Профілактика лабораторного устаткування*. Виконується обслуговування контрольно-вимірювальних приладів, заміна компонентів у хімічних реактивах. Результати записуються в журнал, а замінені матеріали списуються за актом.

• *Аналіз сировини, призначеної до постачання*. Як і на етапі організації діяльності підприємства, завідувач лабораторії (відповідно до договорів на постачання) виїжджає до постачальників і проводить лабораторний аналіз підростаючого і призначеного до постачання врожаю. Результати перевірки оформляються актом.

РОЗДІЛ 12 ОРГАНІЗАЦІЯ І ВИКОНАННЯ ЩОМІСЯЧНИХ РОБІТ

Під щомісячними розуміють роботи, що виконуються один-два рази на місяць (наприклад, грошові розрахунки з персоналом здійснюються два рази на місяць: аванс і остаточний розрахунок). Для зручності дії персоналу описуватимуться за декадами (десятиденками).

12.1. ДІЇ ДИРЕКТОРА І СЕКРЕТАРЯ

12.1.1. Дії директора

• *Прийом персоналу з особистих питань*. Згідно з наказом директора, прийом персоналу з особистих питань проводиться два рази на місяць у перший і третій понеділки в ранковий час після закінчення службової наради і до початку виробничої діяльності. У секретаря заведена книга запису на прийом з особистих питань, у яку записуються дані про відвідувача і питання, котрі він хотів би вирішити з директором (крім конфіденційних). Така книга необхідна з таких міркувань:

— директор визначає важливість питань і призначає зустріч у встановлені наказом дні чи в терміновому порядку;

— директор може доручити розглянути питання керівникам структурних підрозділів, якщо це входить в їхню компетенцію та обов'язки;

— директор може розпорядитися запросити на зустріч керівника структурного підрозділу чи представника юридичної фірми (або іншої структури), якщо допомога останньої потрібна для вирішення питання.

Зазначимо, що обов'язок директора приймати співробітників чи розглядати їхні письмові звернення обумовлений Законом України «Про звернення громадян». Сам механізм прийому чи розгляд письмових звернень установлюється директором підприємства. Прийом здійснюється в присутності секретаря (крім випадків конфіденційності), який стенографує бесіду. Дальші дії директора щодо предмета бесіди, звернення співробітника, його скарг, заяв, пропозицій залежить від їх характеру і змісту. За підсумками прийому директор може дати відповідні усні чи письмові доручення щодо задоволення прохань співробітників. По закінченні прийому секретар здійснює докладний запис у книгу

прийому співробітників: дані на відвідувача, питання, вирішення і доручення директора, а також згода співробітника на одержання усної чи письмової відповіді.

• *Підписання платіжних доручень*. Докладний їх перелік буде поданий під час опису щомісячних дій головного бухгалтера.

• *Вивчення звітів керівників структурних підрозділів*. Наказом директора і посадовими інструкціями керівників структурних підрозділів були передбачені щомісячні письмові звіти за такими показниками:

— виконання планових показників;
— виконання обов'язків персоналом;
— виконання заходів безпеки і вимог з охорони праці;
— наявність матеріальних засобів, закріплених за персоналом;
— стан трудової дисципліни;
— випадки порушень і їх винуватці;
— пропозиції щодо удосконалення роботи.

Ознайомлення зі звітами дає змогу директорові:

✓підготувати матеріал для виробничих нарад за участю персоналу й учасників;

✓ужити заходів розпорядницького характеру щодо усунення причин порушень і поліпшення якості поточної роботи персоналу.

• *Порівняльний аналіз планових показників з реальними*. Звіти керівників структурних підрозділів містять інформацію про виконання виробничих (інших) планів і завдань, дотримання договірної дисципліни, результати реалізації продукції, матеріальних і грошових надходжень, виплат. На підставі цього матеріалу директор складає порівняльний аналіз, необхідний йому:

— як матеріал для прийняття наступних рішень;
— як інформація для проведення службових і виробничих нарад;
— як інформація для учасників.

• *Контроль*. У попередніх розділах розглядалися об'єкти щоденного і щотижневого контролю з боку директора. Крім цього, щомісяця він повинен контролювати (перевіряти):

— **ведення кадрового діловодства секретарем фірми.** Перевірці підлягають: наявність трудових книжок і їх номерний облік у спеціальній книзі, наявність записів у трудових книжках про прийом на роботу, наявність і стан особових справ штатних співробітників підприємства, правильність ведення книги обліку руху персоналу по фірмі;

— **дотримання заходів безпеки і санітарно-гігієнічних вимог.** Перевірці підлягають: виробничі дільниці, побутові приміщення, лабораторія, складські приміщення (включаючи холодильники), автомобілі, місця їх зберігання та обслуговування, відстійник ви-

користаної води, умови зберігання відходів. Ці об'єкти можуть перевірятися до початку роботи виробництва, у період перероблення сировини, виробництва продукції, її складування, транспортування. Дані перевірки записуються в журнал, з її результатами знайомляться керівники структурних підрозділів і секретар;

— **дотримання технологій виробництва готової продукції.** Директор перевіряє весь комплекс — починаючи від завантаження сировини і закінчуючи передаванням готової продукції на склад. Для цього він залучає завідувача лабораторії й одного із вільних виробничих робітників, які перевіряють комплектність і якість сировини, якість продукції, хронометрують початок і кінець кожної операції, роботу персоналу на технологічних лініях, виконання операцій, контролює дотримання заходів безпеки. Дані контролю записуються у виробничий журнал;

— **порядок виходу і повернення автомобілів.** Нагадаємо, що своєї диспетчерської служби у підприємства немає, а згідно з договором оренди диспетчерське обслуговування виходу і повернень автомобілів підприємства здійснює відповідна служба орендодавця. Це означає:

✓передрейсову перевірку технічного стану автомобіля автотехніком з позначкою в дорожньому листі;

✓реєстрацію виходу автомобіля в рейс і повернення з рейсу в книзі з позначкою в дорожньому листі.

Директор може контролювати особисто чи через підлеглих:

✓відповідність реального виходу автомобіля в рейс і його повернення з рейсу записам у книзі і дорожньому листі;

✓перебування автомобіля на встановленому маршруті;

✓відповідність показників спідометра записам у дорожньому листі і реальній довжині маршруту;

— **виробничого обліку і звітності.** У цьому разі можуть звірятися дані виробничих звітів, виробничого журналу, обліку ТМЦ, що надійшли і вибули, на виробництві з відповідними даними складу, бухгалтерії щодо ТМЦ, які пройшли через виробництво. Перевірку здійснює директор чи за його дорученням один із співробітників підприємства.

— **зберігання напівфабрикатів, готової продукції та інших ТМЦ.** Ця перевірка є обов'язковою і проводиться в основному у другій половині місяця особисто директором чи співробітниками підприємства за його дорученням. Перевірка проводиться за тими самими показникам, що і щотижнева перевірка цих ТМЦ, здійснювана директором (див. п.11.1.1). Однак тоді ці ТМЦ перевіря-

лися в комплексі з іншими об'єктами, а ця перевірка є більш цілеспрямованою і глибокою.

— **зберігання продукції фірми, що знаходиться на консигнації.** Нагадаємо, що в період організації діяльності підприємства були укладені договори, на підставі яких частина готової продукції зберігалася в торговельних фірмах з наданням їм права її реалізації за цінами, встановленими підприємством. Директор підприємства, відповідно до умов договорів, особисто чи через підлеглих перевіряє умови зберігання і реалізації продукції:

✓кількість продукції;

✓зовнішній вигляд продукції;

✓умови зберігання;

✓умови реалізації, включаючи цінові показники;

✓наявність торгової марки підприємства і сертифікатів відповідності якості;

— **надходження ТМЦ, їх облік та порядок зберігання.** Директор підприємства особисто чи через підлеглих перевіряє:

✓правильність і терміни документального оформлення ТМЦ, що надійшли, за ланцюгом: склад — виробництво — бухгалтерія;

✓дотримання правил розвантаження, перевезення на склад і складування ТМЦ, що надійшли.

Результати всіх перерахованих перевірок записуються в журнали і доводяться до керівників структурних підрозділів і секретаря підприємства, який бере на контроль виконання записаних у журналах розпоряджень директора. Крім того, матеріали перевірок є предметом обговорення на щотижневих службових і щомісячних виробничих нарадах.

• *Участь у зборах учасників*. Учасники вирішили, що протягом першого господарського року їхні збори проходитимуть щомісяця. На ці збори планується запрошувати директора (за необхідності інший персонал підприємства) і заслуховувати їхню інформацію з питань поточної і перспективної виробничої та іншої діяльності підприємства.

• *Підготовка наказу про ревізію каси*. На підприємстві існує інвентаризаційна комісія, в обов'язки якої входить перевірка каси, касових операцій і дотримання касової дисципліни. Перевірці підлягають:

— порядок одержання, обліку, витрати і списання готівкових грошових коштів;

— операції з готівкою, взятою під звіт: вірогідність, своєчасність звітів;

— лімітні касові засоби;

— забезпечення збереження касових документів, грошових коштів, порядок розкриття (закриття) касового пункту.

Результати перевірки оформляються актом. У разі виявлення порушень, що вимагають негайного втручання, може бути підготовлений відповідний наказ.

• *Підготовка і проведення виробничих зборів колективу*. Такі збори проводяться наприкінці місяця, на них запрошується весь персонал фірми і можуть брати участь учасники чи їхні представники. На зборах можуть обговорюватися такі питання:

— підсумки виробничої й іншої діяльності підприємства в цілому;

— результати реалізації продукції;

— виконання структурними підрозділами покладених на них завдань;

— трудова дисципліна персоналу;

— виконання встановлених заходів для охорони праці і правил безпеки;

— дотримання правил збереження й експлуатації ТМЦ;

— результати перевірки структурних підрозділів за минулий місяць;

— завдання підприємства на наступний місяць.

Порядок підготовки і проведення зборів аналогічний проведенню службових нарад. Однак на збори додатково можуть виноситися:

— питання, що стосуються виконання умов колективного трудового договору сторонами, що його підписали;

— накази директора про заохочення (преміювання) тих, хто відзначився, і покарання тих, які провинилися.

