



ФІНАНСИ КРЕАТИВУ

МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ



Розроблені на основі програми «Фінанси креативу»
за партнерства PPV Knowledge Networks
за підтримки Українського культурного фонду

Для використання в мистецьких закладах вищої освіти, програмах, проєктах,
ініціативах неформальної освіти.

Посилання на джерело обов'язкове.

ДИСКЛЕЙМЕР

Матеріали допомагають викладачам закладів вищої освіти інтегрувати ті теми, які викликали найбільший інтерес серед учасників навчальної програми [«Фінанси креативу»](#) (серпень – жовтень 2021) та є найзатребуванішими серед креативних підприємців. Окремі теми визначені таким чином, щоб викладач міг інтегрувати тему, контент та пояснення у вже існуючий курс або змінити порядок викладу тем.

Автори курсу «Фінанси креативу» роблять акцент на доступному донесенні ключових понять, без зайвої деталізації та перевантаження матеріалом, який слухачі можуть знайти онлайн самостійно (фокус на розумінні концептів, що дасть змогу розуміти, що шукати онлайн). Автори також свідомо та відповідально підходять до оцінювання компетентностей слухачів матеріалу – курс зорієнтований на представників креативних індустрій, не менеджерів, економістів і підприємців (студентів спеціальностей відмінних від менеджменту, економіки і підприємницької діяльності). Отже, автори вдаються до простих і простих форм викладу матеріалу та стилістики.

ЗМІСТ

1. Продукт.....	4
1.1. Що таке продукт бізнесу?	4
1.2. Вибір конкурентної стратегії	5
2. Бізнес-модель	7
2.1. Доходи та витрати	7
2.2. P&L як інструмент планування та аналізу бізнес-моделі	8
3. Бізнес-планування.....	11
3.1. Cash Flow	11
3.2. Різниця між P&L та Cash Flow	12
4. Ціноутворення	15
4.1. Собівартість	15
4.2. Ціна	16
5. Фінансовий аналіз та планування	18
5.1. Для чого необхідний фінансовий аналіз?	18
5.2. Фінансовий аналіз за абсолютними показниками та індексами	18
5.3. Принципи ефективного аналізу	20
6. Організаційно правові-форми.....	22
6.1. Юридична форма	22
6.2. Форми оподаткування	23
6.3. Організація відносин із працівниками	24

1. ПРОДУКТ

1.1. ЩО ТАКЕ ПРОДУКТ БІЗНЕСУ?

Продукт — матеріальний або нематеріальний результат людської праці та виробництва; певний товар або послуга, що задовольняє запити клієнтів чи потреби ринку. Продукт може бути комерціалізованим або ні. У разі комерціалізації продукту мова йде про створення бізнесу.

Для комерціалізації продукту та пов'язаному з ним розвитку бізнесу необхідно чітко розуміти:

- хто клієнт;
- яку цінність продукт дає споживачу або яку потребу задовольняє;
- за яку вартість продукт купуватимуть;
- скільки коштує для бізнесу розробка і продаж продукту.

Тип основного продукту в бізнесі визначає принципи організації діяльності:

Проектний – організація не має сталого продукту, однак під кожен запит прописує набір активностей і формує окрему команду. Громадські організації нерідко є саме таким типом, адже вони використовують багато грантових можливостей для своїх проектів.

Сервісний – організації, які мають більш-менш усталену лінійку пропонованих послуг для своїх клієнтів. Наприклад, хаби та коворкінги надають послуги з оренди робочого місця та просторів для проведення різноманітних заходів.

Продуктовий / товарний – виробляє матеріальні товари для продажу. До прикладу, фешн-бренди, які розробляють лінійки одягу в різних розмірах (деколи кольорах) та продають його.

Змішаний – поєднує декілька з вище перерахованих типів одночасно. До прикладу, бренд чоловічого одягу продає костюми (товарний тип), проте також надає сервіс із пошиття костюмів на замовлення (сервісний тип). Для таких організацій важливо розуміти, що саме є їхнім основним продуктом (проекти, сервери, власне матеріальні продукти), адже це перебуватиме в основі їхньої бізнес-моделі та P&L.

Принцип організації діяльності впливає на формування бізнес-процесів, побудову бізнесової та фінансової моделей (є виробництво чи немає, чи необхідний магазин, виробничий цех або склади, своя техніка, кількість постійних працівників тощо), а також визначає загальну стратегію організації.

ІДЕЇ ДЛЯ ВПРАВИ:

Визначення типу організації за продуктом.

1. Який це тип організації, що влаштовує фестивалі, проводить їх 5 разів на рік у різних куточках України?

Відповідь: проектний.

Окрім цього, поміж фестивалями організація виробляє та продає у своєму онлайн-магазині вишиванки. Який тоді це тип організації?

Відповідь: змішаний.

2. Який це тип організації: галерея, яка знаходить талановитих художників, влаштовує виставки та продає роботи за комісійним принципом?

Відповідь: сервісний.

3. Майстерня-магазин глиняного посуду, яка виробляє посуд для ресторанів і продає свої вироби на великих платформах. Крім цього, відкрила школу з роботи із глиною для дітей молодшого віку. Який це тип організації?

Відповідь: змішана модель (продукти та сервіси).

4. Хаб (коворкінг + громадський центр + події) надає послуги з оренди робочого місця для фрилансерів, а також простори для проведення різноманітних заходів. Який це тип організації?

Відповідь: сервісний тип.

