

Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р.

# БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Навчальний посібник*

Чернівці

*Мехнодрук*

2019

УДК 005.511 (083.92)  
ББК 65.291.231.1я73  
Б59

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
економічного факультету Чернівецького національного університету  
імені Юрія Федьковича  
(протокол № 12 від 23.12. 2019 р.)*

**Рецензенти:**

**Баюра Д.О.** – професор кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка, д. е. н., професор

**Лопатинський Ю.М.** – завідувач кафедри економіки підприємства та управління персоналом Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, д. е. н., професор

**Міценко Н.Г.** – завідувач кафедри економіки Львівського торговельно-економічного університету, д. е. н., професор

**Б59**      **Бізнес-планування підприємницької діяльності** : навч. посіб. /  
З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці:  
Технодрук, 2019. 264 с.  
ISBN 978-617-7611-59-1

У навчальному посібнику висвітлено теоретико-методичні та прикладні аспекти бізнес-планування становлення і розвитку підприємницької діяльності. Розкрито особливості підготовчої, початкової та основної стадій розробки і презентації бізнес-плану підприємницької діяльності. Охарактеризовано методичні аспекти розробки таких розділів бізнес-плану, як: галузь, суб'єкт підприємницької діяльності, продукція; дослідження ринку; маркетинг-план; виробничий план; організаційний план; план комерційних ризиків; фінансовий план. Обґрунтовано інформаційно-аналітичне та методичне забезпечення бізнес-планування підприємницької діяльності. Узагальнено концептуальні характеристики моделей управління реалізацією бізнес-проектів у підприємстві та процедур розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Для студентів, викладачів, аспірантів економічного профілю вищих закладів освіти, всіх фахово зацікавлених осіб.

**УДК 005.511 (083.92)**  
**ББК 65.291.231.1я73**

**ISBN 978-617-7611-59-1**

© З. С. Варналій, Т. Г. Васильців,  
Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик, 2019  
© Чернівецький нац. ун-т, 2019  
© ПБКФ «Технодрук», 2019

## ЗМІСТ

<b>Передмова</b> .....	<b>8</b>
<b>Тема 1. Бізнес-планування підприємницької діяльності: методична характеристика</b> .....	<b>10</b>
1.1. Сутнісна характеристика бізнес-планування підприємницької діяльності .....	10
1.2. Функції та цілі розробки бізнес-плану .....	12
1.3. Формування інформаційного поля бізнес-плану .....	12
1.4. Загальна методологія розробки бізнес-плану .....	14
Запитання для самоконтролю .....	16
Питання для самостійного вивчення .....	16
Питання для дискусії .....	17
План семінарського заняття .....	17
Теми рефератів .....	17
Теми фіксованих виступів .....	17
Тести .....	18
Глосарій основних термінів і понять .....	20
Перелік рекомендованої літератури .....	20
<b>Тема 2. Підготовча стадія розробки бізнес-плану</b> .....	<b>21</b>
2.1. Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії ...	21
2.2. Оцінювання сприятливих зовнішніх можливостей та загроз реалізації бізнес-проекту .....	22
2.3. Виявлення сильних і слабких сторін суб'єкта підприємницької діяльності (бізнес-проекту) .....	26
2.4. Визначення місії суб'єкта підприємницької діяльності (бізнес-проекту) та формування його цілей .....	28
2.5. Аналіз стратегічних альтернатив та обрання стратегії .....	32
Запитання для самоконтролю .....	38
Питання для самостійного вивчення .....	38
Питання для дискусії .....	39
План семінарського заняття .....	39
Теми рефератів .....	39
Теми фіксованих виступів .....	39
Тести .....	39
Глосарій основних термінів і понять .....	41
Перелік рекомендованої літератури .....	42
<b>Тема 3. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану</b> .....	<b>44</b>
3.1. Структура бізнес-плану .....	44
3.2. Логіка розробки бізнес-плану .....	46
3.3. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану .....	48
Запитання для самоконтролю .....	51
Питання для самостійного вивчення .....	51
Питання для дискусії .....	51

План семінарського заняття .....	52
Теми рефератів .....	52
Теми фіксованих виступів .....	52
Тести .....	52
Перелік рекомендованої літератури .....	54
<b>Тема 4. Галузь, суб'єкт підприємницької діяльності та його продукція .....</b>	<b>56</b>
4.1. Загальна характеристика суб'єкта підприємницької діяльності та його продукції (послуг) .....	56
4.2. Опис базових галузевих параметрів .....	61
4.3. Дослідження ринку .....	65
4.4. Методи прогнозування обсягів продаж .....	69
Запитання для самоконтролю .....	71
Практичні завдання .....	72
Питання для самостійного вивчення .....	74
Питання для дискусії .....	74
План семінарського заняття .....	75
Теми рефератів .....	75
Теми фіксованих виступів .....	75
Тести .....	75
Перелік рекомендованої літератури .....	77
<b>Тема 5. Діагностика конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності .....</b>	<b>79</b>
5.1. Сутність конкурентного середовища та його складові .....	79
5.2. Методика діагностики конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності .....	83
5.3. Оцінювання конкурентних сил та визначення типу ринку .....	85
5.4. Оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку .....	88
5.5. Аналіз конкурентних позицій суб'єкта підприємницької діяльності на ринку .....	92
Запитання та завдання для самоконтролю .....	95
Практичні завдання .....	96
Питання для самостійного вивчення .....	99
Питання для дискусії .....	99
План семінарського заняття .....	99
Теми рефератів .....	100
Теми фіксованих виступів .....	100
Тести .....	100
Глосарій основних термінів і понять .....	102
Перелік рекомендованої літератури .....	103
<b>Тема 6. Маркетинг-план .....</b>	<b>104</b>
6.1. Завдання розділу, логіка його розробки .....	104
6.2. Стратегія маркетингу .....	105

6.3. Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу .....	110
6.4. Прогнозування обсягів продаж .....	111
Запитання для самоконтролю .....	112
Практичні завдання .....	113
Питання для самостійного вивчення .....	114
Питання для дискусії .....	114
План семінарського заняття .....	114
Теми рефератів .....	114
Теми фіксованих виступів .....	114
Тести .....	115
Перелік рекомендованої літератури .....	117
<b>Тема 7. Виробничий план .....</b>	<b>119</b>
7.1. Цілі та завдання виробничого плану .....	119
7.2. Структура виробничого плану, технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу, виробнича програма суб'єкта підприємницької діяльності .....	120
7.3. Формування матеріально-технічної бази .....	123
7.4. Нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану .....	128
Запитання для самоконтролю .....	135
Практичні завдання .....	136
Питання для самостійного вивчення .....	139
Питання для дискусії .....	140
План семінарського заняття .....	140
Теми рефератів .....	140
Теми фіксованих виступів .....	140
Тести .....	140
Перелік рекомендованої літератури .....	142
<b>Тема 8. Організаційний план .....</b>	<b>145</b>
8.1. Основні цілі та завдання організаційного плану .....	145
8.2. Структура організаційного плану .....	146
8.3. Вибір організаційної структури та визначення потреби в управлінському персоналі .....	147
8.4. Календарний план-графік реалізації підприємницького проекту .....	150
Запитання для самоконтролю .....	152
Практичні завдання .....	152
Питання для самостійного вивчення .....	154
Питання для дискусії .....	154
План семінарського заняття .....	154
Теми рефератів .....	154
Теми фіксованих виступів .....	155
Тести .....	155
Перелік рекомендованої літератури .....	157

<b>Тема 9. Оцінювання комерційних ризиків .....</b>	<b>159</b>
9.1. Сутність та види ризиків, які враховуються при бізнес-плануванні .....	159
9.2. Структура та цілі розробки розділу “Оцінювання комерційних ризиків” .....	162
9.3. Методика оцінювання впливу комерційних ризиків та напрями їх мінімізації .....	163
Запитання для самоконтролю .....	169
Практичні завдання .....	170
Питання для самостійного вивчення .....	172
Питання для дискусії .....	172
План семінарського заняття .....	173
Теми рефератів .....	173
Теми фіксованих виступів .....	173
Тести .....	173
Глосарій основних термінів і понять .....	175
Перелік рекомендованої літератури .....	175
<b>Тема 10. Фінансовий план .....</b>	<b>177</b>
10.1. Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану .....	177
10.2. Основні табличні форми фінансового плану .....	180
10.3. Очікувані фінансові коефіцієнти .....	182
10.4. Цілі та завдання презентації бізнес-плану, методологічні основи експертизи бізнес-плану .....	188
Запитання для самоконтролю .....	191
Практичні завдання .....	191
Питання для самостійного вивчення .....	194
Питання для дискусії .....	194
План семінарського заняття .....	195
Теми рефератів .....	195
Теми фіксованих виступів .....	195
Тести .....	195
Глосарій основних термінів і понять .....	197
Перелік рекомендованої літератури .....	197
<b>Тема 11. Моделі управління реалізацією бізнес-проектів у підприємстві .....</b>	<b>199</b>
11.1. Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності .....	199
11.2. Оцінювання конкурентних позицій суб’єктів підприємницької діяльності методом Бостонської консалтингової групи .....	202
11.3. Багатофакторна модель як засіб системного управління реалізацією бізнес-проектів у підприємстві .....	205
11.4. Моделі портфельного аналізу та проектування в системі управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності .....	209

11.5. SWOT-аналіз як інструмент управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності .....	213
11.6. Моделі системного підходу до управління реалізацією бізнес-проектів у підприємництві .....	218
Запитання для самоконтролю .....	225
Практичні завдання .....	226
Питання для самостійного вивчення .....	230
Питання для дискусії .....	230
План семінарського заняття .....	231
Теми рефератів .....	231
Теми фіксованих виступів .....	232
Тести .....	232
Перелік рекомендованої літератури .....	234
<b>Тема 12. Розроблення та реалізація програм підвищення конкурентоспроможності бізнесу .....</b>	<b>236</b>
12.1. Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу .....	236
12.2. Передумови, що визначають необхідність розробки програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу .....	238
12.3. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу .....	240
12.4. Програми підвищення якості продукції та ефективності підприємницької діяльності як складові програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу .....	245
12.5. Етапізація розробки і реалізації конкурентної стратегії суб'єкта бізнесу .....	248
Запитання для самоконтролю .....	254
Практичні завдання .....	255
Питання для самостійного вивчення .....	259
Питання для дискусії .....	259
План семінарського заняття .....	259
Теми рефератів .....	260
Теми фіксованих виступів .....	260
Тести .....	260
Глосарій основних термінів і понять .....	262
Перелік рекомендованої літератури .....	263

## ПЕРЕДМОВА

Належне створення, а в подальшому функціонування та розвиток кожного суб'єкта підприємницької діяльності, потребує детального планування, дієвим інструментом якого виступає процес бізнес-планування. Особливо при започаткуванні нового напрямку, виду економічної діяльності чи створенні стратегічного підрозділу суб'єкта бізнесу важливе значення відводиться розробці бізнес-плану як детального попереднього аналізу та прогнозу перспектив підприємницького проекту. Особливо важливим є бізнес-планування підприємницької діяльності на сучасному етапі розвитку економіки, адже об'єктивно посилюється потреба в більш детальному та комплексному впровадженні сучасних елементів планування за для забезпечення життєздатності та планової конкурентоспроможності бізнесу.

Бізнес-план охоплює практично всі функціональні напрями суб'єкта господарювання, починаючи від детального опису технології бізнес-проекту і закінчуючи ґрунтовними фінансовими розрахунками ефективності підприємницької діяльності. Тому його розробка і контроль реалізації (в подальшому) значно сприяє як підвищенню ефективності, так і зниженню ризиків у започаткуванні нових напрямів підприємницької діяльності.

У навчальному посібнику зроблено спробу системно подати теоретико-методичні та прикладні аспекти бізнес-планування становлення і розвитку підприємницької діяльності, зокрема акцентується увага на:

- процедурних аспектах підготовчої, початкової та основної стадій розробки і презентації бізнес-плану;
- методичних проблемах розробки головних структурних частин бізнес-плану – опису суб'єкта підприємницької діяльності і його продукції (послуг), галузевих характеристик, результатів дослідження ринку, плану з маркетингу, виробничого, організаційного планів, оцінювання ризиків, фінансового плану;
- обґрунтуванні інформаційно-аналітичного та методичного забезпечення процесу бізнес-планування підприємницької діяльності;
- узагальнені концептуальних характеристик моделей управління реалізацією бізнес-проектів у підприємстві та процедур розроблення і реалізації програм підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Отже, розроблено 12 тем, кожна з яких викладена в такій послідовності: методичні вказівки до вивчення теми; підсумки теми; запитання для самоконтролю знань; практичні завдання; теми рефератів; тестові завдання; глосарій основних термінів і понять; перелік рекомендованої літератури.

Важливою характеристикою навчального посібника є його теоретична і практична спрямованість: запропоновані практичні завдання охоплюють комплекс робіт, які мають вирішальне значення для засвоєння тем, що дає змогу студентам оволодіти не тільки теоретичною, але й практичною частиною курсу з вирішенням типових підприємницьких задач. За результатами виконання таких завдань можна з'ясувати загальний рівень підготовки та всебічно оцінити знання студента.



Незаперечною перевагою начального посібника є система тестів та комплекс практичних завдань, у тому числі з використанням ПЕОМ, методична доцільність яких полягає у забезпеченні студентів знаннями, які в подальшому можуть використовуватися при бізнес-плануванні становлення і розвитку підприємницької діяльності.

У процесі вивчення курсу “Бізнес-планування підприємницької діяльності” перед студентами ставиться завдання узагальнити економічний зміст показників, що вивчаються, прогнозувати і планувати підприємницьку діяльність суб’єкта бізнесу, вміти самостійно розбиратися у наявній економічній ситуації, вірно та раціонально підходити до вирішення комерційних проблем, приймати оперативні рішення з урахуванням знання показників економічної ефективності, доцільності інвестування.

На думку авторів, у посібнику реалізується мета, яка полягає у формуванні в студентів теоретичних і практичних знань з прогнозування й планування підприємницької діяльності суб’єкта бізнесу.

Таким чином, навчальний посібник, безперечно, допоможе студентам опанувати дисципліну, а також стане в пригоді при підготовці самостійних завдань. Він може бути корисним не лише студентам, але й викладачам, котрі цікавляться проблемами планування становлення, ефективного управління та розвитку суб’єктів підприємницької діяльності.

# ТЕМА 1

## БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: МЕТОДИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА

- 1.1. *Сутнісна характеристика бізнес-планування підприємницької діяльності*
- 1.2. *Функції та цілі розробки бізнес-плану*
- 1.3. *Формування інформаційного поля бізнес-плану*
- 1.4. *Загальна методологія розробки бізнес-плану*

### 1.1. Сутнісна характеристика бізнес-планування підприємницької діяльності

Процес планування є невід'ємним природним елементом управління створенням, функціонуванням та розвитком кожного суб'єкта підприємництва, адже дозволяє не лише передбачити найбільш важливі економічні характеристики та параметри господарювання, але й узгодити місію та цілі, стратегію і тактику розвитку, ресурсний потенціал та можливості її реалізації.

Загальновідомо, що планування є процесом формування цілей, визначення пріоритетів, засобів, методів та шляхів їх досягнення. Його роль полягає у зменшенні рівня невизначеності підприємницької діяльності та забезпечення життєздатності суб'єкта бізнесу.

Важливо зауважити, що бізнес-план на відміну від інших планових документів суб'єкта підприємницької діяльності стосується:

- планування започаткування та реалізації окремого бізнес-проекту суб'єкта підприємницької діяльності;
- планування окремих напрямів, видів економічної діяльності чи створення окремого стратегічного підрозділу суб'єкта бізнесу;
- обґрунтування перспективних напрямів розвитку підприємницької діяльності.

Відповідно, бізнес-план розробляється суб'єктом підприємницької діяльності перед його створенням (для обґрунтування доцільності інвестицій та ефективності господарювання, а також розміру статутного капіталу); для планування розвитку (у випадку діючого суб'єкта бізнесу); для обґрунтування економічної доцільності започаткування нових видів діяльності чи створення нових стратегічних господарських підрозділів, бізнес-одиниць).

Водночас, недостатнім є трактування процесу бізнес-планування лише як процесу послідовного написання необхідних розділів бізнес-плану як документу, адже бізнес-планування є систематизованим розрахунком показників підприємницької діяльності на оперативний (поточний) плановий період та обранням оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності (максимізація доходу та прибутку, ефективність використання ресурсного потенціалу, мінімізація витрат).

**Бізнес-план** є документом, який містить систему ув'язаних в часі й просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на

отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту. Це результат планування, зафіксований у стислій та зрозумілій формі документа. Він виступає інструментом досягнення мети, що включає всі основні напрями діяльності суб'єкта бізнесу.

**Мета розробки бізнес-плану** полягає у формуванні концепції розвитку суб'єкта підприємницької діяльності (чи реалізації ним підприємницького проекту), яка забезпечує аналіз, оцінювання, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності й динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Особливо актуальною є роль бізнес-плану у діяльності суб'єктів малого підприємництва, яка проявляється, передусім, у таких аспектах:

1) діяльність малого суб'єкта бізнесу, як правило, стосується лише одного виду (чи обмеженої кількості видів) економічної діяльності;

2) життєвий цикл функціонування малого суб'єкта бізнесу (реалізації бізнес-проекту) є коротшим, ніж у середніх чи великих підприємств. Останнє обумовлено тим, що мале підприємство в процесі свого функціонування або “виростає” до середнього, або перепрофілює діяльність на більш перспективні види господарювання чи інші ринкові ніші.

В умовах посилення конкуренції зростає й потреба у фахівцях, які володіють методикою розробки бізнес-плану становлення і розвитку підприємницької діяльності, обґрунтування перспективних управлінських рішень, спрямованих на удосконалення механізму розвитку суб'єкта бізнесу чи започаткування нових напрямів діяльності.

Планування є процесом формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів, шляхів їх досягнення. Головна мета планування полягає в тому, щоб визначити цю сукупність цілей, а також сформулювати засоби, можливості та шляхи, передбачити ризики їх досягнення.

Розробка бізнес-плану є трудомістким процесом, вимагає значних коштів і часу. Тому бізнес-планування починається, як мінімум, за півроку до початку реалізації підприємницького проекту. До бізнес-планування залучають менеджерів, фінансистів, економістів, маркетингологів, юристів. Це можуть бути як працівники суб'єкта підприємницької діяльності, які мають значний професійний досвід, так і зовнішні консультанти, експерти.

Причому залучення сторонніх фахівців дозволяє:

- реальніше оцінити підприємницьку ідею;
- підвищити рівень довіри до бізнес-плану з боку інвесторів, банку чи партнерів по бізнесу.

Але в розробці бізнес-плану обов'язково мають приймати участь керівник суб'єкта бізнесу та автор підприємницького ідеї.

Бізнес-план є одночасно керівництвом до дії та до виконання. Він використовується для перевірки ідей, цілей, для підвищення ефективності управління суб'єктом бізнесу та прогнозування результатів підприємницької діяльності. По мірі реалізації бізнес-проекту цей документ може уточнитись шляхом коригування відповідних показників.

## 1.2. Функції та цілі розробки бізнес-плану

Роль бізнес-плану для суб'єкта підприємницької діяльності полягає в тому, що цей документ виконує сукупність цілей, узагальнених за зовнішньою та внутрішньою **функціями**:

1. Зовнішня (документ призначений для інституцій фінансово-кредитного сектора, інвесторів, співзасновників, партнерів по бізнесу, потенційних працівників) стосується ознайомлення заінтересованих суб'єктів зовнішнього середовища із сутністю та основними аспектами підприємницького проекту.

2. Внутрішня (документ призначений для внутрішнього користування апаратом управління, іншими працівниками суб'єкта підприємницької діяльності) стосується опрацювання механізму самоорганізації, тобто обґрунтування цілісної системи управління реалізацією бізнес-проекту.

Відтак, основними **цілями** розробки бізнес-плану є:

1) промоделювати систему управління суб'єктом бізнесу (його окремим бізнес-проектом чи стратегічним господарським підрозділом). Досвід та практика засвідчують, що успіх підприємницької діяльності визначається трьома факторами: правильним розумінням реальної ситуації в даний момент часу; чіткою постановкою цілей, яких хоче досягнути суб'єкт бізнесу; якісним плануванням процесів переходу з одного стану в інший. Тому бізнес-план з його конкретними комерційними цілями та програмою дій для їх досягнення виступає в ролі засобу, здатного керувати бізнесом;

2) передбачити ускладнення / ризики функціонування суб'єкта бізнесу (його окремого стратегічного підрозділу чи реалізації окремого підприємницького проекту);

3) залучити позичковий капітал, необхідний для створення суб'єкта бізнесу чи реалізації окремого підприємницького проекту. Бізнес-план розкриває не лише виробничу, ринкову і організаційну, але і фінансову інформацію про бізнес-суб'єкт. Ця інформація дозволяє робити висновки про те, якою є його потреба у стартовому капіталі, як будуть витратитися кошти та погашатися кредити, який рівень ризику господарювання і т. ін. У цьому контексті бізнес-план є основою конструктивних відносин з потенційними інвесторами, банком і т. ін.;

4) забезпечити процес “комунікації” між суб'єктом підприємницької діяльності та інституціями зовнішнього середовища його функціонування (постачальниками, контрагентами, покупцями, потенційними працівниками);

5) розвинути управлінські навички керівництва та іншого управлінського персоналу суб'єкта підприємницької діяльності.

## 1.3. Формування інформаційного поля бізнес-плану

Процес розробки бізнес-плану починається зі збору інформації, яка стосується бізнес-проекту (інформаційного поля бізнес-плану). Ця інформація стає в базисом подальших економіко-математичних розрахунків. Інформаційну базу бізнес-планування можна умовно розділити на дві групи даних: внутрішні (які можна одержати безпосередньо у суб'єкта бізнесу – фінансова та статистична звітність, інформація управлінського обліку) та зовнішні

(одержання яких передбачається із зовнішнього середовища його функціонування – статистичні бюлетені, маркетингові дослідження ринку, нормативно-правові параметри, ін.).

Інформація, необхідна для розробки бізнес-плану, формується, як правило, за такими напрямками: маркетингова; виробнича; фінансова; загальноекономічна; галузева; передбачення та припущення стосовно окремих параметрів майбутнього бізнесу.

Логіка формування інформаційної бази розробки бізнес-плану за цими напрямками є такою. Підприємницька ідея, яка стосується виробництва та реалізації певної продукції (надання послуги), може бути успішною лише тоді, коли продукт суб'єкта бізнесу користується попитом. Саме з цією метою збирається маркетингова інформація (про потенційних споживачів продукції (послуг), їх потреби; технічні, експлуатаційні та споживчі якості аналогічних продуктів, представлених на ринку, їх вартість; особливості просування продукту на ринок і загалом про все те, що характеризує обраний підприємством цільовий ринковий сегмент).

Для того, щоб вийти на ринок з товаром, його необхідно спочатку виготовити. Причому часто приваблива підприємницька ідея нашоухується непереборні виробничі перепони: відсутність необхідної сировини та матеріалів, машин та обладнання, кваліфікованої робочої сили. Тому збір виробничої інформації (технологія виробництва, необхідні машини та обладнання, сировина і матеріали, спеціальності та кваліфікація працівників, потреба у виробничих площах та кошторис витрат, ін.) є необхідним елементом підготовчої стадії розробки бізнес-плану.

З метою забезпечення належного рівня рентабельності та окупності витрат на реалізацію бізнес-проекту слід зібрати фінансову інформацію, передусім про: рівень доходності аналогічних підприємницьких проектів, які були реалізовані (реалізуються); розміри необхідних інвестицій, пов'язаних з підготовкою реалізації проекту; потребу у коротко- та довгострокових кредитах; особливості руху грошових коштів у цій сфері бізнесу і т.п.

Таким чином, зусилля розробника бізнес-плану мають бути спрямовані на збір викладеної вище інформації. При цьому можна опиратись на такі **джерела отримання інформації**:

- власний досвід практичної роботи та інтуїцію;
- безпосередні контакти з потенційними клієнтами, постачальниками, контрагентами;
- інформація про конкурентів, одержана за рахунок придбання їх товарів, відвідування спеціалізованих виставок, збору рекламної інформації ін.;
- статистична інформація про тенденції розвитку галузі;
- поточні аналітичні огляди економічної ситуації;
- публікації з питань підприємництва.

Бажано, якщо це можливо, самостійно проводити опитування потенційних споживачів.

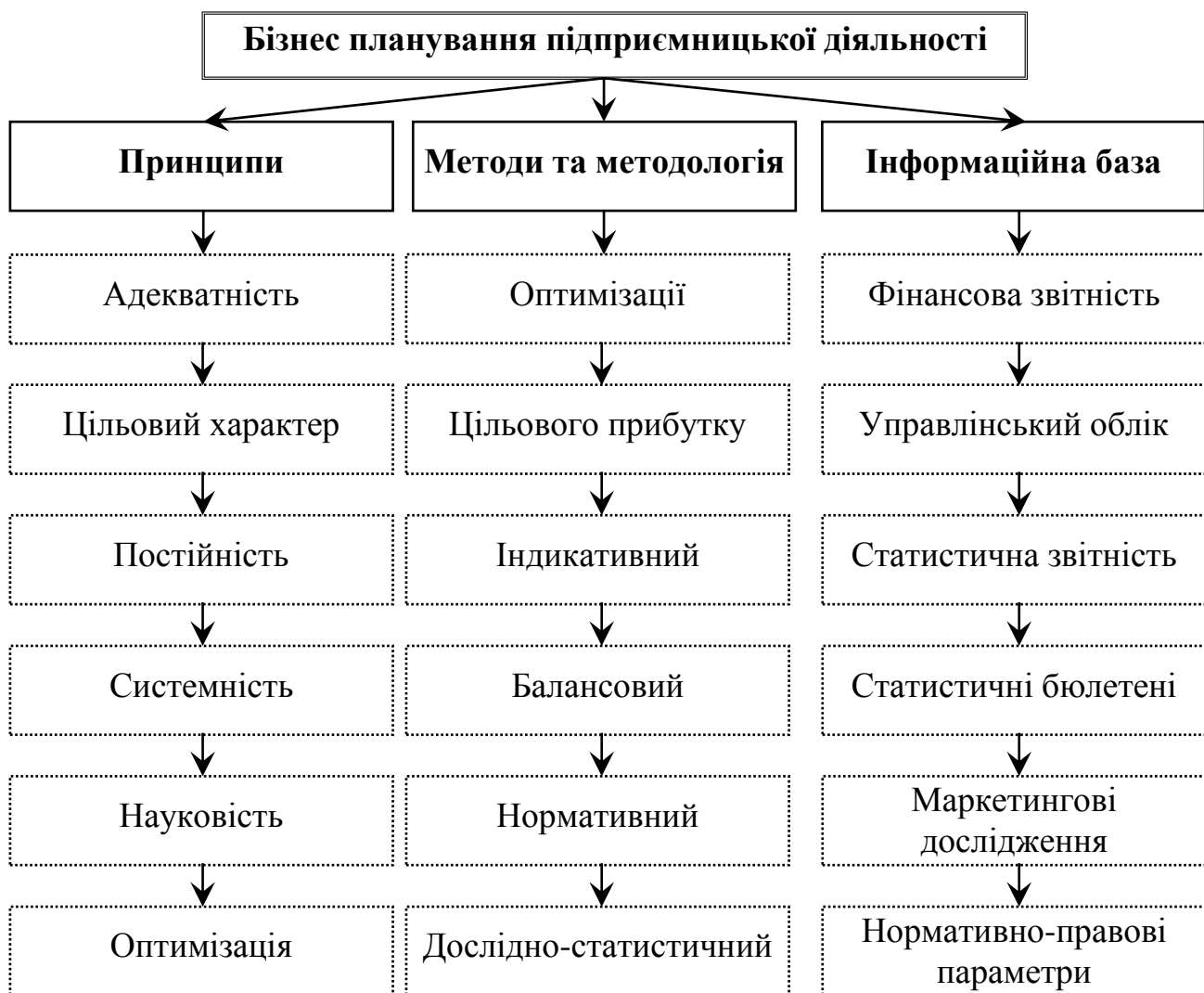
Кожен вид бізнесу має свої особливості, які стосуються його сфери,

розмірів, специфіки ринку і т.п. Тому важко виділити певну стандартну методологію розробки бізнес-плану. Разом з тим узагальнення досвіду підприємницької діяльності дозволяє виділяти в процесі роботи над бізнес-планом три стадії: початкову, підготовчу та основну.

Початкова стадія розробки бізнес-плану передбачає формування концепції майбутнього бізнесу (пошук підприємницької ідеї; вибір сфери діяльності; обґрунтування вибору форми організації бізнесу; вибір способу започаткування бізнесу).

#### 1.4. Загальна методологія розробки бізнес-плану

Представимо на рис. 1.1 методологічну схему розробки бізнес-плану, яка включає принципи, методологію та інформаційну базу бізнес-планування підприємницької діяльності.



**Рис. 1.1. Методологічна схема розроблення бізнес-плану суб'єкта підприємницької діяльності**

Так, **принципами** бізнес-планування підприємницької діяльності, дотримання яких дозволить розробити документ, який відповідатиме вимогам до його розробки є:

– адекватність – бізнес-план та положення усіх його розділів повинні відповідати існуючим ринковим умовам, на якому функціонує суб'єкт бізнесу, його розмірам, можливостям, ресурсному забезпеченню;

– цільовий характер – розрахунки, проведені при бізнес-плануванні, мають відповідати основній цілі, поставленій при розробці цього планового документа (максимізація прибутку чи доходу, мінімізація витрат, ін.);

– постійність – ефективне управління функціонуванням та розвитком суб'єкта бізнесу передбачає не лише розробку бізнес-плану перед його реєстрацією та створенням; це повинен бути безперервний процес планування бізнесу, реалізації підприємницького проекту та його коригування під час реалізації проекту;

– системність – сукупність показників та розрахунків, проведених при розробці бізнес-плану, мають бути ув'язаними в єдину систему показників, узгоджених між собою спільними цілями та ресурсами;

– науковість – усі розрахунки, проведені при розробці бізнес-плану, мають ґрунтуватись виключно на наукових підходах та методиках;

– оптимізації – у ході розрахунку показників слід забезпечити обрання допустимого, проте найкращого варіанту реалізації підприємницького проекту та розвитку суб'єкта бізнесу.

До *додаткових*, але невід'ємних, принципів, яких доцільно дотримуватись у процесі розробки бізнес-плану, доцільно віднести й такі:

– ініціювання – активізація, стимулювання і мотивація прогнозованих дій, проектів, угод та ін.;

– прогнозування – передбачення та обґрунтування бажаного стану суб'єкта бізнесу в процесі аналізу та обліку сукупності факторів;

– координація та інтеграція – облік взаємозв'язку та взаємозалежності всіх структурних підрозділів суб'єкта бізнесу з орієнтацією їх на єдиний загальний результат;

– безпека управління – забезпечення інформацією про можливі ризики для своєчасного прийняття запобіжних заходів щодо зменшення чи запобігання негативних наслідків;

– впорядкування – створення єдиного загального порядку для успішної роботи і відповідальності;

– контроль – можливість оперативного відстеження виконання плану, виявлення помилок та можливостей його коригування;

– документування – представлення бізнес-плану в документальній формі.

До базових методологічних принципів розробки бізнес-плану відносять й принцип науковості. Відтак, всі розрахунки, які проводяться у межах структурних частин цього документу, повинні базуватись на відповідних методах і методології планування фінансово-економічних показників. Зокрема, основними **методами** та їх характеристиками є:

– метод оптимізації – передбачає проведення розрахунків згідно з окремими сценаріями (варіантами) та обрання найбільш оптимального за обраними перед розробкою бізнесу-плану критеріями оптимальності;

– метод цільового прибутку – базується на визначенні розміру цільового прибутку, який є бажаним для суб'єкта бізнесу, після чого здійснюється планування ресурсного забезпечення та обсягів діяльності, за рахунок яких може бути забезпечено плановий розмір та рівень прибутку;

– індикативний метод – передбачає розрахунок критичних обмежень обсягів підприємницької діяльності, при яких досягається доцільність функціонування суб'єкта бізнесу, беззбитковість його діяльності, мінімальна рентабельність вкладеного у бізнес-проект капіталу, ефективність використання ресурсного забезпечення, ін.;

– балансовий метод – базується на ув'язці (шляхом складання умовного балансу) бажаних результатів діяльності суб'єкта бізнесу (реалізації підприємницького проекту) з відповідним ресурсним забезпеченням для досягнення цих показників;

– нормативний метод – найбільш точний (проте трудомістким, оскільки часто потребує обґрунтування або встановлення науково-обґрунтованих норм відповідних показників), який передбачає розрахунок показників на основі використання науково-обґрунтованих норм та нормативів; планові показники розраховуються шляхом множення відповідного ресурсного забезпечення на нормативи їх використання;

– дослідно-статистичний метод – використовується за умови, коли неможливо використати наведені вище методи для розрахунку планових показників; передбачає проведення спеціальних дослідів та випробувань для визначення необхідних даних, які далі використовуються при розрахунку тих чи інших планових показників бізнес-плану.

### **Запитання для самоконтролю**

1. У чому полягає відмінність бізнес-плану від планів підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу?
2. Дайте визначення понять “бізнес-планування” та “бізнес-план”.
3. У чому полягають мета розробки бізнес-плану суб'єкта підприємницької діяльності, його цілі та завдання?
4. Охарактеризуйте зовнішню та внутрішню функції розробки бізнес-плану.
5. Якими є джерела інформації для розробки бізнес-плану суб'єкта підприємницької діяльності?
6. На чому базується методологічна схема розробки бізнес-плану суб'єкта підприємницької діяльності?
7. Якими є основні принципи бізнес-планування, їх характеристика?
8. Якими є методи розрахунку показників бізнес-плану, у чому їх суть?
9. Охарактеризуйте основні етапи розробки бізнес-плану як документа.

### **Питання для самостійного вивчення**

1. Концептуальні засади стратегічного планування.
2. Загальні принципи та методологія планування економічних показників.



3. Організаційна схема процесу бізнес-планування.
4. Ресурсні обмеження виконання бізнес-плану.

### **Питання для дискусії**

1. Відмінність бізнес-плану від техніко-економічного обґрунтування, доцільність складання цих документів.
2. Взаємозв'язок та взаємообумовленість бізнес-плану і статуту суб'єкта підприємницької діяльності.
3. Дотримання принципів, використання методів та джерел інформації залежно від розробки бізнес-плану нового та діючого суб'єкта бізнесу.
4. Створення окремого стратегічного підрозділу чи започаткування нового виду підприємницької діяльності суб'єктом бізнесу.
5. Доцільність розробки бізнес-плану підприємницької діяльності в умовах планової та ринкової економік: відмінності у функціях бізнес-плану.

### **План семінарського заняття**

1. Сутнісна характеристика бізнес-планування підприємницької діяльності.
2. Функції та цілі розробки бізнес-плану.
3. Формування інформаційного поля бізнес-плану.
4. Загальна методологія розробки бізнес-плану.

### **Теми рефератів**

1. Мета, значення та доцільність розробки бізнес-плану на кожному з етапів життєвого циклу суб'єкта підприємницької діяльності.
2. Методи та методологія розрахунку планових економічних показників.
3. Взаємозв'язок об'єкта та типів управлінських рішень процесу бізнес-планування.
2. Метод цільового прибутку як метод бізнес-планування: суть, переваги та недоліки.
3. Індикативний метод як метод бізнес-планування: суть, переваги та недоліки.
4. Балансовий метод як метод бізнес-планування: суть, переваги та недоліки.
5. Нормативний метод як метод бізнес-планування: суть, переваги та недоліки.
6. Дослідно-статистичний метод як метод планування: суть, переваги та недоліки.

### **Теми фіксованих виступів**

1. Соціально-економічна необхідність бізнес-планування підприємницької діяльності.
2. Функціонально-галузеві особливості бізнес-планування.
3. Трансформація планово-економічної системи господарювання та її відображення у бізнес-плануванні.

## Тести

### **1. Оберіть вірне та повне визначення суті поняття “бізнес-планування”:**

- а) процес написання обов’язкових розділів бізнес-плану та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності;
- б) розрахунок показників підприємницької діяльності на плановий період та обрання того варіанту, при якому досягається максимізація прибутку;
- в) процес написання обов’язкових розділів бізнес-плану та оформлення їх згідно вимог;
- г) розрахунок показників підприємницької діяльності на плановий період та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності.

### **2. Оберіть правильне та повне визначення суті поняття “бізнес-план”:**

- а) документ, який містить систему ув’язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту;
- б) документ, який містить систему ув’язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами розрахунків, при яких досягається максимізація прибутку;
- в) документ, який містить систему розрахунків, які ув’язані в часі та просторі;
- г) документ, який містить мету, цілі та завдання бізнес-плану.

### **3. Оберіть характеристику, яка відповідає внутрішній функції бізнес-плану суб’єкта підприємницької діяльності:**

- а) ознайомити заінтересованих інституцій фінансово-кредитної сфери, інвесторів із сутністю підприємницького проекту;
- б) опрацювати систему управління реалізацією підприємницького проекту;
- в) залучити необхідне фінансування для реалізації підприємницького проекту;
- г) ознайомити потенційного працівника з основними аспектами діяльності (реалізації підприємницького проекту) суб’єкта бізнесу.

### **4. Оберіть характеристику, яка відповідає зовнішній функції бізнес-плану суб’єкта підприємницької діяльності:**

- а) ознайомити заінтересованих працівників з плановими термінами окупності інвестицій, вкладених у підприємницький проект суб’єкта бізнесу;
- б) опрацювати систему управління реалізацією підприємницького проекту;
- в) визначити обсяги необхідного фінансування для реалізації підприємницького проекту;
- г) ознайомити потенційного працівника з основними аспектами діяльності (реалізації підприємницького проекту) суб’єкта бізнесу.

**5. Яка з наведених нижче характеристик не відповідає цілям бізнес-планування?**

- а) промоделювати систему управління суб'єктом бізнесу;
- б) розвинути управлінські навички робітників суб'єкта бізнесу;
- в) передбачити ускладнення / ризики функціонування суб'єкта бізнесу;
- г) забезпечити процес "комунікації" між суб'єктом підприємницької діяльності та інституціями зовнішнього середовища його функціонування.