Крім того, може заслуховуватися інформація учасників чи їхніх представників з питань, які стосуються діяльності підприємства і завдань персоналу.

• *Інші заходи*:

— підписання платіжних документів:

✓ доручень на ПММ, ТМЦ, у бюджет, у фонди, постачальникам товарів і послуг;

✓ чеків на одержання готівки;

✓ відомостей на видачу авансу і заробітної плати;

✓ прибутково-видаткових ордерів;

✓ авансових заяв і звітів;

✓ податкових декларацій.

Зміст цих документів і порядок їх складання був розглянутий під час описування дій персоналу фірми періоду організації її діяльності (частина 3):

— розгляд і затвердження планів-графіків роботи структурних підрозділів на наступний місяць, поданих їх керівниками. Ці документи складаються відповідно до:

✓показників бізнес-плану;

✓виробничої програми;

✓вимог наказів та інших нормативних документів;

✓указівок директора за результатами перевірки структурних підрозділів підприємства;

✓рішень директора за матеріалами службових нарад і виробничих зборів;

✓рекомендацій учасників та їхніх представників.

• *Розгляд і затвердження заявок на придбання ТМЦ*. До кінця поточного місяця керівники структурних підрозділів і секретар складають заявки на придбання видаткових матеріалів і канцелярських товарів на наступний місяць. Директор разом з головним бухгалтером розглядають ці заявки, після чого встановлюється конкретна кількість ТМЦ, які директор дозволяє закупити.

12.1.2. Дії секретаря

Поряд з виконанням щоденних і щотижневих операцій секретар виконує і щомісячні роботи, до яких відносяться:

• *запис персоналу на прийом до директора з особистих питань*, стенографування під час прийому, оформлення книги обліку прийнятих відвідувачів, доведення розпоряджень директора за підсумками прийому;

• *документальне звірення облікових даних з бухгалтерією*. Проводиться разом з бухгалтером підприємства. Звіряються:

— облік ТМЦ, що числяться за директором і секретарем;

— наявність інвентарних книг обліку документообігу.

За результатами звірення робиться запис у книгах обліку, які веде секретар;

• *складання заявки на ТМЦ на наступний місяць*. Секретар самостійно визначає перелік і кількість матеріальних засобів, необхідних для забезпечення робіт у наступному місяці, складає заявку і передає її директорові;

• *виробничі збори*. Відповідно до плану проведення зборів, секретар:

— повідомляє учасників і керівників структурних підрозділів;

— готує роздатковий матеріал і документи для ознайомлення учасникам зборів;

— веде протокол зборів і оформлює його;

— узагальнює розпорядження директора і доводить їх до відома виконавців.

12.2. ДІЇ ЗАСТУПНИКА ДИРЕКТОРА З МАРКЕТИНГУ І ЗАВІДУВАЧА СКЛАДУ

12.2.1. Дії заступника директора з маркетингу

Дії заступника директора з маркетингу можна умовно розділити на *зовнішні* і *внутрішні*.

Зовнішні дії — це заходи, спрямовані на подальше вивчення ринкової ситуації, пошук нових і контакти з уже існуючими партнерами по бізнесу:

• *Вивчення ринкової ситуації і конкурентної обстановки*. В описуванні щотижневих заходів, проведених заступником директора з маркетингу, було відзначено, що він працює з різними інформаційними матеріалами з вивчення й узагальнення ринкових показників. Ця інформація йому необхідна для з'ясування ринкових тенденцій, динаміки розвитку виробництва, споживання аналогічної продукції. Також джерелом інформації щодо ринку й конкурентів є дані маркетингової фірми, з якою підприємство уклало договір на відповідні послуги, а також власні спостереження заступника директора з маркетингу за реалізацією продукції підприємства й аналогічної продукції конкурентів. І, нарешті, велику користь в цьому відношенні приносить участь у виставках, виставках-продажах, ярмарках. Результатом проведеної роботи будуть:

— доповідна директору;

— звіт;

— протоколи (договори) про наміри.

Підсумком роботи заступника директора з маркетингу також може бути участь підприємства в торгах на біржі продовольчих товарів через закупівлю одного брокерського місця (укладення договору з брокерською фірмою чи брокером — приватним підприємцем, які працюють на цій біржі).

• *Розроблення нових пропозицій щодо асортименту та обсягу продукції, цінової політики.* Ця робота обумовлюється попередніми діями. При цьому заступник директора з маркетингу вра-

ховує ту обставину, що пропозиції нових цін для покупців продукції підприємства, з якими договори вже укладені, мають бути виваженими і відповідати умовам договірних документів. Найбільше ці пропозиції будуть прийнятними для:

— нових договорів зі старими клієнтами;

— договорів з новими клієнтами;

— продовольчої товарної біржі;

— зменшення цін на слабо реалізовані товари за раніше укладеними договорами консигнації.

• *Підготовка пропозицій щодо рекламних заходів на наступний місяць*. Ця робота також випливає з вивчення ринкової ситуації. Заступник директора з маркетингу аналізував і тенденції в рекламній політиці, у тому числі в успішних конкурентів. У цьому плані йому була надана допомога маркетингової фірми. У результаті він склав і обґрунтував пропозиції щодо реклами продукції підприємства (попередньо погодивши їх з рекламним агентством) у наступному місяці, в які включив:

— види реклами;

— зміст рекламних матеріалів;

— місця, час і порядок їхнього розміщення;

— попередня вартість виготовлення і розміщення.

• *Контроль зберігання і реалізації продукції, що знаходиться на консигнації*. Відповідно до своїх обов'язків заступник директора з маркетингу повинен не менше двох разів на місяць перевіряти продукцію, що знаходиться на консигнації. Ця дія зафіксована як право підприємства в договорі між ним і торговельною фірмою. При цьому перевіряються:

— наявність продукції в обумовлених місцях зберігання. Перевірка здійснюється порівнянням даних облікових документів (кількість за актом приймання-передавання за вирахуванням кількості реалізованої і виставленої на продаж у залах і складах торгових підприємств) і реальної кількості продукції;

— відповідність реальних умов зберігання тим, що обумовлені в договорах;

— зовнішній стан упаковки і тари;

— ціни продажу за документами і за цінниками у торговельній мережі;

— обсяги і час реалізації продукції, документи, що підтверджують перерахування грошових коштів на розрахунковий рахунок підприємства за реалізовану продукцію.

Внутрішні дії — керівництво персоналом і підготовка документів, а також:

• *одержання від постачальників рахунків-фактур і їх подання в бухгалтерію*:

— за минулий місяць: за ПММ і ТМЦ, за надані підприємству послуги і виконані роботи, остаточні розрахунки за сировину, упакування, тару;

— на наступний місяць: авансові платежі за сировину, упакування, тару;

• *підготовка рахунків-фактур для передавання покупцям продукції*:

— остаточні платежі за минулий місяць;

— авансові платежі на наступний місяць;

• *підготовка звіту щодо маркетингу і логістики за минулий місяць*. Цей документ необхідний для підбиття підсумків діяльності підприємства за минулий місяць і проведення виробничих зборів;

• *розроблення планів роботи і графіків постачань матеріальних засобів* на наступний місяць. Підставою для складання цих документів є показники бізнес-плану, виробнича програма, а також доповнення і зміни до них, що були прийняті в поточному періоді і погоджені з учасниками;

• *підготовка інформації про дотримання договірної дисципліни в поточному місяці*. Аналізу підлягає виконання договірних зобов'язань як партнерами підприємства, так і самим підприємством. Показники аналізу можуть бути такими:

— щодо повноти постаченої продукції;

— щодо якості постаченої продукції;

— щодо повноти розрахунків за постачену продукцію;

• *організація і проведення технічного обслуговування автомобілів*. Цей захід здійснюється відповідно до наказу по фірмі і графіка проведення технічного обслуговування та ремонту автомобільної техніки підприємства. З цією метою:

— заздалегідь визначаються дні проведення обслуговування. Графік складений з урахуванням днів найменшої їх завантаженості і з умовою, що за певний час може обслуговуватися один автомобіль;

— складається перелік робіт, терміни їх проведення і розрахунок забезпечення необхідними матеріальними засобами;

— складається заявка на придбання запасних частин і матеріальних засобів, необхідних для проведення обслуговування;

— перерахуванням чи за готівку придбаваються вищевказані матеріальні засоби;

— визначається і готується місце проведення техобслуговування: освітлення, спеціальний одяг, засоби пожежегасіння, аптечка, місця для відходів, спеціальні столи, інструменти тощо.

Факт проведення технічного обслуговування оформляється актом, що містить перелік робіт, використаних матеріалів, результат пробного запуску двигуна, пробігу і роботи основних вузлів і механізмів;

• *складання звіту про використання автомобільної техніки за минулий місяць.* Цей звіт складається водіями, підписується заступником директора з маркетингу і затверджується директором. Він містить:

— кількість виїздів у рейс і перелік маршрутів;
— загальний пробіг автомобіля;
— витрату пального і мастильних матеріалів;
— кількість перевезеного вантажу і пасажирів;
— кількість і вартість замінених деталей;
— перелік порушень правил експлуатації;
— дні і причини затримки виходу машин у рейс;
— дні і причини повернення машин з рейсу пізніше встановленого терміну, а також відхилень від установленого маршруту.

Цей звіт використовується під час підбиття підсумків, а також у разі виникнення трудових спорів щодо преміювання чи штрафування водіїв;

• *участь у виробничих зборах*. Крім перерахованих документів, заступник директора з маркетингу готує до зборів й іншу інформацію (за вказівкою директора чи самостійно) або проекти розпорядницьких документів.