5. Креативна агенція, яка розробляє комунікаційні стратегії для інших компаній. Який це тип організації?

Відповідь: сервісна.

Уявіть, що раз у рік ця агенція робить окремих проект за власної ініціативи, не на замовлення. Який тоді це тип організації?

Відповідь: змішана модель (сервісний та проектний типи).

6. Громадська організація, яка формує своїй бюджет з окремих грантів. Який це тип організації?

Відповідь: проектна.

1.2. ВИБІР КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

Операційна досконалість: спроможність власними силами виробляти продукти дешевше за конкурентів; великі обороти, стандартні виробничі операції, фокус на стандартизацію, контроль витрат та передбачуваність; наголос на економіці масштабу й ефективності. Такі бізнеси мають значні фінансові обороти та більшу, порівняно з іншими, кількість проданих одиниць продукції.

Лідерство продукту або бренду: бренд або власна технологія, що обґрунтовує преміум до ціни; фокус на швидких ітераціях оновленого продукту / бренду, внесенні інновацій, за якими мають встигати конкуренти; наголос на інноваціях та економіці часу (швидкість виведення на ринок). Такі бізнеси мають більшу маржинальність, однак меншу кількість проданих продуктів.

Асортиментність: побудова відносин з певним сегментом або сегментами споживачів; клієнт є понад усе – постійно пропонувати нові варіанти послуг та продуктів для специфічних потреб і вимог; фокус на економіці пропозиції.

Приклади фешн-брендів, які працюють на одному ринку, однак у різних бізнес-моделях:

- Операційна досконалість – [Staff](#), [Urban Planet](#);
- Лідерство бренду – [kofta](#);
- Асортиментність – [S-cape](#).



2. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ

Бізнес-модель – відображення логічних і послідовних процесів того, як працює (повинна працювати) компанія на всіх своїх рівнях, і найголовніше – як забезпечує собі продажі й прибуток.

Ключові фінансові показники бізнес-моделі:

- цільовий оборот;
- цільова маржинальність (розуміння кореляції доходу, прямих витрат і валової маржі);
- обсяг і доля фіксованих витрат в операційних витратах;
- обсяг операційних витрат;
- цільовий прибуток.

2.1. ДОХОДИ ТА ВИТРАТИ

Доходи – це фінансові надходження підприємства / підприємця внаслідок ведення основної діяльності, а також з інших джерел, у готівковій формі або ж на банківський рахунок, а саме:

- надходження від основного виду діяльності – кошти від проданих товарів, послуг, робіт;
- інші види неосновної діяльності (суборенда, оренда обладнання тощо);
- інвестиції;
- отримані кредити / позики;
- надходження з депозитів;
- додаткові надходження (гранти, конкурсні премії, грошова винагорода, нагорода).

Для управління доходами їх необхідно планувати, водночас аналізувати попередні періоди.

Доходи можуть структуруватися за:

- каналами продажів (аналізуємо загальну кількість реалізованого, середній чек та частку в доході);
- продуктовими категоріями (аналізуємо оборот, маржинальність та % в доході);
- клієнтськими сегментами (аналізуємо загальну кількість реалізованого, середній чек та % у доході).

Витрати – це зменшення обсягів фінансових ресурсів, пов'язане з виробництвом товарів / послуг у бізнесі.

У бізнесі виділяють два ключові види витрат:

- Прямі – ті, що можна віднести на одиницю продукції, та ті, що виплачуються зовнішнім підрядникам у зв'язку зі створенням конкретного продукту чи послуги (приклади прямих витрат для товарів та послуг наведені вище в навчальному об'єкті). Сюди належать витрати на:

- матеріали, сировину;
- роботу підрядників зі створення продукту / послуги;
- персонал (відрядна форма);
- логістику (відправки);
- еквайрингову комісію;
- комісійні ритейлерам.
- Операційні (фіксовані та змінні) – загальні для операційної діяльності витрати, які неможливо віднести до виробництва одиниці товару, сервісу чи проєкту (їх також називають непрямими або накладними витратами). Тобто це ті витрати, які компанія має незалежно від того, виробляє вона продукцію чи ні й у яких обсягах. Сюди належить:
 - оренда;
 - маркетинг;
 - адміністративний персонал;
 - навчання та розвиток персоналу;
 - розробка нової продукції;
 - амортизація;
 - відсотки за кредитами;
 - ремонт техніки.

2.2. P&L ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЛАНУВАННЯ ТА АНАЛІЗУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

P&L (Profit and Loss Statement) – управлінський звіт, який показує доходи й витрати компанії за певний період і загальну суму прибутку або збитків.

Він дає розуміння про реальну прибутковість (або збитковість) бізнесу, відділу, типу сервісу, групи товарів (але не наявність грошей на певний момент).

P&L є математичним виразом бізнес-моделі, іншими словами – це економічна модель бізнесу.

Бюджет компанії – це помісячний P&L на 3-6-12 місяців на майбутні періоди, фінансові показники якого влаштовують власника, при цьому операційні витрати відповідають забезпеченню необхідного рівня доходу.

Бюджет компанії є «дорожньою картою» бізнесу та «технічним завданням» операційному директору на рік:

- Які товари чи послуги, в яких обсягах, через які канали бізнес має продавати помісячно.
- Які операційні витрати забезпечать це:

Фіксовані:

- обсяг заробітних плат укаже на кількість та ролі співробітників, які мають бути

- залучені в компанію, щоб виконати забюджетований обсяг продажів;
- обсяг інших фіксованих витрат (оренда, комунальні, зв'язок та ін.) укаже, які основні адміністративні ресурси для цього компанія планує використовувати.