**6. Який з наведених нижче принципів не відповідає принципам бізнес-планування?**

- а) максимізація прибутку;
- б) постійність;
- в) науковість;
- г) адекватність.

**7. Якому методу планування відповідає така характеристика як "розрахунок критичних обмежень обсягів підприємницької діяльності"?**

- а) нормативний;
- б) цільового прибутку;
- в) індикативний;
- г) оптимізації.

**8. Якому методу планування відповідає така характеристика як "розрахунок розміру прибутку, який є бажаним для суб'єкта бізнесу, після чого здійснюється розрахунок ресурсного забезпечення та обсягів діяльності, за рахунок яких може бути забезпечено цей прибуток"?**

- а) максимізації прибутку;
- б) цільового прибутку;
- в) індикативного прибутку;
- г) оптимізації прибутку.

**9. Якому методу планування відповідає така характеристика як "проведення випробувань для визначення необхідних даних для розрахунку тих, чи інших планових показників"?**

- а) дослідно-статистичний;
- б) нормативний;
- в) оптимізації;
- г) лабораторних випробувань.

**10. Яке з джерел інформаційної бази бізнес-планування не є характерним для внутрішніх даних?**

- а) статистична звітність;
- б) статистичні бюлетені;
- в) власний досвід підприємця;
- г) управлінський облік.

## Глосарій основних термінів і понять

**Бізнес-планування** – це систематизований розрахунок показників підприємницької діяльності на оперативний (поточний) плановий період та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності (максимізація: товарообороту, прибутку, ефективності використання ресурсного потенціалу; мінімізація витрат).

**Бізнес-план** – це документ, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту. Це результат планування, зафіксований у стислій та зрозумілій формі документа.

## Перелік рекомендованої літератури

1. Варналій З.С. Конкуренція і підприємництво : монографія / З.С. Варналій. – К. : Знання України, 2015. – 463 с.
2. Васильців Т. Г. Інтелектуальна власність : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, В. В. Апопій, О. О. Ільчук. – Львів : в-во ЛКА, 2015. – 252 с.
3. Верланов А. Ю. Теория и практика бизнес-планирования : учеб. пособ. / А. Ю. Верланов. – Николаев : НУК, 2005. – 172 с.
4. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К. : Професіонал, 2008. – 240 с.
5. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
6. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2006. – 190 с.
7. Кривонос А. О. Бізнес-планування на підприємстві : навч. посіб. / А. О. Кривонос. – К. : МАУП, 2006. – 160 с.
8. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. – К. : Знання, 2006. – 423 с.
9. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : в-во ЛКА, 2016. – 486 с.
10. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.
11. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2019. – 552 с.
12. Попов В. М. Сборник бизнес-планов : учеб.-метод. пособ. / В.М. Попов. – [6-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2006. – 336 с.
13. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2006. – 280 с.
14. Телетов О. С. Бізнес-план : навч. посіб. / О. С. Телетов. – Суми : В-во СумДУ, 2005. – 104 с.
15. Ясинський В. В. Бізнес-планування: теорія і практика : навч. посіб. / В. В. Ясинський, О. О. Гайдай. – К. : Каравела, 2004. – 232 с.

## ТЕМА 2 ПІДГОТОВЧА СТАДІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

- 2.1. *Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії*
- 2.2. *Оцінювання сприятливих зовнішніх можливостей та загроз реалізації бізнес-проекту*
- 2.3. *Виявлення сильних і слабких сторін суб'єкта підприємницької діяльності (бізнес-проекту)*
- 2.4. *Визначення місії суб'єкта підприємницької діяльності (бізнес-проекту) та формування його цілей*
- 2.5. *Аналіз стратегічних альтернатив та обрання стратегії*

### **2.1. Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії**

Підготовча стадія є наступним етапом процесу розробки бізнес-плану після початкової. На підготовчій стадії ще не приступають до розробки бізнес-плану як документа та формування структурних частин цього документа, проте більшість отриманих результатів та розроблених на цьому етапі планування матеріалів у подальшому знаходять своє місце в окремих розділах бізнес-плану.

Перш ніж приступати до вивчення цієї теми слід запам'ятати, що підготовча стадія розробки бізнес-плану відповідає логіці процесу стратегічного планування. В рамках підготовчої стадії розробки бізнес-плану збирається та опрацьовується інформація, яка стосується підприємницького проекту, що підлягає плануванню, його характеристик, сильних та слабких сторін суб'єкта бізнесу, сприятливих можливостей та загроз зі сторони зовнішнього середовища, формування цілей реалізації підприємницького проекту та визначення шляхів і засобів їх досягнення. Фактично зазначені дії і входять до стадії стратегічного планування бізнесу.

В економічній літературі під **стратегією** розуміють генеральну комплексну програму дій, яка забезпечує досягнення місії суб'єкта підприємницької діяльності і його операційних цілей. Своєю чергою стратегічний план є інструментом забезпечення цілеспрямованої поведінки суб'єкта бізнесу, формалізованим відображенням гіпотез про майбутню підприємницьку діяльність у зовнішньому середовищі, основою балансування відносин в середині та поза його межами. Для того, щоб визначити його стратегію слід усвідомити, де він знаходиться зараз (охарактеризувати зовнішнє середовище та його місце у ньому), визначитись із напрямками подальшого розвитку (реалізації підприємницького проекту) і спланувати систему заходів.

Загальну логіку процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану представимо на рис. 2.1. Як вже зазначалося, підготовчий етап тісно пов'язаний та відповідає основним етапам стратегічного планування діяльності суб'єкта бізнесу, а відтак стосується: оцінювання загального стану (зовнішній та внутрішній аналіз); визначення місії (філософії підприємницької діяльності); формування цілей та задач підприємницької діяльності; аналізу стратегічних альтернатив та обрання стратегії.



**Рис. 2.1. Загальна логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану**

Завдання підготовчої стадії розробки бізнес-плану може бути виконано завдяки реалізації такої послідовності дій: формалізація ідеї проведення підготовчої стадії розробки бізнес-плану, визначення її ключових цілей; підбір виконавців та розподіл обов'язків між ними; складання плану-графіку виконання робіт; збір необхідної внутрішньої і зовнішньої інформації; оформлення попередніх результатів стратегічного аналізу підприємницького проекту та обговорення їх з керівництвом проекту; затвердження остаточних результатів, формулювання місії та основних цілей проекту, обрання стратегії та тактики реалізації підприємницького проекту; прийняття рішення про розробку бізнес-плану.

## **2.2. Оцінювання сприятливих зовнішніх можливостей та загроз реалізації бізнес-проекту**

Зовнішній аналіз передбачає проведення оцінювання зовнішніх по відношенню до суб'єкта підприємницької діяльності факторів, тобто тих умов, які суб'єкт бізнесу не може змінити, але вони об'єктивно складаються в зовнішньому середовищі та мають вплив на результати господарювання. Метою зовнішнього аналізу є виявлення сприятливих можливостей і загроз, а також ідентифікація ключових факторів успіху в обраному виді підприємницької діяльності. Під сприятливими можливостями розуміють

фактори зовнішнього середовища, які сприяють досягненню цілей бізнес-проекту. Відповідно, до зовнішніх загроз чи небезпек відносять умови зовнішнього середовища, які обмежують можливості суб'єкта підприємницької діяльності щодо досягнення намічених цілей.

Для вивчення рівня впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту необхідно передусім узагальнити усі можливі фактори зовнішнього середовища, які мають чи можуть мати в перспективі вплив на реалізацію бізнес-проекту. Для того, щоб передбачити ці **фактори впливу**, їх доцільно формувати за такими групами: макроекономічні, зміни в економіці країни в цілому (динаміка промислового виробництва та розвитку сфери послуг, рівень інфляції та безробіття, зміни доходах населення, у процентних ставках, обмінних курсах тощо); галузеві фактори (зміна рівня конкуренції, вимог споживачів до якості товарів (послуг) та їх асортименту, рівня заробітної плати та вплив цих і інших факторів на дохідність бізнесу, обсяги підприємницької діяльності); зміни в соціально-демографічній ситуації (зміни в демографічній ситуації, структурі зайнятих та працездатного населення, поведінських настроях, ін.); зміни в державному регулюванні (відносно законодавства, яке регулює сферу виробництва і збуту продукції, системи оподаткування та ціноутворення, рекламну політику і т. п.); зміни в техніко-технологічній базі (можливості вдосконалення діючих та поява нових технологій); дії конкурентів; політичні; природні; науково-технічні; ментальні фактори, ін.

Обрані фактори зовнішнього середовища зводять у таблицю “Матриця оцінювання загальноекономічних факторів впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту” (табл. 2.1). У цій матриці за кожним фактором встановлюється бальна оцінка (наприклад, від одного до п'яти) залежності бізнесу від його впливу та робляться висновки щодо потенційних сприятливих можливостей або очікуваних загроз.

Оцінювання факторів, як правило, здійснюють із урахування думок експертів (сформованих з числа керівного складу суб'єкта підприємницької діяльності, споживачів продукції (послуг), експертів чи аналітиків). В результаті виявляють усі можливі фактори впливу на реалізацію підприємницького проекту, напрями та силу впливу кожного з них.

Слід усвідомлювати, що крім загальноекономічних факторів значний вплив на реалізацію підприємницького проекту мають галузеві фактори, а також діяльність конкурентів, що важливо врахувати у межах зовнішнього аналізу на підготовчій стадії розробки бізнес-плану.

Галузеві фактори дещо легше піддаються оцінюванню, їх відносно простіше ідентифікувати, вони тісніше пов'язані з особливостями підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу. Серед них виділимо: кількість, розміри та типи суб'єкта бізнесу, які функціонують в галузі; динаміку основних економічних показників розвитку галузі; витратомісткість виробництва; індекс дохідності; динаміку попиту на продукцію (послуги); наявність та доступність постачальників ресурсів; характеристики основних споживачів і т. ін.

Таблиця 2.1

**Приклад побудови матриці оцінювання загальноекономічних факторів впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту**

Групи та окремі фактори		Оцінка залежності бізнесу від впливу зовнішніх факторів*					Сприятливі можливості	Загрози та небезпеки
		1	2	3	4	5		
Макроекономічні фактори	Посилення інфляції							
	Зростання доходів населення та підвищення купівельної спроможності							
	Посилення диференціації доходів населення							
	Зниження процентних ставок на банківський кредит							
	Нестабільність макроекономічної ситуації							
	Зростання економіки і розширення місткості ринку							
Елементи конкурентного середовища	Ринкові фактори							
	Вплив конкурентів							
	Вплив споживачів							
	Вплив постачальників							
Соціально-демографічні характеристики	Зміни смаків споживачів, посилення рівня диференціації споживчих запитів та поява вільних ринкових сегментів, ін.							
Зміни в системі державного регулювання	Зміни в оподаткуванні							
	Запровадження ліцензування та обов'язкової стандартизації продукції і послуг							
	Посилення державного контролю та вимог							
	Посилення корупції							
	Регулювання ціноутворення							
	Зміни в державних замовленнях							
Галузеві фактори	Посилення конкуренції							
	Ускладнення доступу до сировини та ресурсів							
	Ускладнення доступу до споживачів							
	Поява товарів-замінників							
	Зміна рівня цін							
Політичні								
Науково-технічні								
Природні								
Ментальні								

\* 1 – мінімальна залежність; 5 – максимальна залежність



Аналіз галузевих факторів дозволяє вже на підготовчій стадії розробки бізнес-плану виявити чи перспективною є галузь, в якій планує вести діяльність суб'єкт бізнесу, базуючись на таких характеристиках, як темпи зростання обсягів виробництва і реалізації продукції (надання послуг), зміна рівня конкуренції, особливості проходження певної стадії життєвого циклу продукції або навіть розвитку галузі, напрями зміни споживчих смаків та переваг.

Більше того, дослідження галузі дозволяє також ідентифікувати ключові фактори успіху в обраному суб'єктом бізнесу виді підприємницької діяльності, які визначають його можливість та здатність ефективно конкурувати на ринку. Зокрема такими параметрами можуть бути: розміри суб'єкта бізнесу, обсяги продаж, витрати на виробництво, витрати на рекламу, зовнішній вигляд продукції, ін. Це можуть бути як кількісні показники (собівартість одиниці продукції; питомі капітальні вкладення; витрати на реалізацію одиниці продукції), так і якісні параметри (якість продукції (послуг); якість обслуговування покупців; зручність місця розташування суб'єкта бізнесу і т. п.). В кожній галузі у конкретний момент часу існує свій особливий, визначений її специфікою набір ключових факторів успіху.

Одним з найбільш вірогідних джерел загроз реалізації підприємницького проекту є непередбачувані дії конкурентів. Аналізуючи зовнішні по відношенню до суб'єкта бізнесу фактори, слід окреслити сукупність основних конкурентів, проаналізувати їх сильні та слабкі сторони, особливості продукції (послуг) конкурентів за її вартістю, якістю, зручністю в обслуговування покупців, ефективністю товаропросування, рівнем витратомісткості виробництва.

В економічній літературі розроблено достатню кількість підходів і методів аналізу рівня конкурентоспроможності продукції та суб'єкта бізнесу. Зокрема, можна застосовувати методи: різниць, рангів, балів, графічний ін. Проте чи не найбільш зручним способом визначення рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності є складання матриці "Конкурентного профіля" (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Приклад складання матриці конкурентного профілю суб'єкта бізнесу**

Ключові фактори конкурентоспроможності	Суб'єкт бізнесу			Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3		Конкурент n	
	R*	V*	VR	V	VR	V	VR	V	VR	V	VR
Якість товару											
Ціна товару											
Ефективність системи збуту											
Якість обслуговування											
Ефективність реклами та стимулювання збуту											
Інші фактори											
Сумарне оціночне значення	1,0	-									

\* R – ваговий коефіцієнт; V – оцінка; VR – оціночне значення.

Застосування цієї табличної форми дозволяє встановити узагальнюючу кількісну оцінку становища суб'єкта бізнесу у конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів (або, наприклад, у порівнянні з різними групами конкурентів (лідери, суб'єкти бізнесу з середньою ринковою позицією, аутсайдери).

Основу таблиці формують набір ключових факторів конкурентоспроможності, які відповідають обраному виду підприємницької діяльності. Розрахунок узагальнюючого показника конкурентоспроможності здійснюють в декілька етапів:

- кожному з факторів конкурентоспроможності присвоюється визначений ваговий коефіцієнт. Значення цього коефіцієнта визначається розробником бізнес-плану самостійно (або із урахуванням думок експертів), виходячи з його досвіду, знань та особистих оцінок, і відображає значимість (важливість, місце) кожного фактора відносно інших. Сума вагових коефіцієнтів всіх факторів приймається рівною 1;

- складається список основних конкурентів та визначається оцінка (індивідуальний числовий показник оцінки (наприклад, від 1 до 5) кожного конкурента за кожним з факторів конкурентоспроможності;

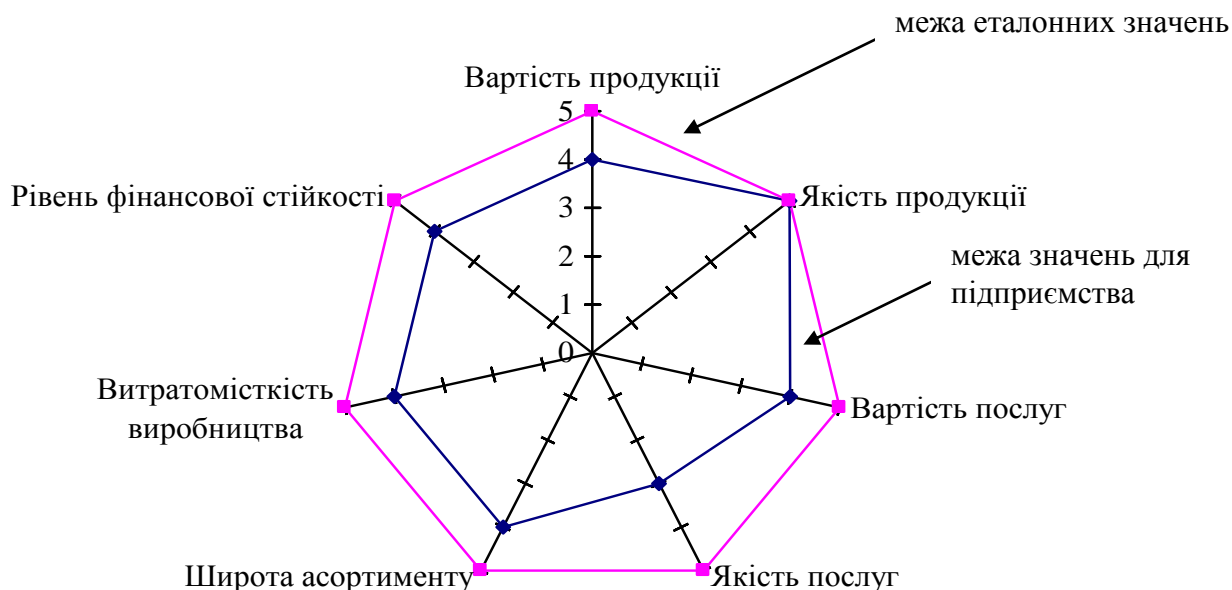
- шляхом множення оцінок на вагові коефіцієнти за кожним із факторів конкурентоспроможності визначаються оціночні значення. Сума одержаних оціночних значень за усіма факторами визначає узагальнююче кількісне оцінювання рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності та кожного з конкурентів. Результати розрахунків дозволяють не тільки визначити основних конкурентів та місце в конкурентній боротьбі суб'єкта підприємницької діяльності, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й оцінити рівень його наближення до найбільш конкурентоспроможного суб'єкта.

Для більш наочного відображення напрямів конкурентних переваг та недоліків суб'єкта підприємницької діяльності доцільно використовувати метод "еталону" (графічний метод) (рис. 2.2). Для цього необхідно визначити напрями, за якими буде здійснюватись оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності, встановити максимальну (найкращу, еталонну) кількість балів та здійснити оцінку її рівня за кожним з напрямів оцінювання.

### **2.3. Виявлення сильних і слабких сторін суб'єкта підприємницької діяльності (бізнес-проекту)**

Виявлення сильних та слабких сторін здійснюється в межах внутрішнього аналізу процесу стратегічного управління та передбачає здійснення оцінювання факторів, які піддаються впливу та контролю з боку суб'єкта підприємницької діяльності, тобто факторів, обумовлених результатами його діяльності та є результатом ефективності його функціонування чи окремих дій.

Зрозуміло, що слабкими сторонами є основні характеристики підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу, за якими воно поступається основним конкурентами.



**Рис. 2.2. Приклад графічної інтерпретації оцінки конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності методом “еталону” (графічним методом)**

Сильні сторони відповідають конкурентним перевагам, або принаймні характеристикам, за якими суб'єкта підприємницької діяльності не поступається конкурентам.

Здійснюючи аналіз сильних і слабких сторін діяльності суб'єкта бізнесу, можна використати результати аналізу його конкурентоспроможності (зокрема за окремими факторами-складовими конкурентоспроможності).

Доцільно також проводити внутрішній аналіз суб'єкта бізнесу за усіма напрямками його підприємницької діяльності, наприклад: маркетинг; виробництво продукції; система збуту та товароруку продукції; персонал; фінансові ресурси; інноваційна діяльність; система управління і т. ін.

Для оцінювання сильних та слабких сторін суб'єкта підприємницької діяльності можна використовувати форму балансу (табл. 2.3). Успіх суб'єкта підприємницької діяльності значною мірою залежить також від використання якісних сировини та матеріалів, сучасного обладнання і дотримання вимог технології; професійних навиків та ставленням до роботи персоналу; від реалізації інноваційного потенціалу, здатності впроваджувати технічні, технологічні та організаційні нововведення. В кінцевому підсумку сильні сторони суб'єкта бізнесу (так як і слабкі) відображаються у показниках ефективності його підприємницької діяльності.

Результати дослідження сильних та слабких сторін дозволяють визначити сфери підвищеної першочергової уваги, які потребують удосконалення та позитивні сторони, на слід опиратись при формуванні стратегії та тактики реалізації підприємницького проекту.

**Сильні та слабкі сторони суб'єкта підприємницької діяльності**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Переваги суб'єкта підприємницької діяльності за напрямками: –маркетинг; –виробництво; –організація праці; –інноваційна діяльність; –управління фінансовими ресурсами, ін.	1. Недоліки суб'єкта підприємницької діяльності за напрямками: – маркетинг; – виробництво; – організація праці; – інноваційна діяльність; – управління фінансовими ресурсами ін.
2. Унікальні знання та права власності	2. Недостатність володіння суб'єктом підприємницької діяльності інформацією щодо ефективної технології бізнесу, особливостей та вимог споживачів ін.
3. Наявність у суб'єкта підприємницької діяльності необхідних (в т.ч. унікальних) ресурсів та доступу до них	3. Відсутність необхідних ресурсів чи доступу до них

Результати внутрішнього та зовнішнього аналізу оформляють у вигляді матриці SWOT-аналізу проекту (рис. 2.3).

<b>ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ</b>	
Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<b>ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ</b>	
Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>

**Рис. 2.3. Приклад складання матриці “SWOT-аналіз проекту”**

#### **2.4. Визначення місії суб'єкта підприємницької діяльності (бізнес-проекту) та формування його цілей**

Під **місією** суб'єкта підприємницької діяльності слід розуміти основоположний документ, в якому описується вид його економічної діяльності, характеризується цільовий ринок (чи його сегмент), викладаються ключові принципи управління та встановлюються перспективні цілі по відношенню до досягнення бажаних числових оцінок економічних, фінансових, соціальних та екологічних показників, а також проголошується система

суспільних та загальнолюдських цінностей. Суб'єкт підприємницької діяльності у цьому документі виступає у вигляді системи та розуміється як виробник товарів (послуг, робіт) для задоволення потреб ринку; соціальна організація, в якій працівники можуть проявляти та розвивати свої здібності та задовольняти потреби; конкурент іншим товаровиробникам; соціальна одиниця, яка враховує інтереси всього суспільства.

Роль місії у процесі бізнес-планування є важливою, оскільки її правильне та чітке усвідомлення дозволяє розробнику бізнес-плану, а в подальшому (під час реалізації підприємницького проекту) його керівництву та персоналу усвідомлювати цілі, які повинні бути реалізовані, допомогти обирати різних ситуаціях єдину позицію, покликану сприяти формуванню внутріфирмової культури; створити цілісний та привабливий імідж суб'єкта бізнесу у зовнішньому середовищі його функціонування, розкриваючи при цьому економічну та соціальну роль у суспільстві, яку він має на меті забезпечити. У подальшому місія (чи її елементи) можуть лягти в основу формування принципів побудови інших розділів бізнес-плану (наприклад, маркетинг-плану при формуванні рекламних заходів та бюджету витрат на рекламу).

Відтак, викладена у бізнес-плані місія суб'єкта підприємницької діяльності має містити характеристику таких елементів:

- товари, послуги (призначення суб'єкта підприємницької діяльності з огляду на вид його діяльності в межах конкретного сегменту ринку);
- споживачі (покупці продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності);
- географія (ринки (сегмента), на яких суб'єкта підприємницької діяльності буде вести конкурентну боротьбу);
- проблеми виживання (головна економічна ціль, яку переслідуватиме суб'єкта підприємницької діяльності);
- філософія суб'єкта підприємницької діяльності (основні напрями, орієнтири, до яких прагне, найбільш бажані цінності та пріоритети його функціонування і розвитку);
- уявлення про суб'єкта підприємницької діяльності (якісні характеристики та конкурентні переваги, які виокремлюють його серед конкурентів та вказують на нові, кращі чи оригінальні шляхи задоволення запитів споживачів).

Фундаментальними джерелами місії суб'єкта підприємницької діяльності є його принципи та етика, ціннісні орієнтири, культура та філософія. Вони виступають в якості основоположних правил дій, які відображають сукупність універсальних суспільних вимог до поведінки працівників суб'єкта підприємницької діяльності.

Після місії визначають цілі суб'єкта бізнесу (підприємницького проекту). **Ціль** – це майбутній бажаний стан, мотив чи рушій поведінки; це параметри діяльності, досягнення яких обумовлено місією суб'єкта бізнесу та на реалізацію яких спрямована його підприємницької діяльність. На відміну від місії, цілі передбачають конкретні терміни їх досягнення, частіше носять

внутрішню орієнтацію та спрямовані на більш ефективне використання ресурсного забезпечення, вимірюються конкретними числовими показниками. Цілі виконують такі основні **функції**:

- ініціативи – співставлення існуючого та бажаного стану суб'єкта підприємницької діяльності, мотиву до дії;
- критерію прийняття рішення – оцінки інформації і вибору альтернатив, пріоритетів у підприємницькій діяльності;
- інструменту управління – керівні вимоги до дії, визначення напрямів підприємницької діяльності;
- координації – забезпечення безконфліктних відносин осіб, які приймають рішення, узгодження роботи підрозділів суб'єкта бізнесу;
- контролю – співставлення оперативного стану показників підприємницької діяльності.

Доцільно формувати стратегічні цілі суб'єкта підприємницької діяльності за такими основними напрямками:

- становище на ринку (частка ринку, обсяги доходу, захоплення нових ринків, ін.);
- інноваційність діяльності;
- наявність ресурсного забезпечення та ефективність його використання;
- дохідність та прибутковість діяльності;
- ефективність управління;
- персонал;
- соціальна відповідальність бізнесу.

Стратегічні цілі суб'єкта бізнесу доцільно формувати за напрямками та сферами його підприємницької діяльності. В такому випадку він планує стратегічні орієнтири (у вигляді конкретних показників) за всіма напрямками господарювання (маркетинг, інноваційна, виробнича, комерційно-збутова, соціальна та інша діяльність) чи сферами (економічна, організаційна, політична, виробнича, соціальна, технологічна, наукова, естетична, психологічна). Проте можуть бути й інші підходи до формування стратегічних цілей підприємницької діяльності. Наприклад, цілі можуть формуватись лише за найбільш пріоритетними напрямками діяльності (завоювання ринку, ефективність функціонування, економічна та інші складові безпеки суб'єкта бізнесу і т. ін.). Цілі можуть також формуватись у певній послідовності; або на основі загальних цілей суб'єкта підприємницької діяльності формуються часткові цілі його функціональних підрозділів, які конкретизуються та деталізують задачі структурних одиниць (стратегічними підрозділами чи бізнес-одиницями), за середовищем (внутрішні та зовнішні) чи за взаємними відношеннями (комплементарні, індиферентні, конкурентні).

Процес формування цілей проходить декілька етапів: пошук цілей, аналіз можливостей реалізації, вибір, планування заходів, реалізація на практиці, перегляд та уточнення. Проте на підготовчій стадії розробки бізнес-плану доцільно за основними напрямками підприємницької діяльності сформувати дерево цілей, яке передбачає основні стратегічні, тактичні цілі та задачі для їх

досягнення. Представимо спрощений приклад побудови дерева цілей суб'єкта підприємницької діяльності на рисунку 2.4.

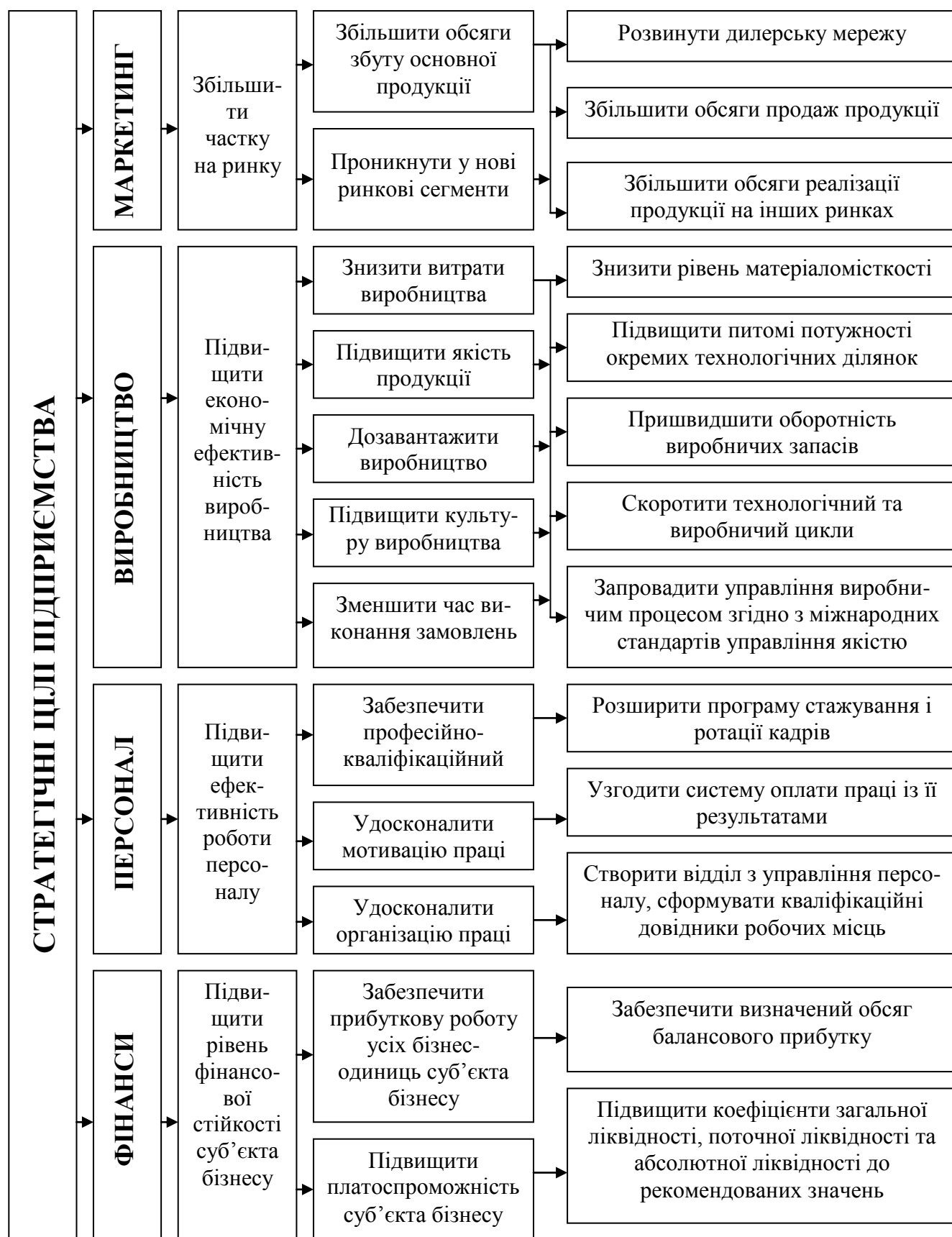


Рис. 2.4. Приклад побудови дерева цілей суб'єкта підприємницької діяльності

Цілі досягаються лише при наявності визначених обмежень. Такими зовнішніми обмеженнями є законодавчі норми, інфляція, діяльність конкурентів, зміни економічної кон'юнктури та рівня доходів населення, фінансового стану дебіторів, ін. Внутрішніми обмеженнями є принципи суб'єкта підприємницької діяльності, рівень витрат, виробничі потужності, ефективність маркетингу та управлінського персоналу, різноманітні диспропорції.

Особливо слід звернути увагу на правильність оформлення цілей суб'єкта підприємницької діяльності. Вірно сформульовані цілі повинні відповідати таким **вимогам**:

- бути конкретними, якісно визначеними та вимірюваними (наприклад, збільшити обсяги продаж за два роки на 10%);
- бути зорієнтованими у часі, тобто точно вказувати не тільки на те, що суб'єкта підприємницької діяльності хоче досягнути, але і коли саме це повинно бути досягнутим;
- бути реалістичними та такими, що можна досягнути, без перебільшення можливостей суб'єкта підприємницької діяльності;
- не бути суперечливими. Вони повинні бути узгодженими, взаємопов'язаними. Досягнення однієї цілі не повинно виключати можливість досягнення інших цілей суб'єкта підприємницької діяльності;
- бути сформульовані письмово і т. ін.

## **2.5. Аналіз стратегічних альтернатив та обрання стратегії**

Після формування стратегічних цілей суб'єкта підприємницької діяльності необхідно розробити стратегію їх досягнення. Слід зауважити, що одна і та ж ціль може бути досягнута різними способами. Відповідно на підготовчій стадії розробки бізнес-плану необхідно проаналізувати кілька можливих варіантів стратегії та обрати серед них найбільш прийнятний.

Процес аналізу стратегічних альтернатив та обрання стратегії реалізації підприємницького проекту традиційно включає такі **етапи**:

- формування загальної (портфельної) стратегії;
- визначення функціональних стратегій;
- формування ділової (конкурентної) стратегії.

*Загальну (портфельну) стратегію* можна визначити як комплексний системний план забезпечення досягнення довгострокових цілей суб'єкта підприємницької діяльності (чи окремих стратегічних одиниць бізнесу), в якому обґрунтовується рішення щодо того як його розвивати (реалізовувати підприємницький проект) в цілому та окремі стратегічні бізнес-одиниці, яке місце займати в галузі, як протидіяти конкурентам, як покращити позицію на ринку і в галузі і т. ін.

Загальна стратегія суб'єкта підприємницької діяльності за способами забезпечення його розвитку (чи його стратегічних бізнес-одиниць) може передбачати розробку стратегії комбінування, диверсифікаційного, інтегрованого чи концентрованого розвитку. Водночас суб'єкт підприємницької діяльності може обрати одну із стратегій згідно темпів



розвитку: скорочення масштабів діяльності; збереження; обмежене зростання чи прискорене зростання.

*Функціональні стратегії* мають на меті розробку плану заходів для кожного з напрямів його діяльності (маркетинг, виробництво, комерційна діяльність, інноваційна діяльність, фінансова діяльність, кадрова політика ін.).

*Стратегія бізнесу (ділова, конкурентна стратегія)* суб'єкта бізнесу є лінією його альтернативної поведінки, яка повинна привести до успіху в реалізації підприємницького проекту та розвитку стратегічних підрозділів і усіх бізнес-процесів. Розробка бізнес-стратегії фактично полягає в уточненні конкурентної позиції та виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку суб'єкта бізнесу за окремими видами його діяльності (бізнесу, стратегічними зонами господарювання).

М. Портером (рис. 2.5) запропоновано такі типи бізнес-стратегій забезпечення конкурентної переваги суб'єкта підприємницької діяльності на ринку:

- досягнення лідерства за рахунок мінімізації витрат виробництва;
- забезпечення широкої диференціації продукції;
- забезпечення фокусування на певному ринковому сегменті і концентрації зусиль суб'єкта підприємницької діяльності на цьому сегменті.

		Конкурентні переваги суб'єкта підприємницької діяльності	
		Найбільш низькі затрати	Унікальність товару (послуг)
Ринок товарів (послуг)	Увесь ринок чи його більша частина	<i>Стратегія контролю над витратами</i>	<i>Стратегія диференціації</i>
		<i>Стратегія фокусування</i>	
	Сегмент ринку (ринкова ніша)	<i>Фокус витрат</i>	<i>Фокус диференціації</i>

**Рис. 2.5. Типи бізнес-стратегій забезпечення конкурентної переваги суб'єкта підприємницької діяльності на ринку за М. Портером**

Стратегія контролю над витратами базується на зниженні витрат суб'єкта підприємницької діяльності у порівнянні з витратами конкурентів. При більш низьких витратах суб'єкт підприємницької діяльності може забезпечити необхідний для свого функціонування рівень прибутку, хоча ціни в нього можуть бути нижчими, ніж у конкурентів. Ті ж низькі ціни можуть служити бар'єром для появи нових конкурентів. Слід мати на увазі, що стратегія контролю над витратами є ефективною коли: покупці чуттєві до зміни цін; конкуренти чуттєві до зміни цін; суб'єкт бізнесу має реальні можливості регулювати обсяги продаж та масштаби виробництва продукції.

Стратегія диференціації спрямована на те, щоб постачати на ринок товари (послуги), які за своїми властивостями більш привабливі для споживача,

ніж продукція конкурентів. Різні фактори зумовлюють вибір підприємцем стратегії диференціації, проте ключовим є наявність унікальної властивості продукції (послуг), яка приваблює споживача (наприклад, висока якість продукції; високий рівень обслуговування клієнтів; принципова новизна продукції; імідж суб'єкта бізнесу ін.).

В основу стратегії фокусування закладена ідея про те, що будь-який ринок складається з сукупності окремих сегментів. Якщо суб'єкт підприємницької діяльності забезпечить виробництво та збут продукції (послуг), яка відповідає специфічними вимогам і зробить це краще, ніж його конкуренти, воно може збільшити свою ринкову частку.

Розробка стратегії фокусування включає:

- вибір одного чи декількох сегментів ринку. При цьому суб'єкт підприємницької діяльності може цілеспрямовано орієнтуватись або на якусь визначену групу споживачів, або на обмежену частину асортименту продукції, або на специфічний географічний ринок. В цьому випадку говорять про обрання ринкової ніші;

- ідентифікацію специфічних потреб, бажань та інтересів споживачів в цьому сегменті ринку;

- пошук кращих, ніж у конкурентів, способів задоволення цих специфічних запитів споживачів. При чому зробити це можна або шляхом контролю над витратами, або шляхом диференціації. Відповідно, в стратегії фокусування є два варіанти: фокус витрат і фокус диференціації, які обмежені одним чи декількома вузькими сегментами ринку.

Щодо такого напрямку стратегічного планування, як диференціація, то прийнято виділяти чотири основних види бізнес-стратегій диференціації (рис. 2.6).

	Весь ринок зауважує і оцінює унікальність пропозиції	Певний сегмент ринку зауважує і оцінює унікальність пропозиції	
Цінність і ціна перевищують стандартну пропозицію	<i>Стратегія вдосконалення</i>	<i>Стратегія спеціалізації</i>	Позитивна відмінність пропозиції
Цінність і ціна поступаються стандартній пропозиції	<i>Стратегія здешевлення</i>	<i>Стратегія звуження</i>	Негативна відмінність пропозиції
	Сегментація викликається пропозицією	Вже існуюча сегментація викликає пропозицію	

**Рис. 2.6. Види бізнес-стратегій диференціації суб'єкта підприємницької діяльності**

За рівнем глобалізації чи диференціації окремого бізнесу виділяють стратегії вузької спеціалізації та диверсифікації в межах окремого виду підприємницької діяльності.