12.2.2. Дії завідувача складу

Крім виконання щоденних і щотижневих операцій, завідувач складу протягом місяця повинен:

• *одержувати за дорученням ТМЦ* на поточний місяць, обліковувати їх і видавати згідно з затвердженим директором розрахунком за накладною (чи роздавальною відомістю) керівникам структурних підрозділів;

• *закривати облікові дані за місяць*. Перед проведенням документального звірення з бухгалтерією завідувач складу посторінково закриває книги обліку руху ТМЦ;

• *проводити документальне звірення* наявності ТМЦ на складі з бухгалтером за минулий місяць. При цьому в усіх книгах й інвентарних картках обліку окремим рядком виводяться залишки ТМЦ за станом на останній день місяця, що закінчився, і перший день місяця, що почався;

• *складати зведені заявки на ТМЦ на наступний місяць*. Ця робота була описана в попередньому розділі, де розглядалися

ідентичні дії завідувача складу, але тільки для етапу організації діяльності фірми;

• *архівувати відпрацьовані документи.* У звітному місяці на складі накопичується чимала кількість документів, що втратили своє значення для поточної роботи. Тому відповідно до встановлених правил ведення облікової і звітної документації завідувач складу складає перелік таких документів, підписує його в заступника директора з маркетингу і затверджує в директора. Далі ці документи за списком передаються секретареві підприємства, який веде архів;

• *забезпечувати автомобілі пальним*. Відповідно до договору між орендодавцем і підприємством останнє щомісяця перераховує на розрахунковий рахунок першого обумовлену суму грошей на конкретну кількість пального. Один раз на місяць завідувач складу одержує в бухгалтерії орендодавця талони на цю кількість пального і податкову накладну, які передає в бухгалтерію для обліку. Після цього одержує назад талони і відомість їх видачі водіям. Талони на пальне завідувач складу видає водіям у міру необхідності. Наприкінці місяця він закриває відомість і разом із залишками талонів (якщо вони є) здає в бухгалтерію.

12.3. ДІЇ НАЧАЛЬНИКА ВИРОБНИЦТВА

• *Складання* документів. У звітному місяці начальник виробництва готує такі документи:

— **звіт по виробництву за минулий місяць**, куди включаються:

✓показники виробничої діяльності щодо використаних ТМЦ, виходу готової продукції і відходів;

✓аналіз роботи технологічних ліній, кількість, види і характеристики збоїв;

✓показники якості продукції, виконання технологічних вимог, допущені відхилення від норм, кількість і види бракованої продукції, причини браку і вжиті заходи;

✓аналіз роботи виробничого персоналу, допущені помилки, причини і заходи для недопущення;

✓дотримання заходів безпеки і вимог з охорони праці;

— **табелі обліку виходу на роботу.** Перший — для виплати авансу, другий — для виплати заробітної плати;

— **графік виробництва продукції на наступний місяць.** Підставою для цього складання є:

✓бізнес-план;

✓скориговані показники випуску готової продукції, складені відповідно до змін у ринковій ситуації, і пов'язані з цим нові розрахунки кількості і номенклатури продажу продукції;

— **графік-заявка на постачання** сировини, компонентів, упакування і тари, необхідних для виробництва продукції в наступному місяці;

— **заявка на інші ТМЦ, необхідні виробництву в наступному місяці.** У цю заявку включаються потреби в:

✓запасних частинах, комплектуючих, видатковому матеріалі для обслуговування устаткування;

✓спецодязі;

✓мийних та інших засобах;

✓канцелярських товарах;

— **коефіцієнти завантаження устаткування і персоналу на наступний місяць.** Ці показники розраховуються на підставі плану виробництва продукції і показують:

✓завантаження кожної виробничої лінії за часом та обсягом;

✓нормативний час, необхідний для виробництва продукції;

✓нормативний час, необхідний для очищення устаткування, його перевірки, обслуговування, переналагодження;

✓загальний робочий час для всіх операцій;

✓кількість змін, протягом яких будуть виконані всі операції;

✓кількість робочого часу для одного оператора;

✓кількість операторів в одній зміні.

• *Робота з персоналом*. Раз на місяць начальник виробництва проводить:

— **заняття стосовно дотримання заходів** виробничої, пожежної безпеки і надання першої медичної допомоги. Через те що ці заняття містять дуже великий обсяг інформації, вони проводяться у три етапи:

І.Заняття з питань заходів виробничої безпеки. Проводить начальник виробництва.

ІІ.Заняття з питань пожежної безпеки. Проводить начальник виробництва як позаштатний інспектор з контролю за дотриманням правил пожежної безпеки.

ІІІ.Заняття з питань надання першої медичної допомоги. Проводить завідувач лабораторії як позаштатний санітарний інструктор підприємства.

Усі заняття проводяться практичним моделюванням ситуацій і дій персоналу;

— **технічне обслуговування устаткування.** Проводиться силами виробничого персоналу за часом і в обсягах, визначених у наказі

директора і технічній документації на це устаткування. До основних робіт під час проведення техобслуговування можна віднести:

✓заміну масел, фільтрів, шківів, прокладок, сальників та інших швидкозношуваних предметів;

✓регулювання зазорів, допусків, показників механізмів, що живлять устаткування електрикою, стисненим повітрям, водою та інших його параметрів.

Результати проведених робіт записуються в спеціальні журнали, у технічну документацію устаткування й в акт.

• *Контроль*. Поряд зі щоденними і щотижневими контрольними заходами начальник виробництва щомісячно здійснює:

— **перевірку дотримання заходів пожежної безпеки** в усіх структурних підрозділах і на всіх об'єктах підприємства. Цю перевірку проводить комісія. За її результатами складається акт перевірки, що подається директорові. У разі виявлення недоліків, що можуть призвести до небажаних наслідків, вживаються заходи для їх негайного усунення;

— **перевірку виконання виробничим персоналом технологічних вимог.** Здійснюється начальником виробництва із залученням завідувача лабораторії. Перевіряється дотримання показників технологічних карт, технологічних тимчасових, вагових та інших вимог, вихід готової продукції. За підсумками перевірки складається акт.

• *Інші заходи*. До них відносяться:

— документальне звірення облікових даних щодо складу ТМЦ із бухгалтерією;

— закриття облікових даних за місяць;

— архівування відпрацьованих документів;

— підготовка матеріалів і участь у виробничій нараді.

Ці дії не конкретизуються, тому що докладно викладені у описуванні дій заступника директора з маркетингу.

12.4. ДІЇ ПРАЦІВНИКІВ БУХГАЛТЕРІЇ

12.4.1. Дії головного бухгалтера

Головний бухгалтер, як і на етапі організації діяльності підприємства, по-перше, виконує свої функціональні обов'язки, а по-друге, керує роботою бухгалтера. Щомісячні операції, які головний бухгалтер виконує особисто, діляться на:

— виконання документів;

— здійснення контролю.

Виконання документів

Протягом місяця головний бухгалтер повинен скласти (розробити) такі документи:

• **Звіт по бухгалтерії за минулий місяць.** Цей матеріал необхідний як інформаційний для директора й учасників (а, отже, і ревізійної комісії товариства). Звіт повинен містити інформацію про:

— склад і рух матеріальних засобів підприємства;

— склад і рух фінансових засобів підприємства;

— виконання підприємством і його партнерами фінансових умов договорів;

— результати документального звірення обліку матеріальних засобів з матеріально відповідальними особами підрозділів підприємства;

— стан каси і виконання касової дисципліни;

— зауваження і вказівки контрольних органів стосовно змісту щомісячних звітів підприємства.

• **Складання декларацій (звітів, довідок) і їх здавання у податкові та інші органи.** Щомісяця підприємство має подавати інформацію у:

— податкову інспекцію району (декларацію з ПДВ, податку на прибуток, прибутковий податок з громадян, довідку про суми амортвідрахувань на основні засоби);

— фонди (Пенсійний, зайнятості, соціального страхування);

— управління статистики.

Форми декларацій (звітів, довідок) стандартні, розробляються відповідними органами і публікуються у спеціальних виданнях («Бізнес. Бухгалтерія», «Усе про бухгалтерський облік» та інших). Крім того, їх можна придбати у спеціалізованих магазинах і фірмах, що реалізують подібного роду документи чи надають консалтингові послуги у сфері бухгалтерського обліку і звітності.

Усі декларації (звіти, довідки) подаються в паперовому варіанті, але виконуються на комп'ютері. Деякі контролюючі органи вимагають подання цих документів в електронному вигляді, тому в бухгалтерії підприємства використовується комп'ютерна програма «Бухгалтерія 1-С».

• **Ведення журналу «Головна книга»**, у яку на підставі проведень матеріальних і фінансових засобів, що надійшли (вибули), виконаних бухгалтером на рахунках бухгалтерських операцій, записуються всі зміни щодо наявності цих засобів за поточний місяць.

• **Робота з випискаами банку.** Після кожної банківської операції на розрахунковому рахунку підприємства оформляється ви-

писка банку, яку головний бухгалтер одержує в банку чи електронною поштою. Виписки банку є документом, що показує одержання (вибуття) грошових коштів на рахунок (з рахунка) підприємства і їх наявність на дату складання виписки. Ці виписки банку дають підставу судити про виконання партнерами підприємства (споживачами) своїх договірних зобов'язань з авансування й остаточного розрахунку за постачену продукцію.

• **Складання заявки на ТМЦ на наступний місяць.** Дії головного бухгалтера щодо цього пункту аналогічні діям у період організації роботи підприємства.

• **Складання довідки про дебіторську і кредиторську заборгованість підприємства.** Цей документ актуальний і має відбивати ситуацію, що склалася на підприємстві з фактичним надходженням і вибуттям грошових коштів відповідно до укладених договорів. Нагадаємо, що на етапі організації діяльності фірми її політика щодо вигоди під час укладення договорів полягала в тому, щоб терміни і суми виплат постачальникам були меншими, ніж терміни і суми надходжень від покупців продукції. Реальні дані про заборгованість підприємства і підприємству дають можливість вжити заходів для виправлення несприятливої для підприємства ситуації (домовитися з постачальниками про відстрочку платежу, затребувати в покупців термінового розрахунку тощо).

• **Підготовка планів і графіків на наступний місяць.** Перелік і зміст даних документів описані в етапі організації. Одним з основних планувальних документів, який складає головний бухгалтер, є план грошових надходжень і виплат. Він складається на підставі показників договорів з постачальниками, покупцями, контрактів і колективного трудового договору і може бути скоригований відповідно до реального стану дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства.