Змінні:

- витрати на розвиток персоналу вкажуть, як компанія планує збільшувати експертизу команди для виконання поставлених бізнес-цілей;
- витрати на маркетинг укажуть, які маркетингові заходи, в які періоди та в яких обсягах компанія планує реалізувати, щоб виконати забюджетовані фінансові цілі;
- витрати на організацію продажів зафіксують у бюджеті, що саме компанія планує робити, щоб забезпечити свою присутність у запланованих каналах продажу;
- якщо компанія планує вихід нових продуктів та інші заходи щодо розвитку, витрати на них також мають бути забюджетовані;
- бюджетування амортизації дасть змогу здійснити своєчасну заміну основних засобів.
- У результаті бюджету буде зафіксовано прибуток, який є результатом реалізації забюджетованої діяльності та відповідає цілям власника бізнесу.

Бюджет затверджує власник та операційний директор. Таким чином, бюджет є зафіксований цілями для бізнесу, стосовно яких оцінюється його успішність та ефективність управлінської команди.

ПРИНЦИП ЗАПОВНЕННЯ P&L НА 1 МІСЯЦЬ ЯК БІЗНЕС-МОДЕЛІ

1. Починати слід з операційних витрат:
 - 1.1. Фіксовані – ті, що будуть за будь-яких умов:
 - персонал;
 - оренда;
 - інші фіксовані (визначаються для кожного бізнесу індивідуально).
 - 1.2. Змінні – прогнозовані витрати та їхній розмір:
 - маркетинг;
 - HR-витрати;
 - продажі.
2. Сукупність операційних витрат дає розуміння цільового мінімального рівня валової маржі (має покривати операційні витрати та прибуток).
3. Спрогнозувати необхідний дохід на 1 місяць (співвідношення обсягів продажів різних сервісів / товарів за 1 місяць).
4. Заповнити відповідно рівень прямих витрат (відповідно до співвідношення продажів сервісів / товарів за 1 місяць).
5. Розрахувати мінімальний відсоток маржинальності (долі маржі в доході; маржа = доходи - прямі витрати).
6. Оцінити рівень прибутку.
7. Скоригувати кількість продажів різних видів товарів та сервісів на місяць та прямих витрат на них, поки не вийдемо на бажану фінансову модель – бажаний рівень маржинальності та прибутку за певних доходів і витрат.

8. Перевірити, чи спроможний бізнес забезпечити цей рівень доходів і витрат вашими маркетинговими заходами, заходами з побудови продажів та іншими роботами, що є у змінних витратах.
-

ІДЕЇ ДЛЯ ВПРАВИ:

Розділити студентів на проєктні команди. Кожна команда має змоделювати гіпотетичний бізнес, визначити його конкурентну стратегію та бізнес-модель (на чому цей бізнес має заробляти). Для цього бізнесу студенти мають розробити спрощений P&L на 1 місяць – визначити, які в бізнесу будуть фіксовані, змінні та зовнішні витрати та статті доходів (структурувати можуть на власний розсуд).

3. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

3.1. CASH FLOW

Cash Flow (рух грошових коштів, звіт про рух грошових коштів) – це фактичне фіксування всіх платіжних операцій у форматі «прийшло, пішло, залишилося».

Облік грошових коштів дає відповідь на питання: скільки наявних грошей у розпорядженні.

Це дає змогу:

- відразу бачити реальні залишки в розрізі грошових рахунків та кас;
- розуміти суми за основними статтями надходжень та видатків бізнесу, а також робити перші спроби аналізу діяльності вашого підприємства;
- зрозуміти, чи потрібні кошти в займ;
- прогнозувати строки оплат підрядникам;
- розуміти, чи вистачить коштів розрахуватися по зобов'язаннях;
- управляти касовими розривами.

Форма Cash Flow: кожен бізнес складає форму звіту «під себе» (звіт можна робити в таблиці Excel, в 1С або в онлайн-сервісі для ведення управлінського обліку на кшталт [Finmap](#), [homemoney.ua](#) – це зручно, адже процеси в ньому автоматизовані).

Бухгалтерську форму № 3 «Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)» заповнюють і подають тільки юридичні особи.

- **Період складання Cash Flow** — той самий, що в інших управлінських звітах, якщо такі є. Стандартно — один раз на місяць.
- **Принцип складання** — за касовим методом, тобто за фактичним рухом грошей.
- **Звідки брати дані для Cash Flow:** банківські виписки, чеки, квитанції. Бізнесам, які працюють тільки з безготівковими грошима, простіше: функцію Cash Flow виконає банківська виписка, за нею можна звіряти надходження й витрати коштів.

Корисний матеріал:

[Звіт про рух грошових коштів у ФОП](#)

3.2. РІЗНИЦЯ МІЖ P&L ТА CASH FLOW

НА ЯКІ ПИТАННЯ ДАЮТЬ ВІДПОВІДІ ОСНОВНІ ФІНАНСОВІ ЗВІТИ

	P&L	Cash Flow
Бізнес прибутковий чи збитковий	✓	
Яка маржинальність та рентабельність у бізнеса	✓	
Чи достатньо коштів, щоб перекрити постійні операційні витрати	✓	
Скільки фактично грошей має бізнес на сьогодні		✓
Чи потрібні бізнесу інвестиції, позики, кредити	✓	✓
Чи є у бізнеса касові розриви і в якому обсязі		✓
Скільки в бізнесі буде грошових коштів через 1 місяць, 3 місяці, 6 місяців		✓

Як правило, на початку старту бізнесу підприємцю важко опанувати особливості ведення всіх основних фінансових звітів. Одне з правил управління грошима в бізнесі — це планування доходів та витрат.