Стратегії вузької спеціалізації в одного виду підприємницької діяльності зазвичай дотримуються невеликі суб'єкти бізнесу, які розпочинають свій бізнес у фрагментарній галузі. Спеціалізація може торкатись одного чи декількох аспектів бізнесу.

Стратегія диверсифікації передбачає розвиток (реалізацію) бізнес-проекту одночасно в декількох його секторах, галузях чи сферах, на декількох ринках. Диверсифікація полягає в урізноманітненні традиційного напрямку діяльності суб'єкта бізнесу шляхом здійснення входження продукції (послуг) в нові сектори, на нові сегменти ринку чи розширення діапазону його діяльності в межах підприємницької діяльності за іншими ознаками.

За конкурентною позицією у бізнесі виділяють такі стратегії: лідерства, претендентства на лідерство, наслідування, новачка у галузі.

За напрямом розвитку окремої підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу (відповідно до основних стадій життєвого циклу бізнесу, галузі чи окремого продукту) виокремлюють такі бізнес-стратегії: зростання, стабілізації, скорочення і ліквідації бізнесу.

Стратегії стабілізації передбачають зосередження уваги на подальшій підтримці окремого бізнес-проекту. Їх використовують, коли попит на продукцію стійкий і за прогнозами та експертними оцінками стан ринку буде стабільним, що дозволить накопичувати фінансові ресурси для подальшої реалізації стратегій зростання.

Стратегії зростання передбачають два типи стратегічних завдань: розширення операцій (бізнесу), які в довгостроковій перспективі повинні бути рентабельними, хоча на певний момент такі дії можуть бути не зовсім економічно ефективними; поживлення основної діяльності суб'єкта бізнесу за рахунок активізації його внутрішніх резервів та можливостей. Відтак стратегія зростання чи позитивного ділового розвитку (бізнес-розвитку) стосується процесу розширення та збільшення масштабів підприємницької діяльності, зусиль, спрямованих на задоволення ринкового попиту, процесу створення нових сфер в межах окремого бізнес-проекту; стимулювання ініціатив, спрямованих на розвиток бізнес-проекту.

Отже, стратегії позитивного розвитку суб'єкта підприємницької діяльності можуть здійснюватись за напрямками:

- посилення позицій на ринку;
- розвитку ринку;
- розвитку продукту суб'єкта підприємницької діяльності;
- диверсифікації в межах бізнесу (щодо продукту чи ринку).

Представимо ці стратегічні можливості на рисунку 2.7.

Стратегію, направлену на підтримку існуючих продуктів та ринків називають методом економії на витратах. Вона обирається тими суб'єктам підприємницької діяльності, ринок продукції яких продовжує розвиватись або ще не насичений. Суб'єкт підприємницької діяльності намагається розширити

збут товарів, які виготовляються на традиційних ринках за допомогою таких маркетингових зусиль як встановлення конкурентних цін, наступаюча реклама чи інтенсифікація просування товарів.

		Ринки	
		Існуючі	Нові
Товари	Існуючі	1. Стратегія “вдосконалюй те, що вже робиш”	2. Стратегія розвитку ринку
	Нові	3. Стратегія розробки нових товарів	4. Стратегія диверсифікації

**Рис. 2.7. Матриця стратегій розвитку суб’єкта підприємницької діяльності за товарами (ринками)**

Стратегія, спрямована на розвиток ринку, тобто на створення ринків для продукції (послуг), яка випускається вже досить довго. Ця стратегія ефективна, якщо суб’єкт підприємницької діяльності намагається розширити свій ринок за рахунок: проникнення на нові географічні ринки; входження в нові ринкові ніші, попит на які ще не задоволений; нових пропозицій існуючих товарів (послуг) та інтенсифікації реклами; освоєння нових сегментів ринку, коли для відомої продукції виявляються нові сфери її застосування.

Стратегія, спрямована на розробку нових продуктів для існуючих ринків передбачає спрямованість суб’єкта підприємницької діяльності на розробку нових чи модифікованих товарів (послуг) кращої якості та реалізує їх лояльно налаштованим клієнтам.

Стратегія диверсифікації застосовується з метою запобігання надмірної залежності суб’єкта підприємницької діяльності від одного стратегічного господарського підрозділу чи одного асортиментного набору продукції, а також в тому випадку якщо він прагне покинути ринок, який згортається чи знаходиться в стадії застою. Проте стратегія диверсифікації передбачає розробку нових продуктів та нових ринків, тому вона є найбільш ризикованою.

Досвід розробки стратегій засвідчує, що суб’єкти підприємницької діяльності рідко коли зупиняються на якомусь одному варіанті. Найчастіше загальна стратегія являє собою ту, чи іншу їх комбінацію, а послідовність їх реалізації визначається значимістю та очікуваними результатами кожної.

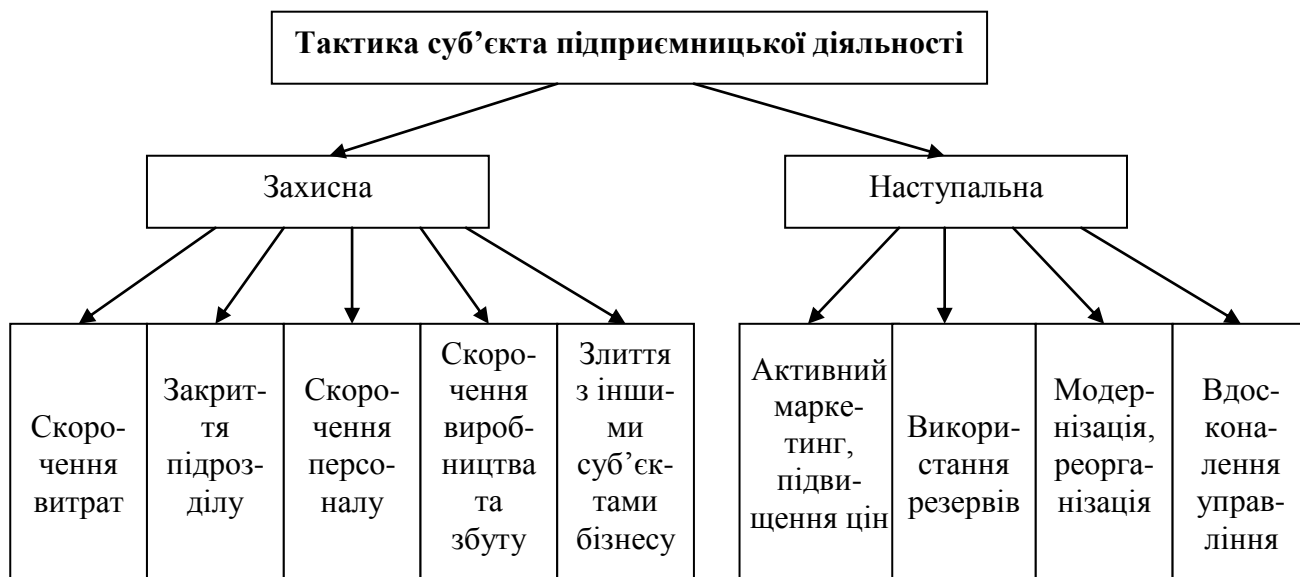
Базові стратегії служать варіантами загальної стратегії, вони перевіряються на відповідність цілям суб’єкта підприємницької діяльності, співставляються з стадіями життєвого циклу продукції, попиту чи технології.

Одночасно формуються стратегічні задачі, які доводиться вирішувати у процесі досягнення цілей, встановлюються терміни вирішення задач (за етапами), визначаються потреби в ресурсах. Стратегії росту можна розглядати за такими напрямками: інтенсивний ріст, інтеграційний ріст, диверсифікаційний ріст (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Стратегії росту суб'єкта підприємницької діяльності**

Після обрання стратегії суб'єкт бізнесу повинен сформувавши тактику реалізації підприємницького проекту. За характером заходів можна виділити два найбільш розповсюджених види тактики суб'єкта підприємницької діяльності на рисунку 2.9.



**Рис. 2.9. Набір заходів у межах захисної та наступальної тактик функціонування суб'єкта підприємницької діяльності на ринку**

Більш ефективним є використання наступальної тактики. В цьому випадку разом з економічними, спрямованими на ефективне використання

ресурсів, суб'єкт підприємницької діяльності проводить активний маркетинг, вивчення та завоювання нових ринків збуту, встановлює більш високі ціни на свої товари (послуги), здійснює капіталовкладення в удосконалення виробництва, його модернізацію, оновлення основних засобів, впровадження прогресивних технологій.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Вкажіть на місце та роль підготовчої стадії у процедурі розробки бізнес-плану суб'єкта підприємницької діяльності?
2. У чому полягає зв'язок між підготовчою стадією розробки бізнес-плану та процесом стратегічного планування?
3. Якою є загальна логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану?
4. У чому полягає суть проведення зовнішнього аналізу та якою є його роль на підготовчій стадії розробки бізнес-плану?
5. Логіка та методика побудови матриці оцінювання факторів впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту.
6. Аналіз галузевих факторів як складова зовнішнього аналізу, його завдання.
7. Аналіз конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності, його місце у процесі проведення зовнішнього аналізу.
8. Методи оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності.
9. У чому полягає суть проведення внутрішнього аналізу та якою є його роль на підготовчій стадії розробки бізнес-плану?
10. Матриця SWOT-аналіз проекту: методика складання, місце та роль в межах внутрішнього аналізу.
11. Що таке місія суб'єкта підприємницької діяльності (бізнес-проекту), якими є її основні елементи та у чому полягає доцільність розробки?
12. Дайте визначення терміну "цілі" суб'єкта підприємницької діяльності.
13. Якими є вимоги до їх формулювання, які вони виконують функції та за якими напрямками їх слід формувати?
14. Процес аналізу стратегічних альтернатив та обрання стратегії реалізації підприємницького проекту: мета та місце в межах підготовчої стадії розробки бізнес-плану.
15. Якою є основна мета формування ділової (конкурентної) стратегії? Наведіть декілька методичних підходів до їх формування?
16. Розробка тактики реалізації підприємницького проекту: зміст цієї роботи, види тактики.

### **Питання для самостійного вивчення**

1. Процес планування та формування стратегії суб'єкта підприємницької діяльності.
2. Теоретичні засади оцінки рівня конкурентоспроможності продукції суб'єкта підприємницької діяльності.

### **Питання для дискусії**

1. Доцільність проведення зовнішнього та внутрішнього аналізу у процедурі розробки бізнес-плану суб'єкта підприємницької діяльності.
2. Джерела формування та методи оцінювання зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на реалізацію бізнес-проекту.
3. Місце, роль та доцільність розробки таких компонент підготовчої стадії складання бізнес-плану, як: SWOT-аналіз, місія та цілі суб'єкта підприємницької діяльності (реалізації підприємницького проекту).
4. Взаємообумовленість показників ефективності та ризику реалізації підприємницького проекту із обґрунтуванням стратегії його реалізації.

### **План семінарського заняття**

1. Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії.
2. Оцінювання сприятливих зовнішніх можливостей та загроз реалізації бізнес-проекту.
3. Виявлення сильних і слабких сторін суб'єкта підприємницької діяльності (бізнес-проекту).
4. Визначення місії суб'єкта підприємницької діяльності (бізнес-проекту) та формування його цілей.
5. Аналіз стратегічних альтернатив та обрання стратегії

### **Теми рефератів**

1. Об'єктивна необхідність підготовчої стадії бізнес-планування. Методика проведення SWOT-аналізу.
2. Теоретичні засади стратегічного планування, види стратегій реалізації підприємницького проекту.

### **Теми фіксованих виступів**

1. Стратегія управління та її відображення у бізнес-плануванні підприємницької діяльності.
2. Цільові характеристики менеджменту та їх відображення у бізнес-плануванні підприємницької діяльності.
3. Обґрунтування інвестиційної привабливості підприємництва як фактор підготовки бізнес-проекту.

### **Тести**

1. Який з наведених нижче етапів не входить до логіки процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану?
  - а) проведення зовнішнього аналізу;
  - б) проведення внутрішнього аналізу;
  - в) оцінювання фінансових альтернатив;
  - г) аналіз стратегічних альтернатив.
2. Оберіть з наведених нижче характеристик ту, яка найбільш повною мірою відповідає змісту зовнішнього аналізу на підготовчій стадії

### **розробки бізнес-плану:**

- а) визначення сильних і слабких сторін підприємницького проекту, оцінювання конкурентоспроможності;
- б) визначення місії та стратегічних цілей суб'єкта підприємницької діяльності;
- в) розробка стратегії і тактики реалізації підприємницького проекту;
- г) оцінювання загальноекономічних факторів зовнішнього середовища, аналіз галузевих факторів, оцінювання конкурентоспроможності.

### **3. Що є метою зовнішнього аналізу в межах підготовчої стадії розробки бізнес-плану?**

- а) виявити сприятливі можливості та загрози для суб'єкта підприємницької діяльності, ідентифікувати ключові фактори успіху;
- б) провести оцінку загальноекономічних факторів впливу на реалізацію підприємницького проекту;
- в) визначити рівень конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності;
- г) визначити рівень інвестиційної привабливості галузі функціонування суб'єкта підприємницької діяльності.

### **4. Що є метою проведення внутрішнього аналізу в рамках підготовчої стадії розробки бізнес-плану суб'єкта підприємницької діяльності?**

- а) виявити сприятливі можливості та загрози для суб'єкта підприємницької діяльності, ідентифікувати ключові фактори успіху;
- б) виявити сильні та слабкі сторони проекту;
- в) визначити рівень конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності;
- г) скласти “дерево” цілей реалізації підприємницького проекту.

### **5. Матриця SWOT-аналіз передбачає набір факторів за такими чотирма напрямками:**

- а) загальноекономічні фактори зовнішнього середовища, галузеві фактори, рівень конкурентоспроможності, можливості і загрози;
- б) фінанси, персонал, виробництво, маркетинг;
- в) місія, цілі, стратегія, тактика;
- г) зовнішні можливості, зовнішні загрози, внутрішні сильні сторони, внутрішні слабкі сторони.

### **6. Який з наведених нижче елементів не доцільно враховувати при формулюванні місії суб'єкта підприємницької діяльності?**

- а) призначення суб'єкта підприємницької діяльності з точки зору задоволення певної потреби;
- б) конкурентні переваги суб'єкта підприємницької діяльності;
- в) ефективність суб'єкта підприємницької діяльності;
- г) на якому ринку суб'єкт бізнесу вестиме конкурентну боротьбу.



**7. За яким з наведених нижче напрямів не доцільно формувати стратегічні цілі реалізації підприємницького проекту?**

- а) становище суб'єкта підприємницької діяльності на ринку;
- б) інноваційність діяльності;
- в) споживачі;
- г) соціальна відповідальність бізнесу.

**8. Яка з наведених дій не відповідає етапам обрання стратегії реалізації підприємницького проекту?**

- а) формування загальної стратегії;
- б) визначення стратегій диверсифікації;
- в) визначення функціональних стратегій;
- г) формування ділової стратегії.

**9. Які з перелічених нижче стратегій відповідають типам бізнес-стратегій забезпечення конкурентної переваги суб'єкта підприємницької діяльності за М. Портером?**

- а) вдосконалення, спеціалізації, здешевлення, звуження;
- б) контролю над витратами, диференціації, фокус витрат, фокус диференціації;
- в) “вдосконалюй те, що робиш”, розвитку ринку, розробки нових товарів, диверсифікації;
- г) інтенсивний ріст, інтеграційний ріст, диверсифікаційний ріст, контролю над затратами.

**10. Який з наведених нижче заходів не відповідає наступальній тактиці суб'єкта підприємницької діяльності?**

- а) злиття з іншими суб'єктами підприємницької діяльності;
- б) модернізація, реорганізація;
- в) активний маркетинг;
- г) вдосконалення управління.

### **Глосарій основних термінів і понять**

**Стратегія суб'єкта підприємницької діяльності** – це генеральна комплексна програма дій, яка забезпечує досягнення місії суб'єкта підприємницької діяльності і його основних цілей; стратегічний план – інструмент реалізації цілеспрямованої поведінки, формалізоване відображення гіпотез про майбутню підприємницьку діяльність суб'єкта бізнесу у зовнішньому середовищі, основа балансування відносин в середині та поза його межами.

**Місія суб'єкта підприємницької діяльності** – це основоположний документ, в якому описується вид підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу, характеризується цільовий ринок (чи його сегмент), викладаються ключові принципи управління та встановлюються перспективні цілі по відношенню до досягнення бажаних числових оцінок економічних, фінансових, соціальних та

екологічних показників, а також проголошується система суспільних та загальнолюдських цінностей; суб'єкта підприємницької діяльності у цьому документі виступає у вигляді системи та розуміється як виробник товарів (послуг, робіт) для задоволення потреб ринку; соціальна організація, в якій працівники можуть проявляти та розвивати свої здібності та задовольняти свої потреби; конкурент іншим товаровиробникам; соціальна одиниця, яка враховує інтереси всього суспільства; частина ринкової багатокладної економіки.

**Ціль** – це майбутній бажаний стан суб'єкта підприємницької діяльності, мотив чи рушій поведінки його і дій працівників; це параметри підприємницької діяльності, досягнення яких обумовлено місією суб'єкта бізнесу; на відміну від місії, цілі передбачають конкретні терміни їх досягнення, частіше носять внутріфірмову орієнтацію та спрямовані на більш ефективне використання ресурсного забезпечення, вимірюються конкретними числовими показниками.

**Стратегія бізнесу (ділова, конкурентна стратегія) суб'єкта підприємницької діяльності** – це лінія альтернативної поведінки суб'єкта підприємницької діяльності, яка повинна привести до успіху в реалізації бізнес-проекту та успішного функціонування стратегічних підрозділів і усіх бізнес-процесів; розробка бізнес-стратегії фактично полягає в уточненні конкурентної позиції та виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку суб'єкта підприємницької діяльності за окремими сфера його функціонування (бізнесами, стратегічними зонами господарювання).

#### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Агафонова Л. Т. Підготовка бізнес-плану: Практикум / Л.Т. Агафонова, О. Р. Рога. – [3-є вид.]. – К. : Знання, 2001. – 158 с.
2. Барроу К. Бізнес-план : практ. посіб. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. – К. : Знання, 2001. – 285 с.
3. Бизнес-планирование : учеб. / [под ред. В. М. Попова, С. И. Лянунова, С. Г. Млодик]. – [изд. 2-е, перероб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 816 с.
4. Буров В. Бизнес-план фирмы: теория и практика : учеб. пособ. / В. Буров. – М. : Инфра-М, 2005. – 192 с.
5. Бухаров А. В. Разработка бизнес-плана : учеб. пособ. / А. В. Бухаров, Н. В. Никитин, Б. В. Сазыкин. – М. : Логос, 2007. – 176 с.
6. Васильців Т. Г. Інтелектуальна власність : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, В. В. Апопій, О. О. Ільчук. – Львів : в-во ЛКА, 2015. – 252 с.
7. Горемыкин В. А. Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов : учеб. пособ. / В. А. Горемыкин, А. Ю. Богомолов. – М. : Ось-89, 2002. – 862 с.
8. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
9. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. / О. С. Іванілов. – [2-ге вид.]. – К. : ЦУЛ, 2011. – 728 с.

10. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Ковтун. – [3-тє вид., оновлене і доп.]. – Л. : “Новий світ-2000”, 2007. – 324 с.
11. Когнитивная бизнес-аналитика : учеб. / [под. ред. Н. М. Абдикеева]. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 511 с.
12. Лапыгин Ю. Н. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М. : Издательство “Омега-Л”, 2009. – 350 с.
13. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : в-во ЛКА, 2016. – 486 с.
14. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2019. – 552 с.
15. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підруч. / Б. М. Мізюк. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Л. : Магнолія 2006, 2007. – 392 с.
16. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / [пер. з англ. К. Сисоевої]. – К. : Вид-во О. Капусти, 2008. – 412 с.
17. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
18. Попов В. М. Сборник бизнес-планов : учеб.-метод. пособ. / В. М. Попов. – [6-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2006. – 336 с.
19. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование. Динамическая система повышения эффективности обеспечения конкурентных преимуществ / К. Ридинг. – [пер. с англ.]. – [ред. В. М. Попов]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 320 с.
20. Слиньков В. Н. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. / В. Н. Слиньков. – [2-е издание, стер.]. – К. : Алерта, 2006. – 456 с.
21. Стратегія та засоби конвергенції системи соціальної безпеки України та ЄС у процесі євроінтеграції : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2018. – 303 с.
22. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2006. – 280 с.
23. Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А. В. Череп, А. В. Сучков. – К. : Кондор, 2011. – 334 с.

## ТЕМА 3

### СТРУКТУРА, ЛОГІКА РОЗРОБКИ ТА ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

3.1. Структура бізнес-плану

3.2. Логіка розробки бізнес-плану

3.3. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану

#### 3.1. Структура бізнес-плану

Після завершення підготовчої приступають до реалізації основної стадії розробки бізнес-плану – безпосередньо розробки структурних частин цього документу. Зазначимо, що сформульовані на підготовчій стадії місія, цілі, стратегія та тактика реалізації бізнес-проекту утворюють каркас кожного з розділів цього документа, визначають його спрямованість та формують логіку побудови.

Бізнес-план є універсальним інструментом планування та дозволяє вирішувати значну кількість різних за характером завдань. Тому бізнес-плани як документи можуть значною мірою відрізнитись один від одного за формою, змістом, структурою, обсягами і т. д. Так, бізнес-план може розроблятися для суб'єкта бізнесу загалом чи для окремих бізнес-ліній (стратегічних підрозділів, продуктів (послуг), технічних рішень і т. ін.). У першому випадку бізнес-план може стосуватись нового суб'єкта бізнесу, діючого, чи такого, який реорганізується. Для діючого суб'єкта бізнесу цей документ може розроблятися з метою планування розвитку або забезпечення фінансового оздоровлення. В свою чергу бізнес-план розвитку суб'єкта підприємницької діяльності може стосуватись всього суб'єкта чи його окремого виробничого підрозділу. Класифікацію бізнес-планів можна продовжувати.

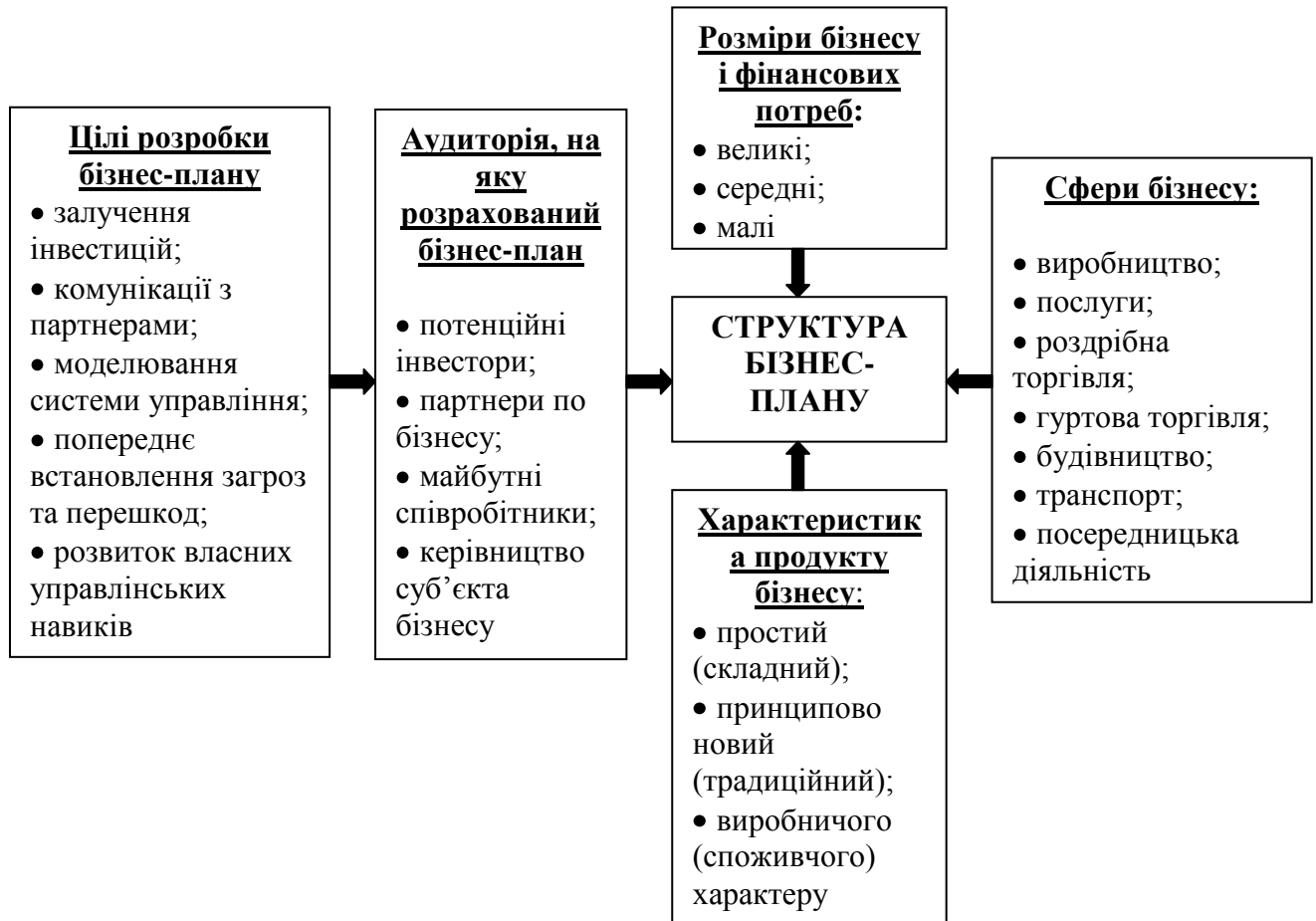
Структура бізнес-плану залежить також від типу суб'єкта бізнесу та його бізнесу, складності завдань реалізації підприємницького проекту. Так, для підприємств науково-дослідного характеру, які розробляють нові ідеї, нову продукцію або послуги, принципового значення набувають дослідження маркетингового характеру щодо визначення потенційних споживачів інновацій, їх фінансових можливостей, необхідного сервісного обслуговування. Особливу увагу доцільно звернути на наявність ризику науково-дослідної діяльності, методи його визначення та врахування у відповідних розділах бізнес-плану.

Особливості структури бізнес-плану залежать від характеристики суб'єкта, на якого розрахований цей документ (банк, інвестор, партнер/контрагент по бізнесу чи майбутній працівник).

Отже, **склад та зміст бізнес-плану** залежать від (рис. 3.1):

- виду підприємницької діяльності;
- галузі функціонування суб'єкта підприємницької діяльності;
- розмірів бізнесу та обсягів інвестицій, необхідних для його організації;
- перспектив розвитку суб'єкта бізнесу та реалізації підприємницького проекту;

- характеристики продукції (послуг) суб'єкта бізнесу та існуючої стадії її життєвого циклу;
- цілей розробки бізнес-плану та аудиторії, на яку він розрахований;
- обраної стратегії суб'єкта бізнесу;
- розмірів цільового ринку та рівня конкуренції на ньому;
- рівня деталізації планових розрахунків у часі і т. ін.



**Рис. 3.1. Фактори впливу на зміст та структуру бізнес-плану**

Зміст і структура бізнес-плану не є регламентованими. Відповідно можуть застосовуватись різні підходи до логіки розробки та структури цього документу. Однак, враховуючи, що процес розробки бізнес-плану має свою внутрішню логіку, дотримання якої дозволяє систематизувати розрахунки основних показників бізнес-плану та розробку його структурних компонент у логічній послідовності, а також узагальнення теоретичних та практичних аспектів бізнес-планування, дозволяють визначити таку оптимальну **структуру обов'язкових розділів** бізнес-плану:

А. Титульний аркуш.

Б. Зміст, перелік розділів.

В. Резюме проекту.

Розділ 1. Галузь, суб'єкт підприємницької діяльності та його продукція.

- Розділ 2. Дослідження ринку.
- Розділ 3. Маркетинг-план.
- Розділ 4. Виробничий план.
- Розділ 5. Організаційний план.
- Розділ 6. Оцінювання комерційних ризиків.
- Розділ 7. Фінансовий план.
- Г. Додатки.

Необхідно зазначити, що вказані структурні компоненти бізнес-плану є обов'язковими елементами його як документа та жоден з них не може бути не виконаним. Для кожного конкретного випадку розробки бізнес-плану, його цілей, задач та об'єкта, структуру документа уточнюють, деталізують та вводять додаткові специфічні для того, чи іншого підприємницького проекту розділи.

### **3.2. Логіка розробки бізнес-плану**

Внутрішня логіка розробки бізнес-плану може здійснюватись у порядку, представленому на рис. 3.2. Безпосередньо починати розробку бізнес-плану необхідно з надання стислої характеристики галузі, до якої належить бізнес-проект (її сучасний стан; тенденції розвитку; можливість появи нових видів продукції; галузеві чинники, які сприяють або обмежують розвиток суб'єкта підприємницької діяльності (реалізацію бізнес-проекту)).

Наступним кроком є розкриття концепції поведінки суб'єкта бізнесу в галузі (що передбачає висвітлення стратегічних і тактичних цілей підприємницької діяльності; продукції (послуг), її привабливості; перспектив розвитку підприємницької діяльності).

Після цього дається загальна характеристика ринку продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності (потенціалу та тенденцій розвитку ринку та цільового сегменту; обґрунтування його розміщення; оцінювання впливу конкуренції).

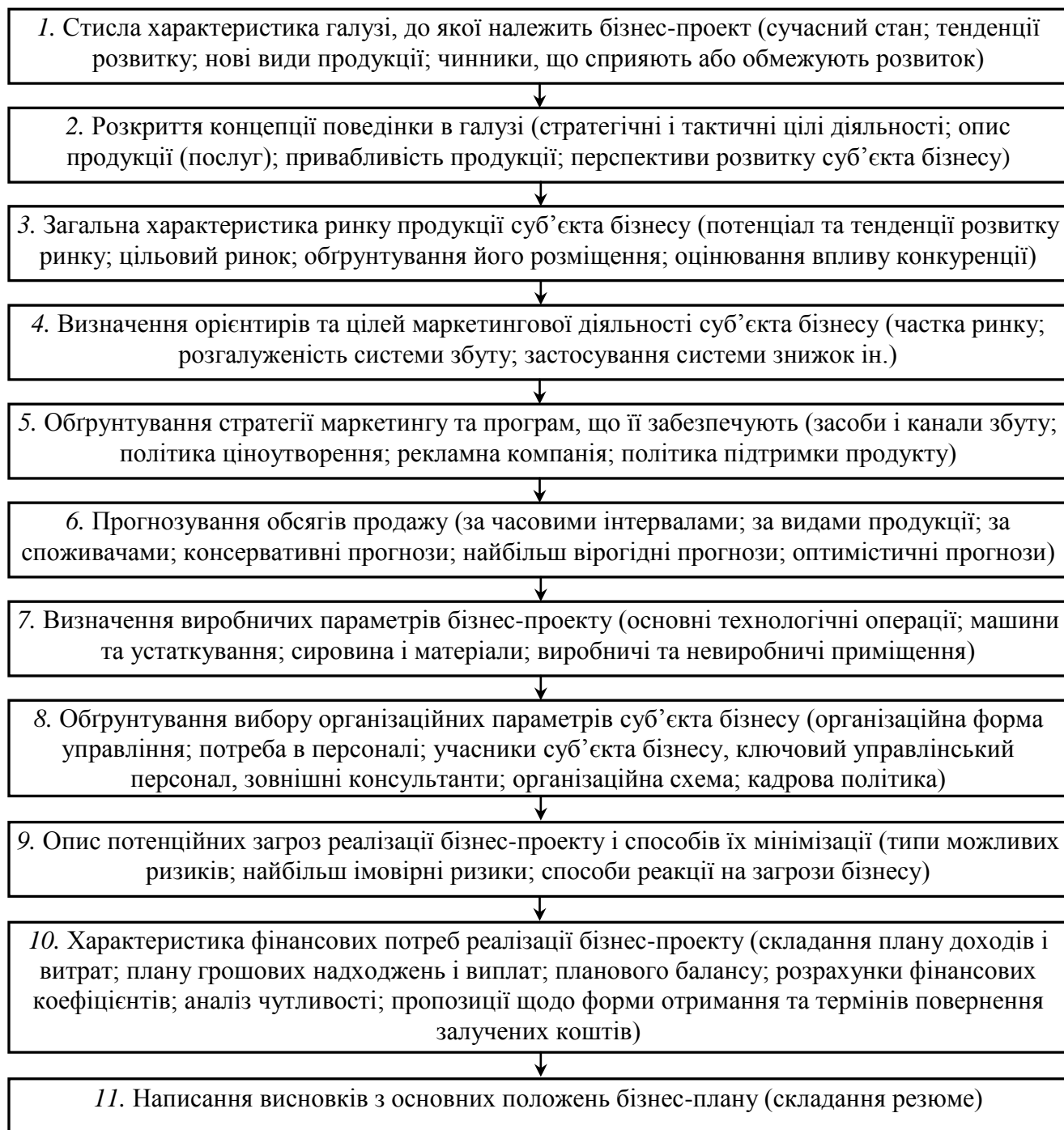
Наступним етапом є визначення орієнтирів та цілей маркетингової діяльності суб'єкта бізнесу (планової частки ринку; розгалуженості системи збуту; застосування системи знижок, ін.) та обґрунтування стратегії маркетингу і програм, що її забезпечують (засоби і канали збуту; політика ціноутворення; рекламна компанія; політика підтримки продукту).

Логічним наступним етапом розробки бізнес-плану є прогнозування обсягів продажу продукції (послуг) суб'єкта бізнесу (за часовими інтервалами; за видами продукції (послуг); за споживачами; консервативні прогнози; найбільш вірогідні прогнози; оптимістичні прогнози).

Володіючи інформацією про ймовірні обсяги майбутніх продаж продукції (надання послуг) розробник бізнес-плану має змогу здійснити розрахунок виробничих параметрів бізнес-проекту (основних технологічних операцій; машин та устаткування; сировини і матеріалів; виробничих та невиробничих приміщень), за допомогою яких стане можливим процес виробництва і реалізації продукції відповідно до прогнозних обсягів продаж.

На наступному етапі необхідно обґрунтувати організаційні параметри

суб'єкта бізнесу (бізнес-проекту) (організаційну форму управління; потребу в персоналі, зокрема управлінському, зовнішніх консультантах), щоб усвідомити яким чином буде організовано процес реалізації бізнес проекту, управління ним, у межах якої організаційно-правової форми буде реалізовуватись проект.



**Рис. 3.2. Внутрішня логіка (послідовність) розробки бізнес-плану**

По мірі розробки кожного з розділів бізнес-плану необхідно виявити та здійснити опис потенційних загроз реалізації бізнес-проекту і передбачити способи їх мінімізації (типи можливих ризиків; найбільш імовірні ризики; способи реакції на загрози бізнесу).

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

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

Послідовність розробки розділів бізнес-плану може бути дещо відмінною, наприклад, як у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Послідовність розробки бізнес-плану

Номер та зміст етапу	Назви розділів бізнес-плану
1. Збір і аналіз інформації про продукцію (послуги) суб'єкта бізнесу	Опис продукції (послуги)
2. Збір і аналіз інформації з ринку збуту	Маркетинг-план
3. Аналіз стану і можливостей суб'єкта бізнесу, а також привабливості галузі	Опис суб'єкта бізнесу і галузі
4. Визначення потреби і джерел забезпечення суб'єкта бізнесу необхідним ресурсним забезпеченням (основні засоби, оборотні активи, персонал ін.)	Виробничий план
5. Розрахунок потрібного капіталу і джерел фінансування (щомісячні/щоквартальні звіти про прибутки і збитки; звіти про рух коштів; прогнозні баланси; нараховані податки; фінансові результати)	Фінансовий план
6. Визначення загальної суми інвестицій по проекту, розрахунок їх ефективності (термін окупності; індекс прибутковості; внутрішня норма рентабельності; чистий приведений дохід; аналіз чутливості проекту)	Фінансові потреби та повернення інвестицій
7. Розробка організаційної структури управління, правового забезпечення та календарного плану-графіку реалізації проекту	Організаційний план
8. Передбачення ускладнень і ризиків, розробка заходів з їх усунення чи мінімізації	Ризики та гарантії
9. Підбір додаткових матеріалів і складання додатків	Додатки
10. Складання стислого змісту про суть, обсяги та результати проекту	Резюме
11. Складання анотації на проект	Анотація
12. Оформлення титульного аркуша	Титульний аркуш

### 3.3. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану

Загалом вимоги до написання бізнес-плану доцільно розглядати у двох напрямках: вимоги до оформлення його як документу та вимоги до його структури і змісту основних розділів.