Контроль виконання

• **Перевірка каси і правильності ведення касових операцій.** Головний бухгалтер не рідше двох разів на місяць (зазвичай після видачі авансу і заробітної плати та їх документального оформлення) повинен перевірити:

— касову книгу;
— прибутково-видаткові касові ордери;
— здачу в банк депонованих грошових сум;
— касовий залишок;
— охоронну сигналізацію;

— стан засобів захисту касового пункту;
— наявність другого екземпляра ключів.

Результати перевірки відбиваються в спеціальній книзі, у касовій книзі і включаються в щомісячний звіт.

• **Перевірка стану обліку наявності і руху матеріальних засобів.** У цьому випадку перевіряється робота бухгалтера, який веде облік матеріальних засобів. Перевірці підлягають зведення в:
— журналах-ордерах;
— оборотних відомостях;
— картках обліку матеріально відповідальних осіб,
і відповідність записів у них даним накладних на внутрішнє переміщення товарів, актів на списання матеріальних засобів, відомостей видачі матеріальних засобів, товарно-транспортних накладних, дорожніх листів та інших первинних документів.

12.4.2. Дії бухгалтера

У роботу бухгалтера підприємства входять дії всередині бухгалтерії і дії за її межами. Розглянемо детально.

Робота всередині бухгалтерії

Протягом місяця бухгалтер повинен.

— **підготувати платіжні документи для оплати** за ПММ і ТМЦ на наступний місяць. Відповідно до договорів підприємство має перерахувати гроші й одержати такі матеріальні засоби:

✓Пальне — по талонах, які завідувач складу одержує за дорученням від бухгалтерії орендодавця;

✓малоцінні (канцелярські та інші) товари, видаткові матеріали, які завідувач складу одержує за дорученням у фірм-постачальників чи купує за готівку в магазинах.

У першому випадку він подає в бухгалтерію накладні, податкову декларацію, а в другому — товарний і касовий чеки, податкову декларацію (у разі покупки до 20 грн);

— **оформити відомості нарахування і видачі заробітної плати** (на підставі сум оплати праці, зафіксованих у штатному розкладі і контрактах, а також табелів виходу на роботу): двічі на місяць, у вигляді авансу й остаточної виплати, — подати їх на перевірку і підпис головному бухгалтеру і на затвердження директорові;

— **розрахувати суми**:

✓прибуткового податку з працівників підприємства, комунального збору;

✓нарахувань на заробітну плату в державні цільові фонди;

✓одержання готівкових грошових коштів на заробітну плату, придбання ТМЦ за готівку, відрядження й інші виплати готівкою;

— **оформити платіжні доручення банку на перерахування грошей**:

✓постачальникам сировини, компонентів, упакування і тари — двічі на місяць: передоплата й остаточний розрахунок (відповідно до умов договорів);

✓фірмам, що надають послуги, — один раз на місяць відповідно до умов договорів;

✓у державні цільові фонди — 1 раз на місяць у термін, обумовлений вимогами цих фондів;

✓у державний бюджет (податок на додану вартість і на прибуток) — один раз на місяць у термін, визначений відповідними нормативними документами;

✓у місцевий бюджет (плата за використання спеціальних водних ресурсів, комунальний збір);

— **оформити сторінку чекової книжки**. У цю сторінку записуються грошові суми на:

✓заробітну плату;

✓господарські потреби;

✓витрати на відрядження;

✓інші потреби підприємства у готівкових грошових коштах.

— **видати заробітну плату (аванс) співробітникам підприємства.** В установлений директором час і в зазначеному місці відповідно до затвердженої відомості бухгалтер видає співробітникам заробітну плату. Якщо з якоїсь причини окремі співробітники не можуть одержати гроші, то:

✓їх може за дорученням одержати інший співробітник;

✓вони залишаються в касі протягом трьох банківських днів після одержання готівки у банку. Потім за ордером здаються назад у банк (депонуються). Зберігати ці гроші довше зазначеного терміну не дозволяється;

— **видати готівкові грошові кошти** на відрядження і для придбання ТМЦ. При цьому оформляються авансові заяви на потрібну суму. Правилами встановлено, що протягом трьох днів після одержання грошей на придбання ТМЦ і протягом трьох днів після повернення з відрядження (за штампом вибуття) підзвітні особи повинні відзвітуватися за отримані суми первинними документами. А саме:

✓ для особи, яка закуповує товари: товарним чеком, касовим чеком, податковою накладною, авансовим звітом і залиш-

ками грошей (якщо вони були). Залишки грошей оприбутковуються в касу і, якщо їх не витрачатимуть, включаються до складу ліміту каси, а у разі його перевищення — здаються в банк. Якщо підзвітна особа сплатила свої гроші, то вона пише заяву на ім'я директора, і на підставі його дозволу бухгалтер виплачує відповідну суму;

✓для особи, яка прибула з відрядження: командировочне розпорядження з позначками про прибуття і вибуття, квитки і квитанції, що підтверджують проїзд, проживання, оплату послуг та інші виплати, у межах вимог Постанови Кабінету Міністрів України від 23.04.99 р. №663 і Інструкції про службові відрядження, затвердженої наказом Міністерства фінансів України від 10.06.99 р. №146. Якщо не всі гроші були витрачені чи командировочний сплатив свої, то подальші операції — аналогічні описаним у попередньому пункті;

— **оформити документи про видачу заробітної плати і готівки.** У цьому випадку закривається відомість, оформляється видатковий ордер і вносяться відповідні записи в касову книгу.

Робота поза бухгалтерією

Протягом місяця бухгалтеру необхідно:

— **одержати готівку в банку і виписку банку.** Відповідно до вимог нормативних документів Національного банку України готівку в банку дозволяється одержувати тільки з дотриманням заходів, що забезпечують її схоронність і безпеку. У даному разі бухгалтер повинен супроводжуватися охороною від банку і касового пункту. У нашому випадку підприємство-орендодавець користується послугами охоронної фірми і погодилося поєднувати одержання грошей для себе з одержанням грошей для нашого підприємства. Факт доставки грошей і їх розміщення в касі оформляється записом у касову книгу і прибутковим ордером;

— **провести документальне звірення облікових даних** щодо ТМЦ із підрозділами підприємства (секретаріатом, складом, виробництвом, лабораторією). Результати звірення записуються в книгах обліку (закриття місячних облікових даних) цих підрозділів і бухгалтерії;

— **підготувати і здати до архіву відпрацьовані документи.** У даному разі здаються в архів документи, які не підлягають знищенню, термін поточної роботи з якими минув і які перевірялися державними контрольними органами.

12.5. ДІЇ ЗАВІДУВАЧА ЛАБОРАТОРІЇ

Крім щоденних і щотижневих операцій, які виконує завідувач лабораторії, щомісяця він:

- **проводить метрологічну перевірку лабораторного устаткування.** Наявні устаткування і реактиви тестуються за їх еталонними зразками, що зберігаються в сейфі завідувача лабораторії. Результати тестування оформляються актом і доповідаються директору. У разі сумніву щодо показників чи неправильних показників устаткування можна протестувати в спеціальних органах стандартизації;
- **контролює якість продукції, що знаходиться на консигнації.** Право такої перевірки обумовлене відповідним договором з консигнатором. Перевіряються по одному пакету (банці, стакану) продукції. У результаті складаються акт про результати перевірки, доповнення до договору консигнації про вилучення частини продукції для проведення її тестування;
- **готує інформацію для виробничих зборів.** Ця інформація готується за дорученням директора і може містити дані про:

— дотримання виробничим персоналом технологічних вимог щодо виробництва продукції;

— якість готової продукції, що перебуває на зберіганні, а також напівфабрикатів;

— дотримання персоналом підприємства санітарно-епідеміологічних норм і вимог;

- **архівує відпрацьовані документи.** Здійснює це у випадках, передбачених для документів, які складаються такими лабораторіями. Але в будь-якому разі документи мають бути переглянуті органами сертифікації продукції. Тільки після цього вони можуть здаватися в архів.

РОЗДІЛ 13 ОРГАНІЗАЦІЯ І ВИКОНАННЯ ЩОКВАРТАЛЬНИХ РОБІТ

Під щоквартальними розуміють роботи, які виконуються один раз у кожен квартал чи першого господарського року або календарного року (наприклад, складання і здача бухгалтерської звітності). Необхідність проведення таких робіт визначається як вимогами законодавчих актів і нормативних документів центральних та інших органів виконавчої влади, так і наказами, інструкціями і розпорядженнями директора підприємства, а також установчими й

іншими документами учасників товариства. Такі роботи є типовими для кожного кварталу.

Зазначимо, що в цьому розділі дії секретаря не описуються, оскільки вони аналогічні роботам, які секретар виконує щоденно і щотижня.

13.1. ДІЇ ДИРЕКТОРА

До основних заходів, які повинен щоквартально виконувати директор, відносяться:

А.Аналіз господарської діяльності за квартал. У посадовій інструкції директора записано, що він повинен систематично аналізувати хід і підсумки виробничої та іншої діяльності підприємства за певний період його функціонування. Тому директор підприємства зобов'язав усіх керівників структурних підрозділів готувати і подавати йому щомісячні звіти зі свого напряму, а також вирішив проводити щотижневі службові наради і щомісячні виробничі збори. Такий аналіз необхідний також для:

— надання інформації учасникам товариства;

— підготовки матеріалів для зборів і нарад;

— уточнення показників бізнес-плану;

— підготовки рішень щодо змін у кількості й асортименті продукції, її реалізації, нових пропозицій партнерам по бізнесу щодо цих змін;

— змін у кількості і категоріях персоналу підприємства;

— підготовки проектів наказів про преміювання персоналу.