Більшість початківців починають з ведення обліку всіх фактичних надходжень, видатків та залишків, нерідко цей документ називають «платіжним календарем».

Платіжний календар – це спрощена версія Cash Flow. Зі збільшенням оборотів, клієнтів, продуктів, продажів стає зрозуміло, що Cash Flow не дає відповідей щодо економічних результатів бізнесу. Одна з помилок, якої припускаються підприємці, – перенавантаження Cash Flow додатковими показниками, щоб генерувати більше даних для фінансового планування та аналізу діяльності.

Важливо пам'ятати основні завдання Cash Flow та P&L і використовувати їх за призначенням.

Cash Flow показує:

- скільки грошей надійшло;
- скільки грошей і на які статті було витрачено;
- скільки грошей маємо сплатити в наступних періодах;
- скільки мають заплатити нам;
- чи вистачить наявних грошей для оплати зобов'язань персоналу, підрядникам орендодавцям тощо.

P&L показує:

- який економічний результат діяльності бізнесу;
- які ризики існують у нашій бізнес-моделі;
- бізнес прибутковий чи збитковий;
- яка маржинальність та рентабельність;
- чи можна бізнес масштабувати й за яких умов;
- чи може бізнес запускати нові продукти;
- ключові показники ефективності бізнесу.

P&L та Cash Flow важливі для ефективного управління й розвитку бізнесу. Для полегшення управлінського обліку на початку бізнесу два згадані звіти можуть структуруватися за однаковим принципом.

ПРИКЛАД

У квітні було домовлено з клієнтом про продаж товару / послуг на 20 000 гривень. Відвантаження товару / надання послуг відбувається за схемою 50% у квітні та 50% у травні. Втім, у клієнта стається форс-мажор, тому у квітні він може оплатити не 10 000 гривень, а лише 7 000 гривень з обіцянкою оплатити у травні 13 000 гривень. Витрати на виготовлення товару/надання послуги складають 11 000 гривень, які бізнес несе таким чином – 10 000 у квітні та 1 000 у червні.

Як це відображено в Cash Flow: у доході за квітень та травень відображені відповідно фактичні платежі від клієнта (7 000 у квітні та 13 000 у травні), у витратах 10 000 у квітня та 1 000 у червні. Залишок відображає помісячно різницю між фактичними доходами та витратами за реалізацію товару/надання послуги, тобто фактичний залишок на рахунок за кожен місяць: у квітні витрати були на 3 000 гривень більшими, ніж дохід; у травні не було ніяких витрат, але був дохід 13 000 гривень; у червні не було доходів, але були витрати 1 000 гривень.

Cash Flow						
	Квітень		Травень		Червень	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Доходи	10000	7000	10000	13000	0	0
Витрати	5000	10000	6000	0	0	1000
Грошовий потік	5000	-3000	4000	13000	0	-1000
Залишок на кінець періоду (доступні кошти)	5000	-3000	9000	10000		9000

Як це відображено у P&L: пробуток від продажу товару/надання послуги за квітень та травень однаковий – 10 000 гривень (загальна сума контракту (20 000) поділена на період фактичного відвантаження товару/надання послуги – 2 місяці). Витрати – 11 000 гривень – також поділені на період відвантаження товару/надання послуги (11 000 гривень/2 місяці = по 5 500 гривень). Прибуток на кінець кожного періоду (місяця) – це різниця між доходами та витратами за період (10 000 гривень – 5 500 гривень = 4 500 гривень прибутку).

P&L						
	Квітень		Травень		Червень	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Доходи	10000	10000	10000	10000	0	0
Витрати	5500	5500	5500	5500	0	0
Прибуток	4500	4500	4500	4500	0	0

У P&L фіксуємо доходи та витрати відповідно до домовленостей (наприклад, контакту), а в Cash Flow - по факту отримання.

Корисні матеріали:

[Як вести платіжний календар](#)

[Управлінський звіт про доходи та витрати](#)

[Управління фінансами для МСБ: що це таке?](#)

4. ЦІНОУТВОРЕННЯ

4.1. СОБІВАРТІСТЬ

Собівартість – сума всіх витрат, які здійснює бізнес на виготовлення товару чи послуги та їх подальшу реалізацію.



Прямі витрати – витрати, необхідні для виготовлення товару чи надання послуги, які понесені за периметром організації або компанії (оплата зовнішнім підрядникам). Операційні витрати розподіляються пропорційно до кількості відповідних товарів (планованих до продажу за період, переважно за рік) або наданих послуг (планованих на період).

Єдиний податок (фіксований відсоток від доходу від продажу товару чи послуги) включається у виробничу собівартість.

Виробнича собівартість – це прямі витрати та частина операційних витрат, які безпосередньо можна віднести на одиницю виготовленого товару чи послуги. Одиниці собівартості:

- у сервісних / проєктних організаціях – це одна година робочого часу спеціаліста або один проєкт (якщо проєкти типові);
- у товарних бізнесах – це одиниця товару, партія або колекція.