Як і будь-який інший документ бізнес-план повинен відповідати визначеним **вимогам та правилам оформлення**. До них можна віднести:

– незначний обсяг документа, його простота та лаконічність, але



водночас адекватне розкриття суті підприємницького проекту і його цілей. Як показує практика, для підприємницьких проектів, що вимагають незначних фінансових вкладень, обсяг документа обмежується 20-25 сторінками;

- функціональність документа, тобто в нього повинна бути включена лише та інформація, яка цікавить чи може зацікавити його читача;

- легкість у сприйнятті, тобто документ повинен бути складений так, щоб в ньому легко можна було відшукати необхідну інформацію;

- структурованість документа. Бізнес-план повинен бути розділений на розділи, параграфи та мати сторінку зі змістом;

- забезпеченість збереженості конфіденційної інформації про підприємницький проект;

- реалістичність припущень та передбачень, а також (що ще краще) науковість представлених результатів; у бізнес-плані повинен переважати не необґрунтований текст (наприклад, обсяги продаж чи ринкова частка суб'єкта бізнесу у наступному році збільшаться на певний відсоток). Усі припущення повинні бути конкретно визначеними та підкріпленими відповідною маркетинговою інформацією, іншими даними, а результати розрахунків (представлені у вигляді таблиць, рисунків, схем, формул ін.) основних показників бізнес-плану, розрахованих на основі наукових методик та підходів; обґрунтовані та підкріплені посиланнями на джерела інформації (наприклад, проведені дослідження ринку, опитування, галузеві статистичні дані, економічні і демографічні дослідження) припущення та прогнози;

- точність фінансових розрахунків;

- рівність деталізації розрахунків у часі; розрахунок усіх планових показників цього документа повинен бути здійснений на однаковий плановий період часу (доцільно здійснювати планування показників на 3 або 5 років із деталізацією розрахунків у першому році помісячно, а у наступних роках - поквартально);

- легкість пошуку необхідної інформації, що передбачає відповідність наведених показників бізнес-плану розділам, яким ці показники відповідають, а також дотримання при розробці бізнес-плану та викладенні його матеріалу вимог щодо логіки розробки цього документа;

- наочність, тобто у бізнес-плані доцільно основні результати наводити у вигляді ілюстративного матеріалу, не переобтяжувати документ другорядною та довідковою інформацією, технічними особливостями (яку варто винести у додатки);

- формування іміджу успішного суб'єкта підприємницької діяльності. Цей документ повинен бути привабливим, але простим та через викладення тексту свідчити про успішність функціонування суб'єкта бізнесу та привабливість пропонованого бізнес-проекту;

- об'єктивність оцінки ускладнень, в яких може опинитись реалізація бізнес-проекту;

- відповідність стилю написання бізнес-плану стандартам та очікуванням щодо цього осіб, на яких він розрахований;

– надання проекту влучної короткої назви, що є не обов'язковим, проте бажаним, оскільки вона в подальшому може бути відображеною на зовнішній рекламі суб'єкта підприємницької діяльності, упаковці продукції, інших рекламних матеріалах. Влучна назва повинна відповідати сфері бізнесу, вказувати на місце розташування та характеристику цільової аудиторії продукції (послуг), викликати позитивні емоції та в подальшому перерости у торгову марку чи інший об'єкт інтелектуальної власності.

Вимоги до структури та змісту бізнес-плану передусім передбачають наявність у цьому документі його обов'язкових розділів та їх розміщення відповідно до внутрішньої логіки розробки документу.

Бізнес-план починається з титульного аркуша, який повинен бути лаконічним та привабливим, не містити зайвих подробиць. На титульному аркуші доцільно навести таку інформацію:

- повна назва та адреса суб'єкта бізнесу, контактні дані;
- імена і адреси засновників суб'єкта бізнесу та ініціаторів бізнес-проекту;
- інші офіційні атрибути суб'єкта бізнесу;
- коротка назва підприємницького проекту;
- дата початку реалізації проекту;
- тривалість проекту;
- період часу, протягом якого є актуальними інформація про проект;
- дата складання документа;
- помітка про конфіденційність інформації.

Наступним аркушем бізнес-плану є зміст. У ньому зазначають сторінки, на яких починаються основні структурні компоненти цього документа та який дозволяє швидко відшукати необхідну інформацію. Варто пам'ятати, що зміст бізнес-плану можна структурувати за розділами, параграфами і т.д.

Далі слід розмістити резюме. Це 0,5-2 сторінки тексту, які містять основні положення бізнес-проекту, розрахованого у бізнес-плані. Завдання резюме:

- навести короткий опис сфери та сутності бізнес-проекту, переваги продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності;
- розкрити можливості суб'єкта підприємницької діяльності та стратегію реалізації його бізнес-проекту;
- охарактеризувати цільовий ринок (основних споживачів, їх особливості та споживчі переваги, обсяги продаж, прогнозовану частку суб'єкта підприємницької діяльності на ринку);
- охарактеризувати найбільш значні конкурентні переваги, які існують або які можуть бути створені як результат появи на ринку продукції чи послуги суб'єкта підприємницької діяльності, його стратегії;
- навести основні економічні показники ефективності бізнес-проекту (дохід, прибутковість, період досягнення беззбитковості, терміни повернення інвестицій, ін.);
- дати коротку характеристику знань, досвіду, ноу-хау основного управлінського персоналу;

- охарактеризувати загальні фінансові потреби (обсяги необхідних інвестицій, джерела їх залучення, терміни та умови обслуговування і повернення) бізнес-проекту та фінансово-економічні показники ефективності;
- запропонувати форму участі інвестора (партнера, банку, кредитора) у проекті та можливі гарантії щодо повернення інвестицій (кредитних коштів).

Вимоги щодо розробки кожного з основних розділів бізнес-плану будуть висвітлені у наступних темах, проте слід зазначити, що структурні компоненти цього документа повинні бути більш-менш рівнозначними за обсягом та стилем написання і повністю розкривати ті питання, які повинні бути висвітлені у відповідному розділі бізнес-плану.

У додатки доцільно перенести інформацію, яка перешкоджає легко сприймати основний матеріал та складні спеціалізовані технічні чи технологічні схеми, компоненти, які стосуються реалізації бізнес-проекту. Також у додатках можна розмістити довідки про суб'єкт підприємницької діяльності, організаційну структуру чи схему управління або технології бізнесу; фінансову та іншу документацію (наприклад, за попередні роки функціонування суб'єкта підприємницької діяльності); джерела вихідної інформації, бібліографію; технічні дані про продукцію; копії патентів; схеми виробничих потоків; анкетні дані основного управлінського персоналу, ін.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Перелічіть фактори, які визначають структуру бізнес-плану як документа та вкажіть характер впливу кожного з них.
2. Назвіть обов'язкові розділи оптимальної структури бізнес-плану.
3. Якою є внутрішня логіка розробки бізнес-плану? Дайте коротку характеристику кожного етапу.
4. Наведіть та охарактеризуйте інші підходи до послідовності розробки бізнес-плану.
5. За якими двома напрямками слід розглядати вимоги до оформлення бізнес-плану як документа?
6. Наведіть характеристику та обґрунтуйте основні правила до оформлення бізнес-плану.

### **Питання для самостійного вивчення**

1. Якими є вимоги до оформлення структури бізнес-плану?
2. Яку інформацію слід обов'язково навести у "Резюме проекту"?
3. Яку інформацію по проекту наводять у "Додатках"?
4. Як слід оформляти титульний аркуш бізнес-плану?

### **Питання для дискусії**

1. Відмінності у структурі та обсягах бізнес-плану суб'єкта підприємницької діяльності у виробничій та торговельній галузях.
2. Обов'язкові розділи та елементи бізнес-плану залежно від цілей його розробки: залучення інвестицій, одержання банківського кредиту, моделювання системи управління суб'єктом підприємницької діяльності.

3. Чи доцільно (та як) змінювати структуру бізнес-плану у таких випадках: бізнес-проект потребує значних інвестицій; товар (послуга) є принципово новим; продукція є промислового призначення?

4. Обґрунтуйте доцільність (обов'язковість) кожного з обов'язкових розділів оптимального бізнес-плану.

5. Доведіть логіку послідовності написання розділів бізнес-плану.

6. Обґрунтуйте обов'язковість дотримання основних вимог щодо оформлення бізнес-плану як документа.

### **План семінарського заняття**

1. Структура бізнес-плану.
2. Логіка розробки бізнес-плану.
3. Вимоги до оформлення бізнес-плану як документа.

### **Теми рефератів**

1. Зміст та структура бізнес-плану залежно від цілей його розробки та аудиторії, на яку він розрахований.

2. Зміст та структура бізнес-плану залежно від розмірів бізнесу і фінансових потреб та характеристики продукту бізнесу.

3. Зміст та структура бізнес-плану залежно від сфери бізнесу.

### **Теми фіксованих виступів**

1. Бізнес-план як комплексне та системне відображення інвестиційного проекту.

2. Принципи та методи бізнес-планування.

3. Інформаційна база розрахунку бізнес-плану та проблеми її уніфікації.

### **Тести**

**1. Яка з наведених характеристик найменшою мірою визначає зміст і структуру бізнес-плану?**

- а) ціль розробки бізнес-плану;
- б) аудиторія, на яку розрахований бізнес-план;
- в) організаційно-правова форма та форма власності суб'єкта підприємницької діяльності;
- г) характеристика продукту бізнесу.

**2. Який з наведених нижче розділів бізнес-плану не належить до переліку обов'язкових?**

- а) юридичний план;
- б) маркетинг план;
- в) план ризиків;
- г) галузь, суб'єкт підприємницької діяльності, продукція.

**3. Який з наведених нижче розділів бізнес-плану не відповідає внутрішній логіці розробки цього документа?**

- а) маркетинг план;
- б) ризик план;
- в) виробничий план;
- г) фінансовий план.

**4. Оберіть вірну послідовність розробки наведених нижче розділів бізнес-плану:**

- а) маркетинг план; виробничий план; організаційний план; план ризиків; фінансовий план;
- б) виробничий план; маркетинг план; організаційний план; план ризиків; фінансовий план;
- в) організаційний план; маркетинг план; виробничий план; фінансовий план; план ризиків;
- г) маркетинг план; виробничий план; організаційний план; фінансовий план; план ризиків.

**5. Яка з наведених характеристик не відповідає вимогам до оформлення бізнес-плану?**

- а) легкість у сприйнятті;
- б) структурованість документа;
- в) повнота викладення усієї можливої інформації по проекту та підприємству;
- г) рівність деталізації розрахунків у часі.

**6. У чому полягає зміст такої вимоги до оформлення бізнес-плану як “науковість представлених результатів”?**

- а) результати розрахунків основних показників мають бути розрахованими з дотриманням наукових підходів та методик;
- б) результати розрахунків основних показників слід порівняти з науково-обґрунтованими даними;
- в) проведені розрахунки повинні бути точними;
- г) проведені розрахунки повинні бути належною мірою деталізованими у часі.

**7. Яку інформацію не обов’язково розміщувати на титульному аркуші бізнес-плану, призначеного для залучення зовнішнього фінансування?**

- а) коротка назва проекту;
- б) назва банку чи потенційного інвестора;
- в) дата початку реалізації проекту;
- г) дата складання документа.

**8. Яку інформацію найбільш доцільно перенести у “Додатки”?**

- а) опис місії та стратегічних цілей суб’єкта підприємницької діяльності;

- б) матрицю аналізу рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності;
- в) матрицю SWOT-аналіз;
- г) організаційну структуру управління реалізацією підприємницького проекту.

### **9. Яку інформацію не доцільно представити у “Резюме бізнес-плану”?**

- а) характеристика цільового ринку; форма участі суб'єкта (на кого розрахований документ) бізнес-плану;
- б) конкретні показники соціальної та економічної ефективності проекту з деталізацією у часі;
- в) основні економічні показники ефективності бізнес-проекту; загальні фінансові потреби по проекту;
- г) можливості суб'єкта підприємницької діяльності та стратегія реалізації бізнес-проекту.

### **10. Яка інформація представляється у “Додатку бізнес-плану”?**

- а) характеристика цільового ринку; форма участі суб'єкта (на кого розрахований документ) бізнес-плану;
- б) конкретні показники соціальної та економічної ефективності проекту з деталізацією у часі;
- в) основні економічні показники ефективності бізнес-проекту; загальні фінансові потреби по проекту;
- г) можливості суб'єкта підприємницької діяльності та стратегія реалізації бізнес-проекту.

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Агафонова Л. Т. Підготовка бізнес-плану: Практикум / Л.Т. Агафонова, О. Р. Рога. – [3-є вид.]. – К. : Знання, 2001. – 158 с.
2. Барроу К. Бізнес-план: практ. посіб. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. – К. : Знання, 2001. – 285 с.
3. Буров В. Бізнес-план фірми: теория и практика : учеб. пособ. / В. Буров. – М. : Инфра-М, 2005. – 192 с.
4. Бухаров А. В. Разработка бизнес-плана : учеб. пособ. / А. В. Бухаров, Н. В. Никитин, Б. В. Сазыкин. – М. : Логос, 2007. – 176 с.
5. Васильців Т. Г. Інтелектуальна власність : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, В. В. Апопій, О. О. Ільчук. – Львів : в-во ЛКА, 2015. – 252 с.
6. Горемыкин В. А. Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов : учеб. пособ. / В. А. Горемыкин, А. Ю. Богомолов. – М. : Ось-89, 2002. – 862 с.
7. Горемыкин В. А. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова. – М. : Ось-89, 2003. – 1104 с.
8. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.

9. Лапыгин Ю. Н. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М. : Издательство “Омега-Л”, 2009. – 350 с.
10. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : в-во ЛКА, 2016. – 486 с.
11. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2019. – 552 с.
12. Патсула П. Дж. Бизнес-план за 30 дней. Пошаговое руководство по успешному бизнес-планированию и началу собственного дела / П. Дж Патсула. – М. : Эксмо, 2008. – 420 с.
13. Покропивний С. Ф. Бизнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
14. Попов В. М. Сборник бизнес-планов : учеб.-метод. пособ. / В.М. Попов. – [6-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2006. – 336 с.
15. Слиньков В. Н. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. / В. Н. Слиньков. – [2-е издание, стер.]. – К. : Алерта, 2006. – 456 с.
16. Составления бизнес-плана: нормы и рекомендации / [под. ред. А. Ю. Богомолов]. – М. : Книга сервис, 2005. – 320 с.
17. Тарасюк Г. М. Бизнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2006. – 280 с.
18. Телетов О. С. Бизнес-план : навч. посіб. / О. С. Телетов. – Суми : В-во СумДУ, 2005. – 104 с.
19. Ясинський В. В. Бизнес-планирования: теория і практика : навч. посіб. / В. В. Ясинський, О. О. Гайдай. – К. : Каравела, 2004. – 232 с.

## ТЕМА 4

### ГАЛУЗЬ, СУБ'ЄКТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЯ

- 4.1. *Загальна характеристика суб'єкта підприємницької діяльності та його продукції (послуг)*
- 4.2. *Опис базових галузевих параметрів*
- 4.3. *Дослідження ринку*
- 4.4. *Методи прогнозування обсягів продаж*

#### **4.1. Загальна характеристика суб'єкта підприємницької діяльності та його продукції (послуг)**

Розділ бізнес-плану “Галузь, суб'єкта підприємницької діяльності та його продукція” покликаний надати коротку характеристику суб'єкта бізнесу, яке буде здійснювати реалізацію підприємницького проекту; продукції (послуги), яку суб'єкт бізнесу пропонуватиме на ринку, а також галузі (цільового ринкового сегменту), в якій він функціонуватиме.

Розділ може починатись із надання інформації про суб'єкт бізнесу (чи декількох суб'єктів), яким буде здійснюватись реалізація підприємницького проекту. В опис можуть входити всі характеристики суб'єкта підприємницької діяльності, які прямо чи опосередковано пов'язані з реалізацією бізнес-проекту. Зокрема в межах цього параграфа доцільно представити:

- повну та скорочену назву суб'єкта підприємницької діяльності, код ЄДРПОУ;
- дату реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності, номер реєстраційного свідоцтва, найменування органу реєстрації;
- поштову та юридичну адресу суб'єкта підприємницької діяльності;
- підпорядкованість, назву і характеристику вищестоящого органу суб'єкта підприємницької діяльності;
- види діяльності та їх КВЕД;
- організаційно-правову форму суб'єкта підприємницької діяльності;
- форму власності та інформацію про частки у капіталі (наприклад, державної та приватної власності);
- загальний розмір статутного капіталу; частки та джерела їх формування засновниками (учасниками) суб'єкта підприємницької діяльності;
- банківські реквізити;
- адресу податкової інспекції суб'єкта підприємницької діяльності;
- організаційну структуру суб'єкта підприємницької діяльності, його дочірніх структур;
- прізвища та контактні реквізити керівників суб'єкта підприємницької діяльності;
- характеристику управлінського персоналу, відповідального за результати реалізації підприємницького проекту (вік, освіта та кваліфікація,



попередні місця роботи та посади, термін роботи на підприємстві та на займаній посаді);

- фактори, які визначають діяльність суб'єкта бізнесу (SWOT-аналіз);
- цілі та стратегію суб'єкта бізнесу.

У випадку, якщо бізнес-план розробляється для діючого суб'єкта підприємницької діяльності, можна навести його коротку історію та спосіб виникнення, стабільність господарських зв'язків з контрагентами, постачальниками, покупцями.

При розробці бізнес-плану створення нового суб'єкта підприємницької діяльності важливо обґрунтувати вибір організаційно-правової форми, зокрема по відношенню до наявності стартового капіталу та матеріальних ресурсів, особистого досвіду та організаційних здібностей управлінського персоналу і засновників, сфери діяльності, масштабів підприємницького проекту та специфічних особливостей цільового ринку.

У цьому параграфі може бути наведено також життєвий (або діловий) цикл функціонування суб'єкта підприємницької діяльності протягом реалізації підприємницького проекту та після нього. Йдеться в тому числі про розширення суб'єкта підприємницької діяльності; нарощення обсягів його діяльності та збільшення, в зв'язку з цим, використовуваних ресурсів; підвищення рівня конкурентоспроможності і життєздатності. Бажано таку інформацію представляти у вигляді відповідних графіків життєвого циклу із представленням на них науково-обґрунтованих (розрахованих) числових значень показників.

Здійснюючи опис суб'єкта бізнесу, можна вказати види діяльності, якими підприємство фактично займається чи буде займатись протягом реалізації підприємницького проекту (виробництво, обслуговування, роздрібна торгівля, споживчі послуги, ін.).

В цьому параграфі також слід описати позитивні та негативні сторони місце розташування суб'єкта підприємницької діяльності з врахуванням таких факторів, як рівень заробітної плати у районі функціонування; доступність трудових ресурсів; близькість до постачальників та покупців; транспортна інфраструктура; особливості місцевого законодавства, оподаткування та системи державного регулювання підприємницької діяльності.

Важливим завданням розділу "Галузь, суб'єкт підприємницької діяльності та його продукція" є належне представлення найважливіших характеристик товару (послуги) суб'єкт підприємницької діяльності, з яким воно буде виходити на ринок. У цьому параграфі необхідно не тільки сформулювати загальну уяву про продукцію (послуги), але і розкрити її переваги в порівнянні з товарами-аналогами та продуктами конкурентів, здійснити розрахунки конкурентоспроможності продукту суб'єкта підприємницької діяльності, виявити рівень попиту на нього.

**Характеристика продукції** (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності повинна містити інформацію про:

- потребу, яку вона задовольнятиме (в зв'язку з цим важливо висвітлити основні цінності продукції, акцентувати увагу на потребах, які вона буде

задовольняти, а не лише на її техніко-економічних характеристиках. Необхідно також описати фактори привабливості продукції (за такими складовими, як цінність, можливості придбання, ціна, якість, екологічність, імідж, товарна марка, форма, упакування, термін служби); переваги; чинники, які забезпечують унікальність продукції; недоліки та методи їх усунення);

- показники якості продукції (послуги) (довговічність, надійність, простота та безпека експлуатації і ремонту, інші позитивні якості);

- економічні показники (ціна придбання та вартість експлуатації, собівартість);

- зовнішнє оформлення;

- порівняння з іншими аналогічними товарами;

- патентна захищеність;

- показники експорту продукції та його можливості;

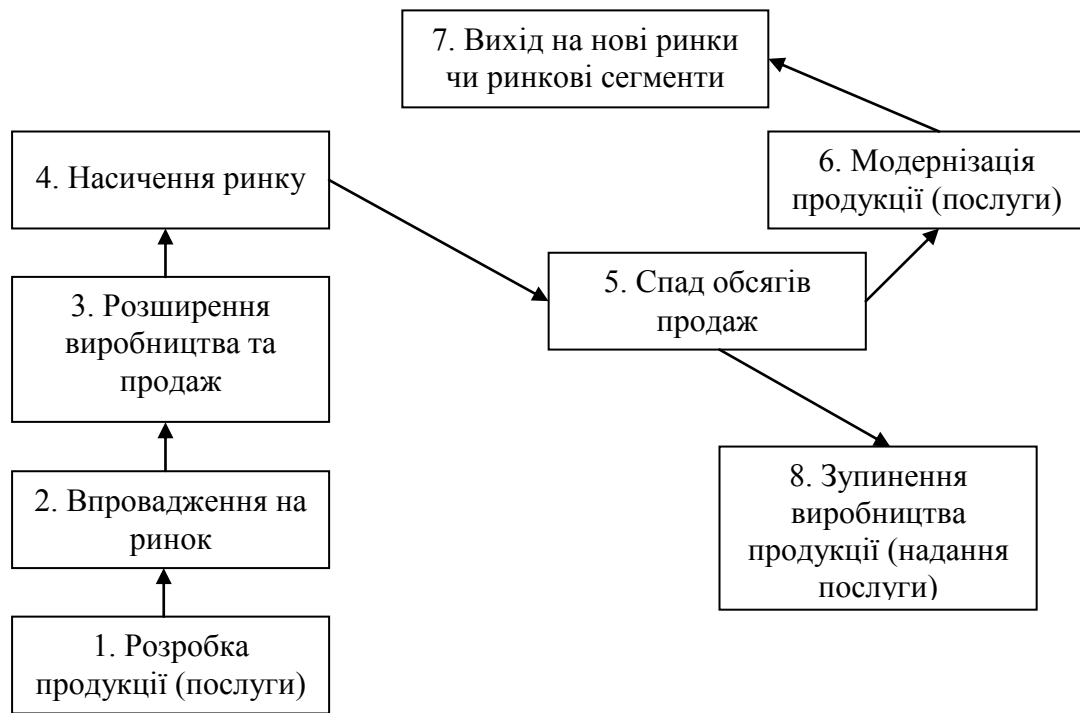
- основні напрямки удосконалення продукції (послуги);

- можливі фактори успіху (наприклад, новий для ринку (цільового сегменту) товар, своєчасність виведення продукції (послуг) на ринок ін.).

Перш за все необхідно зазначити суть корисного ефекту, завдяки якому покупці надаватимуть перевагу продукції (послугам) суб'єкта підприємницької діяльності, а також її переваги порівняно з товарами конкурентів. Загалом, викладаючи текстову частину цього параграфу, доцільно описати яку потребу споживачів буде задовольняти товар (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності; як він буде продаватись (надаватись послуга); рівень цін та сегмент покупців, яким він доступний; специфіка попиту на такого роду товари (послуги); якими є канали доведення продукції до покупців; чи є у продукції (послуг) слабкі сторони; якими є постійні витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції суб'єкта підприємницької діяльності; яким чином буде здійснюватись та хто буде відповідальним за виробництво та реалізацію продукції суб'єкта підприємницької діяльності; якими є переваги продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності на ринку; яким є прогнозований термін життєвого циклу продукції (послуги); чи потрібно та через який період часу доцільно здійснити модернізацію продукції (послуг); чи існують перспективи заміни продукції (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності іншим товаром (послугами).

Особливо важливим моментом розділу “Галузь, суб'єкта підприємницької діяльності та його продукція” бізнес-плану є науково-обґрунтоване визначення етапів та параметрів життєвого циклу продукції (послуги). Така робота передбачає обґрунтування часових термінів проходження товаром (послугою) основних етапів життєвого циклу, а також прогнозних обсягів виробництва і реалізації продукції на кожному з цих етапів.

Результати таких розрахунків не лише будуть використані про плануванні наступних розділів бізнес-плану, а й також з їх допомогою можна перевірити можливість реалізації функціональних та загальної стратегії суб'єкта підприємницької діяльності. Класичні етапи життєвого циклу продукції (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності представимо на рисунку 4.1.



**Рис. 4.1. Етапи життєвого циклу продукції (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності**

Час проходження продукцією (послугою) по фазах життєвого циклу залежить від багатьох внутрішніх (в першу чергу, ефективності цінової політики, правильності обрання методів розповсюдження продукції, належності рекламної підтримки та інших напрямів діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, а також зовнішніх (зокрема в межах ринкової кон'юнктури) чинників.

У межах цього параграфа доцільно висвітлити також додаткові питання, пов'язані з необхідними умовами виробництва та збуту продукції (надання послуг), висвітленням заходів, які слід реалізувати суб'єкту підприємницької діяльності для освоєння виробництва продукції, зокрема у межах вимог до кваліфікації працівників, їх структури та кількості, спеціальної підготовки; стабільності виконання зобов'язань постачальниками; змін у технології та необхідному устаткуванні, обладнанні; спеціальних наукових та конструкторських розробках.

У випадку, якщо згідно підприємницького проекту передбачено виробництво та збут продукції масового попиту, доцільно здійснювати розрахунок індексів сезонності її реалізації, будувати відповідні рівняння та графіки. Адже сезонні коливання обсягів продаж мають вплив на планування обсягів виробництва продукції, а отже і залучення на суб'єкт підприємницької діяльності матеріальних ресурсів для їх виробництва.

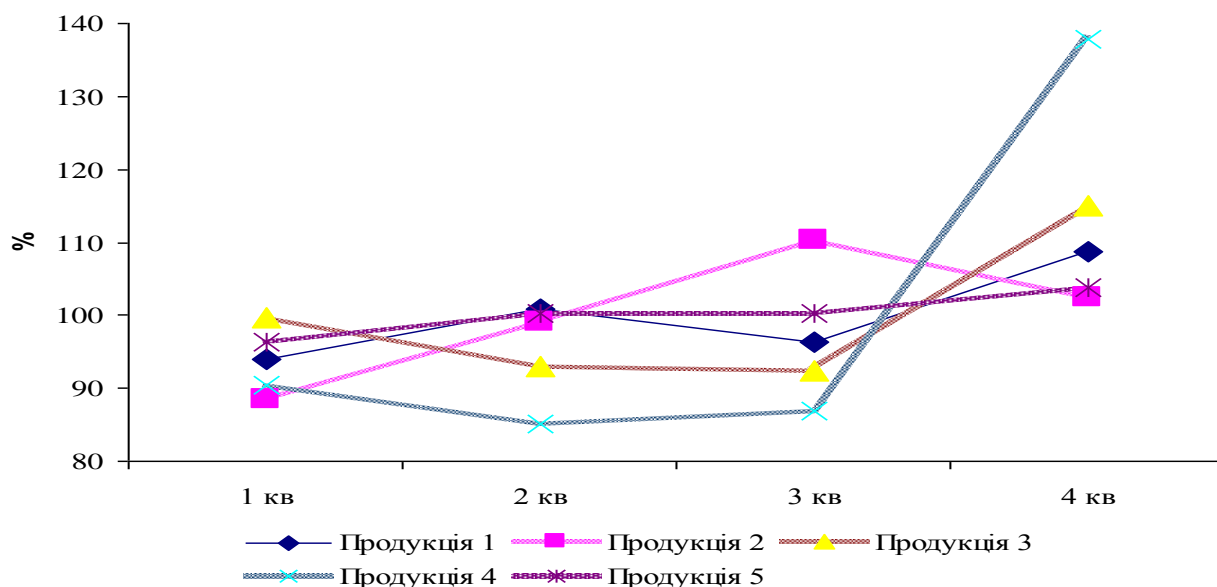
Для розрахунків індексів сезонності можна використовувати метод аналітичного вирівнювання по прямій та за його допомогою виявляти загальну тенденцію сезонності і будувати конфігурації сезонних хвиль реалізації продукції (послуг). Слід зазначити, що для проведення таких розрахунків,

необхідно підготувати відповідну інформаційну базу (наприклад, щоквартальні обсяги продаж продукції за останні три роки). Рівняння прямої має вигляд:

$$y_t = a_0 + a_1 t; \quad a_0 = \frac{\sum y}{n}; \quad a_1 = \frac{\sum yt}{t^2}, \quad (4.1)$$

Значення параметра  $a_1$  показує середній темп росту/скорочення досліджуваного показника (обсягів продаж). Якщо цей коефіцієнт додатний, він свідчить про позитивну щоквартальну динаміку обсягів реалізації продукції.

Приклад побудови графік сезонних хвиль споживання продукції (послуг) представимо на рисунку 4.2. Важлива практична роль такого аналізу полягає в можливості врахування його у товарній політиці суб'єкта підприємницької діяльності при прогнозуванні місткості ринку та, відповідно, обсягів власного виробництва.



**Рис. 4.2. Приклад представлення сезонних хвиль споживання продукції (послуг) суб'єкт підприємницької діяльності**

На значення тих, чи інших економічних явищ, в даному випадку – споживання продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності впливає значна кількість чинників.

Для аналізу впливу цих змінних на результуючу ознаку – обсяг реалізації – можна використовувати статистичні моделі. Зокрема, регресійний аналіз допомагає знайти залежність досліджуваного показника від численних факторів, які впливають на його зміну, а також кількісно оцінити їх вплив. Регресійна багатofакторна модель цієї залежності має вигляд:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_p x_p + \varepsilon, \quad (4.2)$$

де  $y$  – залежна змінна;

$x_1, x_2, \dots, x_p$  – незалежні змінні (або фактори);

$\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_p$  – параметри моделі (константи), які показують вплив

відповідного фактора на залежну змінну;

$\varepsilon$  – неспостережувана випадкова величина.

Аналіз впливу факторів проводять у декілька етапів. Перший етап складається з вибору всіх можливих факторів, від значень яких залежить досліджуваний показник, та їх чисельних значень. На другому етапі проводять кількісний аналіз відібраних факторів, а на третьому – формується необхідна інформаційна база для побудови регресійної багатфакторної моделі.

За допомогою такого аналізу можна досліджувати вплив на обсяги реалізації продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності тих чи інших чинників.

Важливою компонентою планування продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності є дослідження питання щодо її оновлення, зумовленого як зовнішніми (науково-технічний прогрес, зміни потреб споживачів, насичення ринку товарами, загрози програшу у конкурентній боротьбі), так і внутрішніми (намагання збільшити обсяги реалізації продукції, створити позитивний імідж новатора ін.) чинників.

#### **4.2. Опис базових галузевих параметрів**

Опис базових галузевих параметрів має на меті висвітлення питання перспективності галузі, в якій буде функціонувати суб'єкт підприємницької діяльності. Матеріал параграфа необхідно починати з короткого опису стану справ у галузі, прогнозних тенденцій її розвитку, характеристики нових товарів та послуг, які можуть з'явитись у перспективі, нових ринків, а також нових факторів, які можуть позитивно чи негативно вплинути на успішність функціонування суб'єкта підприємницької діяльності у галузі.

Наступним етапом є розкриття концепції поведінки суб'єкта підприємницької діяльності у галузі (у цей параграф бізнес-плану може бути перенесена відповідна інформація, розроблена на підготовчій стадії розробки документа).

Загалом **опис галузі** повинен передбачати висвітлення таких питань:

- сировинна база галузі та рівень доступу суб'єкта бізнесу до необхідного ресурсного забезпечення для реалізації підприємницького проекту;
- обраний суб'єктом бізнесу сегмент (ніша) ринку та частка його на ньому;
- потенційні покупці продукції (послуг) суб'єкта бізнесу та їх купівельна спроможність;
- характерні для обраної суб'єктом бізнесу галузі структура виробництва продукції (надання послуг) та капіталу;
- інвестиційні умови;
- динаміка обсягів продаж в досліджуваній галузі за останні роки;
- очікувані перспективи розвитку галузі, зміни у рівні ринкової конкуренції, можливість появи нових товарів ін.

Оскільки метою цього параграфа є дати відповідь на питання, чи перспективною є обрана суб'єктом підприємницької діяльності галузь доцільно провести аналіз інвестиційної привабливості галузі, який складається з трьох етапів:

- багатофакторного аналізу рівня інтенсивності галузевої конкуренції;
- визначення стадії розвитку галузі;
- безпосередній аналіз інвестиційної привабливості галузі

Результати такого аналізу можуть бути представлені у вигляді матриці “Рівень інвестиційної привабливості галузі”, представленої на рисунку 4.3. Таблиця передбачає 12 квадрантів для наочного відображення рівня привабливості обраної підприємством галузі за двома параметрами: рівень конкуренції в галузі та темп розвитку галузі.

**Рівень  
конкуренції  
в галузі**

Високий		Низька привабливість	
Середній	Середня привабливість		
Низький	Висока привабливість		
	Зародження	Зростання	Насичення Спад

**Стадія розвитку галузі**

**Рис. 4.3. Матриця “Рівень інвестиційної привабливості галузі”**

Зрозуміло, що привабливим для суб’єкта підприємницької діяльності є розташування обраної ним галузі у квадранті найбільш наближеному до лівого нижнього кута матриці, у якому рівень конкуренції на ринку незначний, а галузь лише зароджується чи знаходиться на стадії зростання.

Рівень конкуренції у галузі залежить від її монополізації. Згідно вітчизняного законодавства, монопольним вважається становище суб’єкта підприємницької діяльності, частка якого на ринку перевищує 35%. Проте така методика визначення рівня монополізації ринку є обмеженою та недостатньою.

З метою дослідження рівня конкуренції на ринку використовують індекс Херфіндаля–Хершмана, який оцінює рівномірність розподілу ринкових часток підприємств, які функціонують на ринку:

$$I_l = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 + \dots + S_n^2 = \sum S_n^2, \quad (4.3)$$

де  $I_l$  – індекс Херфіндаля-Хершмана;

$S_i$  – частка суб’єкта підприємницької діяльності на ринку, у відсотках;

$n$  – загальна кількість підприємств на ринку.

Рівень конкуренції на ринку вважають нормальним, коли  $I_l < 1000$ . Якщо  $I_l \geq 1800$ , то ринок високо монополізований. Водночас існує здорова ринкова конкуренція, коли на ринку функціонує понад 10 конкурентів; один суб’єкта підприємницької діяльності не володіє понад 31% ринку; два – 44%; три – 54%; чотири – 63%.

Показник рівня розвитку галузі можна розрахувати як середній темп росту обсягів реалізованої продукції у галузі за ряд останніх років за формулою:

$$T_m = \frac{V_m^t - V_m^0}{V_m^0} * \frac{12}{t} + 1, \quad (4.4)$$

де  $T_m$  - показник динаміки ринку;  $V_m^t$  та  $V_m^0$  - обсяги ринку наприкінці аналізованого та базового періодів;  $t$  - тривалість періоду. Зрозуміло, якщо середній темп приросту галузі складе 5% – 15%, можна стверджувати, що галузь знаходиться на стадії росту; 0% - 5% - галузь знаходиться на стадії насичення; якщо темп зростання менший за 1 – галузь на стадії спаду.

В межах цього параграфу має також сенс проведення аналізу, покликаного наочно відобразити стан справ у обраній підприємством галузі та рівень конкуренції у ній. В той же час значно зростає ефективність дослідження рівня конкуренції на ринку за умови поділу всього ринку на окремі сегменти (квадранти) за певними спільними характеристиками та розміщення в їх межах основних конкурентів на ринку, що дає можливість побачити масштаб впливу суб'єктів підприємницької діяльності на галузь та/чи окремі сегменти. Цього можна досягнути з використанням спеціальних моделей з арсеналу стратегічного маркетингу, які дозволяють структурувати ринок на окремі сегменти та більш чітко характеризувати рівень конкурентної боротьби в них.

Відомі ряд моделей портфельного аналізу: матриці М. Портера, Мак-Кінзі, Ж-Ж. Ламбена, матриця Бостонської консалтингової групи, побудова конкурентних карт ринків, а також адаптовані матриці до існуючих умов розвитку ринків, наприклад, матриця “географічне покриття – портфель продуктів” та інші, які дозволяють побачити ринкову частку кожного конкурента та темп її збільшення чи скорочення (матриця Бостон консалтинг груп), присутність продукції суб'єктів підприємницької діяльності у сегментах ринку, які є привабливими, та визначати рівень конкуренції у таких сегментах (матриця “привабливість ринку – конкурентоспроможність стратегічної одиниці бізнесу”), вибирати суб'єктам підприємницької діяльності стратегії подальшого розвитку ін.

Варто зазначити важливе прикладне значення матриці “географічне покриття – портфель продуктів”, яка дозволяє побачити рівень присутності кожного з суб'єктів підприємницької діяльності у географічному розрізі та широту асортименту продукції цього суб'єкта підприємницької діяльності. Можна використовувати також матрицю “частка ринку конкурента – міра присутності у роздрібній збутовій мережі”. Показник розміру частки, якою володіє на ринку суб'єкт підприємницької діяльності, є більш важливим, ніж географічне покриття, оскільки характеризує одночасно як високу конкурентоспроможність товарів цього суб'єкта підприємницької діяльності, якої важко досягнути без достатньої фінансової забезпеченості, так і високу ефективність заходів маркетингових комунікацій суб'єкта підприємницької діяльності та системи просування продукції, фаховість управлінського персоналу.

Для формування інформації бази побудови конкурентної карти ринку, у якому буде функціонувати підприємство необхідно скласти таблицю 4.1.

Таблиця 4.1

**Середня частка та дисперсія груп конкурентів; темпи приросту ринкових часток і відхилення від дисперсії конкурентів**

Суб'єкт підприємницької діяльності	Середня частка ринку	Відхилення від середньої ринкової частки в групі	Темп приросту ринкової частки ( $T_s$ )
Сильні суб'єкти підприємницької діяльності, частка ринку яких перевищує середньоринкову			
№ 1			
№ 2			
..			
№ $p$			
Значення для групи		Дисп. групи =	
Слабкі суб'єкти підприємницької діяльності, частка ринку яких не перевищує середньоринкову			
№ 1			
№ 2			
..			
№ $p$			
Значення для групи		Дисп. групи =	
Середня частка			

Поділ підприємств-конкурентів на групу сильних та групу слабких, а також розрахунок середнього відхилення (за допомогою показника дисперсії) підприємств у межах цих груп за показниками розмір ринкової частки суб'єкта бізнесу та темп її росту/скорочення дозволяє розмістити конкурентів у межах конкурентної карти ринку, представленої у таблиці 4.2.