За своєю структурою аналіз може містити дані про:

— показники виробництва і реалізації продукції у ваговому і грошовому вимірах;

— відхилення цих показників від планових і їх причини;

— стан якості продукції, що випускається;

— виконання договірної дисципліни;

— наявність, причини рекламацій з боку споживачів і вжиті заходи щодо їх недопущення;

— оцінку діяльності основних структурних підрозділів підприємства;

— виконання персоналом заходів безпеки: технологічної, пожежної, санітарно-гігієнічної;

— стан збереження й експлуатації техніки, устаткування й інших матеріальних засобів;

— виконання вимог щодо дотримання трудової дисципліни, наказів і розпоряджень директора;

— наявність і стан обліку в підрозділах підприємства.

Б.Виконання комплексу заходів щодо преміювання співробітників. Далі, при описуванні дій інших співробітників підприємства, розглядатиметься їхня участь у підготовці рішення щодо преміювання. Директор на підставі даних щоквартальних звітів і балансів (де є показники прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після виплати податку на прибуток), положень установчих документів (де визначена частина чистого прибутку, яку директор може використовувати для стимулювання праці співробітників), а також положень колективного трудового договору (де визначені розміри чистого прибутку, який може бути використаний на вирішення соціальних проблем співробітників підприємства), визначає, яка сума засобів буде спрямована на преміювання співробітників. Потім:

- він виносить на службову нараду питання преміювання співробітників, де повідомляє суми, виділені на кожен підрозділ і дає вказівку подати клопотання для преміювання співробітників;
- повідомляє раді трудового колективу чи уповноваженому представникові колективу суму засобів, які виділяються на вирішення соціальних питань співробітників. Рада трудового колективу чи уповноважений представник колективу після обговорення цього питання в колективі (на раді) подає директорові клопотання про виділення співробітникам грошових засобів.

В.Аудит стану бухгалтерського обліку і звітності. Нагадаємо, що учасники рекомендували директорові проводити систематичний аудит обліку і звітності й укласти з цією метою договір з аудиторською фірмою. У договорі було визначено, що щоквартально представник фірми перевіряє повноту і вірогідність зведень у балансі і звіті перед їх поданням в органи статистики й у податкові органи. Відповідність показників балансу і звіту даним бухгалтерського аналітичного і статистичного обліку перевіряються вибірково, за основними групами матеріальних і фінансових засобів. Результати перевірки оформляються актом.

Г.Комплексна перевірка технічного стану і порядку експлуатації устаткування. Цей захід виконується відповідно до рішення директора про обов'язкове залучення сторонніх сервісних служб до перевірки правильності експлуатації техніки й устаткування. Оскільки в договорі лізингу було визначено, що на період його дії сервісне обслуговування (яке включає перевірку) є обов'язком постачальника, то директор погоджує з НВО «Новий проект» терміни щоквартальної роботи його фахівців з цього питання. Після закінчення терміну дії лізингового договору дирек-

тор укладе договір на технічне обслуговування і ремонт устаткування або з іншою фірмою, або з цим підприємством. За результатами перевірки складається акт.

Д.Комплексна перевірка ведення обліку матеріальних засобів. Ця перевірка проводиться інвентаризаційною комісією на підставі наказу про інвентаризацію майна і коштів фірми. Перевірка проводиться вибірково, і насамперед перевіряються оборотні матеріальні засоби: компоненти, напівфабрикати і готова продукція на складах, МШП, що знаходяться на складі й у підрозділах підприємства. Підставою для перевірки є розпорядження директора голові інвентаризаційної комісії, у якому вказуються: об'єкти і суб'єкти перевірки, перелік питань, час перевірки і терміни подання акта. Голова комісії складає план перевірки і доводить його до матеріально відповідальних осіб, чиї об'єкти підлягають перевірці. Слід зазначити, що в цьому випадку перевіряються наявність, стан матеріальних засобів і їх поточний облік.

Е.Комплексна перевірка дотримання технологічного процесу та якості продукції, що випускається. Ця перевірка проводиться на підставі рішення зборів учасників товариства, погодженого з директором. До перевірки залучаються як фахівці підприємства (наприклад, завідувач лабораторії), так і запрошені директором фахівці (наприклад, від учасника №1, співробітники органів стандартизації і сертифікації). Перевірці підлягає весь технологічний ланцюжок, — починаючи від якості сировини і закінчуючи виходом готової продукції. Документальне оформлення перевірки і її підсумків аналогічне описаному в пункті *Д*.

Усі заходи, розглянуті в пунктах *А—Е*, закінчуються підготовкою і підписанням таких наказів:

• *за результатами аналізу господарської діяльності*. Включає:

— узагальнені показники діяльності підприємства за квартал;

— оцінку роботи структурних підрозділів;

— результати і показники перевірок, проведених директором чи особами за його дорученням;

— завдання підрозділам підприємства і їх керівникам на наступний квартал;

— заходи для організації заохочення персоналу;

— покарання персоналу (за необхідності);

• *про преміювання співробітників підприємства*. Нагадаємо, що директор відповідно до положень установчих документів, бізнес-плану, які визначають відсоток чистого прибутку, призначеного для стимулювання роботи співробітників, визначає реальну кількість грошових коштів, які він може спрямувати на премію-

вання персоналу. Цю суму грошових коштів він розподіляє в такий спосіб:

— одна частина призначена для преміювання керівників структурних підрозділів і секретаря;

— інша частина — для преміювання іншого персоналу.

Далі керівники структурних підрозділів подають клопотання про преміювання своїх співробітників. Конкретні суми премій щодо кожного з них обговорюються на службовій нараді (за необхідності на неї може запрошуватися уповноважений представник трудового колективу).

Співробітники можуть додатково преміюватися і з тієї частини чистого прибутку, яка за умовами колективного трудового договору направляється на надання їм соціальної допомоги. У даному випадку таке рішення приймається радою трудового колективу (чи на загальних його зборах). Директорові подається виписка (копія) із протоколу засідання (зборів), на підставі якої зазначені там особи включаються в наказ про преміювання;

• *за результатами аудиту стану бухгалтерського обліку і звітності*. Цей наказ має суто конфіденційний характер і стосується тільки працівників бухгалтерії. У ньому відбиваються:

— результати аудиторської перевірки з указівкою перевірених питань у веденні обліку і звітності і їх відповідності нормативним документам, які діють на день перевірки;

— завдання головному бухгалтеру щодо вдосконалення обліку і звітності у зв'язку з результатами аудиту і термінами усунення виявлених недоліків;

• *за результатами перевірки технічного стану і порядку експлуатації устаткування*. У цьому наказі відбиваються:

— стан виробничого устаткування на день перевірки кожної лінії й агрегата;

— укомплектованість устаткування відповідно до технічної документації;

— правильність експлуатації устаткування;

— своєчасність і правильність проведення технічного обслуговування, поточного ремонту;

— дотримання заходів безпеки під час експлуатації устаткування;

— завдання начальникові виробництва стосовно удосконалення роботи й усунення недоліків;

— заходи для заохочення і покарання персоналу (за необхідності);

• *за результатами перевірки ведення обліку матеріальних засобів у підрозділах підприємства*. У цей наказ включаються:

— перелік підрозділів, що перевіряються, об'єктів і питання перевірки;

— стан документального обліку матеріальних засобів: у бухгалтерії, на складі й у підрозділах підприємства;

— відповідність облікових даних по бухгалтерії, складу і структурних підрозділах підприємства;

— правильність списання малоцінних і швидкозношуваних предметів, видаткових матеріалів і канцелярських товарів;

— завдання керівникам структурних підрозділів щодо усунення недоліків;

— завдання голові інвентаризаційної комісії з проведення чергових перевірок;

— заходи для заохочення і покарання персоналу (за необхідності);

• *за результатами перевірки дотримання технологічного процесу і якості продукції, що випускається*. Сюди входять:

— перелік питань, що перевіряються, і послідовність перевірки;

— результати виробництва контрольної партії продукції: відповідно до технологічних карт, тимчасових параметрів, якості;

— правильність дії персоналу на кожній виробничій дільниці;

— завдання начальникові виробництва щодо усунення виявлених недоліків;

— заходи для заохочення і покарання персоналу (за необхідності).

13.2. ДІЇ ЗАСТУПНИКА ДИРЕКТОРА З МАРКЕТИНГУ

Заступник директора з маркетингу щокварталу виконує такі роботи:

А.Проводить комплексний аналіз ринку, пошук нових постачальників і споживачів. Зрозуміло, що сам він не в змозі провести таку роботу, тому заступник директора з маркетингу на допомогу собі залучає:

— маркетингову фірму, з якою підприємство уклало договір на надання подібного роду послуг і/або

— фахівців з маркетингу — фізичних осіб, з якими укладатиметься трудова угода (договір підряду на виконання робіт) і/або

— фахівців з маркетингу з числа учасників (№5), а також співробітників учасників (№1—3).

Для цього попередньо:

• **складаються програма і план проведення аналізу.** Програма проведення аналізу повинна включати:

— мету аналізу;

— завдання аналізу;

— методи виконання завдань;

— суб'єкти та об'єкти аналізу;

— кадри;

— організацію робіт.

У плані проведення аналізу вказані заходи, терміни і виконавці робіт;

• **складається і затверджується кошторис витрат на проведення аналізу**;

• **укладаються договори на проведення аналізу**;

• **після проведення аналізу подаються його результати**, у яких мають відбиватися:

— інформація про поточні потреби ринку і їх задоволення;

— дані про конкурентів і їхню поведінку;

— відомості про товар: асортимент, ціни, дизайн, інформація і т.п.;

— аналіз тенденцій у придбанні товарів;

— існуючі канали збуту;

— характеристика споживачів і їхня поведінка;

— прогнози щодо розвитку ринку і реалізації товарної групи продукції підприємства;

— рекомендації у сфері реалізації, реклами, стосовно партнерів і конкурентів.

Заступник директора з маркетингу за результатами аналізу уточнює позиції (потенціал) старих постачальників і покупців, з якими були укладені договори терміном на один рік, і одночасно намічає нових, з якими веде попередні переговори і підписує договори (протоколи) про наміри. Про результати проведених аналізу і переговорів доповідають директорові, після чого вони виносяться на службову нараду і доводяться до учасників товариства.