Алгоритм розрахунку собівартості для сервісних / проєктних організацій – це розрахунок вартості одиниці продукту:

1. визначити прямі витрати;
 2. вирахувати витрати матеріалів, сировини, роботи прямого персоналу на одиницю продукту;
 3. визначити, які витрати будуть віднесені на виробничу собівартість;
 4. порахувати виробничу собівартість.
5. Алгоритм розрахунку собівартості для товарних організацій – розрахунок

вартості 1 години роботи персоналу та overhead (непрямий персонал: бухгалтери, адміністративний менеджер, менеджери з продажів, менеджери з розвитку бізнесу тощо):

6. перелічити весь прямий персонал, вказати дохід кожного члена (зарплати);
7. перелічити адміністративний персонал та дохід кожного з них (зарплати);
8. вирахувати операційні витрати (overhead);
9. вирахувати вартість 1 год з операційними витратами (overhead).

Корисні матеріали:

[Рахуємо собівартість](#)

4.2. ЦІНА

Ціна – це кількість грошей, за яку продавець згоден продати, а покупець готовий купити одиницю товару / сервісу. Ціну певної кількості товару / сервісу становить його вартість, тому правомірно говорити про ціну як грошову вартість одиниці товару (цінності).

Роль ціни в бізнесі: вона є основним генератором доходів і найбільше впливає на прибуток. Ціна має покривати повну собівартість виготовлення товару (надання послуги) та містити норму прибутковості.

Фактори впливу на ціну в сервісних компаніях:

- відношення прямого та непрямого персоналу;
- обсяг операційних витрат поза overhead – оренда, маркетинг, транспорт, витрати на персонал (навчання, поїздки), IT-витрати;
- частота реалізації проєктів;
- середня вартість проєкту / сервісу на ринку;
- очікуваний прибуток.

Фактор впливу на ціну для товарних компаній:

- вартість матеріалів і сировини;
- обсяг операційних витрат на виготовлення даної конкретної партії товару – яка сума витрат розподілятиметься на яку кількість одиниць;
- кількість одиниць товару в партії;
- роздріб чи опт – які відсотки посередників, умови реалізації та оплат;
- очікуваний прибуток.



СТРУКТУРА ЦІНИ



Корисні матеріали:

[Як розрахувати ціну на товар. Маржа та націнка](#)

5. ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ТА ПЛАНУВАННЯ

5.1. ДЛЯ ЧОГО НЕОБХІДНИЙ ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ?

Фінансовий аналіз – це аналіз фінансової звітності, дослідження фінансових результатів і фінансового стану організації, що дає змогу:

- визначати сильні й слабкі сторони підприємства;
- знаходити оптимальні управлінські рішення;
- прогнозувати окремі показники підприємства та фінансової діяльності загалом;
- контролювати ефективність руху фінансових потоків;
- перевіряти дотримання норм і нормативів витрачання фінансових, матеріальних ресурсів і доцільність понесених витрат.

5.2. ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ЗА АБСОЛЮТНИМИ ПОКАЗНИКАМИ ТА ІНДЕКСАМИ

Оборот:

- скільки грошей із ринку бізнес залучив, тобто наскільки він цікавий клієнтам?
- порівняно з конкурентами – хто найбільший і за рахунок чого, де місце бізнесу, чому саме там?

Доля ринку:

- наскільки бізнес є вагомим гравцем на ринку – який «шмат пирога» має бізнес?
- чи є перспектива зростання, розвитку, потенціал?

Прибуток:

- бізнес прибутковий чи збитковий?
- скільки грошей згенерувала діяльність (залучивши X грн у обороту – скільки з них зробили додаткових грошей)?
- чи можна заробляти альтернативним шляхом більше (наприклад, працюючи в компанії)?

Маржа (вимірюється у гривнях) – сума, яка вказує на ефективність або рентабельність продажів, тобто скільки грошей залишається в компанії після прямих витрат. Із цих грошей покриваються операційні витрати та прибуток. Це перший показник потенціалу бізнес-моделі. Чим більше маржа, тим краще для бізнесу. Аналіз маржа з погляду операційних витрат:

- чи маржа більша за операційні витрати?

- наскільки економічно вигідною є структура створення продукту бізнесу: чи може бізнес перекрити свої фіксовані витрати тим, що залишається після витрат на підрядників?
- чи може бізнес дозволити собі мати такі операційні витрати (мати таку постійну команду, сплачувати таку оренду і т.д.)?

Маржинальність (визначається у відсотках) – це доля маржі в обороті, яка завжди розраховується після якогось періоду діяльності (3 чи 6 місяців, рік). Маржинальність дає розуміння, який відсоток від обороту з кожного продажу залишиться в бізнесі після розрахунку з підрядниками (вона має перекривати операційні витрати та ще залишати прибуток). Звідси керівник бізнесу може зробити висновки, наприклад, наскільки ефективно організація працює з фрілансерами. Якщо ці прямі витрати є занадто високими й знижують маржинальність, то варто або змінити підрядників, або залучити людину в штат, якщо є постійна потреба на певні види робіт.

На цей індекс бізнесам варто орієнтуватися для планування бюджету на майбутні періоди. Для цього слід урахувати наявну маржинальність та визначити, яка є бажаною для бізнесу. Цей відсоток слід зафіксувати як ціль на майбутні періоди та, наприклад, поставити як один із ключових показників ефективності для менеджерів.