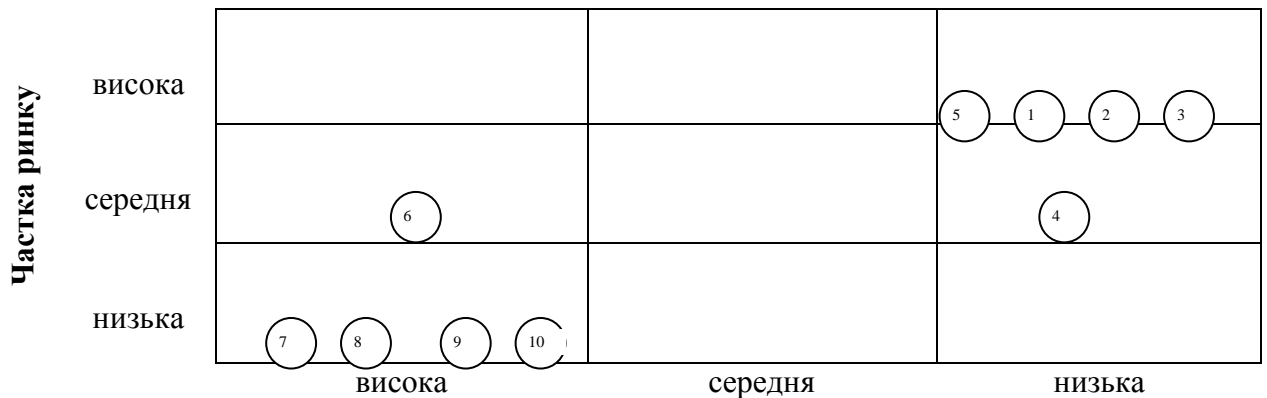
Таблиця 4.2

**Конкурентна карта ринку**

Темпи росту/скорочення ринкової частки суб'єкта підприємницької діяльності	Розміри ринкової частки суб'єкта підприємницької діяльності			
	ЛІДЕР	СИЛЬНА КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ	СЛАБКА КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ	АУТСАЙДЕР
Швидке покращення конкурентної позиції				
Покращення конкурентної позиції				
Погіршення конкурентної позиції				
Швидке погіршення конкурентної позиції				

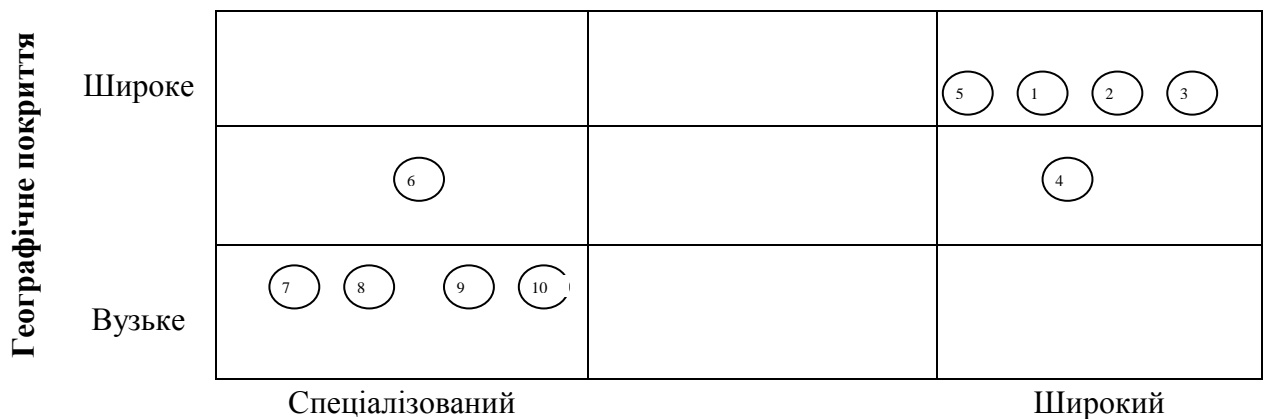


Можливі інші варіанти побудови матриць стратегічного аналізу рівня конкуренції на ринку (рис. 4.4 та 4.5).



Міра присутності торгових марок у роздрібній збутовій мережі

**Рис. 4.4. Приклад побудови матриці “частка ринку - міра присутності торгових марок у роздрібній збутовій мережі” розташування суб’єктів бізнесу-конкурентів на ринку за стратегічними сегментами**



**Рис. 4.5. Приклад побудови матриці “Географічне покриття – портфель продуктів” розташування суб’єктів бізнесу-конкурентів за стратегічними сегментами**

### 4.3. Дослідження ринку

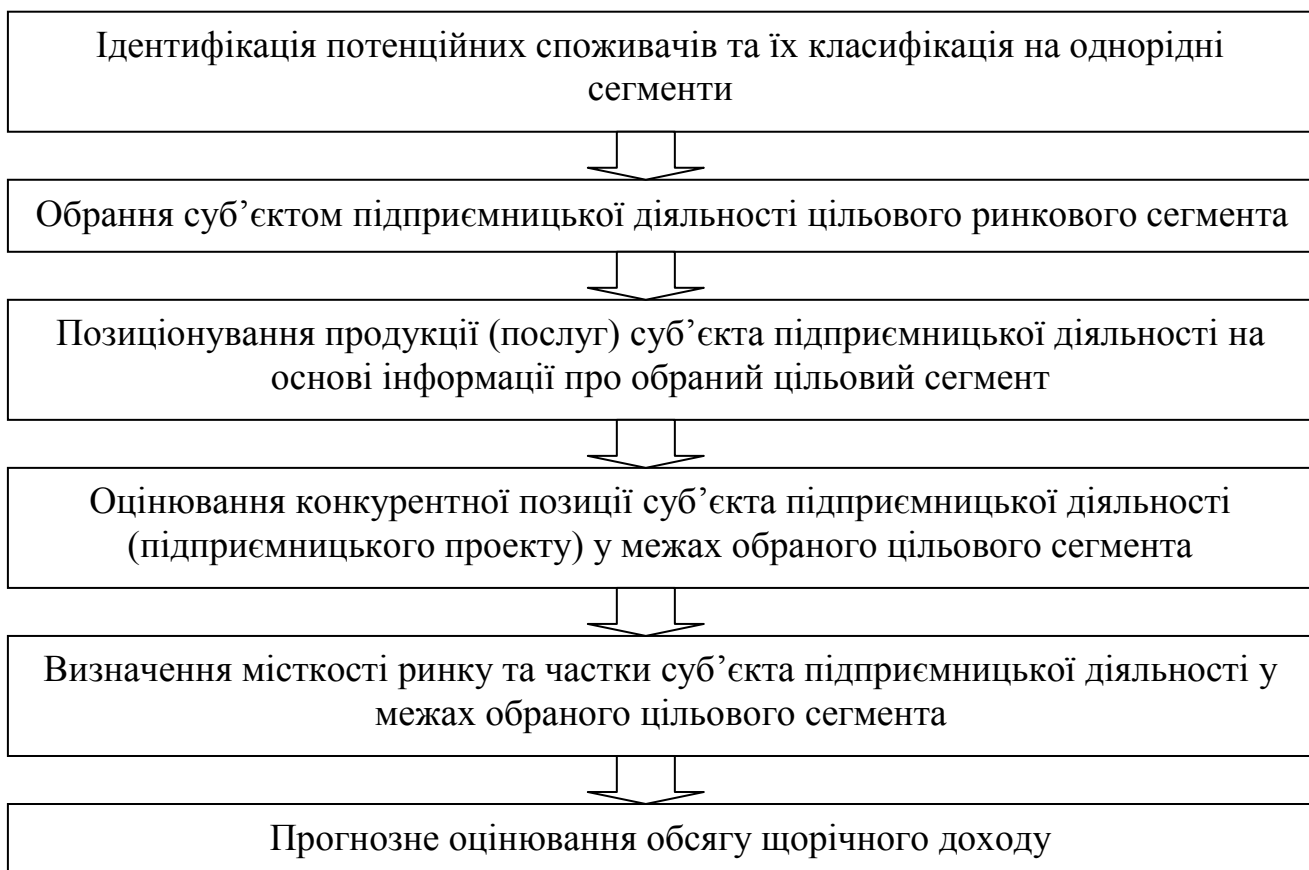
Метою написання розділу “Дослідження ринку” є обґрунтування існування та місткості ринку, на якому планується здійснювати реалізацію продукції (надання послуг) суб’єкта підприємницької діяльності. В процесі дослідження ринку потрібно висвітлити питання:

- хто є споживачами продукції суб’єкта підприємницької діяльності;
- де вони знаходяться;
- на яку кількість споживачів розраховує суб’єкт підприємницької діяльності;

– яка купівельна спроможність покупців та рівень їх доступу до продукції суб'єкта підприємницької діяльності.

З переліку запитань видно, що завданням цього розділу бізнес-плану є оцінити ринкові можливості суб'єкта підприємницької діяльності, виявити рівень попиту на його продукцію (послуги), обґрунтувати найбільш ефективні канали та способи просування продукції (послуг) на ринок.

Послідовність етапів процедури дослідження ринку представлено на рисунку 4.6, з якого видно, що розробку розділу “Дослідження ринку” слід починати з ідентифікації потенційних споживачів продукції (послуг) та їх класифікації на більш-менш однорідні групи (сегментація ринку). Поділ ринку на окремі сегменти за найбільш важливими характеристиками споживачів є обов'язковим етапом ґрунтовного дослідження ринку, оскільки без проведення такого аналізу неадекватними будуть прогностичні оцінки майбутніх доходів. Це впливає з того, що конкуренція між суб'єктами підприємницької діяльності відбувається не стільки у межах всього ринку, а більшою мірою – в конкретних ринкових сегментах, у яких позиціонує свою продукцію (послуги) той, чи інший конкурент.



**Рис. 4.6. Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану “Дослідження ринку”**

Крім того виявлення сильних та слабких сторін продукції (послуг) на кожному з цих сегментів дозволяє обрати найкращий ринковий сегмент, на який найбільш доцільно виходити суб'єкту підприємницької діяльності. Тому

цей сегмент носить назву цільовий ринок, а метою сегментації ринку є знайти якомога більше однорідних за своєю поведінкою груп споживачів, кожна з яких може розглядатись як окремий ринковий сегмент.

На практиці процедура сегментації споживачів передбачає пошук однорідних їх груп або за характеристикою товару (товари виробничо-технічного призначення, особистого споживання, в т.ч. довго- та короткотривалого користування), або за категоріями споживачів (для власних потреб, для подальшого перепродажу), або за географічним поділом ринку. Критеріями сегментації в залежності від споживачів можуть бути: вік, стать, національність, будь-яке заняття, освіта, стиль життя, соціальна приналежність, професія, рівень доходів, життєвий цикл сім'ї ін.; для суб'єктів бізнесу-споживачів: сфера діяльності, місцезнаходження, осяг продаж, чисельність персоналу ін.

Після обрання ринкового сегмента для продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності розробнику бізнес-плану доцільно обґрунтувати заходи щодо його позиціонування на обраному цільовому сегменті ринку. Ці заходи повинні передбачати дії з введення продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності на ринок та забезпечення її конкурентоспроможного розташування у ринковому сегменті; обґрунтування місця розташування суб'єкта підприємницької діяльності на основі інформації про обраний цільовий сегмент (обрання кращого регіону країни, населеного пункту, кращого місця в населеному пункті і т. ін.).

Позиціонування товарів (послуг) на ринку може здійснюватись за одним з напрямів: заповнення виявленої на ринку вільної ніші чи займання місця близького до позиції одного з конкурентів (конкурентне позиціонування).

Особливо важливим є обрання місця розташування суб'єкта підприємницької діяльності та його збутових підрозділів у випадку, якщо суб'єкт підприємницької діяльності буде позиціонувати свою продукцію (послуги) не на увесь ринок, а на окремі ринкові сегменти і, відповідно, існує специфіка у географічному розташуванні покупців.

Після обрання конкретного місця розміщення бізнесу оцінюється конкурентна позиція суб'єкта підприємницької діяльності на цільовому ринку (в межах обраного цільового сегмента). У цей параграф може бути перенесена інформація з підготовчої стадії розробки бізнес-плану (наприклад, матриця конкурентного профілю суб'єкта підприємницької діяльності або результати аналізу рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності на ринку, отримані з використанням інших методів аналізу). Слід пам'ятати, що оцінюючи своїх конкурентів розробник бізнес-плану ще раз перевіряє правильність обрання цільового ринкового сегмента та формує інформаційну базу для вироблення стратегії поведінки суб'єкта підприємницької діяльності на ньому.

Наступним етапом розробки розділу “Дослідження ринку” є визначення місткості цільового сегмента ринку та частки суб'єкта підприємницької діяльності на ньому. Місткість ринку – виражена у вартісному чи натуральному вираженні купівельна спроможність всієї сукупності потенційних споживачів

продукції (послуг). Зрозуміло, що визначення місткості ринку (а особливо місткості обраного ринкового сегмента суб'єкта підприємницької діяльності) є надзвичайно складною задачею, оскільки необхідно не лише правильно провести сегментацію покупців, але й володіти інформацією про характеристики потенційних споживачів та їх кількість у обраному місці розташування суб'єкта підприємницької діяльності. Для прийняття рішення, пов'язаного з обґрунтуванням місткості цільового ринкового сегмента суб'єкта підприємницької діяльності використовується вся можлива та доступна інформація, а також відповідні методи прогнозування обсягів продаж.

Відповідно, результируючим етапом розробки цього розділу бізнес-плану є здійснення прогнозованої оцінки обсягів річних продаж. Для цього необхідно не лише володіти інформацією про кількість покупців продукції (послуг), але й про купівельну спроможність середньостатистичного споживача на покупку продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності протягом року. При чому варто також порівнювати прогнозні значення з обсягами продаж основних конкурентів.

Підсумовуючи вищенаведене, зазначимо, що **орієнтовними питаннями**, які повинні бути висвітленими в цьому розділі бізнес-плану є:

- хто є потенційними споживачами продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності;
- як можна класифікувати потенційних споживачів (якими є найбільш доцільні критерії сегментації);
- для якої групи споживачів найбільше підходить продукт бізнесу суб'єкта підприємницької діяльності;
- де знаходяться потенційні споживачі продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності;
- де буде розташовано бізнес суб'єкта підприємницької діяльності;
- хто основні конкуренти суб'єкта підприємницької діяльності у боротьбі за покупців у обраному цільовому сегменті;
- якими є їх сильні та слабкі сторони;
- які конкурентні переваги суб'єкта підприємницької діяльності порівняно з конкурентами у обраному цільовому сегменті;
- за рахунок чого можна посилити конкурентну позицію суб'єкта підприємницької діяльності;
- яка загальна місткість цільового ринку;
- на яку кількість споживачів може розраховувати суб'єкт підприємницької діяльності;
- якою є сумарна купівельна спроможність (у вартісному вираженні) споживачів продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності.

Слід зауважити, що *додатковими питаннями*, які слід розкрити у цьому розділі бізнес-плану є аналіз усіх можливих характеристик обраного цільового ринкового сегмента. А саме:

- тип конкуренції на ринку (ринок чистої конкуренції; ринок монополістичної конкуренції; олігополії та монополії);

- ринок продавця та ринок покупця;
- характеристика продукції (послуг) (за видами товарів (щоденного попиту, попереднього вибору, особливого попиту, пасивного попиту, за групами споживачів); за рівнем довговічності товару (тривалого користування, короткострокового користування, ринки споживчих послуг; товарів промислового призначення, проміжних продавців, державних установ);
- особливості аналізу ринку з метою прогнозування попиту (аналіз планів виробництва та розвитку відповідної сфери бізнесу, який здійснюється шляхом анкетування персоналу організацій, промислових суб'єктів бізнесу, фінансових закладів та інвесторів; аналіз споживання товарів та послуг, який базується на вибірковому опитуванні основних груп споживачів; аналіз торговельної мережі, який проводиться серед власників).

#### **4.4. Методи прогнозування обсягів продаж**

Однією з найважливіших вимог до розробки бізнес-плану є науковість та обґрунтованість розрахунків. Відтак, для дотримання цього принципу при прогнозуванні обсягів доходу суб'єкта підприємницької діяльності слід використовувати відповідні наукові методи та методологію. Зауважимо, що необхідно не лише обрати найкращий метод прогнозування обсягів збуту, але застосовувати поєднання декількох методів з метою одержання найбільш точних даних, а також застосувати окрім кількісних якісні методи прогнозування обсягів продаж. Останні часто використовуються у випадку, коли неможливо чи складно застосувати кількісні методи прогнозування.

Основні методи прогнозування, які використовуються при розробці бізнес-плану та можуть бути використані для прогнозування доходу суб'єкта підприємницької діяльності представимо на рис. 4.7. Причому ці методи можуть використовуватись також для дослідження тенденцій змін ринкової кон'юнктури, цін, нових товарів (послуг), технологій, поведінки покупців, ін.

**Кількісні методи** прогнозування обсягів доходу базуються на математичних розрахунках. До них відносять:

- аналіз часових рядів (метод тенденції (екстраполяції трендів), циклічності, сезонності, кореляції, регресії);
- метод аналогій;
- нормативний метод;
- метод рівня споживання (включаючи еластичність попиту по доходах та цінах);
- економіко-математичні методи;
- стандартного розподілу ймовірностей та ін.

Аналіз часових рядів базується на стратегічному спостереженні закономірностей розвитку обсягів продаж, визначенні тенденцій цих змін та продовження цієї тенденції на плановий період. Водночас тенденції щодо зміни обсягів продаж можуть коригуватись із врахуванням циклічності збуту продукції (послуг), сезонності, а також залежати від зміни інших вагомих чинників (доцільно врахувати кореляційну та регресійну залежність зовнішніх факторів впливу на обсяги продаж).



**Рис. 4.7. Методи прогнозування обсягів доходу суб'єкта підприємницької діяльності**

Метод аналогій полягає у прогнозуванні обсягів продаж продукції (надання послуг) шляхом прийняття за еталон фактичних даних на інших схожих ринках.

Нормативний метод базується на використанні інформації про норми та нормативи споживання населенням тих, чи інших товарів (послуг) за певний період часу, або норми та нормативи реалізації продукції відповідно до кількості населення, яке проживає у районі функціонування суб'єкта підприємницької діяльності. Використання цього методу дозволяє найбільш точно розрахувати обсяги можливих продаж, проте складність його застосування полягає у відсутності інформації про відповідні норми та нормативи або у необхідності здійснення значних витрат на проведення маркетингових досліджень з ціллю дослідження цих нормативних показників.

Метод рівня споживання дозволяє врахувати при прогнозуванні обсягів продаж зміни у попиті споживачів залежно від зміни їх доходів чи зміни ціни

на товари (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності за допомогою використання відповідних коефіцієнтів еластичності попиту. Проте цей метод доцільно використовувати у поєднанні з методом аналізу часових рядів.

Більшість методів економіко-математичного моделювання мають форму комп'ютерних програм із значною кількістю формул та показників впливу на кінцевий результат прогнозування – прогнозний обсяг продаж продукції (надання послуг) суб'єкта підприємницької діяльності. В процесі виконання ці програми дозволяють досліджувати розвиток взаємозв'язків між показниками, їх зміною та зміною обсягів реалізації продукції (надання послуг), тобто надають цим моделям динамічний характер.

Суть методу стандартного розподілу ймовірностей полягає в тому, що експертним шляхом визначаються найбільш ймовірні значення трьох видів прогнозу обсягів продаж: оптимістичний (*O*), найбільш ймовірний (*Й*) та песимістичний (*П*). Загальне прогнозне значення обсягів реалізації продукції визначається, виходячи із співвідношення:  $(O + П + 4Й) / 6$ .

**Якісні методи** прогнозування обсягів продаж базуються на інформації, отриманій внаслідок досвіду, знань та інтуїції дослідника. Найбільш поширеним серед них є метод індивідуальних експертних оцінок, який полягає в тому, що прогнозні оцінки робляться на основі думок експертів про можливі обсяги продаж. Серед методів індивідуальних експертних оцінок можна виділити такі їх різновиди, як метод інтерв'ю, аналітичні доповідні записки, метод сценаріїв.

До методів колективних експертних оцінювань відносять: опитування експертів (думок споживачів, торгових представників, керівників та спеціалістів суб'єктів підприємницької діяльності, інших компетентних експертів); метод комісій (організація засідання у вигляді “круглого” столу); метод “мозкових” штурмів; метод синтетики (на відміну від методу “мозкового” штурму, у якості експертів виступає стабільна за складом група, яка від “штурму до штурму” накопичує необхідний досвід вирішення проблеми); метод “Дельфі” (передбачає узагальнення результатів письмових опитувань експертів у декілька етапів до моменту повного узгодження думок експертів) та ін.

Застосування цих методів при прогнозуванні обсягів продаж продукції (надання послуг) суб'єкта підприємницької діяльності дозволяє не лише підвищити точність розрахунків, але й забезпечити одну з основних вимог розробки бізнес-плану – науковість та адекватність розрахунків.

### **Запитання для самоконтролю**

1. У чому полягає мета та основні цілі розробки розділу “Галузь, суб'єкт підприємницької діяльності та його продукція”?

2. Яку характеристику слід навести про суб'єкт підприємницької діяльності?

2. Яку інформацію слід навести про суб'єкт підприємницької діяльності додатково у випадку розробки бізнес-плану створення нового чи діючого суб'єкта підприємницької діяльності?

3. Яку інформацію повинна містити характеристика продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності?
4. Охарактеризуйте суть поняття та необхідність обґрунтування етапів життєвого циклу продукції (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності.
5. Чи доцільно враховувати сезонність збуту продукції (надання послуг)?
6. Якою є методика врахування сезонності попиту?
7. Як можна розрахувати та описати у бізнес-плані вплив факторів на споживання продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності?
8. Якою є основна мета опису базових галузевих параметрів?
9. Які питання слід розкрити, даючи опис галузі функціонування суб'єкта підприємницької діяльності?
10. У чому суть та якою є методика проведення аналізу інвестиційної привабливості галузі?
11. Які Ви знаєте методи оцінки рівня конкуренції на ринку?
12. Наведіть декілька прикладів представлення ринкової конкуренції у матричному вигляді.
13. Що є основною метою розробки розділу “Дослідження ринку” та які питання слід розкрити у цьому розділі?
14. Охарактеризуйте послідовність розробки розділу “Дослідження ринку”.
15. Назвіть та охарактеризуйте кількісні методи прогнозування обсягів реалізації продукції (надання послуг) суб'єкта підприємницької діяльності.
16. Назвіть та охарактеризуйте якісні методи прогнозування обсягів реалізації продукції (надання послуг) суб'єкта підприємницької діяльності.

### **Практичні завдання**

1. Використовуючи дані таблиці “Розподіл ринкових часток суб'єктів підприємницької діяльності ” визначити:
  - рівень інтенсивності конкуренції на ринку (з використанням індексу Герфінделя-Гіршмана);
  - темп зростання/скорочення ринку;
  - розбити конкурентів на дві групи, за параметром ринкова частка яких станом на останній рік перевищує середньо ринкову;
  - заповнити таблицю “Середня частка та дисперсія груп конкурентів; темпи приросту ринкових часток і відхилення від дисперсії конкурентів”;
  - побудувати матрицю “розмір ринкової частки – темп росту ринкової частки”.



Таблиця 4.3

## Розподіл ринкових часток суб'єктів підприємницької діяльності

Суб'єкти підприємницької діяльності	Частка ринку за роками, %				Частка ринку в квадраті			
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
1	52,3	38,3	28,5	25,8				
2	-	-	-	7,2				
3	9,8	14,4	10,8	8,5				
4	11,9	18,6	28,3	29,7				
5	17,6	24,4	27,9	23,9				
6	2,0	1,2	2,7	3,6				
7	4,1	1,8	0,7	0,4				
8	1,0	0,7	0,4	0,3				
9	0,1	0,1	0,1	0,1				
10	1,2	0,5	0,6	0,5				
РАЗОМ	100	100	100	100				
Місткість ринку, млрд. грн	8,1	9,6	10,4	12,1				

Зробити висновки.

Таблиця 4.4

## Середня частка та дисперсія груп конкурентів, темпи приросту ринкових часток і відхилення від дисперсії конкурентів

Суб'єкти підприємницької діяльності	Середня частка ринку	Відхилення від середньої ринкової частки в групі	Темп приросту ринкової частки ( $T_s$ )
Сильні суб'єкти підприємницької діяльності, частка ринку яких перевищує середньоринкову			
..			
Значення для групи		Дисп. групи =	
Слабкі суб'єкти підприємницької діяльності, частка ринку яких не перевищує середньоринкову			
..			
Значення для групи		Дисп. групи =	
Середня частка			

Таблиця 4.5

## Конкурентна карта ринку

Темпи росту / скорочення ринкової частки суб'єкта підприємницької діяльності	Розміри ринкової частки суб'єкта підприємницької діяльності			
	ЛІДЕР	СИЛЬНА КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ	СЛАБКА КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ	АУТСАЙДЕР
Швидке покращення конкурентної позиції				
Покращення конкурентної позиції				
Погіршення конкурентної позиції				
Швидке погіршення конкурентної позиції				

2. На основі даних щодо обсягів споживання трьох видів продукції (таблиця), знайти індекси сезонності, побудувати рівняння та графіки сезонності споживання досліджуваних виробів. Для розрахунків скористатись табличними формами, наведеними нижче. Зробити висновки.

Таблиця 4.6

**Роздрібний товарооборот товарів суб'єкта підприємницької діяльності за роками, тис. грн**

Квартали	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	Продукція								
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1 квартал	1037,7	173,6	426,4	1040,5	203,9	403,1	1241,2	227,5	458,3
2 квартал	1244,6	174,0	424,3	1204,4	197,1	388,7	1347,5	213,0	433,5
3 квартал	1407,9	172,5	422,5	1384,6	199,0	413,2	1537,6	235,0	480,3
4 квартал	1255,7	227,7	677,3	1335,7	265,7	703,8	1539,9	285,1	769,5

Таблиця 4.7

**Розрахунки індексів сезонності споживання продукції методом аналітичного вирівнювання по прямій**

Роки, квартали	Обсяги споживання, тис. грн (y)	t	t <sup>2</sup>	t*y	$\bar{y}_t$	$I_s = \frac{y_i}{\bar{y}_t}, \%$
1-й	1	-11				
	2	-9				
	3	-7				
	4	-5				
2-й	1	-3				
	2	-1				
	3	1				
	4	3				
3-й	1	5				
	2	7				
	3	9				
	4	11				
РАЗОМ		0				

**Питання для самостійного вивчення**

1. Теоретичні засади та методика побудови графіків життєвого циклу суб'єкта підприємницької діяльності і життєвого циклу продукції (послуги).
2. Методика та показники оцінки рівня конкуренції на ринку.
3. Методика проведення сегментації ринку.
4. Методика прогнозування обсягів реалізації продукції (надання послуг).

**Питання для дискусії**

1. Доцільність розробки розділу "Галузь, суб'єкт підприємницької діяльності та його продукція".
2. Вплив фактора сезонності обсягів продаж на результати фінансово-економічної ефективності реалізації проекту та як це відображається у бізнес-плані?

3. Способи та джерела збору інформації для оцінки рівня конкуренції на ринку.

4. Переваги та недоліки представлення інформації про ринкову конкуренцію у матричній формі.

5. Об'єктивна необхідність здійснення сегментації ринку при розробці розділу “Дослідження ринку”.

6. Переваги та недоліки застосування якісних та кількісних методів оцінки обсягів продаж продукції (надання послуг) суб'єкта підприємницької діяльності.

### **План семінарського заняття**

1. Загальна характеристика суб'єкта підприємницької діяльності та його продукції (послуг).

2. Опис базових галузевих параметрів.

3. Дослідження ринку.

4. Методи прогнозування обсягів продаж.

### **Теми рефератів**

1. Теоретичні засади та методика побудови графіків життєвого циклу суб'єкта підприємницької діяльності і життєвого циклу продукції (послуги).

2. Методика та показники оцінки рівня конкуренції на ринку.

3. Методика проведення сегментації ринку.

4. Методика прогнозування обсягів реалізації продукції (надання послуг).

### **Теми фіксованих виступів**

1. Суб'єкт підприємницької діяльності: концептуальна характеристика та особливості його функціонування у конкурентному середовищі.

2. Галузеві параметри функціонування суб'єкта бізнесу.

3. Ринок як сфера забезпечення потреб суб'єкта підприємницької діяльності.

4. Прогнозування обсягів продаж товарів: методологія, необхідність для суб'єкта бізнесу.

### **Тести**

**1. Які з наведених характеристик найбільш повно відображають питання, які слід висвітлити при наведенні характеристики суб'єкта підприємницької діяльності у розділі “Галузь, суб'єкт підприємницької діяльності та його продукція”?**

а) форма власності; наявність приміщень та виробничих потужностей; розмір потреби у інвестиціях;

б) організаційно-правова форма; організаційна структура управління; розмір сформованого статутного капіталу; склад та структура персоналу;

в) розмір статутного капіталу; асортиментна структура виробництва і реалізації продукції; система ціноутворення;

г) форма власності; організаційно-правова форма; розмір статутного

капіталу; життєвий (діловий) цикл функціонування суб'єкта підприємницької діяльності.

**2. Яку з наведених характеристик не доцільно включати до питань, які слід висвітлити при наведенні характеристики продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності у розділі “Галузь, суб'єкт підприємницької діяльності та його продукція”?**

- а) етапи життєвого циклу;
- б) показники якості;
- в) собівартість виробництва і збуту;
- г) економічні показники.

**3. Яку з наведених характеристик не доцільно включати до питань, які слід висвітлити при наведенні опису галузевих параметрів у розділі “Галузь, суб'єкт підприємницької діяльності та його продукція”?**

- а) складання матриці “аналіз загальноєкономічних галузевих факторів”;
- б) прогноз тенденцій розвитку галузі;
- в) розкриття поведінки суб'єкта підприємницької діяльності у галузі;
- г) динаміка обсягів продаж у галузі.

**4. Матриця інвестиційної привабливості галузі складається за такими двома параметрами:**

- а) рівень конкуренції в галузі та стадія розвитку галузі;
- б) рівень конкуренції в галузі та кількість конкурентів;
- в) стадія розвитку галузі та обсяг інвестицій у галузь;
- г) стадія розвитку галузі та валові питомі капіталовкладення у розрахунку на одне підприємство.

**5. Індекс Херфіндаля-Хершмана розраховують як:**

- а) суму ринкових часток конкурентів;
- б) добуток ринкових часток конкурентів;
- в) різницю квадратів ринкових часток конкурентів;
- г) суму квадратів ринкових часток конкурентів.

**6. На ринку присутні конкуренти з такими ринковими частками: 1-ший суб'єкт підприємницької діяльності – 25%; 2-гий та 3-тій – по 20%; ще 5-ть суб'єктів підприємницької діяльності – по 7%. Зробіть висновок щодо рівня конкуренції на ринку.**

- а) ринок монополізований;
- б) ринок нормальної конкуренції;
- в) ринок з низьким рівнем конкуренції;
- г) ринок олігополізований.

**7. Який етап завершує внутрішню логіку розробки розділу “Дослідження ринку”?**

- а) визначення місткості ринку;
- б) ідентифікація потенційних споживачів продукції (послуг);
- в) оцінювання конкурентної позиції суб'єкта бізнесу;
- г) прогнозне оцінювання обсягів продаж.

**8. У чому полягає принципова відмінність якісних методів прогнозування обсягів продаж продукції (надання послуг) суб'єкта підприємницької діяльності порівняно з кількісними методами?**

- а) якісні методи базуються на інформації, отриманій внаслідок досвіду, знань та інтуїції дослідника;
- б) якісні методи дозволяють врахувати не лише обсяги продаж, але і рівень якості обслуговування покупців;
- в) якісні методи базуються на математичних розрахунках;
- г) якісні методи використовуються у ситуаціях, коли прийняті в певний момент часу управлінські рішення залежать від рішень, прийнятих раніше, і у свою чергу визначають сценарії подальшого розвитку подій.

**9. Метод рівня споживання, який використовується для прогнозування обсягів продаж продукції (надання послуг) базується на:**

- а) прийнятті за еталон фактичних даних одного ринку для іншого;
- б) використанні інформації про норми та нормативи споживання населенням товарів (послуг);
- в) змінах у попиті залежно від зміни доходів споживачів чи цін на товари (послуги);
- г) експертному оцінюванні найбільш ймовірних обсягів продаж.

**10. Метод аналізу часових рядів для прогнозування обсягів продаж продукції (надання послуг) базується на:**

- а) прийнятті за еталон фактичних даних одного ринку для іншого;
- б) змінах у попиті залежно від зміни доходів споживачів чи цін на товари (послуги);
- в) стратегічному спостереженні закономірностей розвитку обсягів продаж, визначенні тенденцій цих змін та продовження цієї тенденції на плановий період;
- г) використанні інформації про норми та нормативи споживання населенням товарів (послуг).

**Перелік рекомендованої літератури**

1. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы : учеб.-метод. пособ. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 248 с.
2. Барроу К. Бізнес-план: практ. посіб. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. – К. : Знання, 2001. – 285 с.
3. Васильців Т. Г. Інтелектуальна власність : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, В. В. Апопій, О. О. Ільчук. – Львів : в-во ЛКА, 2015. – 252 с.
4. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии : учеб. /

- В. А. Горемыкин. – [6-е изд., перероб. и доп.]. – М. : Юрайт, 2010. – 699 с.
5. Горемыкин В. А. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова. – М. : Осъ-89, 2003. – 1104 с.
6. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
7. Економіка підприємства : навч. посіб. / [за заг. ред. П. В. Круша, В. І. Подвігіної, Б. М. Сердюка]. – [2-ге вид.]. – К. : Ельга-Н, КНТ, 2009. – 780 с.
8. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч. посіб. / [ за ред. Н. Г. Міценко, О. І. Ященко]. – Львів : Магнолія 2006, 2008. – 688 с.
9. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. / О. С. Іванілов. – [2-ге вид.]. – К. : ЦУЛ, 2011. – 728 с.
10. Лупак Р. Л. Державна політика імпортозаміщення в системі забезпечення економічної безпеки України: пріоритети та інструменти реалізації : монографія / Р. Л. Лупак. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2018. – 527 с.
11. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : в-во ЛКА, 2016. – 486 с.
12. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2019. – 552 с.
13. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / [за ред. Свінцицької О. М.]. – К. : Кондор, 2009. – 264 с.
14. Пласков Н. С. Стратегический и текущий экономический анализ : учеб. / Н. С. Пласков. – М. : Эксмо, 2007. – 656 с.
15. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
16. Попов В. М. Сборник бизнес-планов : учеб.-метод. пособ. / В. М. Попов. – [6-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2006. – 336 с.
17. Слиньков В. Н. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. / В. Н. Слиньков. – [2-е издание, стер.]. – К. : Алерта, 2006. – 456 с.
18. Стратегія та засоби конвергенції системи соціальної безпеки України та ЄС у процесі євроінтеграції : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2018. – 303 с.
19. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – [3-тє вид.]. – К. : Каравела, 2008. – 352 с.
20. Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А. В. Череп, А. В. Сучков. – К. : Кондор, 2011. – 334 с.
21. Шваб Л. І. Економіка підприємства : навч. посіб. для студ. ВНЗ / Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2005. – 568 с.
22. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Л. А. Швайка. – [вид. 4-тє., стер.]. – Львів: “Новий світ-2000”, 2010. – 268 с.

## ТЕМА 5

### ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 5.1. *Сутність конкурентного середовища та його складові*
- 5.2. *Методика діагностики конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності*
- 5.3. *Оцінювання конкурентних сил та визначення типу ринку*
- 5.4. *Оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку*
- 5.5. *Аналіз конкурентних позицій суб'єкта підприємницької діяльності на ринку*

#### 5.1. Сутність конкурентного середовища та його складові

**Конкурентне середовище** – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких спричиняє суперництво, але насамперед – відносинами між ними.

Конкурентне середовище є системою взаємовідносин, для якої характерні такі **рис**и, як:

- цілісність;
- ієрархічна структура (єдність зв'язків між елементами, їх ієрархія);
- взаємодія, взаємозалежність (взаємний вплив елементів);
- спрямованість (здатність системи розвиватися відповідно до визначеної мети).

Такий підхід ґрунтується на тому, що конкурентне середовище для суб'єкта підприємницької діяльності – це обумовлений стан ринку, результат дії окремих, економічних агентів, у тому числі й держави. Суб'єкту підприємницької діяльності, який сам є елементом конкурентного середовища, необхідно для виживання оперативно реагувати на велику кількість чинників, що формують конкурентне середовище.

Крім того, конкурентне середовище – це складна економічна категорія, яка характеризує взаємодію окремих суб'єктів підприємницької діяльності, держави, інститутів колективного захисту, факторів зовнішнього і внутрішнього видів впливу на умови підприємницької діяльності, що визначають відповідний рівень економічного суперництва та вагомість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію.

Оскільки ринок одночасно може об'єднувати декілька конкурентних середовищ, класифікація останнього повинна бути більш диференційована (табл. 5.1).

**Класифікація конкурентного середовища**

Класифікаційні ознаки	Види конкурентного середовища
Об'єкт купівлі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– конкурентне середовище товарів (засобів виробництва, предметів споживання (товарів тривалого та короткочасного використання));</li> <li>– конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, навчальних закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації і надають її за необхідності різним суб'єктам ринку);</li> <li>– конкурентне середовище послуг (ресторанного господарства, охорони здоров'я, освіти);</li> <li>– конкурентне середовище науково-технічних розробок;</li> <li>– конкурентне середовище капіталів (грошей та цінних паперів);</li> <li>– конкурентне середовище трудових ресурсів</li> </ul>
Територіальна ознака	<ul style="list-style-type: none"> <li>– світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції);</li> <li>– міжнародне конкурентне середовище (включає виробників декількох країн);</li> <li>– національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції);</li> <li>– міжрегіональне конкурентне середовище (формується на межі регіонів та характеризується особливостями функціонування суб'єктів підприємницької діяльності у граничному ринковому просторі регіонів);</li> <li>– регіональне конкурентне середовище;</li> <li>– міжрайонне конкурентне середовище (формується на межі районів та характеризується особливостями взаємодії суб'єктів бізнесу цих районів);</li> <li>– районне конкурентне середовище;</li> <li>– місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає суб'єкти бізнесу, які здійснюють діяльність у конкретно обумовленому місці);</li> <li>– конкурентне середовище суб'єкта підприємницької діяльності</li> </ul>
За моделями конкуренції на ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– конкурентне середовище досконалої конкуренції;</li> <li>– конкурентне середовище монополії (закритої монополії, природної монополії, біларальної монополії та відкритої монополії);</li> <li>– конкурентне середовище олігополії (в якому між олігополіями відсутня угода або існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними);</li> <li>– конкурентне середовище монополістичної конкуренції</li> </ul>

Конкурентне середовище доцільно розглядати як засіб законодавчо гарантованого забезпечення споживачів визначеною структурою і об'ємом товарних ресурсів згідно з нормативними обмеженнями “споживчого кошика”. Лише ефективна конкуренція є умовою зменшення вартості “споживчого кошика” та забезпечення його відповідності з купівельною спроможністю населення.