Б. Веде підготовку і бере участь у ярмарках виробників і переробників сільгосппродукції. Зазвичай такі ярмарки проводяться в обласних центрах і можуть бути або комплексними, або спеціалізованими. Заступник директора з маркетингу до них готує:

• **пропозиції щодо видів і обсягів продукції**, яку передбачається демонструвати й реалізовувати на ярмарку, а також дизайн упакування, тари і ярмаркового місця. Тут враховуються висновки і рекомендації щодо матеріалів аналізу;

• **пропозиції щодо рекламних заходів**, які підприємство має здійснити до початку ярмарку. Ці пропозиції можуть стосуватися:

— видів реклами;

— змісту рекламних матеріалів;

— місця і періодичності розміщення;

• **персонал для участі в ярмарку**. Учасниками можуть бути як штатні співробітники, так і залучені з боку, наприклад, артисти театрів, які видають себе за закликальників, коробейників;

• **договори (протоколи) про наміри**, проекти договорів про співробітництво, копію екологічного паспорта підприємства, сертифікатів відповідності;

• **кошторис витрат на підготовку й участь у ярмарку.** У неї включаються витрати не тільки на згадані матеріали і заходи, а й на виробництво додаткової продукції, що пропонуватиметься відвідувачам ярмарку «на пробу»;

• **проект договору з торговельним підприємством** — учасником ярмарку, про співробітництво в період її проведення. Це обумовлено тим, що не потрібно було купувати спеціальне устаткування і видатковий матеріал, наймати професійних продавців;

• зробивши запит в улаштовувачів ярмарку про умови, готує лист-заявку про участь підприємства в ярмарку та рахунок-фактуру.

В.Відбуває у відрядження для зустрічі з потенційними партнерами в інших регіонах. Відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства (у тому числі і стратегії маркетингу) для того, щоб утриматися на ринку виробників підприємству необхідний вихід в інші регіони, що підтверджують результати аналізу та участь підприємства в ярмарку. Тому заступник директора з маркетингу виїжджає в службове відрядження для вивчення ситуації на місцях, проведення переговорів з потенційними постачальниками (покупцями) і підписання договорів (протоколів) про наміри. Всі його дії, пов'язані з вибуттям у відрядження, роботою на місці, складанням звіту і фінансового звіту, викладені в розділі, присвяченому діяльності підприємства.

Г.Підбирає періодичні видання і передплачує їх. За вказівкою директора підприємства передплата періодичних та інших видань оформляється щоквартально. Для цієї мети заступник директора з маркетингу вивчає пропозиції видавництв, фірм з доставки друкованих видань, одержує від них каталоги і рекламні матеріали, узагальнює інформацію і дає пропозиції директорові. Крім того, через секретаря він одержує пропозиції від керівників структурних підрозділів підприємства про їхні потреби в інформаційних матеріалах. Після прийняття директором рішення заступник ди-

ректора з маркетингу оформляє договір з фірмою щодо доставки кореспонденції і запитує рахунок-фактуру.

Нагадаємо, що аналізуються не тільки друковані, а й електронні засоби рекламної та іншої інформації.

Д.Готує письмове клопотання про преміювання підлеглого персоналу. Відповідно до рішення директора про преміювання співробітників підприємства заступник директора з маркетингу готує клопотання на преміювання підлеглого персоналу. Якщо він приймає рішення не преміювати когось зі своїх підлеглих, то мотивує це рішення в цьому документі і повідомляє про це співробітника.

Завідувач складу виконує поточні роботи, розглянуті у щоденних, щотижневих, щомісячних операціях.

13.3. ДІЇ НАЧАЛЬНИКА ВИРОБНИЦТВА

А. Робота щодо штатного призначення

• **Комплексне технічне обслуговування і поточний плановий ремонт устаткування.** Ці роботи проводяться відповідно до наказу директора підприємства, що визначає види, терміни і порядок проведення планових ремонтів та технічного обслуговування виробничого устаткування. На підставі даного наказу начальник виробництва склав графік проведення ремонту й обслуговування, визначив приблизний кошторис витрат. При цьому було враховано:

— обслуговування устаткування, постаченого за договором лізингу в період його дії, здійснюється силами і за засоби підприємства — постачальника такого устаткування;

— ремонт устаткування проводиться:

✓силами і за засоби постачальника — якщо вихід з ладу чи поломка відбулися не з вини користувача;

✓силами постачальника (чи сервісної фірми), але за рахунок підприємства — якщо вихід з ладу чи поломка відбулися з вини користувача.

По закінченні терміну дій лізингового договору ремонт і обслуговування проводяться за рахунок підприємства і силами підрядчика чи фахівців підприємства за наявності достатньої кваліфікації.

Для кожного випадку проведення комплексного ремонту та обслуговування:

♦ **готуються документи**:

— наказ директора про підготовку і проведення цих робіт, у якому зазначається:

✓перелік техніки й устаткування;

✓ види ремонту та обслуговування;
✓ межові терміни проведення;
✓ час і послідовність проведення діагностики, безпосередньо обслуговування і ремонту;
✓ виконавці робіт;
✓ порядок розрахунку і покриття витрат;
✓ вимоги щодо заходів безпеки;
✓ звітність із проведення;

— план проведення ремонту та обслуговування з розділами: види устаткування, терміни, виконавці;

— погодинний сітьовий графік проведення робіт;

— перелік матеріальних засобів, необхідних для підготовки і проведення робіт;

— перелік деталей і частин, котрі вимагають заміни відповідно до технологічних термінів зносу;

— інструкція щодо заходів безпеки і відомість їх доведення;

♦ **проводяться попередні роботи**:

— попередня діагностика (огляд, контрольні виміри, перевірка роботи в різних режимах тощо);

— за результатами діагностики визначаються додаткові частини і деталі, які вимагають ремонту чи заміни;

— закупівля необхідних частин, деталей;

— вступний інструктаж персоналу, залучуваного для робіт, про порядок початку і закінчення робіт, послідовність виконання операцій під час провадження робіт, місце їх проведення, засобів безпеки;

— підготовка місць проведення ремонту та обслуговування: стаціонарних і переносних;

— підготовка приладів, інструментів, засобів індивідуального захисту, необхідних для проведення ремонту;

♦ **проводяться основні роботи.** Вони починаються з короткого інструктажу персоналу, залучуваного до їх виконання. Далі начальник виробництва:

— керує ходом робіт;

— оголошує технологічні перерви;

— фіксує нововиявлені несправності (поломки) у спеціальному журналі ремонту на кожну одиницю устаткування;

— стежить за дотриманням установлених правил виконання робіт і засобів безпеки;

— перевіряє якість виконаних робіт;

— перевіряє упорядкування приміщень і місць, де проводилися ремонт і обслуговування;

— заповнює журнал обліку виконаних робіт і витрати виділених для цього матеріальних засобів;

♦ **складаються звіти про виконані роботи.** Підсумковими документами, які підтверджують факт виконання робіт, є:

— акт виконаних робіт і результатів контрольного запуску відремонтованого (обслуженого) устаткування;

— акт на списання матеріальних засобів, використаних під час проведення ремонту та обслуговування;

— закриття журналу обліку виконаних робіт і витрат виділених для цього матеріальних засобів.

• **Участь у виставці виробничого та іншого устаткування.** Інформацію про проведені виставки такого устаткування, а також про тенденції розвитку ринку начальник виробництва одержує від заступника директора з маркетингу. Його участь у таких виставках диктується такою необхідністю:

— вивчити тенденцію розвитку галузі виробництва устаткування подібного типу;

— мати уявлення про нові види устаткування для перероблення плодової, ягідної й овочевої продукції;

— ознайомитися з новими технологіями виробництва продукції із сировини зазначеної вище групи і її зберігання;

Дальші дії начальника виробництва з підготовки й участі у виставці аналогічні діям заступника директора з маркетингу, описаним у частині 3 «Організація діяльності підприємства». Під час виставки він також веде переговори з виробниками (постачальниками) устаткування, укладає попередні угоди, а після повернення з відрядження готує:

— звіт про відрядження;

— протоколи (договори) про наміри;

— авансовий звіт про використання виділених на відрядження коштів.

У разі необхідності начальник виробництва може їздити у відрядження на підприємства, які виготовляють виробниче і спеціальне устаткування з метою придбання в майбутньому, наприклад, нової лінії з консервації.

• **Готує письмове клопотання про преміювання підлеглого персоналу.** Відповідно до рішення директора про преміювання співробітників підприємства начальник виробництва готує клопотання на преміювання підлеглого персоналу. Якщо він приймає рішення не преміювати когось із підлеглих, то обов'язково мотивує це в даному документі і повідомляє про це співробітникові.

Б. Робота з позаштатного призначення

• **Контроль стану і справності засобів пожежегасіння.** Начальник виробництва наказом директора був призначений позаштатним начальником протипожежної служби підприємства. У його обов'язки входить систематична перевірка стану засобів пожежегасіння, їх наявності і справності. До таких засобів відносяться:

— закрита протипожежна водойма — резервуар з водою для наповнення цистерн на пожежних машинах у разі гасіння пожежі. Нагадаємо, що водойма входить у число орендованих об'єктів. Вона повинна бути обладнана системами забору води (стаціонарні крани для підключення до них пожежних рукавів), автономною системою поповнення і відновлення запасів води (не менше ніж двічі на рік). Перевіряються чистота водойми, робота системи подавання води;

— комплекти порошкових вогнегасників: на території й у кожному структурному підрозділі підприємства. Перевіряються пломби, ярлики й отвори виходу суміші;

— протипожежні щити із шанцевим інструментом. Перевіряються наявність інструменту, його справність, наявність піску і води;

— протипожежні гідранти, вмонтовані в стіни на кожному поверсі будинків. Перевіряються наявність рукавів, їх справність (цілість) і подавання води для гасіння пожежі.

За результатами перевірки складається акт. Якщо будуть виявлені розкрадання чи пошкодження засобів пожежегасіння, то за рішенням директора може бути підготовлений проект наказу щодо негайного усунення виявлених недоліків і покарання винних.