Рентабельність (визначається у відсотках) – це відсоток прибутку в обороті, тобто скільки організація заробляє з кожної гривні обороту. Індекс рентабельності використовується як аналітичний показник для розуміння, наскільки доцільно робити цей бізнес чи краще покласти гроші, наприклад, на банківський депозит. У такому випадку, якщо рентабельність вища за депозитні ставки, то краще займатися бізнесом, а не користуватися депозитами.

Зниження рентабельності вказує на втрату ефективності – бізнес почав більше витрачати (наприклад, безпідставно розширивши штат працівників), при цьому не збільшуючи доходу. При масштабуванні бізнесу має зростати або рентабельність, або маржинальність. Інакше, це означає, що бізнес не підвищує ефективності (немає економії на масштабі), що може призвести до стагнації, навіть якщо абсолютний прибуток зростає.

ПОКАЗНИК	ФОРМУЛА ВИРАХОВУВАННЯ	ЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКА
Gross Margin / валова маржа / чистий дохід, грн =	ціна проекту для клієнта (оборот проекту) – прямі витрати	Виражається в гривнях. Показує, скільки грошей залишається після виплат прямих витрат. Тобто якою сумою грошей з кожного проекту ви зможете розпоряджатися після того, як розрахуетесь з підрядниками. З нього фінансують змінні операційні витрати (маркетинг, HR, прибуток). Є проміжною інформацією для розрахунку маржинальності, що виражається у %. І саме маржинальність у % береться як цільовий показник в однотипних проектах. Важливий для Cash Flow.

Маржинальність проекту, % =	валова маржа / ціна проекту для клієнта (оборот проекту)	Виражається у %. Вираховується для однотипних проектів або для бізнеса загалом. Вираховують бажану маржинальність та нижній поріг маржинальності (нижче якого будуть збитки). Показник є орієнтиром для менеджерів при бюджетуванні проектів. Може бути одним із KPI для менеджерів. Чим маржа вища, тим краще. Головний чинник впливу на підвищення маржинальності – поліпшення умов роботи з підрядниками або перенесення виконання робіт усередину компанії. Важливий для P&L. Є одним з елементів фінансової моделі.
Прибуток проекту, грн =	ціна проекту для клієнта (оборот проекту) – виробнича собівартість проекту (прямі витрати і зарплата прямого та адмін. персоналу)	Виражається в грн. Показує, яка сума грошей залишається в компанії після розрахунку з підрядниками та покриття виробничих витрат проекту. З цієї суми ще будуть відраховані змінні операційні витрати (маркетинг, продажі, амортизація, податки і т.д.) та має залишитися прибуток. Є проміжною інформацією для розрахунку прибутковості проектів. Важливий для Cash Flow.
Прибутковість проекту, % =	прибуток проекту / ціна проекту для клієнта (оборот проекту)	Виражається у %. Вираховується для однотипних проектів. Вираховують бажану прибутковість та нижній поріг прибутковості (нижче якого не варто брати проекти). Може бути одним із KPI для керівників підрозділів / СЕО. Чим прибутковість вища, тим краще. Головний чинник впливу на підвищення прибутковості – підвищення маржинальності або зменшення фіксованих та інших операційних витрат (наприклад, на маркетинг). Важливий для P&L. Є одним з елементів фінансової моделі. Має покривати змінні операційні витрати та формувати прибуток. Прибутковість показує, який % з кожного проекту ви матимете у вигляді прибутку, з якого треба буде відрахувати лише частку змінних операційних витрат.

5.3. ПРИНЦИПИ ЕФЕКТИВНОГО АНАЛІЗУ

2. Дивитися на найбільші та найменші цифри.
3. Знаходити найбільші коливання / розриви між А і Б, минулим і теперішнім.
4. Визначити причину коливання.
5. Порівнювати схожі, ідентичні параметри (наприклад, середній чек за продані глиняні тарілки в онлайн та офлайн каналах).
6. Окремо аналізувати помісячні та загальні цифри за певний період:

- a. за певний період: маржинальність, середній чек, середній бюджет. Це тренди та тяглість системи бізнесу (тенденція збережеться);
 - b. помісячно – можливості та бенчмарки (бази порівняння, порівнювані бізнеси); бізнес активність ринку, сезонність.
7. Постійно ставити собі запитання: чому саме так? Що стоїть за кожною цифрою та причини саме такої цифри?
 8. Відділяти висновки від плану дій. Тобто спочатку зробити висновок: «Якщо ... зростає, а ... є найбільш маржинальним, то це для нас означає ... (висновок). Тому наші завдання такі... (план дій)».

Базовий алгоритм аналізу P&L (головні питання до загальних показників)

1. Чи прибутковий бізнес?
2. Чи вистачає маржі для перекриття операційних витрат та наявності прибутку?
3. Який мінімально доступний рівень маржинальності?
4. Яка цільова маржинальність?
5. Яка середня рентабельність?
6. Чи не надто великі фіксовані витрати?
7. Де бізнес «просідає»?
 - Недостатньо маржі (низький %)?
 - Надто великі операційні витрати (маржинальність добра, але її з'їдають операційні витрати – фіксовані та/або змінні витрати)?

6. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ

6.1. ЮРИДИЧНА ФОРМА

Юридична форма – це декларація ведення (або намір вести) діяльність. Юридичні особи бувають різних форм власності: приватної, комунальної (територіальних громад) або державної. Усі юридичні форми зобов'язані здавати звітність, вести бухгалтерський облік, здавати звіти до статистики. Юридичні особи можна притягти до відповідальності за контрактами чи за несплату податків, подати позов у суд, можна накласти штраф.