Територіальну характеристику конкурентного середовища відображає термін “рух товарних ресурсів”, відповідні йому технологічні та організаційно-економічні елементи. Як правило, розглядають лише умовну спрямованість руху товарів, тобто “виробник-споживач”. Деталізація напрямків виробництва і



використання товарних ресурсів дозволить визначити регіональну (міжнародну) конкурентоспроможність ринку. Виникає проблема інформаційного забезпечення вивчення руху товарних ресурсів з метою визначення територіальної конкурентоспроможності.

**Галузеві особливості** формування конкурентного середовища характеризуються:

- структурною побудовою галузі та спрямованістю її суб'єктів на задоволення соціально-економічних потреб кінцевих споживачів товарної продукції чи послуг;

- впливом галузі на збалансування процесів територіального ринку (сировинних, товарних, фінансових, трудових, природних, інформаційних);

- станом матеріально-технічної бази, необхідністю модернізації основних виробничих засобів;

- розвитком ринкової інфраструктури галузі та форми власності окремих господарських суб'єктів;

- монополізованістю господарського механізму галузі та ступенем державного регулювання;

- необхідністю інвестиційних ресурсів для розвитку галузі відповідно до потреб внутрішньорегіонального ринку та соціально-економічного захисту споживачів.

Водночас процес формування конкурентного середовища характеризується обмеженням функцій органів державного управління в регулюванні виробництва і розподілу товарної продукції та скерування цих функцій на створення і впровадження законодавчих актів, роздержавлення економічних ресурсів, удосконалення ринкової інфраструктури. Важливою стає підтримуюча діяльність держави за умов формування конкурентного середовища (правове забезпечення ринкової діяльності, збалансований розвиток інфраструктури) та компенсаційна діяльність органів державного управління (проведення антимонопольних заходів, організація соціально-економічного захисту населення).

Процес формування конкурентного середовища відбувається на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях, що підтверджує цілісність економічної системи, в якій воно розвивається. Динаміка та структура *конкурентного середовища на макроекономічному рівні* зумовлена: спадковістю попередньої економічної системи; передумовами розвитку того чи іншого ринку на конкретній території; цілями і реалізацією конкурентної політики держави; відкритістю економіки; руйнуванням адміністративних обмежень міжрегіональної міграції товарів; формуванням ефективного власника в процесі приватизації.

Так, система формування *мезорівня конкурентного середовища* характеризується такими основними конкурентними силами, як:

- загроза появи нових конкурентів (наскільки легко чи важко для нових учасників ринку розпочати конкурентну боротьбу, які існують бар'єри);

- ринкова влада покупців (наскільки сильна позиція покупців, чи можуть

вони разом придбати великі об'єми товарів);

- загроза появи продуктів або послуг аналогів (наскільки просто замінити продукт чи послугу);

- ринкова влада постачальників (наскільки сильна позиція продавців, здатність потенційних постачальників диктувати свої умови);

- конкуренція серед існуючих суб'єктів бізнесу усередині галузі (сили конкуренції виникають у результаті прагнення конкурентів зайняти кращу позицію на ринку й отримати конкурентну перевагу).

*Конкурентне середовище на мікроекономічному рівні* визначається такими параметрами, як: представництво конкурентів на ринку (кількість суб'єкта підприємницької діяльності, їх ринкова частка та ринковий потенціал); продуктові межі товарного ринку; географічні межі ринку.

При цьому чинниками, що підвищують рівень конкурентного середовища на мікроекономічному рівні, є: сприятлива кон'юнктура ринку; низькі бар'єри вступу на окремі ринки; зростання кількості суб'єктів господарювання. До чинників, що погіршують конкурентне середовище для суб'єкта господарювання на окремих ринках, належать: намагання окремих суб'єктів збільшити свою владу на ринку, високий ступінь ризику підприємницької діяльності, загроза банкрутства, непрофесіоналізм менеджерів.

Система конкурентного середовища передбачає три форми зв'язку об'єктів конкурентоспроможності: прямий односторонній зв'язок, прямий двосторонній зв'язок, опосередкований двосторонній зв'язок. Форма зв'язку визначається інтенсивністю впливу об'єктів конкурентного поля на формування конкурентоспроможності кожного з них та обумовлюється:

- розвитком конкурентного середовища (ступінь впливу прямих і опосередкованих факторів);

- взаємозалежністю факторів (рівень впливу одного фактора на другий);

- невизначеністю конкурентного середовища (недостатність інформаційних ресурсів щодо конкурентного середовища);

- комплексністю конкурентного середовища (кількість факторів, що визначають забезпеченість конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу).

Рівень стійкого взаємозв'язку об'єктів конкурентоспроможності формується під впливом конкурентного середовища і таких факторів:

- поєднання економічних інтересів споживачів та суб'єктів товарної пропозиції з метою забезпечення постійності купівлі-продажу окремого товару;

- збалансування кон'юнктури ринку виробництва, реалізації і споживання, що забезпечує постійність попиту та пропозиції окремого товару;

- удосконалення асортиментної, цінової структури реалізації відповідно до динаміки економічних та соціальних інтересів споживачів.

Зауважимо, система розвитку конкурентного середовища передбачає циклічність економічних процесів у суб'єктів конкурентного поля та економічну боротьбу за його структурні елементи, що в торговельній діяльності відображається зростанням чисельності обслуговуваних споживачів, обсягу реалізації, фінансових результатів.

## 5.2. Методика діагностики конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності

**Діагностика конкурентного середовища** – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результуючих показників діяльності.

Результатом діагностики конкурентного середовища є визначення поточного та перспективного станів цього середовища. На основі встановленого діагнозу маркетолог розробляє маркетингові заходи для поліпшення або посилення потенціалу конкурентної переваги суб'єкта підприємницької діяльності.

Виявлення причин відхилень у стані конкурентного середовища здійснюється за допомогою різних форм діагностики (табл. 5.2).

*Таблиця 5.2*

### Форми діагностики конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності

Форми діагностики	Характеристика форм
Аналітична діагностика	Процес встановлення конкурентного стану суб'єкта підприємницької діяльності завдяки маркетинговій та статистичній інформації, отриманій безконтактним методом. У процесі використання комплексного економічного аналізу на рівні об'єктивного уявлення змальовується конкурентна ситуація у середовищі функціонування суб'єктів підприємницької діяльності та узагальнюються ризики і загрози їх конкурентному статусу
Експертна діагностика	Цілісне уявлення про рівень конкуренції, яке базується на інформації, отриманій контактними методами за допомогою проведення спеціальних експертних оцінювань і опитувань. Множина експертних припущень є зручним інструментом системного підходу до вирішення складних багатокритеріальних проблем формування умов стійкої і динамічної конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності
Імітаційна (модельна) діагностика	Принципово новий спосіб порівняння можливостей суб'єктів підприємницької діяльності у конкурентному середовищі та обґрунтування концепції їх подальшого стратегічного позиціонування. Про це свідчать шляхи імітаційного моделювання, які на інших інформаційних технологій дозволяють обрати альтернативний варіант забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності

Загалом організація і проведення діагностики конкурентного середовища здійснюються на основі маркетингових досліджень. Визначення діагнозу конкурентного середовища повинно базуватися на порівнянні. Результати діагностики необхідні для формування маркетингової інформації і розробки конкурентної політики суб'єкта підприємницької діяльності.

Діагностика як процес виявлення сильних і слабких сторін суб'єкта підприємницької діяльності та його конкурентів дає можливість більш ефективно планувати і використовувати свої сили і ресурси.

Діагностика конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності передбачає певну послідовність і охоплює низку етапів (табл. 5.3).

### Етапи діагностики конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності

Етапи діагностики	Характеристика етапів
Виявлення переліку суб'єктів підприємницької діяльності, що перебувають на цільовому або новому ринках	Досліджуються тільки безпосередні конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію, обсяги реалізації яких у натуральному та вартісному виразах найбільш близькі до відповідних показників суб'єктів підприємницької діяльності, що досліджуються. Діагностика може відбуватися на основі вибору ринкових лідерів, які визначають характер конкурентної боротьби та володіють незаперечними конкурентними перевагами, або орієнтації на суб'єкта підприємницької діяльності, які володіють значною часткою на ринку. Вивчення таких конкурентів дозволяє вдосконалювати власну модель бізнесу, розробляти більш ефективні конкурентні стратегії, формувати широкий спектр заходів як наступального, так і оборонного характеру.
Збір вихідної інформації та зведення економічних показників до зіставного вигляду	Джерелами інформації про конкуренцію є: звітність суб'єктів бізнесу-конкурентів; всебічне вивчення придбаного товару; відвідування виставок-ярмарків; бесіди із працівниками та постачальниками; аналіз реклами; засоби масової інформації; дані найнятих спеціалізованих суб'єктів.
Визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб'єктів	Характеристика конкурентних сил та визначення типу ринку, що здійснюється експертним шляхом на основі моделі п'яти сил М. Портера.
Оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку	Інтенсивність конкуренції розраховується на основі оцінки часток ринку суб'єктів бізнесу-конкурентів, з врахуванням рентабельності ринку, залежно від темпу зростання місткості ринку. Оцінювання рівня монополізації ринку здійснюється за допомогою коефіцієнта концентрації, коефіцієнтів Розенблюта, Герфіндаля-Гіршмана. При цьому ступінь монополізації ринку є обернено пропорційним щодо рівня інтенсивності конкуренції.
Аналіз конкурентних позицій суб'єкта підприємницької діяльності на ринку	Відповідно до цього етапу діагностики здійснюється: – визначення ринкових часток суб'єктів підприємницької діяльності на кінець базового й аналізованого періодів; – формування груп суб'єктів підприємницької діяльності, що перебувають на ринку, і розрахунок середньої ринкової частки, що припадає на групу; – розрахунок темпу приросту ринкової частки кожної групи суб'єктів підприємницької діяльності; – факторний аналіз динаміки ринкових часток суб'єктів-конкурентів.
Побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень суб'єктів підприємницької діяльності	Побудова конкурентної карти допомагає класифікувати конкурентів, виявити основні тенденції зміни їх позицій на ринку. Конкурентна карта ринку – це матриця 4×4, що базується на використанні перехресної класифікації розміру та динаміки ринкових часток суб'єктів підприємницької діяльності. Конкурентна карта дозволяє виокремити типових положень суб'єктів підприємницької діяльності, що розрізняються за ступенем використання конкурентних переваг та потенційною можливістю брати участь у конкурентній боротьбі.

Загалом, діагностика конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності дозволяє вирішити низку взаємопов'язаних завдань:

- визначити особливості розвитку конкурентної ситуації;
- встановити ступінь домінування суб'єктів бізнесу на ринку;
- виокремити найближчих конкурентів і встановити відносну позицію суб'єкта підприємницької діяльності серед учасників ринку;
- використовувати отриману інформацію для формування досьє конкурентів.

Це дозволить більш обґрунтовано підійти до питань розробки стратегії конкуренції, що враховує конкурентний статус суб'єкта підприємницької діяльності і особливості його ринкового оточення.

### 5.3. Оцінювання конкурентних сил та визначення типу ринку

Характеристика конкурентних сил та визначення типу ринку є одним із етапів діагностики конкурентного середовища та здійснюється експертним шляхом на основі моделі п'яти сил М. Портера (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

#### Модель п'яти конкурентних сил М. Портера при оцінюванні конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності

Конкурентні сили	Фактори	Стан фактора	Оцінка фактора в балах		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єра	– значна економія на масштабах збуту	x		
		– високий рівень фінансових інвестицій		x	
		– консерватизм існуючої системи постачання	x		
		– низький ступінь диференціації продукції	x		
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	– необхідність залучення постійних покупців			x
		– відсутність активної маркетингової політики	x		
		– низька інноваційна активність управлінського персоналу суб'єкта бізнесу			x
		– слабке використання методів ведення конкурентної боротьби		x	
<i>Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (<math>I_{нк}</math>)</i>			<i>1,75</i>		
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	– перевагу отримує товар з нижчою ціною			x
		– тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів			x
		– відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		x	
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	– поява великої кількості товарів-замінників, отриманих у результаті дублювання відомих товарних марок			x

Продовження табл. 5.4

1	2	3	4	5	6
Середнє значення сили впливу товарів-замінників ( $I_{мз}$ )			2,75		
3. Конку- рентна сила покупців	3.1. Вплив по- купців на кон'юнктурні позиції суб'єкта бізнесу	– високий ступінь організації споживачів; – великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів		x	
		– високий ступінь стандартизації продукції		x	
		– висока мінливість смаків і вподобань споживачів щодо товарів суб'єкта бізнесу	x		
	3.2. Торгове- льна сила споживачів	– зростання рівня інформованості покупців про товари	x		
		– висока цінова еластичність товару			x
Середнє значення сили впливу покупців ( $I_{пок.}$ )			2,00		
4. Конку- рентна сила постачаль- ників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію суб'єкта бізнесу	– необмежені можливості суб'єкта бізнесу у виборі постачальника	x		
		– тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків		x	
		– низька вартість переходу до іншого постачальника	x		
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу суб'єкта бізнесу	– відсутність власних оборотних активів	x		
– нестача складських приміщень				x	
Середнє значення сили впливу постачальників ( $I_{пост.}$ )			1,60		
5. Конку- ренція між існуючими на ринку суб'єктами бізнесу	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	– узагальнений показник інтенсивності конкуренції			x
		– наявність великої кількості малих суб'єктів бізнесу-конкурентів			x
		– сильними конкурентами є невеликі ринки		x	
		– незначний приріст попиту на товар суб'єкта підприємницької діяльності			x
	5.2. Конку- рентні позиції досліджуваних суб'єктів бізнесу	– вдале місце розташування суб'єкта бізнесу	x		
		– відсутність дослідження конкурентів		x	
– досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг				x	
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими суб'єктами підприємницької діяльності ( $I_{к}$ )			2,42		

Цінність моделі п'яти сил конкуренції полягає в тому, що вона допомагає визначити структуру цих сил та характер конкурентної боротьби на ринку. Найбільш гостра конкуренція виникає в тому випадку, коли ці п'ять сил створюють жорсткі умови на ринку, забезпечуючи на перспективу субпаритетну прибутковість або однакову збитковість для більшості суб'єктів підприємницької діяльності.

Для оцінювання впливу окремих факторів конкурентного середовища використовують 3-бальну шкалу, де 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний

вплив і 3 бали – сильний вплив. За кожною конкурентною силою обчислюється середнє значення її впливу.

За результатами експертного оцінювання конкурентних сил розраховують коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність суб'єкта бізнесу ( $K_{впливу}$ ) (формула (5.1)).

$$K_{впливу} = 0,2 \times I_{нк} + 0,2 \times I_{тз} + 0,3 \times I_{пок.} + 0,1 \times I_{пост.} + 0,2 \times I_{к}. \quad (5.1)$$

Зазначимо вагомість впливу покупців на конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності, оскільки залежно від її рівня конкурентне середовище може бути кваліфікованим як “ринок споживача” або “ринок виробника”.

При цьому показник загального впливу конкурентного середовища менше 1,5 свідчить про максимально сприятливу ситуацію для розвитку суб'єкта підприємницької діяльності у конкурентному середовищі, мінімальний вплив конкурентних сил, тобто ситуацію, в якій ринкова позиція є близькою до монопольної.

У межах від 1,5 до 2,0 конкурентне середовище суб'єкта підприємницької діяльності є олігополістичним, для якого характерна незначна кількість виробників однакового товару, існує дефіцит необхідної інформації, утруднений доступ до ресурсів.

Свідчить про ринок монополістичної конкуренції значення коефіцієнта впливу у межах 2,0-2,5, а це передбачає, що продукція на ринку є диференційованою, ускладнює процес входу на ринок та виходу з нього, суб'єкта підприємницької діяльності мають можливість впливати на ціну продукції.

Значення коефіцієнта загального впливу більше 2,5 вказує на несприятливу для розвитку суб'єкта підприємницької діяльності ринкову ситуацію з максимальним впливом конкурентних сил, що свідчить про тип ринку, близький до умов досконалої конкуренції.

Таким чином, з погляду конкурентної ситуації в галузі та на ринку конкуренція може бути досконалою і недосконалою – монополістичною або олігополістичною, припиняючи своє існування у разі чистої монополії одного суб'єкта підприємницької діяльності (табл. 5.5). При цьому знання основних особливостей різних типів ринків і конкуренції важливе для методично усвідомленого й обґрунтованого створення конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності.

За сучасних умов конкурентне середовище монополії і середовище досконалої конкуренції є досить радикальними моделями ринкової економіки та використовуються досить рідко. Отже, чим ефективніше функціонує ринок, чим сильніша на ньому конкуренція, тим більше значення має конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності і його продукції.

Таким чином, модель п'яти сил конкуренції М. Портера характеризує динаміку конкурентної позиції суб'єкта підприємницької діяльності окремої галузі, визначаючи відповідність його внутрішнього стану дії сил зовнішнього середовища.

## Порівняльна характеристика окремих видів конкуренції

Параметри	Види конкуренції			
	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
Кількість суб'єктів-виробників продукту	Багато незалежних суб'єкта підприємницької діяльності	Багато суб'єктів-виробників схожих товарів і послуг	Декілька великих підприємств-виробників товарів і послуг	Один продукт і одне підприємство
Контроль над цінами	Контролю немає. Ціни визначаються ринком	Вплив обмежений можливістю заміни	Існує вплив "цінового лідера"	Практично повний контроль
Товарна диференціація	Відсутня продукція не відрізняється за властивостями та якістю	Товари і послуги диференційовані для сегментів ринку	Істотна для окремих видів продукції, недостатня для стандартизованої	Відсутня
Рівень зусиль для входу на ринок	Відносно легкий вхід і вихід	Відносно легкий вхід і вихід	Важкий вхід, що часто вимагає великих інвестицій	Дуже важкий вхід і вихід

## 5.4. Оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку

**Інтенсивність конкуренції** – це ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші. Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки ефективно суб'єкта підприємницької діяльності використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів тощо.

Конкуренція в галузі вважається інтенсивною, якщо дії підприємств-конкурентів знижують середній прибуток у галузі, прийнятною – якщо більшість суб'єктів підприємницької діяльності одержують цілком помірний прибуток, і слабкою – якщо значна частина суб'єктів підприємницької діяльності галузі може одержувати прибуток вищий за середній.

Існує достатня кількість різноманітних методик оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку і, як наслідок, визначення типу конкурентної ситуації на цьому ринку (табл. 5.6).

Найбільша конкурентна активність спостерігається, коли конкуренти володіють приблизно однаковими частками ринку. Так, за допомогою коефіцієнта варіації інтенсивність конкуренції на ринку визначається за допомогою міри схожості ринкових часток конкурентів. При цьому інтенсивність конкуренції тим вища, чим нижчий коефіцієнт варіації ринкових часток. І навпаки: якщо значення коефіцієнта буде високим, а це засвідчуватиме очевидне існування лідерів і аутсайдерів у галузі, то інтенсивність конкурентної боротьби буде низькою (значення  $I_C$  наближається до нуля).



**Показники інтенсивності конкурентного середовища та ступеня  
монополізації ринку**

Показники	Алгоритми розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
<i>Показники інтенсивності конкуренції</i>		
Інтенсивність конкуренції, розрахована на основі оцінки ступеня подібності часток конкурентів ( $I_q$ )	$I_q = 1 - \frac{\sigma(\mathcal{C})}{\bar{\mathcal{C}}}$ <p align="center">або</p> $I_q = 1 - \frac{\sqrt{(1/n) \sum (\mathcal{C}_i - \bar{\mathcal{C}})^2}}{\bar{\mathcal{C}}}$	$\frac{\sigma(\mathcal{C})}{\bar{\mathcal{C}}}$ – коефіцієнт варіації ринкових часток ( $\mathcal{C}_i$ ) конкурентів; $\sigma(\mathcal{C})$ – середньоквадратичне відхилення $\mathcal{C}_i$ ; $\bar{\mathcal{C}}$ – середня ринкова частка суб'єкта підприємницької діяльності; $n$ – кількість суб'єкта підприємницької діяльності на ринку
Коефіцієнт рентабельності ринку ( $K_p$ )	$K_p = \frac{\Pi}{O_p}$	$\Pi$ – сукупний прибуток, отриманий суб'єктами підприємницької діяльності на ринку; $O_p$ – загальний обсяг реалізованої продукції на ринку
Інтенсивність конкуренції залежно від темпу зростання обсягів реалізації продукції на ринку ( $I_{TP}$ )	$I_{TP} = 1 - \frac{T_p - 70}{140 - 70} = \frac{140 - T_p}{70}$	$T_p$ – річний темп зростання обсягів реалізації продукції на ринку без урахування інфляційної складової
Узагальнений показник інтенсивності конкуренції ( $I_K$ )	$I_K = \sqrt[3]{I_q \times K_p \times I_{TP}}$	
<i>Показники ступеня монополізації ринку</i>		
Коефіцієнт концентрації ( $K_K$ )	$K_K = \frac{PP_1 + PP_2 + \dots + PP_n}{PP_3}$	$PP_3$ – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту; $PP_1, PP_2, PP_n$ – перше, друге та $n$ -ний суб'єкт підприємницької діяльності на ринку із максимальним обсягом реалізованої продукції в загальному її значенні
Індекс Герфіндаля-Гіршмана ( $I_{ГГ}$ )	$I_{ГГ} = \sum_{i=1}^n \mathcal{C}_i^2 \times 100$	$\mathcal{C}_i$ – частка $i$ -того суб'єкта підприємницької діяльності в загальному обсязі реалізованої продукції
Індекс Розенблюта ( $I_p$ ) (Холла-Тайдмана)	$I_p = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (P_i \times \mathcal{C}_i) - 1}$	$P_i$ – ранг $i$ -того суб'єкта підприємницької діяльності на ринку
Коефіцієнт Джині ( $K_D$ )	$K_D = \frac{1}{n \times A_n} \sum_{i=1}^n \left  (i-1)A_i - i \times A_{i-1} \right $	$A_i$ – накопичене (кумулятивне) значення часток $i$ найбільших господарюючих суб'єктів на ринку; $A_n$ – сума значень часток всіх суб'єктів підприємницької діяльності на ринку
Коефіцієнт ентропії ( $K_E$ )	$K_E = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \mathcal{C}_i \times \ln \frac{1}{\mathcal{C}_i}$	

1	2	3
Коефіцієнт Лернера ( $K_L$ )	$K_L = \frac{Ц - ГВ}{Ц}$	$Ц$ – ціна товару; $ГВ$ – граничні витрати на виробництво і реалізацію товару
Коефіцієнт відносної концентрації ( $K_{BK}$ )	$K_{BK} = \frac{20 + 3\beta}{\alpha}$	$\beta$ – частка найбільших суб'єкта підприємницької діяльності за обсягом реалізованої продукції у загальній кількості учасників ринку; $\alpha$ – частка реалізованої продукції цих суб'єктів підприємницької діяльності у загальному обсязі реалізованої продукції

Якщо середньоарифметичне значення часток всієї сукупності суб'єктів підприємницької діяльності залежить тільки від їх кількості на певному ринку ( $n$ ), то, відповідно, розраховується за формулою (5.2).

$$Ч_{сер} = 1/n. \quad (5.2)$$

Також інтенсивність конкуренції залежить від рентабельності ринку, при високому значенні якої попит перевищує пропозицію. Ця обставина дозволяє реалізувати цілі, які стоять перед суб'єктами підприємницької діяльності, відносно безконфліктними прийомами й методами, що не зачіпають інтереси конкурентів. І з зменшенням прибутковості бізнесу ситуація змінюється на протилежну, і конкуренція змінюється, та стає недосконалою – монополістичною або олігополістичною.

Зазначимо, що збільшення ринкових часток суб'єктів підприємницької діяльності відбувається не лише за рахунок конкурентів, а й за рахунок збільшення кількості споживачів або обсягів покупок вже існуючими споживачами. При цьому головна складність оцінювання інтенсивності конкуренції полягає в неоднозначності розрахунку граничних значень темпів зростання, за межами яких інтенсивність мінімальна (зона значень темпів зростання, більших за 100%) або наближається до максимуму (значення темпів зростання, менших за 100%). Практика бізнесу свідчить про те, що більшість ситуацій, які описують динаміку ринків конкретної продукції, можна обмежити двома граничними значеннями річних темпів зростання обсягів реалізації – 70% і 140%. Отже, загальна схема визначення інтенсивності конкуренції залежно від темпу зростання обсягів реалізації продукції на ринку ( $I_{TP}$ ) буде мати вигляд, як формула (5.3).

$$\text{якщо } \left\{ \begin{array}{l} T_p \geq 140\% \\ 70\% < T_p < 140\% \\ T_p = 70\% \end{array} \right\}, \text{ то } \left\{ \begin{array}{l} \Rightarrow 0 \\ U_{TP} = (140 - T_p) / 70 \\ \Rightarrow 1 \end{array} \right\}. \quad (5.3)$$

Зауважимо, що значення  $T_p$  менше 70% характерне для класу ситуацій, пов'язаних з припиненням реалізації досліджуваної продукції або і з значними економічними потрясіннями ринку.

Коефіцієнт концентрації дозволяє не тільки зіставити рівні концентрації різних галузей або ринків, а й проаналізувати їх динаміку, встановити, за

рахунок частки яких суб'єктів підприємницької діяльності (великих, середніх або дрібних) передбачається перегрупування ринкової влади. Істотний недолік показника концентрації полягає в його "нечутливості" до різних варіантів розподілу часток між конкурентами.

*Індекс Герфіндаля-Гіршмана* є найбільш популярним узагальнюючим показником, який враховує як чисельність суб'єктів підприємницької діяльності, так і нерівність їх положення на ринку, характеризує рівень монополізації. Значення коефіцієнта знижується зі збільшенням кількості суб'єктів підприємницької діяльності і зростає з посиленням нерівності між ними при будь-якій їх кількості. При зведенні до квадрату частки ринку коефіцієнт встановлює більш значущими показники великих підприємств, ніж дрібних. Це означає, що якщо точні дані про частки ринку дуже малих підприємств відсутні, то підсумкова похибка не буде великою.

Чим менший індекс, тим менша концентрація, тим за інших рівних умов сильніша конкуренція на певному ринку і тим слабшою є ринкова влада окремих суб'єктів підприємницької діяльності. Для конкурентного ринку (якщо число суб'єктів підприємницької діяльності на ньому перевищує 100) індекс наблизатиметься до одиниці, для монопольного ринку – до 10000.

Відповідно до різниці значень коефіцієнта концентрації та індексу Герфіндаля-Гіршмана виокремлюються три типи ринку за ступенем концентрації (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

**Характеристика типів ринків за ступенем концентрації**

Показники	Типи ринків		
	Високо-концентрований	Помірно концентрований	Низько-концентрований
Коефіцієнт концентрації	$70 \leq K_K \leq 100$	$45 \leq K_K < 70$	$K_K < 45$
Індекс Герфіндаля-Гіршмана	$2000 \leq I_{ГГ} \leq 10000$	$1000 \leq I_{ГГ} < 2000$	$I_{ГГ} < 1000$

*Коефіцієнт Розенблюта (Холла-Тайдмана)* розраховується на основі зіставлення рангів суб'єктів підприємницької діяльності на ринку і їх ринкових часток. Максимальне значення коефіцієнта дорівнює 1 (за умов монополії), мінімальне –  $1/n$  ( $n$  – число суб'єктів підприємницької діяльності у галузі). За економічним змістом цей показник схожий на індекс Герфіндаля-Гіршмана, проте до переваг коефіцієнта Холла-Тайдмана належить можливість врахування співвідношення розмірів підприємств-великих продавців, що допомагає провести більш глибокий аналіз ринкової структури галузі. Отже, коефіцієнт усуває недоліки індексу Герфіндаля-Гіршмана, оскільки обчислюється з урахуванням порядкового номера суб'єкта підприємницької діяльності, отриманого на основі ранжування часток від максимуму до мінімуму.

*Коефіцієнт Джині* кількісно інтерпретує графік Лоренца та є відношенням площі, обмеженої фактичною кривою Лоренца і кривою Лоренца для абсолютно рівномірного розподілу ринкових часток (так званою "кривою абсолютної рівності"), до площі трикутника, обмеженого кривою Лоренца для

абсолютно рівномірного розподілу часток і осями абсцис та ординат. Чим вищим є коефіцієнт Джині, тим більша нерівномірність розподілу ринкових часток між продавцями і, отже, за інших рівних умов є вищим рівень концентрації.

*Коефіцієнт Лернера* відображає відхилення ціни від граничних витрат, пов'язаних з неефективним розміщенням ресурсів за умов монополії. Чим більше ціна реалізації продукції суб'єктів підприємницької діяльності відхиляється від конкурентних цін, тим вищий коефіцієнт. Цей коефіцієнт для абсолютно конкурентного ринку дорівнює нулю (ринкова влада відсутня); для ринку монополістичної конкуренції він перебуває в межах 0,3-0,5; для ринку олігополії – в діапазоні 0,6-0,8 залежно від кількості суб'єктів підприємницької діяльності (і з їх зменшенням коефіцієнт збільшується); для ринків з домінуючим суб'єктом підприємницької діяльності він перебуває в межах 0,8-0,9, а для ринку монополії – наближається до 1.

*Коефіцієнт відносної концентрації* характеризує співвідношення числа найбільших суб'єктів підприємницької діяльності на ринку і контрольованої ними частки реалізації продукції. При значенні коефіцієнта більше 1 концентрація відсутня, ринок є конкурентним; менше або дорівнює 1 – на ринку спостерігається високий ступінь концентрації, ринкова влада суб'єктів підприємницької діяльності є великою.

Зауважимо, якщо коефіцієнт дорівнює 1, між частками існує лінійна залежність: 1/30 частина суб'єктів підприємницької діяльності випускає 30%, а 1/10 – 50% сукупного обсягу реалізованої продукції. Про вплив найбільшого суб'єкта підприємницької діяльності на ринок можна говорити тоді, коли обсяг його реалізованої продукції становить не менше 20% місткості ринку.

*Коефіцієнт ентропії* – це середня частка суб'єктів підприємницької діяльності, що існують на ринку, зважена за натуральним логарифмом зворотній їй величині. Абсолютні значення коефіцієнта ентропії, отримані при різних методиках розрахунку, економічного змісту не змінюють і дозволяють не тільки аналізувати тенденції, що відбуваються на одному і тому ж товарному ринку за певний період, а й зіставляти різні типи ринків. Коефіцієнт характеризує ступінь деконцентрації ринку та дозволяє більш глибоко дослідити рівень і динаміку концентрації: чим більший коефіцієнт, тим більша економічна невизначеність та нижчий рівень концентрації ринку.

## **5.5. Аналіз конкурентних позицій суб'єкта підприємницької діяльності на ринку**

Аналізуючи ринкову частку конкурента, потрібно враховувати принцип порівнянності: продукція повинна бути аналогічної номенклатури; географічне розміщення в однаковому регіоні для усіх конкурентів; фіксований час розрахунків для усіх конкурентів. При врахуванні перелічених умов значення ринкової частки можна визначити за формулами (5.4, 5.5):

$$Q_i^k = \frac{K_i}{\sum K_i}, \quad i=1, \dots, n, \quad 0 < Q_i^k \leq 1, \quad (5.4)$$

$$C_i^B = \frac{K_i \times C_i}{\sum K_i \times C_i} \text{ або } C_i^B = \frac{D_i}{\sum D_i}, \quad i=1, \dots, n, \quad 0 < C_i^B \leq 1, \quad (5.5)$$

де  $C_i^k (C_i^B)$  – ринкова частка для  $i$ -того суб'єкта підприємницької діяльності за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

$K_i, C_i$  – відповідно, кількість і ціна продукції, що реалізується  $i$ -тим суб'єктом підприємницької діяльності;

$D_i$  – дохід  $i$ -того суб'єкта підприємницької діяльності за продукцією, що розглядається;

$n$  – кількість суб'єктів підприємницької діяльності, що працюють на ринку, який аналізується.

Формула (5.4) оперує обсягами реалізації в натуральних вимірниках, що є суттєвим з погляду оцінювання місткості ринку. Водночас, коли певна продукція має високий ступінь диференціації, а, отже, і широкий діапазон цін пропозиції, розрахунок доцільно доповнити визначенням ринкової частки, зваженої за ціною (формула (5.5)). В цьому випадку шукана величина визначається за обсягом від реалізації продукції, що дає можливість визначити переважний для конкурентів ціновий сегмент ринку. Очевидно, що:

якщо  $\begin{cases} C_i^k > 1 \\ = 1 \\ C_i^B < 1 \end{cases}$ , то суб'єкт бізнесу працює в  $\begin{cases} \text{дешевому} \\ \text{середньому} \\ \text{дорогому} \end{cases}$  ціновому сегменті.

Вже на цьому етапі діагностики конкурентного середовища можна робити певні узагальнюючі висновки про стан конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності, а також динаміку конкурентних позицій його основних конкурентів. Так, якщо ринкова частка суб'єкта підприємницької діяльності має стабільну тенденцію до зростання, то це свідчить не лише про підвищення ефективності маркетингово-збутової діяльності, але й про збільшення його конкурентних переваг за одночасного відносного скорочення їх у інших конкурентів на ринку. За умов незмінного обсягу реалізації продукції збільшення ринкової частки обов'язково означає одночасне її зменшення у конкурентів. Проте, якщо ринок перебуває на стадії позиційного зростання, то про підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності свідчитиме перевищення темпу приросту його ринкової частки над темпом приросту ринку. Навпаки, за умов скорочення сукупного платоспроможного попиту на ринку про міцну конкурентну позицію суб'єктів підприємницької діяльності може свідчити його здатність утримувати ринкову частку на попередньому рівні, а ще більше – уникнути скорочення доходу від реалізації продукції (який у цьому випадку є показником конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності).

Характеризує розподіл обсягів реалізованої продукції між суб'єктами підприємницької діяльності дисперсія логарифмів ринкових часток (формула (5.6)).

$$\sigma^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (\ln Q_i - \ln \bar{Q})^2, \quad (5.6)$$

де  $\bar{Q}$  – середня частка одного суб'єкта підприємницької діяльності на ринку, дорівнює  $1/n$ .

Дисперсія визначає можливу ринкову владу суб'єктів підприємницької діяльності через нерівність їх розмірів. Чим більша дисперсія, тим більше нерівномірний і більш концентрований ринок, тим слабша конкуренція і сильніша ринкова влада великих підприємств на ринку.

Чим нерівномірніше розподілені частки між суб'єктами підприємницької діяльності, тим помітнішими будуть відмінності двох варіантів концентрації. При аналізі цих коливань і вивченні умов створення конкурентного середовища важливе місце займає коефіцієнт варіації (табл. 5.6). Водночас, чим нижчий коефіцієнт варіації, тим рівномірніший розподіл обсягу виробництва або продажів між суб'єктами підприємницької діяльності і нижчий рівень концентрації. Варіація, а отже, і рівень концентрації вищі при більшому відхиленні від середнього крайніх значень ряду.

Однак дисперсія і коефіцієнт варіації не відображають середніх розмірів суб'єктів підприємницької діяльності. Для ринків з двома і з сотнею суб'єктів підприємницької діяльності однакового розміру дисперсія буде однаковою і дорівнюватиме нулю, але рівень концентрації буде різним, а за низьким коефіцієнтом варіації може ховатися монопольний суб'єкт бізнесу. Тому ці показники, швидше, слід було б застосовувати тільки як допоміжний засіб для оцінювання нерівності в розмірах суб'єктів підприємницької діяльності, а не конкурентних позицій та рівня концентрації.

Водночас для всіх конкурентів розраховуються показники динаміки ринкових часток: темп приросту ринкової частки ( $\Delta Q$ ) (формула (5.7)), його максимальне і мінімальне значення серед досліджуваних суб'єктів підприємницької діяльності ( $Q_{max}$ ,  $Q_{min}$ ), темп приросту обсягу ринку ( $\Delta P$ ) (формула (5.8)).

$$\Delta Q = \frac{Q_1 - Q_0}{Q_0}, \quad (5.7)$$

$$\Delta P = \frac{P_0}{P_1} - 1, \quad (5.8)$$

де  $Q_1$ ,  $Q_0$  – ринкова частка суб'єкта підприємницької діяльності (відповідно, на початок і кінець періоду);

$P_1$ ,  $P_0$  – обсяг реалізованої продукції на ринку (відповідно, на початок і кінець періоду).

Приріст ринкової частки суб'єкта підприємницької діяльності в поточному періоді порівняно з базовим ( $\Delta Q'$ ) можна розрахувати за формулою:

$$\Delta Q' = \Delta Q_p + \Delta Q_{cp}, \quad (5.9)$$

де  $\Delta Q_p$  – приріст ринкової частки суб'єкта підприємницької діяльності за рахунок зміни обсягу реалізованої продукції;

$\Delta\mathcal{C}_{CP}$  – приріст ринкової частки суб'єкта підприємницької діяльності за рахунок зміни сукупного обсягу реалізованої продукції конкурентів.