• **Спільне тренування районної і нештатної пожежних команд (підрозділів).** На підприємстві був створений нештатний пожежний підрозділ, який повинен бути практично навчений діям з гасіння пожежі до прибуття міської пожежної команди. Відповідно до закону України «Про пожежну охорону» щокварталу повинні проходити тренування пожежного підрозділу підприємства і пожежної команди міста з відпрацьовування спільних дій під час гасіння пожежі, правил користування протипожежним інвентарем, дотримання заходів безпеки під час гасіння пожежі, евакуації персоналу й устаткування (майна) у разі її виникнення.

Для проведення таких тренувань виділяються час, засоби і персонал, що визначаються наказом по підприємству. Результати тренування оформляються актом, який підписують директор підприємства і посадова особа районної пожежної частини.

13.4. ДІЇ ПРАЦІВНИКІВ БУХГАЛТЕРІЇ

13.4.1. Дії головного бухгалтера

До щоквартальних завдань, які повинен виконати головний бухгалтер, відносяться:

А. Складання звітів

До них відносяться:

— баланс. Баланс підприємства складається на підставі книги «Журнал. Головна», яку за діючою формою, веде власноручно головний бухгалтер (додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2, затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 31.03.99 р. №87);

— звіт про фінансові результати за встановленою формою (додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 3, затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 31.03.99 р. №87);

— розрахунок амортизаційних відрахувань за квартал за формою, затвердженою в додатку М до Порядку складання декларації про прибуток підприємства.

Б. Участь у семінарі з обліку і звітності

Такі семінари проводяться регулярно такими структурами:

— міською податковою адміністрацією;

— фірмами, які надають консультаційні послуги у сфері обліку і звітності;

— кафедрами бухгалтерського обліку вищих навчальних закладів;

— редакціями журналів, що спеціалізуються на питаннях бухгалтерського обліку.

Інформацію про терміни проведення семінарів і питання, які на них обговорюватимуться, головний бухгалтер одержує з різних інформаційних джерел. Прийнявши рішення про участь у семінарі, головний бухгалтер доручає бухгалтеру оформити платіжне доручення на перерахування зазначеної в оголошенні суми на розрахунковий рахунок структури, яка проводить семінар.

Крім того, головний бухгалтер може скласти попередній перелік питань, на які він хотів би одержати відповіді на семінарі, і відправити їх організаторам семінару факсом чи електронною поштою.

В. Підготовка письмового клопотання про преміювання підлеглого персоналу

Відповідно до рішення директора про преміювання співробітників підприємства головний бухгалтер готує клопотання на преміювання бухгалтера. Якщо є причина не преміювати його, то це мотивується в даному документі і повідомляється співробітникові.

13.4.2. Дії бухгалтера

Бухгалтер підприємства виконує роботи, пов'язані з оформленням операцій, описаних вище. До їх числа відносяться:

- *оформлення платіжних доручень з оплати робіт (послуг):*

— на аудит;
— за участь у виставці;
— за тренування пожежного підрозділу;
— за медичне обстеження виробничого персоналу;
— за придбання матеріалів для ремонту та обслуговування;
— на передоплату;
— за участь у семінарі;

- *розрахунки за відрядження.* У даний період мають бути відрядження:

— заступника директора з маркетингу;
— начальника виробництва.

Дії бухгалтера в даному випадку викладені для аналогічних випадків у описанні щомісячних операцій.

13.5. ДІЇ ІНШОГО ПЕРСОНАЛУ

13.5.1. Дії завідувача лабораторії

Завідувач лабораторії щоквартально виконує такі роботи:

- бере участь у комплексній перевірці дотримання технологічного процесу і якості продукції, яку проводить директор підприємства. За підсумками роботи складає акт;
- збирає видаткові матеріали для проведення лабораторних аналізів. Робить запит на рахунок-фактуру й одержує матеріали після перерахування грошей;
- організовує медичне обстеження працівників, допущених до операцій із сировиною і готовою продукцією. Воно проводиться в районній поліклініці, з якою підприємство уклало відповідний до-

говір на етапі організації діяльності підприємства. Результати обстеження й аналізів підшиваються в спеціальну папку. Якщо в когонебудь із працівників виявлене захворювання, що являє небезпеку для персоналу чи продукції, то завідувач лабораторії як позаштатний медичний працівник підприємства негайно інформує про це директора підприємства, безпосереднього начальника цього працівника і не допускає його до роботи до прийняття рішення директором.

13.5.2. Дії секретаря

Секретар підприємства виконує поточні роботи, зв'язані з реєстрацією вхідної і вихідної документації, доводить до виконавців зміст наказів і розпоряджень директора, складених за результатами перевірок, здійснює контроль за їх виконанням.

РОЗДІЛ 14 ОРГАНІЗАЦІЯ І ВИКОНАННЯ РАЗОВИХ РОБІТ

До разових відносяться роботи, що виконуються персоналом один-два рази на рік. Вони можуть бути одиничними, приміром, складання графіка відпусток, або повторюваними, наприклад вибуття у відпустку співробітників. У будь-якому разі дії при цьому керівного персоналу підприємства базуватимуться на нормативних документах періоду управління виробничими та іншими процесами при моделюванні одного господарського року діяльності підприємства.

14.1. ДІЇ ДИРЕКТОРА

Разові операції, які виконує директор підприємства протягом господарського року, являють собою:

— роботу з документами;

— підготовку і проведення заходів.

А. Робота з документами

Протягом року директор повинен:

• **підготувати і підписати накази**:

— *про відпустки*. Керівники структурних підрозділів подають на затвердження директора пропозиції щодо відпусток своїх співробітників, попередньо погодивши з ними терміни. Ці пропо-

зиції обговорюються на службовій нараді, на яку може бути запрошений представник трудового колективу. Колективне узгодження термінів відпусток диктується необхідністю:

✓не допустити збоїв у налагодженому технологічному процесі за ланцюгом: постачання — перероблення — складування — реалізація:

✓одержати точні дані про кількість відпускних грошей, які необхідно мати на розрахунковому рахунку і попередньо замовити в банку.

— *про підготовку до підбиття підсумків за рік*. У даному наказі визначаються:

✓заходи, які необхідно підготувати, і виконавці;

✓завдання керівникам щодо складання документів, розрахунків (наприклад, на виплати дивідендів учасникам товариства);

✓дата, час проведення зборів і місце;

• **ознайомитися і підписати накази та інші документи, подані їх виконавцями**:

— для тимчасових працівників: контракти, накази, договори про матеріальну відповідальність;

— з підготовки до зими: накази, план робіт, кошторис витрат, акт;

— щодо відпусток: графік, накази про вибуття і прибуття;

— щодо медичного огляду персоналу: наказ, графік;

— стосовно інвентаризації: наказ, план, графік, акти, відомості;

— нові договори з постачальниками і покупцями;

— нові контракти з персоналом;

— нові накази на наступний господарський рік.

Б. Виконання робіт

• **Перевірка готовності підрозділів підприємства до роботи в осінньо-зимовий період.** Цей захід проводиться відповідно до наказу, плану і графіка про проведення робіт з підготовки до зими. Комісія, визначена в наказі (її може очолювати сам директор), перевіряє:

— утеплення пожежної водойми з зовнішніми гідрантами подавання води, артезіанської свердловини із системами подавання води, відстійника використаної води, виробничих, складських, службових та інших приміщень;

— заміну змащення в начіпних і внутрішніх замках, їх захищеність від потрапляння вологи;

— устаткування місць у приміщеннях для тимчасового зберігання в них зовнішніх засобів пожежегасіння;

— наявність на складі й у підрозділах зимових комплектів спецодягу для виробничого, складського персоналу і водіїв;

— переведення автомобілів і дизель-станції на осінньо-зимовий режим експлуатації (зимове змащення, гума, рідина, яка охолоджує радіатори);

— засоби резервного, автономного електрообігрівання;

— засоби очищення території від снігу (шанцевий інвентар, пісок із добавками).

• **Співбесіди з працівниками фірми** з приводу підписання нових контрактів і наказів про організацію діяльності підприємства в новому господарському році.

• **Підготовка до зборів з підбиття підсумків** за минулий рік і підготовки до нового господарського року:

— ознайомлення зі звітами керівників структурних підрозділів;

— складання матеріалів для доповіді директора на зборах;

— розрахунок преміальних сум для заохочення персоналу.

• **Відпустка директора підприємства**:

— наказ про вибуття у відпустку і його доведення до персоналу;

— передання документів, печатки, штампа за актом заступникові директора з маркетингу;

— наказ про прибуття з відпустки і початок виконання обов'язків.

• **Складання звіту для учасників товариства.** Форму звіту розробляють або самі учасники, або директор. Звіт подається після закінчення заходів щодо підбиття підсумків за минулий рік і щодо підготовки до нового року.

Крім того, директор повинен контролювати роботу комісії з проведення інвентаризації матеріальних і грошових коштів підприємства, порядок придбання, витрати і списання ТМЦ, придбаних для забезпечення виконання разових робіт.

14.2. ДІЇ ЗАСТУПНИКА ДИРЕКТОРА З МАРКЕТИНГУ І ЗАВІДУВАЧА СКЛАДУ

14.2.1. Дії заступника директора з маркетингу

Разові заходи, що протягом господарського року виконує заступник директора з маркетингу, поділяються на *зовнішні* і *внутрішні*.

Зовнішні заходи

• **Ведення переговорів з партнерами**, термін дії договорів з якими закінчується на початку літа, про продовження співробіт-

ництва й укладення нових угод. Терміни ведення таких переговорів і укладення нових договорів можуть бути такими:

— з постачальниками сировини — наприкінці поточного — початку наступного календарного року;

— з постачальниками компонентів, упакування, тари — після досягнення домовленостей з постачальниками сировини;

— з фірмами з надання послуг — за два-три місяці до закінчення терміну дії договорів.

• **Участь у письмовому опитуванні покупців продукції**, яке проводиться разом з рекламним агентством і торговими підприємствами, що реалізують продукцію «Ниви».