Види юридичних осіб в українській юрисдикції:

- Фізична особа-підприємець (ФОП).
- Приватне підприємство (ПП).
- Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
- Громадське об'єднання (ГО – громадська організація / спілка).
- Благодійна організація (БО).
- Асоціація юридичних осіб.
- Комунальна організація / установа / підприємство (КП).

Рекомендації щодо організаційно-правових форм:

- ФОП – найкраща форма для підприємницької діяльності.
- ТОВ – найкраща форма, коли бізнес довів свою доцільність та зростає, коли є кілька засновників.
- ГО – добре у разі, коли ви плануєте робити соціально-культурні проєкти, вести некомерційну діяльність.
- ФОП – законодавець дозволив спрощену форму ведення діяльності, спосіб сказати державі, що ви, фізична особа, займаєтеся підприємницькою діяльністю. Простіше й легше, ніж повноцінна юридична особа (ТОВ).
- ПП та ТОВ – повноцінні юридичні особи для ведення комерційної діяльності, націленої на отримання прибутку; можуть бути створені однією або кількома особами. У ТОВ є чіткі частки власності. Власник ТОВ може виконувати функції керівника (директора), але лише як наймана особа.
- Однак у ПП власник може управляти своїм підприємством самостійно (не конче себе наймати як штатного працівника).
- ГО (громадська організація / спілка) – зручна форма для легалізації діяльності, яка не має на меті отримання прибутку (що не означає, що не можна отримувати дохід). У громадській організації членами є фізичні особи, проте у громадській спілці можуть бути членами як юридичні, так і фізичні особи. Коли ви бачите аббревіатуру ГО, треба знати, чи це громадська організація чи громадська спілка (ще ГО – громадське об'єднання). ГО створюються переважно для соціально-значимих напрямів діяльності. Це можуть бути молодіжні клуби, аналітичні центри, організації культури чи організації, які здійснюють адвокацію на певну тему (права тварин, екологія і т.д.).
- БО – почасти нагадують ГО, однак у них є цільова аудиторія – вразлива група (наприклад, соціально незахищені прошарки населення), якій вони допомагають (бенефіціари діяльності – вигодонабувачі).

- Асоціація юридичних осіб – це така форма, коли конкуренти об'єднуються для розвитку своєї галузі загалом (наприклад, для спільної співпраці з університетами, або ж спільного виходу на експортні ринки).

На початкових стадіях підприємницької діяльності може не бути юридичної особи (формат «особиста картка»). У певний момент виникає потреба у ФОП (найпростіша форма ведення бізнесу). Зі зростанням бізнесу може бути навіть кілька ФОП. І коли бізнес уже достатньо розвинувся, варто створювати ТОВ. Також його варто створювати, якщо є кілька співзасновників (уникнення можливих проблем у відносинах на пізніших стадіях розвитку).



Корисні матеріали:

[Вибір юридичної форми ведення бізнесу](#)

[Чому важливо мати ТОВ?](#)

6.2. ФОРМИ ОПОДАТКУВАННЯ

В Україні існують дві системи оподаткування – загальна та спрощена.

Загальна система:

- податок з прибутку (18%);
- обов'язковість керівника;
- понад 1 млн обороту – настає зобов'язання сплати податку на додану вартість (ПДВ) (20%);
- до 1 млн з нульовим прибутком – немає бази для оподаткування;
- ведення бухгалтерського обліку, повна звітність.

Спрощена система:

- фізичні та юридичні особи;

- єдиний податок (5%);
- єдиний соціальний внесок (ЄСВ) – станом на IV квартал 2021 року — це 1320 грн;
- група 2 – підходить для продуктивних бізнесів (наприклад, торгівля) з оборотом до 5 млн. Передбачає 1200 грн єдиного податку (20% від мінімальної зарплати) та ЄСВ.
- група 3 – підходить для сервісних компаній оборотом до 7 млн. Передбачає сплату єдиного податку (5% або 3%, якщо підприємець ще сплачує ПДВ) та ЄСВ;
- обмеження по роботі з юридичними особами;
- спрощений облік, звітність.

Група 2 добре підходить для торгових операцій (наприклад, фешн-бренди або авторські вироби), водночас група 3 – для професійних послуг (дизайн, організація фестивалів тощо). При виборі групи важливо розуміти свої потреби: наприклад, група 2 не дозволяє здійснювати діяльність з організаціями на загальній системі оподаткування (навіть ГО).

Спрощена система дозволяє чітко планувати свої податки, легше вести облік (багато підприємців самостійно ведуть облік, звітуються та сплачують податки).

Щодо оподаткування неприбуткових організацій – таким організаціям видається ознака неприбутковості – саме за нею податкова установа знає, що організація здійснює некомерційну діяльність. Водночас неприбуткові організації мають право здійснювати й комерційну діяльність (надавати послуги, наприклад), – у такому разі оподаткування здійснюється на загальних засадах.