Застосувавши метод зважених кінцевих різниць, можна визначити вплив окремих факторів на динаміку ринкової частки суб'єкта підприємницької діяльності. Сутність цього методу полягає у тому, що величина впливу кожного фактора визначається як за першим, так і за другим порядком підстановки, потім результат підсумовується і ділиться на два. Таким чином, середня величина дає єдину відповідь щодо рівня впливу фактора на ринкову частку. Оскільки дані про ресурси підприємств-конкурентів отримати досить складно, то при визначенні розподілу факторного впливу суб'єкта підприємницької діяльності і конкурентів на ринкову частку (формула (5.10)) приймається рівномірний розподіл ресурсів з однаковими коефіцієнтами вагомості 0,5.

$$\begin{aligned} \Delta\mathcal{C}_P &= 0,5 \left[ \Delta\mathcal{C} + \frac{PP_0}{PP_0 + PP_1^3} - \frac{PP_1}{PP_1 + PP_0^3} \right], \\ \Delta\mathcal{C}_{CP} &= 0,5 \left[ \Delta\mathcal{C} + \frac{PP_1}{PP_1 + PP_0^3} - \frac{PP_0}{PP_0 + PP_1^3} \right], \end{aligned} \quad (5.10)$$

де  $PP_1, PP_0$  – обсяг реалізованої продукції суб'єктом підприємницької діяльності (відповідно, на початок і кінець періоду);

$PP_1^3, PP_0^3$  – сукупний обсяг реалізованої продукції всіма підприємствами-конкурентами (відповідно, на початок і кінець періоду).

Значення  $\Delta\mathcal{C}_P$  та  $\Delta\mathcal{C}_{CP}$  визначають напрямки впливу збутової політики суб'єкта підприємницької діяльності і його конкурентів на зміну ринкової частки. Як правило, значення  $\Delta\mathcal{C}_{CP}$  є негативними, тобто активні методи формування попиту та стимулювання збуту, які застосовують конкуренти, зменшують ринкову частку суб'єкта підприємницької діяльності, а значення  $\Delta\mathcal{C}_P$  – навпаки позитивні. При цьому позитивне значення  $\Delta\mathcal{C}_P$  свідчить про наявність конкурентних переваг у сфері реалізації продукції суб'єкта підприємницької діяльності, від'ємне – про їх відсутність.

### Запитання та завдання для самоконтролю

1. У чому полягає суть поняття “конкурентне середовище”?
2. Назвіть характерні ознаки конкурентного середовища.
3. Які виокремлюють види конкурентного середовища щодо об'єкта торгівлі?
4. Перелічіть види конкурентного середовища за територіальною ознакою.
5. Охарактеризуйте види конкурентного середовища щодо моделей конкуренції на ринку.
6. Назвіть галузеві особливості формування конкурентного середовища.
7. За рахунок яких конкурентних сил відбувається формування мезорівня конкурентного середовища?
8. У чому полягає суть діагностики конкурентного середовища?

9. Назвіть форми діагностики конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності.

10. Перелічіть етапи діагностики конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності.

11. Які завдання діагностики конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності?

12. На основі якої моделі проводиться оцінювання конкурентних сил та визначення типу ринку?

13. Яким чином розраховують коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність суб'єкта підприємницької діяльності?

14. Перелічіть показники інтенсивності конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності.

15. За якими показниками проводиться оцінювання ступеня монополізації ринку? Охарактеризуйте їх.

16. Які потрібно враховувати принцип порівнянності, аналізуючи ринкову частку конкурента?

17. Які розраховують показники при аналізі конкурентних позицій суб'єкта підприємницької діяльності на ринку?

18. Назвіть завершальний етап діагностики конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності.

19. На основі яких показників відбувається побудова конкурентної карти ринку?

20. Яким показником можна скористатись за умови рівності ринкових часток для ранжування суб'єктів підприємницької діяльності?

### Практичні завдання

1. За даними таблиці оцінити рівень монополізації ринку, розрахувавши коефіцієнт концентрації (фіксована кількість найбільших суб'єктів підприємницької діяльності дорівнює 4), індекс Герфіндала-Гіршмана, індекс Розенблюта (Холла-Тайдмана), коефіцієнт відносної концентрації.

Таблиця 5.8

#### Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на ринку

Підприємства-конкуренти	Обсяг реалізованої продукції, млн грн
1	55,5
2	39,1
3	77,1
4	91,3
5	29,8
6	50,1
7	19,5
8	15,9
9	12,2
10	51,0
11	33,1

Зробити висновки.



2. За даними таблиці оцінити рівень концентрації конкурентного середовища на трьох споріднених ринках за методом сумарної ринкової частки при фіксованій кількості найбільших суб'єктів підприємницької діяльності, що дорівнює 4.

Таблиця 5.9

**Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на порівнюваних ринках**

Підприємства-конкуренти	(млн грн)		
	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3
1	54,1	97,5	15,1
2	39,2	69,2	19,5
3	71,7	47,1	31,8
4	92,4	65,1	19,1
5	29,3	39,9	26,1
6	51,1	56,5	29,4
7	15,1	41,7	19,4
8	5,1	39,2	28,9
9	12,9	78,3	38,1
10	54,1	39,1	17,5

Зробити висновки.

3. На основі інформації, поданої в таблиці, розрахувати ринкові частки суб'єктів підприємницької діяльності та їх динаміку. Побудувати конкурентну карту ринку та визначити стратегічні положення підприємств-конкурентів.

Таблиця 5.10

**Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на ринку**

Підприємства-конкуренти	Обсяг реалізованої продукції, млн грн	
	Базовий рік	Звітний рік
1	45,4	57,5
2	68,2	55,2
3	71,0	77,9
4	80,4	65,3
5	24,1	39,1
6	56,9	76,0
7	12,8	20,2
8	8,9	14,2
9	11,4	16,9
10	54,6	44,0
11	23,7	37,1
12	45,5	50,4

Зробити висновки.

4. Оцінити інтенсивність конкурентного середовища та ступінь монополізації ринку за даними таблиці.

Таблиця 5.11

**Показники оцінювання конкурентного середовища та ступеня монополізації ринку**

Показники	Роки		
	перший	другий	третій
Ринкова частка суб'єкта підприємницької діяльності			
- 1	6,9	4,8	5,8
- 2	15,7	14,5	13,9
- 3	10,1	9,7	10,5
- 4	12,9	8,9	9,2
- 5	9,9	12,1	11,4
- 6	20,0	16,5	16,9
- 7	5,3	8,8	8,5
- 8	11,2	15,6	15,0
- 9	8,0	9,1	8,8
Фактична ємність ринку, млн грн	50,9	47,8	49,5
Сума прибутку суб'єктів підприємницької діяльності, млн грн	3,0	2,5	1,7
Темп зростання ринку, %	0,9		

Скласти аналітичну таблицю та зробити висновки.

6. За даними таблиці оцінити інтенсивність конкуренції на трьох порівнюваних ринках.

Таблиця 5.12

**Показники оцінювання інтенсивності конкуренції на порівнюваних ринках**

Показники	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3
Кількість конкурентів, од.	51	29	35
Фактична ємність ринку, млн грн	61,0	29,2	32,7
Темп зростання фактичної ємності ринку, %	5,1	12,2	0,9
Сума прибутку суб'єктів підприємницької діяльності, млн грн	3,5	2,9	1,8
Коефіцієнт варіації ринкових часток конкурентів	0,011	0,022	0,019

Зробити висновки.

5. Оцінити інтенсивність конкуренції на порівнюваних ринках за усіма доступними методами на основі даних таблиці.

Врахувати, що темп зростання ринку 1 становить 5,0%, ринку 2 – 4,1%, ринку 3 – 2,1%. Водночас рентабельність ринку 1 становить 1,5%, ринку 2 – 1,2%, ринку 3 – 0,7%.

**Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на порівнюваних ринках**

(млн грн)

Підприємства-конкуренти	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3
1	84,1	41,2	49,5
2	91,2	51,2	42,4
3	109,7	61,8	61,2
4	80,4	51,3	35,9
5	54,3	39,6	46,7
6	76,1	88,5	79,4

Скласти аналітичну таблицю та зробити висновки.

**Питання для самостійного вивчення**

1. Система аналізу інформації про підприємства-конкуренти.
2. Експертна діагностика конкурентного середовища за методикою А. Томпсона і А. Стрікланда.
3. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера.
4. Концепція життєвого циклу попиту на товар як засіб обґрунтування рівня інтенсивності конкурентної боротьби.
5. Етапи діагностики товарної політики конкурента.
6. Визначення пріоритетних конкурентів на ринку.
7. Карта стратегічних груп як інструмент аналізу внутрішньогалузевої конкуренції.

**Питання для дискусії**

1. Адаптація суб'єкта підприємницької діяльності до конкурентного середовища та механізм її забезпечення.
2. Структуризація діагностики конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності.
3. Попередні процедури діагностики конкурентного середовища п суб'єкта підприємницької діяльності.
4. Компоненти аналізу частки суб'єкта підприємницької діяльності на ринку.
5. Функції системи дослідження конкуренції для формування стратегії.
6. Переваги та недоліки підходів до аналізу конкурентів.
7. Сучасна необхідність побудови конкурентної карти ринку та карти стратегічних груп.

**План семінарського заняття**

1. Сутність конкурентного середовища та його складові.
2. Методика діагностики конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності.
3. Оцінювання конкурентних сил та визначення типу ринку.
4. Оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку.

5. Аналіз конкурентних позицій суб'єкта підприємницької діяльності на ринку.

### **Теми рефератів**

1. Конкурентне середовище суб'єкта підприємницької діяльності: умови його формування та чинники впливу.
2. Конкурентне середовище у сфері роздрібної торгівлі.
3. Фінансово-промислові групи як суб'єкти конкурентного середовища.
4. Галузеві особливості формування конкурентного середовища у вітчизняній економіці.
5. Зміст діагностичних процесів у галузі оцінювання конкурентного середовища.
6. Концепції діагностики конкурентного середовища М. Портера.
7. Методичні підходи до діагностики конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності.
8. Система показників для оцінювання конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності.
9. Аналіз інтенсивності конкурентного середовища та ступеня монополізації ринку.
10. Оцінювання конкурентного статусу суб'єкта підприємницької діяльності на ринку.
11. Особливості управління портфелем стратегічних зон господарювання суб'єкта підприємницької діяльності на ринку.

### **Теми фіксованих виступів**

1. Конкурентне середовища як сучасна характеристика економічної безпеки країни.
2. Параметри оцінювання конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності.
3. Напрями покращення якості конкурентного середовища в Україні.
4. Державна політика регулювання конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності: оцінювання ефективності та реалізація.

### **Тести**

**1. Оберіть правильне визначення поняття “конкурентне середовище”:**

а) найбільш популярний узагальнюючий показник, який враховує як чисельність суб'єктів підприємницької діяльності, так і нерівність їх положення на ринку, характеризує рівень монополізації;

б) спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результуючих показників діяльності;

в) результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію;

г) середня частка суб'єктів підприємницької діяльності, що існують на ринку, яка характеризує, наскільки ефективно використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби.

**2. До характерних ознак конкурентного середовища не належить:**

- а) цілісність, спрямованість;
- б) ієрархічна структура;
- в) взаємодія, взаємозалежність;
- г) нормативно-правове регулювання ринку.

**3. Оберіть види конкурентного середовища залежно від об'єкта купівлі:**

- а) конкурентне середовище товарів, послуг, капіталів, трудових ресурсів;
- б) світове, міжнародне, регіональне, локальне конкурентне середовище;
- в) конкурентне середовище досконалої конкуренції, монополії, монополістичної конкуренції, олігополії;
- г) конкурентне середовище науково-технічних розробок, грошей та цінних паперів, біларальної монополії та відкритої монополії.

**4. До конкурентних сил мезорівня конкурентного середовища не належить:**

- а) загроза появи нових конкурентів;
- б) конкуренція серед існуючих суб'єктів підприємницької діяльності усередині галузі;
- в) ринкова влада покупців;
- г) частка ринку фінансово-промислових груп.

**5. Оберіть форми діагностики конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності:**

- а) збалансування кон'юнктури ринку, поєднання економічних інтересів споживачів, розвиток конкурентного середовища;
- б) точкове моделювання, дослідницьке імплектування, соціальні дослідження, екзит-поли;
- в) аналітична діагностика, експертна діагностика, імітаційна (модельна) діагностика;
- г) графічне ілюстрування, математична підстановка, історичний генезис, інституціональне моделювання.

**6. З якого етапу розпочинається діагностика конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності?**

- а) аналіз конкурентних позицій суб'єкта підприємницької діяльності на ринку;
- б) оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку;
- в) виявлення переліку суб'єктів підприємницької діяльності, що існують на цільовому або новому ринках;

г) побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень суб'єкта підприємницької діяльності.

**7. На якому етапі здійснюється характеристика конкурентних сил експертним шляхом на основі моделі п'яти сил М. Портера?**

а) побудови конкурентної карти ринку та виявлення стратегічних положень суб'єкта підприємницької діяльності;

б) збору вихідної інформації та зведення економічних показників до зіставного вигляду;

в) визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб'єктів;

г) аналізу конкурентних позицій суб'єкта підприємницької діяльності на ринку.

**8. Який показник розраховують за результатами експертного оцінювання конкурентних сил на ринку?**

а) індекс Герфіндаля-Гіршмана;

б) коефіцієнт відносної концентрації;

в) коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність суб'єкта підприємницької діяльності;

г) узагальнений показник інтенсивності конкуренції.

**9. Який показник відображає відхилення ціни від граничних витрат, пов'язаних з неефективним розміщенням ресурсів за умов монополії?**

а) коефіцієнт Джині;

б) індекс Герфіндаля-Гіршмана;

в) коефіцієнт Розенблюта (Холла-Тайдмана);

г) коефіцієнт Лернера.

**10. Який етап є завершальним у загальній послідовності діагностики конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності?**

а) побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень суб'єкта підприємницької діяльності;

б) визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб'єктів;

в) оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку;

г) аналіз конкурентних позицій суб'єкта підприємницької діяльності на ринку.

### **Глюсарій основних термінів і понять**

**Конкурентне середовища** – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію.

**Діагностика конкурентного середовища** – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результуючих показників діяльності.

**Інтенсивність конкуренції** – це ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші. Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки ефективно суб'єкта підприємницької діяльності використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів тощо.

### Перелік рекомендованої літератури

1. Варналій З.С. Конкуренція і підприємництво : монографія / З.С. Варналій. – К. : Знання України, 2015. – 463 с.
2. Васильців Т. Г. Інтелектуальна власність : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, В. В. Апопій, О. О. Ільчук. – Львів : в-во ЛКА, 2015. – 252 с.
3. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посіб. / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький. – Чернівці : Рута, 2006. – 248 с.
4. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств / Л. Є. Довгань. – К. : ІВЦ “Видавництво “Політехніка” 2004. – 144 с.
5. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
6. Економічна діагностика : конспект лекцій / [укладач: І. Б. Дегтярєва]. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – 112 с.
7. Економічна діагностика : навч.-метод. посіб. для студ. / [уклад.: О. О. Гетьман]. – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 90 с.
8. Економічна діагностика : практикум / О. О. Адлер. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 91 с.
9. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К. : ЦУЛ, 2013. – 456 с.
10. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : в-во ЛКА, 2016. – 486 с.
11. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2019. – 552 с.
12. Портер М. Е. Конкуренція : учеб. пособ. / М. Е. Портер; [пер. с англ]. – М. : Издательский дом “Вильямс”, 2005. – 608 с.
13. Портер М. Е. Стратегія конкуренції : учеб. пособ. / М. Е. Портер; [пер. з англ.]. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
14. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
15. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kynytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprises. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2018. № 2 (14), P.8-15.

## ТЕМА 6

### МАРКЕТИНГ-ПЛАН

- 6.1. *Завдання розділу, логіка його розробки*
- 6.2. *Стратегія маркетингу*
- 6.3. *Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу*
- 6.4. *Прогнозування обсягів продаж*

#### **6.1. Завдання розділу, логіка його розробки**

Завдання розділу “Маркетинг-план” полягає в обґрунтуванні стратегії виходу суб’єкта підприємницької діяльності на ринок та успішного функціонування на ньому. Для цього необхідно детально описати всі елементи маркетингового комплексу бізнес-проекту, якими є: продукція (послуги), ціна, ринок та просування продукції на ринок.

Загалом розділ “Маркетинг-план” повинен дати відповіді на питання:

- на які властивості продукції (послуги) буде зроблено основний акцент (якість, ціна, сервісне обслуговування, система постачання продукції, гарантії ін.);
- яку стратегію буде використовувати суб’єкта підприємницької діяльності при визначенні ціни на продукцію (послуги);
- як цінова стратегія суб’єкта підприємницької діяльності буде узгоджена з системою ціноутворення основних конкурентів;
- які тенденції зміни ціни на аналогічну продукцію (послуги);
- які та як будуть організовані канали збуту продукції (послуг);
- чому обрано саме ці канали розподілу продукції (надання послуг) та якими будуть витрати на збут;
- які засоби реклами будуть використані для стимулювання збуту продукції (послуг) суб’єкта підприємницької діяльності;
- яким буде бюджет рекламної кампанії;
- як буде організована служба сервісного обслуговування та якими будуть витрати на її організацію;
- які спеціальні додаткові послуги буде запропоновано споживачам та якими будуть витрати на їх надання.

Внутрішня логіка розробки розділу “Маркетинг-план” містить етапи, представлені на рис. 6.1:

1. Опис продукції (послуг), з якою підприємство виходить на ринок.
2. Опис цільового ринкового сегменту.
3. Визначення конкретних маркетингових цілей та задач, яких підприємство прагне досягнути.
4. Обґрунтування маркетингової стратегії проникнення та завоювання ринку.
5. Обґрунтування цінової політики суб’єкта підприємницької діяльності.
6. Вибір каналів збуту продукції (надання послуг) та основних партнерів



по збуту продукції.

7. Опис комплексу заходів по підтримці просування товарів (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності на ринок.

8. Складання бюджету витрат на реалізацію плану маркетингу.

9. Розробка прогнозу обсягів продаж.



**Рис. 6.1. Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану “Маркетинг-план”**

## **6.2. Стратегія маркетингу**

“Маркетинг-план” повинен починатись з короткої характеристики загальної маркетингової стратегії, яка вказує на які властивості продукції (послуги) буде акцентуватись увага. Разом з тим слід усвідомлювати, що вихідною інформацією при розробці стратегії маркетингу є інформація з розділу “Дослідження ринку”, а зокрема – результати сегментації споживачів та обрання цільового ринкового сегменту. Тому стратегію маркетингу слід розробляти для кожного з цільових ринкових сегментів, а також з урахуванням

конкурентної позиції суб'єкта підприємницької діяльності на кожному з них.

При обранні маркетингової стратегії охоплення ринку можуть бути використані три типи стратегії:

- недиференційованого (масового) маркетингу;
- диференційованого маркетингу;
- концентрованого маркетингу.

Крім того, при обранні стратегії маркетингу доцільно опиратись на матрицю “ціна – витрати на маркетинг” (рис. 6.2).

Ціна продукції (послуги)

Висока	<i>Вибіркове проникнення на ринок</i>	<i>Інтенсивний маркетинг</i>
Низька	<i>Пасивний маркетинг</i>	<i>Широке проникнення на ринок</i>
	Незначні	Значні
	Витрати на маркетинг	

**Рис. 6.2. Матриця “Ціна – витрати на маркетинг”**

У цьому параграфі розділу “Маркетинг-план” в систематизованому вигляді доцільно представити стратегії, які розробляються всередині кожної з складових комплексу маркетингу (товарної, цінової, збутової та комунікаційної). Компонентами розробки стратегії маркетингу є:

- формування цінової політики суб'єкта підприємницької діяльності;
- обґрунтування каналів збуту продукції;
- вибір способів організації рекламної кампанії;
- формування політики підтримки продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності на ринку.

Товарна політика суб'єкта підприємницької діяльності включає такі основні напрями: асортиментна політика, створення нової продукції (послуг), стратегія якості продукції (послуг), стратегія організації сервісного обслуговування. Товарну стратегію слід розробити ще на стадії розробки бізнес-плану. В подальшому у ході реалізації підприємницького проекту вона може удосконалюватись. З дисципліни “Маркетинг” відоме широке коло товарних стратегій, серед яких підприємство може обрати: відповідно до інноваційності продукції (послуг) (диверсифікації, диференціації), залежно від варіації продукції (варіація функціональних властивостей; варіація фізичних властивостей; варіація дизайну продукції; варіація іміджу; варіація торгової марки; варіація забезпечення додаткових ефектів) або ж одну із стратегій елімінації продукції. У цьому параграфі бізнес-плану доцільно також описати яку із товарних стратегій буде використовувати підприємство відповідно до етапів життєвого циклу своєї продукції (послуг).

При викладенні основних положень асортиментної політики у бізнес-плані доцільно: обґрунтувати широту, рівень насиченості та глибину товарної

номенклатури, її структуру; стадії життєвого циклу основних товарів (послуг); заходи щодо збільшення тривалості життєвого циклу товарів (послуг); товарні стратегії суб'єкта підприємницької діяльності.

Слід також пам'ятати, що швидкість визнання продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності споживачами значною мірою визначається якістю прорахування елементів ринкової атрибутики продукції: товарної марки, упакування, маркування. Суттєвим заходом щодо підвищення рівня привабливості продукції суб'єкта підприємницької діяльності є наявність на упакуванні товарного знаку.

Невід'ємною складовою "Маркетинг-плану" є обґрунтування цінової політики суб'єкта підприємницької діяльності, яка реалізується через цінові стратегії та повинна розглядатись у контексті загальної політики суб'єкта підприємницької діяльності.

Встановлення ціни на продукцію (послугу) – одне з найскладніших та відповідальних рішень, яке приймається у ході розробки бізнес-проекту, оскільки ціна безпосередньо впливає на ключові параметри бізнесу такі як – обсяг попиту, продаж, одержуваний прибуток. З іншого боку на ціну має вплив значна сукупність факторів: витрати на виробництво та реалізацію продукції; умови конкуренції; економічна ситуація; місце розташування суб'єкта підприємницької діяльності; сезонні коливання попиту; психологія споживача і т. ін.

Встановлюючи ціну на продукцію (послуги), доцільно, в першу чергу, враховувати фактори:

- собівартість продукції (послуги);
- наявність унікальних властивостей продукції (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності;
- рівень та динаміки цін товарів (послуг) конкурентів та товарів-замінників.

Кінцева ціна встановлюється з врахуванням впливу усіх зовнішніх факторів. При цьому можуть бути враховані такі **цінові стратегії**:

1. *Стратегія закріплення на ринку.* Як правило цю стратегію застосовують при встановленні ціни на нові види продукції (послуг). Її суть – у встановленні низької ціни на продукцію з розрахунком на одержання більшого попиту та завоювання значної ринкової частки. Відповідно, внаслідок завоювання більшої ринкової частки забезпечується розширення обсягів виробництва продукції (надання послуг) та зниження рівня витрат на виробництво і збут одиниці продукції.

2. *Стратегія "зняття вершиків".* Цю стратегію доцільно застосовувати у випадку впровадження на ринок нової продукції (послуг), продукції з унікальними властивостями, особливо запатентованої. Внаслідок володіння такими перевагами підприємство має змогу встановити дещо вищу ціну на свою продукцію (послуги).

3. *Стратегія цінових ліній.* Цей вид стратегії ціноутворення може використовуватись при встановленні ціни на продукцію (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності, яка є аналогічною до продукції (послуг),

представленої на ринку основними конкурентами. Ціна на продукцію (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності у такому випадку може відрізнятись від існуючих цін за рахунок окремих параметрів продукції шляхом множення ціни еталонного виробу на коефіцієнт корисності обраного параметру.

4. *Стратегія “географічної ціни”* дозволяє врахувати при встановленні ціни витрати на постачання продукції (надання послуг) у різні регіони країни.

5. *Стратегія знижок з ціни.* Цей тип стратегії передбачає свідоме встановлення дещо вищого рівня ціни з подальшим наданням системи розроблених знижок з ціни.

6. *Стратегія “оппортуністичного ціноутворення”.* Ця стратегія передбачає встановлення вищого рівня цін на нетривалий період часу у регіонах, де спостерігається тимчасовий підвищений попит на продукцію (послуги).

Слід також зазначити що найбільшою мірою ціна продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності залежить від її якості. Зазвичай виділяють три рівня ціни та три рівня якості. Їх поєднання утворює дев'ять варіантів цінової стратегії (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

**Види стратегій залежно від ціни та якості продукції**

Якість	Ціна		
	Висока	Середня	Низька
Висока	<i>Стратегія преміальних націнок</i>	<i>Стратегія глибокого проникнення на ринок</i>	<i>Стратегія підвищеної ціннісної значимості</i>
Середня	<i>Стратегія завищеної ціни</i>	<i>Стратегія середнього рівня</i>	<i>Стратегія доброякісності</i>
Низька	<i>Стратегія пограбування</i>	<i>Стратегія показного блиску</i>	<i>Стратегія низької ціннісної значимості</i>

Суб'єкт підприємницької діяльності може обрати одну з цих стратегій, проте у розділі “Маркетинг-план” потрібно обґрунтувати її вибір і описати як вона співвідноситься з ціновими стратегіями основних конкурентів. Важливо також зазначити як встановлена ціна дозволить одержати визнання продукції на ринку, підтримати та збільшити ринкову частку суб'єкта підприємницької діяльності, забезпечити прибуток.

Обравши ту, чи іншу стратегію ціноутворення на продукцію (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності, слід також обґрунтувати відповідний метод розрахунку ціни. Існують такі **методи визначення базової ціни**, які можуть бути використані як окремо, так і у різних комбінаціях:

1. *Метод повних витрат* (є класичним методом ціноутворення та передбачає розрахунок загальної суми витрат (постійних та змінних) на виробництво і збут продукції та додавання до неї певної норми прибутку).

2. *Метод вартості виготовлення* (згідно цього методу ціна встановлюється шляхом додавання до повної суми витрат (на одиницю

продукції) на сировину, матеріали, напівфабрикати норми прибутку, яка відповідає вкладу суб'єкта підприємницької діяльності у формування вартості виробу, його оцінки в очах споживачів. Цей метод може застосовуватись коли підприємство знаходить варіанти розширення асортименту продукції (послуг), виявляє нові властивості продукції, а також при одноразових замовленнях на продукцію суб'єкта підприємницької діяльності).

3. *Метод маржинальних витрат* (передбачає додавання до суми змінних витрат на одиницю продукції суми, яка покриває витрати та забезпечує достатню норму прибутку).

4. *Метод рентабельності* (базується на тому, що проект повинен забезпечувати рентабельність не нижче собівартості залучених коштів. До сумарних витрат на одиницю продукції додає, наприклад, сума відсотків за кредит).

5. *Методи маркетингових чи ринкових оцінок* (ціна може встановлюватись з використанням методу оцінки реакції покупця (продавець намагається виявити ціну, за якою покупець готовий придбати товар) та тендерного методу (покупці анонімно беруть участь у тендері; обирається ціна, при якій пропозиція забезпечує продавцю максимальний прибуток. Цей метод є характерним при виявленні ціни на елітні товари).

У “Маркетинг-плані” необхідно описати канали розповсюдження продукції суб'єкта підприємницької діяльності та систему її товароруху. Необхідно пам'ятати, що каналом збуту продукції є сукупність організацій, підприємств та окремих осіб, які приймають на себе чи допомагають передати іншому суб'єкту право власності на товар на шляху його просування від виробника до кінцевого споживача. Канали збуту характеризуються їх протяжністю та шириною.

При описанні каналів розподілу продукції суб'єкта підприємницької діяльності необхідно передусім навести інформацію про необхідність участі посередників у процесі просування продукції на ринок, прийоми та канали збуту (прямий маркетинг, торговельні представники, діючі торгові організації ін.), які планується використовувати для продажу продукції. Слід також описати механізми підбору торгових агентів, часові рамки представлення продукції суб'єкта підприємницької діяльності на ринку, сферу їх дії, очікувані обсяги продаж ін.

Далі слід описати порядок обрання конкретних посередників та критерії їх обрання; навести інформацію про плани щодо збільшення кількості посередників та очікуваних обсягів реалізації продукції (надання послуг) через кожного з них, а також використання підприємством заходів щодо стимулювання посередників.

Загальновідомі такі канали збуту продукції:

- виробник – споживач;
- виробник – роздрібний посередник – споживач;
- виробник – оптовий посередник – роздрібний посередник – споживач.

Важливе місце у “Маркетинг-плані” повинне бути відведене комунікативній політиці суб'єкта підприємницької діяльності в межах

реалізації бізнес-проекту. Під комунікативною політикою слід розуміти сукупність перспективних заходів, направлених на планування та здійснення взаємозв'язку суб'єкта підприємницької діяльності з усіма учасниками маркетингової системи на основі обґрунтованої стратегії використання комплексу комунікативних заходів, направлених на забезпечення стабільного та ефективного формування попиту і просування продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності на цільові ринкові сегменти з метою задоволення потреб споживачів та одержання прибутку.

У цьому параграфі “Маркетинг-плану” слід відобразити основні положення програми комунікативної політики суб'єкта підприємницької діяльності: цілі; задачі; фірмовий стиль; стратегію; структуру та конкретні заходи комплексу маркетингових комунікацій (реклама, стимулювання збуту, особистий продаж, паблік рілейшнз, прямий маркетинг, спонсоринг, продукт-плейсмент, брендинг).

### **6.3. Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу**

Після того, як сформовано конкретні цілі, задачі маркетингової діяльності суб'єкта підприємницької діяльності (в межах реалізації запланованого бізнес-проекту), прийнято рішення про способи та засоби реалізації маркетингових заходів, потрібно скласти бюджет витрат на маркетинг, інформація з якого в подальшому буде перенесена до “Фінансового плану” при формуванні загальної суми інвестицій по проекту.

Доцільно навести витрати суб'єкта підприємницької діяльності на маркетинг на увесь плановий період, на який здійснюються розрахунки у бізнес-плані, а також розрахувати необхідні витрати на маркетинг, які підприємство повинне понести ще до початку реалізації підприємницького проекту.

Існують різні підходи (методи) до визначення маркетингового бюджету: за можливостями; згідно фіксованого відсотка; орієнтації на конкурентів; максимальних витрат на маркетинг; на основі цілей та задач. Кожен з цих методів характеризується як перевагами, так і недоліками. Але в кожному конкретному випадку при обранні методу розрахунку витрат на маркетинг варто враховувати існуючі можливості, попит на продукцію (послуги) та конкретні її переваги на кожному етапі життєвого циклу.

Оскільки найбільш витратною для суб'єкта підприємницької діяльності частиною заходів є витрати на рекламу доцільно окремо складати бюджет витрат на рекламу, форма для складання якого представлена у таблиці 6.2.

Інформація у представленій таблиці дає змогу одержати відповіді відразу на декілька важливих питань: які засоби реклами передбачається використовувати (причому як до початку реалізації підприємницького проекту, так і по мірі його реалізації); яким інструментам реклами буде надаватись перевага; які загальні витрати суб'єкта підприємницької діяльності на організацію рекламної кампанії та як ці засоби будуть розподілені протягом планового періоду?

Таблична форма для планування бюджету витрат на рекламу

Інструменти реклами	Сума до початку реалізації підприємницького проекту, грн	Сума за періодами планування, грн								
		1-й рік			2-й рік			3-й рік		
		помісячно			поквартально			поквартально		
		1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
1. Радіо реклама										
2. Преса (газети, журнали, книги, довідники)										
3. Друкована реклама (листівки, плакати, каталоги, відкритки, проспекти)										
4. Телебачення										
5. Розсилка поштою										
6. Зовнішня реклама										
7. Реклама на транспорті										
8. Інша реклама										
Загальна сума витрат, грн										

Після визначення бюджету маркетингу необхідно здійснити його розподіл за напрямками (приклад складання представлено у таблиці 6.3).

Таблиця 6.3

Таблична форма для планування розподілу бюджету витрат на маркетинг

Маркетингові заходи	Структура, %	Витрати, грн

Розподіл витрат, як правило, здійснюється аналогічно у кожному з років реалізації підприємницького проекту. Якщо у базовому році витрати на маркетинг були відсутні, то практика показує доцільним такий розподіл витрат: 70% - витрати на рекламу; 25% - витрати на заходи із стимулювання збуту та 5% - витрати на проведення маркетингових досліджень.

#### 6.4. Прогнозування обсягів продаж

Після визначення усіх складових маркетингової стратегії просування продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності на цільовий ринок доцільно здійснити розрахунок прогнозного обсягу продаж, а в подальшому – прогнозних доходів від реалізації продукції (надання послуг). Прогнозований обсяг збуту продукції (надання послуг) розраховується виходячи з результатів маркетингових досліджень ринку, обсягів та динаміки попиту покупців, врахування конкуренції.

Зазначимо, що правильно здійснений прогноз продаж є основою для організації виробничого процесу (написання наступного розділу бізнес-плану – “Виробничий план”), ефективного розподілу ресурсного забезпечення суб'єкта підприємницької діяльності, а також забезпечення належного контролю за його товарними та матеріальними запасами. Період такого прогнозу повинен бути співставним з загальним періодом планування у бізнес-плані. Прогнозний обсяг продаж можна представити у вигляді таблиці 6.4.

**Таблична форма для подання результатів прогнозування доходу від реалізації продукції (надання послуг)**

Показники	Значення показника за періодами планування								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
<b>Ринок А</b>									
Продукція 1, од.									
Ціна продукції, грн									
Обсяг доходу, грн									
..									
Продукція n, од.									
Ціна продукції, грн									
Обсяг доходу, грн									
Загальний обсяг доходу									
..									
<b>Ринок N</b>									
Продукція 1, од.									
Ціна продукції, грн									
Обсяг доходу, грн									
..									
Продукція n, од.									
Ціна продукції, грн									
Обсяг доходу, грн									
Загальний обсяг доходу									
Загальний обсяг доходу по підприємству, грн									

Доцільно усвідомлювати, що прогнозні оцінки щодо обсягів продаж не повинні бути остаточними та коригуються в залежності від змін у виробничих потужностях суб'єкта підприємницької діяльності, технології виробництва та збуту продукції (надання послуг), ринкових цін і т. ін. Тому остаточне формування програми продаж та доходів від реалізації продукції повністю завершується лише після завершення розробки бізнес-плану, а зокрема – його “Фінансового плану”.

Як видно з таблиці 6.4 прогнозування обсягів продаж продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності доцільно здійснювати у натуральному та вартісному вираженні, а також із врахуванням специфіки динаміки продаж та цін на продукцію (послуги) на різних ринкових сегментах. Окрім того слід врахувати, що ціни на продукцію (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності можуть змінюватись протягом періоду планування, в тому числі, внаслідок росту споживчих цін (інфляції).

### Запитання для самоконтролю

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу “Маркетинг-план”?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі “Маркетинг-план”?
3. Охарактеризуйте логіку розробки розділу “Маркетинг-план”.



4. Дайте визначення сутності поняття маркетингова стратегія та наведіть декілька її типів.

5. Яку інформацію слід навести про товарну та асортиментну політику суб'єкта підприємницької діяльності?

6. Наведіть приклади цінових стратегій та охарактеризуйте методи встановлення ціни.

7. Яку характеристику у розділі “Маркетинг-план” слід навести щодо опису каналів збуту продукції суб'єкта підприємницької діяльності?

8. Якими є підходи до визначення бюджету витрат на маркетинг? Наведіть приклад складання таблиці бюджету витрат на рекламу.

9. Яким є можливий розподіл бюджету витрат на маркетинг?

10. Наведіть приклад та охарактеризуйте табличну форму для прогнозування обсягів продаж продукції (надання послуг)?

### Практичні завдання

1. На перше січня поточного року вартість продукції на внутрішньому ринку складала 1110 грн, а вартість його аналога на зовнішньому ринку – 30 доларів США. Передбачається, що ціна продукції на внутрішньому ринку буде зростати щомісяця на 3%, у той час як ціна його аналога за кордоном буде збільшуватися на 0,3% на місяць. Співвідношення курсів валют складає 25 грн/1 дол. США, а темпи зростання курсу долара стосовно гривні складають 1% на місяць. Визначити, у якому місяці ціна продукції на внутрішньому ринку перевищить ціну на його закордонний аналог?

2. Для “Продукції 1” ціна збуту в першому місяці проекту складає 1100 грн за од., а темпи зростання ціни внаслідок інфляції складають 15% річних. Для “Продукції 2” значення, відповідно, рівні 990 грн і 10% річних. Визначити, у якому місяці проекту надходження від продаж “Продукції 1” перевищать надходження від продаж “Продукції 2”.

3. При підвищенні ціни на продукцію з 20,0 тис. грн до 40,0 тис. грн попит зменшився з 100 од. до 50 од. на день. Визначити коефіцієнт еластичності попиту від ціни та зміну доходу продавця.

4. За даними таблиці визначити коефіцієнти еластичності для кожної групи товарів та заповнити таблицю:

Таблиця 6.5

### Інформація про залежність між ціною та обсягами продаж продукції суб'єкта підприємницької діяльності

Продукція	Ціна, грн			Обсяг збуту, од.		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Продукція 1	20	18	14		1200	1733
Продукція 2	32		35	800	780	819
Продукція 3	40	35	30	650		716

5. Побудуйте рівняння лінійної прогресії, що відображає залежність між обсягами реалізації продукції (в натуральних одиницях) і ціною, використовуючи інформацію:

- обсяг продаж, од: 520, 510, 590, 610, 640, 724;
- ціна за одиницю: 17, 18, 16, 15, 14, 16.

#### **Питання для самостійного вивчення**

1. Процес планування та формування маркетингової стратегії.
2. Методичні засади сегментування і позиціонування суб'єкта підприємницької діяльності та його продукції на ринку.
3. Управління інструментами маркетингу.
4. Стратегія розподілу продукції суб'єкта підприємницької діяльності та управління каналами збуту.

#### **Питання для дискусії**

1. Обґрунтування доцільності та обсягів витрат на маркетинг.
2. Взаємообумовленість стратегії маркетингу, витрат на маркетинг та кінцевих результатів ефективності підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу.
3. Чи вірним є розподіл витрат на маркетинг у таких пропорціях: 70% – витрати на рекламу; 25% – витрати на заходи зі стимулювання збуту; 5% – витрати на проведення маркетингових досліджень?
4. Переваги та недоліки типової форми відображення прогнозу продаж продукції (надання послуг).

#### **План семінарського заняття**

1. Завдання розділу, логіка його розробки.
2. Стратегія маркетингу.
3. Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу.
4. Прогнозування обсягів продаж.