Внутрішні заходи

• **Організація і контроль виконання робіт з**:

— підготовки складу, автомобілів до зими;

— підготовки складу до інвентаризації;

— інвентаризації матеріальних і грошових засобів (як голова інвентаризаційної комісії);

— планового (сезонного) обслуговування і ремонту автомобілів, складського устаткування, дизель-станції, устаткування для подавання води зі свердловини.

• **Розроблення документів**:

— проекту наказу про порядок проходження медичного обстеження і диспансеризації персоналу. Такі обстеження проводяться в районній поліклініці, з якою підприємство уклало відповідний договір. У наказі визначено:

✓диспансеризація персоналу проводиться наприкінці календарного року;

✓медичне обстеження (огляд) персоналу, допущеного до роботи з харчовими продуктами, проводиться щомісяця;

— проекту наказу про проведення інвентаризації. Цей документ складається на підставі вихідного наказу про інвентаризацію майна і засобів, що був складений і підписаний у період організації діяльності підприємства. У документі визначаються:

✓групи засобів, що підлягають інвентаризації;

✓загальні терміни і порядок проведення;

✓уточнений склад комісії;

✓матеріальне забезпечення роботи комісії;

✓терміни подання результатів.

До наказу додаються план і графік проведення інвентаризації;

— форми опитувального листа про продукцію, що випускається підприємством. Вона складається в друкованому й електронному вигляді і:

✓розсилається за поштовими й електронними адресами покупців;

✓вручається покупцям у місцях роздрібного продажу продукції підприємства;

— проекту наказу про підсумки інвентаризації;

— графіка відпусток підлеглого персоналу;

— зведеної заявки на придбання ТМЦ для підготовки до зими. Подальші дії заступника директора з організації придбання ТМЦ викладені в описуванні щотижневих операцій;

— листів-пропозицій партнерам про продовження співробітництва;

— інвентаризаційних відомостей і актів;

— документації заступника директора з маркетингу на новий господарський рік;

— проектів контрактів на новий господарський рік для підлеглих співробітників;

— матеріалів для підбиття підсумків діяльності підприємства за господарський рік;

— клопотання про заохочення підлеглих співробітників.

• Передавання справ завідувачу складу у разі вибуття у відпустку і прийняття в нього справ після повернення з відпустки.

14.2.2. Дії завідувача складу

Завідувач складу виконує поточні роботи, зв'язані з:

— операціями з закупленими ТМЦ (для ремонту, обслуговування, підготовки до зими і т.п.);

— проведенням технічного обслуговування складського устаткування;

— підготовкою документації і складу до інвентаризації;

— оформленням документації складу на новий господарський рік;

— передаванням справ водієві електрокара у разі вибуття у відпустку і прийняття в нього справ після повернення з відпустки.

14.3. ДІЇ НАЧАЛЬНИКА ВИРОБНИЦТВА

До разових операцій, які виконує начальник виробництва, відносяться такі:

Розроблення документів

• **Проект наказу і плану заходів** щодо підготовки підприємства до роботи в осінньо-зимовий період. Основний зміст документів:

— перелік робіт, терміни і відповідальні за їх виконання;

— порядок матеріально-технічного забезпечення робіт;

— порядок контролю за виконанням робіт і звітності щодо них;

— документальне оформлення факту виконаних робіт;

— заходи безпеки під час виконання робіт.

• **Заявка на придбання ТМЦ** для підготовки виробництва до зими. Подальші дії начальника виробництва щодо одержання, обліку, видавання ТМЦ, звітності щодо них і списання описані у щотижневих операціях.

• **Документація на новий господарський рік.** До документів, які начальник виробництва повинен розробити, відносяться:

— проект виробничої програми, що складається на основі показників бізнес-плану для другого господарського року діяльності підприємства;

— помісячні виробничі плани у вигляді сітьового графіка виробництва і випуску продукції;

— проекти наказів щодо свого напряму;

— проекти контрактів з персоналом на новий термін;

— розрахунок ТМЦ, необхідних для виробництва;

— план технічного обслуговування і ремонту;

— наказ щодо складу нештатного пожежного підрозділу;

— графік відпусток співробітників.

• **Матеріали для підбиття підсумків за господарський рік**.

Виконання робіт

• **Навчання новоприйнятого на роботу (сезонного) персоналу** роботі на устаткуванні, проведення вступного і первинного інструктажу щодо заходів безпеки. Прийняття заліку, складання і затвердження залікової відомості.

• Підготовка майна виробництва та облікової документації до інвентаризації, вибірка і списання за актом предметів, термін експлуатації яких завершується до початку інвентаризації.

• **Керівництво роботами з підготовки** приміщень, техніки й устаткування до експлуатації в осінньо-зимовий період.

• **Керівництво роботами із планового обслуговування** і ремонту техніки й устаткування, що проводиться згідно з наказом

по підприємству і планом його виконання, складених до початку виробничої діяльності підприємства.

• **Передання справ оператору 5-го розряду** у разі вибуття у відпустку і прийняття в нього справ після повернення з відпустки.

14.4. ДІЇ ПРАЦІВНИКІВ БУХГАЛТЕРІЇ

14.4.1. Дії головного бухгалтера

До разових операцій, які протягом календарного року виконує головний бухгалтер, відносяться:

• підготовка договорів про матеріальну відповідальність новоприйнятого на роботу персоналу (сезонних робітників);

• розрахунок витрат на медичне обстеження персоналу, виплату йому відпускних і надання разової матеріальної допомоги;

• надання відомостей про терміни відпусток головного бухгалтера і бухгалтера;

• складання заявки на придбання ТМЦ для бухгалтерії з метою підготовки до зими;

• узгодження проекту наказу про проведення інвентаризації. Цей наказ готує заступник директора з маркетингу (його зміст описано вище). Головний бухгалтер вносить свої пропозиції з таких питань:

— перелік нормативних документів, які визначають порядок щорічного проведення інвентаризації;

— зміст і форма облікових даних, якими бухгалтерія зобов'язана забезпечити комісію з проведення інвентаризації;

— порядок перевірки облікових даних бухгалтерії, документації каси і касової готівки;

— порядок і час звірення облікових даних бухгалтерії та інвентаризаційної комісії;

— час і порядок складання остаточного варіанту інвентаризаційних відомостей і актів;

• облік результатів інвентаризації: оформлення книги «Журнал. Головна», журналів-ордерів, інших облікових документів бухгалтерії;

• складання за результатами інвентаризації і поточної після неї діяльності підприємства річного звіту за встановленою формою;

• оформлення нових бухгалтерських документів на черговий календарний рік (замість використаних чи закритих за підсумками звітного року);

• підготовка матеріалів для підбиття підсумків за господарський рік:

— звіт про роботу бухгалтерії, стану обліково-розрахункової дисципліни в підрозділах підприємства;

— фінансові показники доходів і витрат у минулому господарському році (складаються на підставі балансу і щомісячних журналів господарських операцій);

— стан дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства на день підбиття підсумків;

• передання справ бухгалтеру у разі вибуття у відпустку і прийняття в нього справ після повернення з відпустки.

14.4.2. Дії бухгалтера

Бухгалтер підприємства виконує роботи, ідентичні тим, що були описані в щотижневих операціях. Це роботи з оформлення:

• придбання ТМЦ і їх обліку (за готівкові й безготівкові засоби);

• відпусток персоналу: оформлення корінця чекової книжки, одержання грошей у банку, їх облік за прибутковим ордером і касовою книгою, видача персоналу за відомістю чи за видатковим ордером, облік виданих засобів за видатковим ордером і за касовою книгою;

• матеріальної допомоги співробітникам. Операції, які виконує бухгалтер, аналогічні операціям з відпускними грошима;

• результатів інвентаризації за відомостями, затвердженими директором підприємства.

14.5. ДІЇ ІНШОГО ПЕРСОНАЛУ

14.5.1. Дії завідувача лабораторії

Завідувач лабораторії виконує такі разові роботи:

• готує документи і майно до інвентаризації;

• проводить заходи щодо підготовки до зими;

• проводить обслуговування лабораторного устаткування;

• організовує проведення диспансеризації та обстеження персоналу в медичній установі;

• готує матеріали для підбиття підсумків за господарський рік;

• передає справи завідувачеві складу у разі вибуття у відпустку і приймає в нього справи після повернення з відпустки.

14.5.2. Дії секретаря

Секретар виконує поточні роботи:

- реєструє вхідні і вихідні документи, пов'язані з разовими операціями;
- готує збори з підбиття підсумків роботи підприємства за господарський рік;
- контролює виконання наказів і розпоряджень директора, відданих під час підготовки заходів разового характеру;
- готує і здає документи в архів;
- передає справи співробітникові, прийнятому тимчасово на роботу на період відсутності секретаря у разі вибуття у відпустку і приймає в нього справи після повернення з відпустки.

ВИСНОВОК

Прочитавши цю книгу, Ви тепер маєте уявлення про технологію створення товариства з обмеженою відповідальністю й організацію його діяльності. Автори з допомогою екскурсів у законодавство постарались максимально наблизити матеріал до існуючої нормативної бази. Дії учасників товариства і персоналу підприємства розписані за чотирма основними етапами створення підприємницької структури подібного профілю: заснування, планування, організації й управління.

Таке структурно-послідовне компонування змісту полегшить ознайомлення з наступними трьома книгами посібника, де зібрані документи і супровідні матеріали, складені учасниками товариства і персоналом підприємства в період заснування і діяльності фірми «Нива».

Вони ґрунтуються на алгоритмах дій, наведених у додатку А книги 2, і на матеріалах цієї книги. Таке поєднання дає змогу послідовно, крок за кроком не тільки вивчити дії модельованого персоналу, а й ознайомитися з переліком, видом, змістом необхідних документів, навчитися їх складати, робити необхідні розрахунки, аналізувати як індивідуальну роботу співробітників, так і їхню взаємодію з іншими посадовими особами підприємства на конкретно модельованому етапі його діяльності.

Крім того, на наш погляд, за матеріалами цієї книги, а також книг 4—6 можна досить упевнено змоделювати створення інших підприємницьких структур, з іншими, ніж у фірми «Нива», організаційними формами, формами власності, видами діяльності тощо.