6.3. ОРГАНІЗАЦІЯ ВІДНОСИН ІЗ ПРАЦІВНИКАМИ



Картка

- (+) без податків та ЄСВ
- (+) зручність розрахунків
- (-) юридичні ризики
- (-) права на результати

Мін. з/п + карточка

- (+) податки, ЄП, фікс ЄСВ
- (+) права на результати
- (-) юридичні ризики
- (-) управлінський облік

ФОП-підрядник

- (+) податки, ЄП, фікс ЄСВ
- (+) права на результати
- (-) камуфляж відносин
- (-) «Настя зникає»

Штатний працівник

- (+) соціальний пакет, права
- (+) права на результати
- (-) зобов'язання оплати праці
- (-) податки, ЄСВ, ВЗ

Найпоширеніші форми трудових відносин – від нелегальних (особиста банківська картка) без жодного юридичного оформлення, або ж оформлення на мінімальну зарплату в штат, але з виплатою решти суми на картку (нелегально) – до оформлення відносин як замовника з підрядником-ФОП та повноцінний найм як штатного працівника. Потрібно розуміти переваги та ризики різних форм, ухвалювати рішення самостійно, яка форма зайнятості є прийнятною.

Форма зайнятості «картка» – «працедавець» (переважно це ФОП). Розрахунок здійснюється переводом коштів на картку виконавця («працівника»). Це нелегальна форма зайнятості, за яку накладаються штрафи, якщо податкова служба доведе факт таких трудових відносин (наприклад, регулярні платежі на одну й ту саму суму одній особі). Недолік для «працедавця» – неможливо нічим підтвердити виконання робіт, «працівник» у будь-який момент може припинити виконання своїх обов'язків

без юридичних наслідків для себе.

Форма зайнятості «мінімальна зарплата + карточка» – за такої форми, з одного боку, сторони трудових відносин легально оформлюють свої відносини, працедавець сплачує податки з мінімальної зарплати, працівник має право на соціальний захист. Оскільки це збільшує податкове навантаження, працедавець (ТОВ, ПП, ГО, ФОП) виплачує решту зарплати на картку, наприклад, з іншого свого ФОП, через якого ведеться діяльність. За такої форми виникає більше податків для працедавця, однак він має всі юридичні права на результати праці працівника. Водночас необхідно вести подвійний облік виплати доходу працівникам (легальна зарплата та виплати з ФОП), вести управлінський облік (час працівника, який цим займається).

Форма зайнятості «ФОП - підрядник» – дуже поширена форма відносин в Україні в професійних послугах (ІТ-розробка, дизайн та ін.). За такої форми працедавець (ТОВ, ПП, ФОП) оформлює договори про надання послуг з іншими ФОП – своїми «працівниками» (насправді ж контрагентами, підрядниками). За такої моделі відносин зменшується податкове навантаження на працівників і працедавця, усі проплати здійснюються легально (за надані послуги), водночас необхідно готувати договори, акти виконаних робіт, вести управлінський облік. За такої форми ФОП-працівник має право припинити надання послуг (почати працювати з іншою компанією), і працедавець не матиме важелів впливу («Настя зникає»).

Штатний працівник – правильна форма оформлення трудових відносин. За такої форми працедавець зобов'язаний утримати (відраховувати) 18% прибуткового податку із зарплати працівника та 1,5% військового збору, а також нараховувати єдиний соціальний внесок (ЄСВ) 22,5% у фонд оплати працівників (повну зарплату). Зрозуміло, що це істотне податкове навантаження як на компанію, так і на працівника.

ТРЕНЕРИ НАВЧАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ

«ФІНАНСИ КРЕАТИВУ»

АЛЬОНА КАЛІБАБА

співзасновниця національного акселератору для соціальних підприємців SELab, ex-CEO «Часопис», акредитована фасилітаторка Creative Enterprise Programme. Раніше Country Ambassador Seedstars World, керівниця програми для стартапів бізнес-акселератора Happy Farm (2012-2014, 5 програм, 42 стартапи).

ВОЛОДИМИР ВОРОБЕЙ

виконавчий директор агенції економічного розвитку PPV Knowledge Networks. Бізнес-консультант, акредитований фасилітатор Creative Enterprise Programme, інвестор у lislis toys та Business Hub, співзасновник YoKu, член наглядових рад Теплового Міста та Promprylad.Renovation.

КАТЕРИНА УШАКОВА

професійна маркетологиня і управліниця з 14-річним досвідом роботи як з міжнародними, так і з локальними компаніями та брендами. Сертифікована executive коуч, фасилітаторка стратегічних і креативних сесій, акредитована фасилітаторка Creative Enterprise Programme, підприємниця на платформі Etsy.

Проект «Фінанси креативу» реалізована за партнерства PPV Knowledge Networks за підтримки Українського культурного фонду.

[PPV Knowledge Networks](#) – агенція економічного розвитку, яка займається розвитком бізнесів та міжсекторних зв'язків. Практики: креативна економіка, зелена економіка, розвиток малого й середнього підприємництва (МСП), місцевий економічний розвиток, бізнес-консалтинг, грантовий менеджмент. Агенція надає послуги з проєктного менеджменту, консалтингу, аналітики для бізнесу й організацій. Працює у Львові з 2008 року.

У 2020 році році PPV Knowledge Networks була партнером проєкту-дослідження «[Фінансування креативних індустрій](#)», яке виявило суттєвий брак компетентностей фінансового управління серед представників КІ. Ця навчальна програма є логічним продовженням проєкту та прагне покращити ситуацію із браком знань.

[Український культурний фонд](#) (УКФ) — державна установа, створена у 2017 році як нова модель надання на конкурсних засадах державної підтримки та промоції ініціатив у сфері культури та креативних індустрій. Діяльність Фонду, відповідно до чинного законодавства, є невід'ємною частиною політики і визначених пріоритетів діяльності Міністерства культури та інформаційної політики України