#### **Теми рефератів**

1. Процес планування та формування маркетингової стратегії.
2. Методичні засади сегментування і позиціонування суб'єкта підприємницької діяльності та його продукції на ринку.
3. Управління інструментами маркетингу.
4. Стратегія розподілу продукції суб'єкта підприємницької діяльності та управління каналами збуту.

#### **Теми фіксованих виступів**

1. Основні показники та інформаційна база розрахунку плану маркетингу.
2. Прогнозні моделі реалізації товарів та їх відображення у плані маркетингу.
3. Обґрунтування плану реалізації товарів ресурсним потенціалом та його використання в плані маркетингу.

## Тести

### 1. Оберіть вірну та повну мету розробки розділу “Маркетинг-план”:

- а) розрахувати обсяг витрат на маркетинг;
- б) визначити ціну на продукцію (послуги) суб’єкта підприємницької діяльності;
- в) обґрунтувати стратегію виходу суб’єкта підприємницької діяльності на ринок та успішного функціонування на ньому;
- г) визначити чи продукція (послуги) суб’єкта підприємницької діяльності будуть користуватись попитом на ринку.

### 2. Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу “Маркетинг-план”?

- а) опис цільового ринкового сегмента;
- б) вибір каналів збуту продукції;
- в) проведення сегментації споживачів;
- г) опис заходів з підтримки просування продукції (послуг) суб’єкта підприємницької діяльності на ринок.

### 3. Визначте, яка з наведених нижче стратегій не належить до типів маркетингових стратегій суб’єкта підприємницької діяльності:

- а) неконцентрованого (масового) маркетингу;
- б) недиференційованого (масового) маркетингу;
- в) диференційованого маркетингу;
- г) концентрованого маркетингу.

### 4. Стратегію цінових ліній використовують у випадку:

- а) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;
- б) встановлення ціни на нові види продукції (послуг);
- в) встановлення ціни на продукцію (послуги), яка є аналогічною до представлених на ринку;
- г) встановлення ціни із урахуванням витрат на доставку продукції (послуг).

### 5. Стратегію закріплення на ринку використовують у випадку:

- а) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;
- б) встановлення ціни на нові види продукції (послуг);
- в) встановлення ціни на продукцію (послуги), яка є аналогічною до представлених на ринку;
- г) встановлення ціни із урахуванням витрат на доставку продукції (послуг).

### 6. Метод вартості виготовлення для визначення ціни на товари (послуги) суб’єкта підприємницької діяльності передбачає:

а) розрахунок загальної суми витрат та додавання до неї певної норми прибутку;

б) додавання до повної суми витрат норми прибутку, яка відповідає вкладу суб'єкта підприємницької діяльності у формування вартості виробу (послуги);

в) встановлення ціни, яка забезпечує планову рентабельність суб'єкта підприємницької діяльності;

г) додавання до суми змінних витрат на одиницю продукції суми, яка покриває витрати та забезпечує достатню норму прибутку.

**7. Метод маржинальних витрат для встановлення ціни на товари (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності передбачає:**

а) додавання до суми змінних витрат на одиницю продукції суми, яка покриває витрати та забезпечує достатню норму прибутку.

б) розрахунок загальної суми витрат та додавання до неї певної норми прибутку;

в) додавання до повної суми витрат норми прибутку, яка відповідає вкладу суб'єкта підприємницької діяльності у формування вартості виробу (послуги);

г) встановлення ціни, яка забезпечує планову рентабельність суб'єкта підприємницької діяльності.

**8. Таблична форма бюджету витрат на рекламу не дає відповіді на питання:**

а) які засоби реклами передбачається використовувати;

б) якими є витрати на рекламу суб'єкта підприємницької діяльності станом на початок реалізації підприємницького проекту;

в) якими є загальні витрати суб'єкта підприємницької діяльності на організацію рекламної кампанії;

г) як витрати на рекламу будуть розподілені протягом планового періоду.

**9. Найбільш доцільним є такий поділ витрат на маркетинг:**

а) 75% – витрати на рекламу; 20% – витрати на стимулювання збуту; 5% – витрати на проведення маркетингових досліджень;

б) 65% – витрати на рекламу; 25% – витрати на стимулювання збуту; 10% – витрати на проведення маркетингових досліджень;

в) 70% – витрати на рекламу; 25% – витрати на стимулювання збуту; 5% – витрати на проведення маркетингових досліджень;

г) 75% – витрати на рекламу; 15% – витрати на стимулювання збуту; 10% – витрати на проведення маркетингових досліджень.

**10. Оберіть відповідь, яка правильно та найбільш повно відображає інформацію, яку наводять у табличній формі прогнозу продаж продукції (надання послуг) суб'єкта підприємницької діяльності:**

а) вид продукції (послуг) та обсяг реалізації у натуральному вираженні;

ціна продукції (послуг); обсяг продаж у вартісному вираженні; загальний прогноз продаж за періодами планування;

б) обсяг реалізації у натуральному вираженні; ціна продукції (послуг); обсяг продаж у вартісному вираженні; загальний прогноз продаж за періодами планування;

в) обсяг продаж у вартісному вираженні за сегментами ринку суб'єкта підприємницької діяльності; загальний прогноз продаж за періодами планування;

г) ринок; вид продукції (послуг) та обсяг реалізації у натуральному вираженні; ціна продукції (послуг); обсяг продаж у вартісному вираженні; загальний прогноз продаж.

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Баринов В. А. Бизнес-планирование : учеб. пособ. / В. А. Баринов, М. М. Алексеева. – М. : Форум, 2005. – 272 с.

2. Беликов А. Ю. Разработка плана маркетинга бизнес-проекта : учеб. пособ. / А. Ю. Беликов. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2003. – 146 с.

3. Бизнес-планирование : учеб. / [под ред. В. М. Попова, С. И. Лянунова, С. Г. Млодик]. – [изд. 2-е, перероб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 816 с.

4. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т. Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 386 с.

5. Васильців Т. Г. Інтелектуальна власність : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, В. В. Апопій, О. О. Ільчук. – Львів : в-во ЛКА, 2015. – 252 с.

6. Верба В. А. Проектний аналіз : підруч. / В. А. Верба, О. А. Загородня. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.

7. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К. : Професіонал, 2008. – 240 с.

8. Горемыкин В. А. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова. – М. : Ось-89, 2003. – 1104 с.

9. Когнитивная бизнес-аналитика : учеб. / [под. ред. Н. М. Абдикеева]. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 511 с.

10. Круглов Н. Ю. Основы бизнеса (предпринимательства) : учеб. / Н. Ю. Круглов. – М. : КНОРУС, 2010. – 544 с.

11. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. – К. : Знання, 2006. – 423 с.

12. Лавров Є. А. Інформаційні технології бізнес-планування : навч. посіб. / Є. А. Лавров, Н. Б. Пасько, Г. А. Смоляров, А. О. Курило. – Суми : Довкілля, 2007. – 322 с.

13. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : в-во ЛКА, 2016. – 486 с.

14. Лупак Р. Л. Державна політика імпортозаміщення в системі забезпечення економічної безпеки України: пріоритети та інструменти

реалізації : монографія / Р. Л. Лупак. – Львів : ННВК “АТБ”, 2018. – 527 с.

15. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.

16. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2019. – 552 с.

17. Патсула П. Дж. Бизнес-план за 30 дней. Пошаговое руководство по успешному бизнес-планированию и началу собственного дела / П. Дж Патсула. – М. : Эксмо, 2008. – 420 с.

18. Пласков Н. С. Стратегический и текущий экономический анализ : учеб. / Н. С. Пласков. – М. : Эксмо, 2007. – 656 с.

19. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболюк, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.

20. Попов В. М. Сборник бизнес-планов : учеб.-метод. пособ. / В. М. Попов. – [6-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2006. – 336 с.

21. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. В. Савицька. – [2-ге вид., випр. і доп.]. – К. : Знання, 2005. – 662 с.

22. Сергеев А. А. Экономические основы бизнес-планирования : учеб. пособ. / А. А. Сергеев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 462 с.

23. Слиньков В. Н. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. / В. Н. Слиньков. – [2-е издание, стер.]. – К. : Алерта, 2006. – 456 с.

24. Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А. В. Череп, А. В. Сучков. – К. : Кондор, 2011. – 334 с.

25. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kynytska-Iliash M. V. Social Security of Ukraine and the EU: aspects of convergence and improvement of migration policy. *Baltic Journal of Economic Studies*. – 2019. – Vol. 5 №. 4. – P. 50-58.

26. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kynytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprises. *Scientific Bulletin of Polissia*. – 2018. – № 2 (14), P. 2. – P. 8-15.

27. Vasylytsiv T., Lupak R. Justification of strategic priorities of state structural policy of import substitution in Ukraine. *Actual Problems of Economics*. – 2016. – № 1 (175). – P. 52-60.

28. Vasylytsiv T., Lupak R., Osadchuk Yu. Assessment of the level of penetration of import dependence in the context of the import substitution policy in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. – 2017. – № 167 (9-10). – P. 13-17.

## ТЕМА 7 ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН

- 7.1. Цілі та завдання виробничого плану
- 7.2. Структура виробничого плану; технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу, виробнича програма суб'єкта підприємницької діяльності
- 7.3. Формування матеріально-технічної бази
- 7.4. Нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану

### 7.1. Цілі та завдання виробничого плану

Основне завдання розділу “Виробничий-план” полягає в обґрунтуванні можливості суб'єкта підприємницької діяльності щодо організації виробництва запланованих до реалізації обсягів продукції (створення послуг), відповідної кількості та якості (згідно виробничої програми), у відповідний час, а також щодо залучення для цього необхідного ресурсного забезпечення.

Виходячи з основного завдання цілями розробки розділу “Виробничий план” є дати відповіді на питання:

- де буде виготовлятися продукція суб'єкта підприємницької діяльності (надаватись послуги) (на існуючому чи новостворюваному);
- якою є послідовність виконання виробничих операцій та інших технологічних процесів виготовлення продукції;
- які машини та обладнання потрібні для виробничого процесу і яким чином вони будуть залучені (придбані чи орендовані);
- яка вартість придбання чи оренди машин, обладнання, устаткування і т. ін. та якими повинні бути суми амортизаційних відрахувань;
- які матеріали, сировина, комплектуючі потрібні для забезпечення належного проходження виробничого процесу, витрати на їх придбання та процедура їх закупівлі;
- які необхідні обсяги запасів сировини, матеріалів, комплектуючих для забезпечення нормального проходження виробничого процесу;
- якими є потреби підприємницького проекту у всіх видах приміщень;
- на яких стадіях виробничого процесу та якими методами буде проводитись контроль якості виробництва та продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності;
- якими стандартами чи системами управління якістю виробничого процесу і продукції буде користуватись суб'єктом підприємницької діяльності;
- яким чином буде організовано утилізацію відходів та забезпечено дотримання вимог усіх контролюючих виробничий процес державних інстанцій (санітарно-епідеміологічна служба, пожежний нагляд, органи стандартизації та сертифікації продукції (послуг), виробництва ін.)?

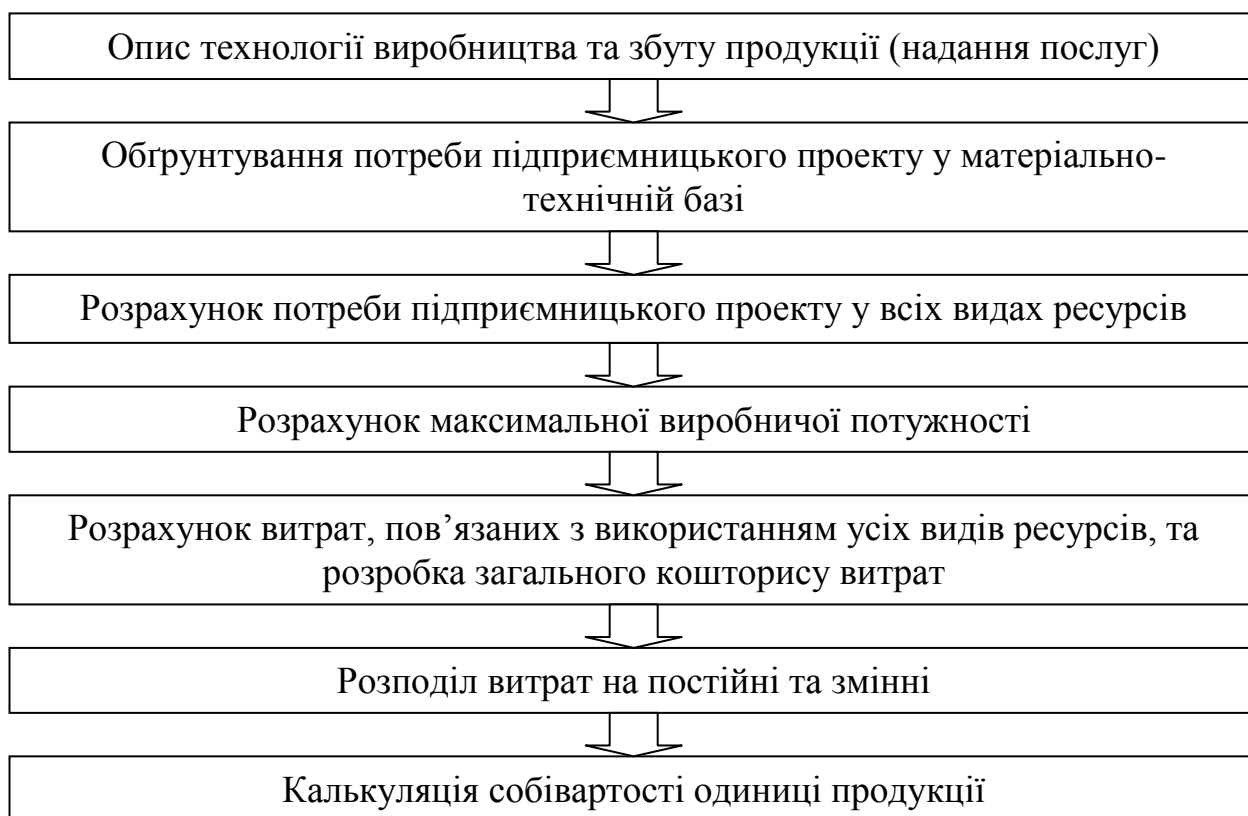
Цей розділ бізнес-плану розробляється для підприємницького проекту, пов'язаного з виробництвом. Проте якщо підприємницький проект стосується

сфери торгівлі чи надання послуг у його межах слід здійснити розрахунок необхідного ресурсного забезпечення, а також описати технологічний процес ведення бізнесу.

## **7.2. Структура виробничого плану, технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу, виробнича програма суб'єкта підприємницької діяльності**

Внутрішня логіка розробки “Виробничого плану” містить етапи, представлені на рис. 7.1. Відповідно, основними складовими блоками цього розділу бізнес-плану є:

1. Опис технології виробництва та збуту продукції (надання послуг).
2. Обґрунтування потреби підприємницького проекту у матеріально-технічній базі.
3. Розрахунок потреби підприємницького проекту у всіх видах ресурсів.
4. Розрахунок максимальної виробничої потужності.
5. Розрахунок витрат, пов'язаних з використанням усіх видів ресурсів та загальних витрат виробництва одиниці продукції; складання кошторису витрат.
6. Розподіл витрат на постійні та змінні.
7. Калькуляція собівартості одиниці продукції.



**Рис. 7.1. Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану “Виробничий план”**

Додатковими аспектами, які доцільно висвітлити у цьому розділі бізнес-плану, є питання, пов'язані з необхідністю виробничої кооперації, контролю за



виробничим процесом, системи забезпечення охорони навколишнього середовища, потребою підприємницького проекту у довгострокових активах, складанні прогнозу витрат.

Однією з найважливіших складових цього розділу бізнес-плану є опис особливостей технологічного процесу виробництва продукції (надання послуг). Виробничий план формується на основі плану збуту продукції (складеного у “Маркетинг-плані”) та запроєктованих виробничих потужностей суб’єкта підприємницької діяльності. Технологічний процес (виробничий процес) в загальному являє собою цілеспрямоване перетворення вихідної сировини та матеріалів у готову продукцію із заданими властивостями, придатну до індивідуального чи виробничого споживання. Технологічний процес складається з основних та допоміжних процесів, а також з окремих технологічних операцій, елементарних дій з перетворення предметів праці з метою отримання необхідного результату. Потрібно зазначити також обраний тип виробництва (одиничне, серійне, масове), методи його організації, структуру виробничого циклу.

У цьому розділі також здійснюють оцінку технології виробництва на предмет її відповідності сучасним вимогам, рівню автоматизації виробничого процесу, забезпечення його гнучкості, скорочення часу на переналагодження виробничих ліній, а також можливостей швидкого збільшення чи зменшення обсягів виробництва продукції.

Розробка “Виробничого плану” починається з складання переліку виробничих операцій або інших робочих процесів, послідовне виконання яких і забезпечує випуск продукції (надання послуг), тобто з опису технологічного процесу її виготовлення. Це допомагає чітко визначити:

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

Слід пам’ятати, що основним ресурсним обмеженням у “Виробничому плані” є планова виробнича потужність – максимальний обсяг виробництва згідно продуктивності обладнання, яке передбачається встановити. Визначення необхідної планової виробничої потужності здійснюється в ході техніко-економічного обґрунтування з врахуванням:

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

У випадку, якщо в процесі виробництва передбачається залучення для виконання частини операцій субпідрядників, у цьому розділі бізнес-плану необхідно обґрунтувати рішення про кооперування, а також обрання конкретних параметрів з точки зору найменших витрат на виробництво, транспортування, вхідного контролю сировини та комплектуючих, які будуть постачатись субпідрядниками. При виборі партнерів доцільно врахувати їх надійність, виробничі, фінансові, кадрові можливості, престижність.

У межах забезпечення контролю якості виробничого процесу необхідно розглянути існуючу в суб'єкта підприємницької діяльності або обґрунтувати необхідну систему управління якістю продукції (послуг). Необхідно описати послідовність, методи і засоби контролю якості продукції (послуг). Можна представити необхідну нормативно-технічну документацію для регламентування якості виготовлення продукції (надання послуг), забезпечення контролю затрат матеріалів, праці та інших елементів, які входять у склад собівартості продукції (послуг).

У "Виробничому плані" необхідно описати можливий вплив відходів виробництва суб'єкта підприємницької діяльності на навколишнє середовище (атмосферу, водні ресурси і т.д.) та розрахувати додаткові витрати на викиди у навколишнє середовище, штрафи, облаштування системи очисних споруд ін. Доцільно вказати, які заходи буде здійснювати суб'єкт підприємницької діяльності щодо утилізації відходів, формування позитивного іміджу, яке не забруднює навколишнє середовище.

В межах виробничої програми необхідно навести інформацію про обсяги виробництва кожного виду продукції в натуральних одиницях та динаміку їх зміни протягом планового періоду бізнес-планування. План виробництва представляють, як правило, у типових таблицях (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

**Таблична форма для планування виробничої програми суб'єкта підприємницької діяльності**

Показники	Значення показника за періодами планування								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
Продукція 1, од.									
Продукція 2, од.									
Продукція 3, од.									
..									
Продукція n, од.									
Інша реалізація, од.									

Слід зазначити, що в робочому варіанті бізнес-плану рекомендовано розраховувати три варіанти прогнозу виробництва продукції: песимістичний, оптимістичний та найбільш ймовірний. В офіційний бізнес-план буде перенесено інформацію відповідно до оптимального варіанту з врахуванням подальшої інформації, одержаної при розробці розділу "План ризиків" та розрахунків економічної ефективності проекту.

Наступною компонентою “Виробничого плану” є опис виробничих потужностей та заходів суб’єкта підприємницької діяльності щодо їх розвитку. У бізнес-плані необхідно здійснити оцінку відповідності обсягів виробництва продукції (надання послуг) наявним виробничим потужностям, навести дані про баланс виробничих потужностей, як звітний, так і прогнозований з врахуванням можливого введення у дію виробничих потужностей, зменшення їх в результаті вибуття. Тут доцільно також вказати значення коефіцієнтів змінності роботи устаткування та використання виробничих потужностей.

### 7.3. Формування матеріально-технічної бази

Після обґрунтування максимальної виробничої потужності та визначення виробничої програми суб’єкта підприємницької діяльності у “Виробничому плані” необхідно розрахувати його потребу у матеріально-технічній базі та всіх видах ресурсів. Проте цей процес можна логічно розкласти на два етапи: обґрунтування потреби у всіх видах ресурсів, необхідних суб’єкту підприємницької діяльності до моменту початку реалізації бізнес-проекту (як правило, довгострокових активів) та ресурсного забезпечення, необхідного для нормального протікання процесів виробництва і збуту продукції під час його реалізації.

Розрахунок потреби у довгострокових активах проводять з врахуванням ефективності їх використання, а також можливих джерел придбання та фінансування (рис. 7.2).

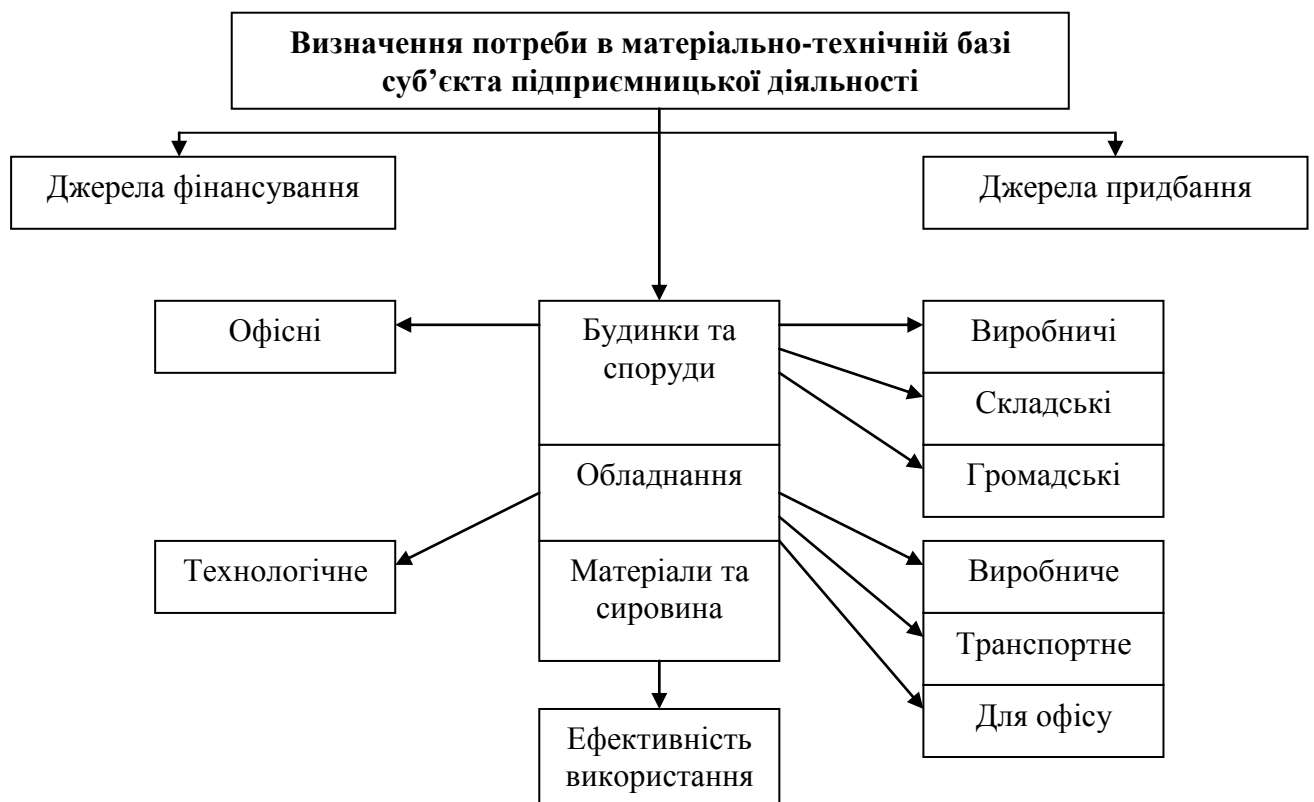


Рис. 7.2. Напрями формування (планування) матеріально-технічної бази суб’єкта підприємницької діяльності

Якщо здійснюється розробка бізнес-плану діючого або у суб'єкта підприємницької діяльності ще до моменту розробки бізнес-плану вже є у наявності окремі елементи матеріально-технічної бази у "Виробничому плані" доцільно навести (у табличній формі) інформацію про наявні ресурси та потребу у додаткових будинках, обладнанні, устаткуванні ін.

Додатковими питаннями, які слід висвітлити, описуючи потребу суб'єкта підприємницької діяльності у розширенні, модернізації чи реконструкції виробництва або створенні нового виробництва є наявність відповідної технічної документації, наявність підрядної організації, здатної забезпечити у необхідні терміни проведення будівельно-монтажних робіт, витрати на придбання активів.

Розрахунок потреби у необхідних основних засобах здійснюють за їх видами, виходячи з нормативів продуктивності.

В рамках блоку "Потреба у матеріально-технічній базі суб'єкта підприємницької діяльності до початку реалізації підприємницького проекту" необхідно представити повний список елементів матеріально-технічної бази, необхідних для здійснення виробничого процесу; визначаються затрати, пов'язані з їх придбанням та/чи орендою та встановлюються терміни їх служби. Таку інформацію доцільно представляти в табличному вигляді (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

**Таблична форма для планування потреби (до початку реалізації підприємницького проекту) у матеріально-технічній базі**

Елемент матеріально-технічної бази	Наявний, буде придбано чи одержано в оренду	Постачальник	Вартість придбання, грн	Терміни служби (міс.)	Додаткові витрати, які будуть понесені до початку реалізації проекту, грн
Будинки, споруди та передавальні пристрої					
Машини та обладнання					
Транспортні засоби					
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)					
Інші основні засоби					
Всього:					

Окремо слід представити витрати, пов'язані з амортизацією основних засобів та нематеріальних активів суб'єкта підприємницької діяльності за періодами реалізації підприємницького проекту. Ця інформація (приклад побудови відповідної таблиці наведено у таблиці 7.3) буде використана також при розрахунку загальних витрат виробництва та калькуляції собівартості одиниці продукції. Для повноти розрахунку витрат використання основних засобів суб'єкта підприємницької діяльності ця таблиця повинна бути

доповнена витратами на поточні, планові та позапланові ремонти, технічне обслуговування основних засобів ін.

Потреба в основних засобах суб'єкта бізнесу оцінюється, як правило, експертно на основі особливостей підприємницької діяльності, галузі, обраної технології та виробничої потужності, продуктивності обладнання ін.

Загальна потреба у основних засобах суб'єкта підприємницької діяльності ( $P_{O3}$ ) може бути визначена факторно-аналітичним методом шляхом множення планового обсягу доходу ( $T_{ПЛ}$ ) на фактичну фондомісткість доходу ( $\Phi M$ ) з врахуванням відсотку використаного резерву потужності:

$$P_{O3} = \frac{T_{ПЛ} \times \Phi M \times (100 - P_{ПОТ})}{100} \quad (7.1)$$

Потреба в прирості основних засобів визначається як різниця між загальною потребою у основних засобах суб'єкта підприємницької діяльності та такими показниками як наявність основних засобів на початок планового періоду, очікуване вибуття основних засобів у зв'язку із їх фізичним та моральним зносом.

Таблиця 7.3

**Таблична форма для планування потреба в основних засобах і нематеріальних активах та амортизаційних відрахувань**

Назва групи та виду основних засобів та нематеріальних активів	Первісна (залишкова) вартість, грн	Норма амортизації, %	Сума амортизаційних відрахувань за періодами планування, грн									Залишкова вартість на кінець періоду планування, грн	
			1-й рік			2-й рік			3-й рік				
			помісячно			поквартально			поквартально				
			1	..	12	I	...	IV	I	...	IV		
Будинки, споруди та передавальні пристрої													
Машини та обладнання													
Транспортні засоби													
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)													
Інші основні засоби													
Нематеріальні активи													
Всього:													

У блоці “Розрахунок потреби в оборотних активах” необхідно:

– перерахувати всі види сировини, матеріалів та комплектуючих, а також інших виробничих оборотних активів, які будуть використовуватись у виробничому процесі та вказати їх постачальників;

– визначити, за якою ціною суб’єкт підприємницької діяльності буде їх купувати;

– дати пояснення відносно місця розташування постачальників, фінансових та інших умов постачання.

Цей матеріал можна представити у табличній формі (табл. 7.4). Крім того у цьому блоці наводяться необхідні обсяги запасів сировинних ресурсів, а також, у випадку необхідності, особливі умови їх зберігання ін.

Таблиця 7.4

**Таблична форма для планування потреби в оборотних активах**

Назва групи та виду оборотних активів	Обсяг потреби у натуральному вираженні	Ціна одиниці, грн	Розмір середньомісячної потреби, %	Вартість потреби в оборотних активах за періодами планування, грн										
				1-й рік			2-й рік			3-й рік				
				помісячно			поквартально			поквартально				
				1	..	12	I	...	IV	I	...	IV		
Виробничі запаси														
Готова продукція														
Дебіторська заборгованість за товари (роботи, послуги)														
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом														
Незавершене виробництво														
Грошові кошти														
Всього:														

Додатково у “Виробничому плані” можуть бути охарактеризовані підходи до контролю виробничих процесів і запасів сировини, матеріалів, готової продукції, перераховані спеціальні державні чи місцеві вимоги до виробництва продукції (санітарні, пов’язані з навколишнім середовищем ін.). Можна також навести схему виробничих потоків, яка наглядно демонструє шлях проходження сировиною, матеріалами, комплектуючими усіх стадій технологічного процесу: від поступлення на суб’єкт підприємницької діяльності до виходу готової продукції. А також проходження готової продукції за всіма етапами технологічного процесу збуту продукції (надання послуг).

Одним з найважливіших, але водночас і найбільш дорогих ресурсів суб’єкта підприємницької діяльності є його персонал. Тому доцільно здійснити розрахунок необхідних для реалізації підприємницького проекту трудових ресурсів, а також витрат на його утримання.

Приклад побудови таблиці для визначення потреби у персоналі суб’єкта підприємницької діяльності наведемо у таблиці 7.5.

Таблиця 7.5

**Таблична форма для планування потреби у персоналі та розрахунку фонду оплати праці**

Назва стратегічного підрозділу, відділу; категорія персоналу; посада	Кількість працівників, осіб	Середньомісячна основна заробітна плата, грн	Додаткова заробітна плата, грн	Інші заохочувальні і компенсаційні виплати, грн	Нарахування на фонд оплати праці, грн	Всього місячний фонд оплати праці, грн
1. Керівники						
2. Робітники						
3. Фахівці						
4. Службовці						
5. Молодший обслуговуючий персонал						
6. Стажери						
Всього:						

Слід також зазначити, що в рамках “Виробничого плану” необхідно підбити загальну суму витрат на виробництво і реалізацію продукції (надання послуг), здійснити розподіл цих витрат на постійні та змінні, а також здійснити калькуляцію собівартості одиниці продукції.

При розподілі витрат на постійні та змінні доцільно скористатись таблицею 7.6.

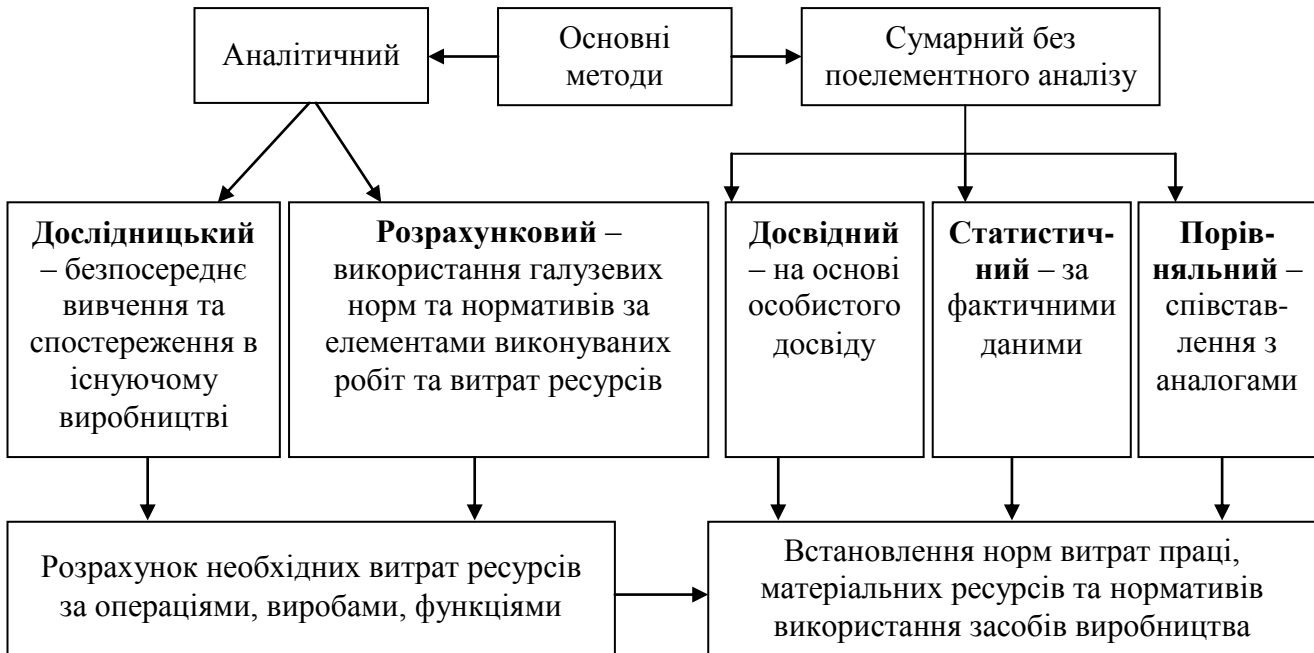
Таблиця 7.6

**Розподіл витрат на умовно-постійні та умовно-змінні**

Умовно-постійні витрати	Умовно-змінні витрати
1. Витрати на оплату праці (та соціальні заходи) в частині оплати праці за посадовими окладами та тарифними ставками, соціальних виплат	1. Витрати на оплату праці (та соціальні заходи) в частині оплати праці за відрядними розцінками та преміальними виплатами
2. Витрати на оренду та отримання основних засобів	2. Витрати на перевезення, крім витрат на управління власного транспорту
3. Амортизаційні відрахування на повне відновлення основних засобів і нематеріальних активів	3. Витрати на зберігання, сортування, обробку, пакування та передпродажну підготовку товарів
4. Витрати на поточний ремонт основних засобів	4. Витрати на рекламу
5. Знос та утримання малоцінних та швидкозношуваних предметів	5. Відсотки за користування кредитом
6. Витрати на страхування майна	6. Втрата товарів у межах норм природного убутку під час перевезення, зберігання, реалізації
7. Інші витрати (в частині витрат, пов'язаних з забезпеченням нормальних умов праці, витрат на управління торговельною діяльністю та оприлюднення річного звіту ін.)	7. Інші витрати (оплата послуг комерційних банків, витрат на лабораторний аналіз товарів, витрат щодо набору робочої сили, податків та обов'язкових відрахувань, що входять до складу витрат обігу та залежать від обсягу товарообороту та доходів суб'єкта підприємницької діяльності, витрат на утримання касового господарства ін.)

#### 7.4. Нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану

У “Виробничому плані” необхідно провести детальний розрахунок потреби суб’єкта підприємницької діяльності бізнес-проекту у всіх видах ресурсів. Це можна зробити з використанням методів планування, окремі з яких представимо на рисунку 7.3.



**Рис. 7.3. Методи встановлення норм ресурсного забезпечення бізнес-проекту**

В межах розрахунку потреби бізнес-проекту в оборотних активах вихідними даними для розрахунку є планові обсяги виробництва продукції (надання послуг), а також нормативна база потреби в матеріальних ресурсах на одиницю продукції. Потреба в матеріальних ресурсах визначається методом прямих розрахунків, тобто шляхом множення норми розходу матеріалів на відповідні показники обсягів виробництва. Цей метод передбачає науково обґрунтований розрахунок величини кожного елементу оборотних активів в умовах досягнутого організаційно-технічного рівня виробництва у суб’єкта підприємницької діяльності з урахуванням всіх змін, передбачених у розвитку техніки, технології та організації виробництва (надання послуг).

Розрахунок потреби бізнес-проекту в оборотних активах може бути здійснений на перші місяці планового періоду. В подальшому потреба в оборотних активах може змінюватись відповідно до коефіцієнта нормування оборотних активів (залежно від темпів росту обсягів виробництва та покращення показників ефективності використання оборотних активів).

Розглянемо послідовність визначення потреби в оборотних активах. Найбільшу питому вагу у складі оборотних активів суб’єкта підприємницької діяльності складають запаси сировини, основних і допоміжних матеріалів. За цими елементами оборотних активів норматив розраховується у вартісному вираженні за формулою:



$$H_{B3} = V_{ДОБ} \times T_{ЗАП}, \quad (7.2)$$

де  $H_{B3}$  – норматив оборотних активів у виробничих запасах, грн;

$V_{ДОБ}$  – середньодобове споживання матеріалів у вартісному вираженні, грн;

$T_{ЗАП}$  – норма запасу споживання матеріалів, днів.

Норма запасу в днях залежить від виду виробничого запасу. Розрізняють транспортний, підготовчий (створюється у випадках, коли певний вид сировини чи матеріалів потребує попередньої підготовки і витримки перш, ніж буде використаний у виробництві), поточний (створюється для забезпечення потреби в матеріалах і сировині між двома суміжними постачаннями) та страховий запас (створюється у випадках, коли відбуваються часті заміни інтервалів постачань сировини, матеріалів).

Норматив оборотних активів у незавершеному виробництві ( $H_{НВ}$ ) визначається за формулою:

$$H_{НВ} = V_{ТП} \times T_{Ц} \times K_{НВ}, \quad (7.3)$$

де  $V_{ТП}$  – середньоденний випуск товарної продукції за її виробничою собівартістю, грн;

$T_{Ц}$  – середня тривалість виробничого циклу, днів;

$K_{НВ}$  – коефіцієнт наростання витрат, який характеризує відношення собівартості продукції в незавершеному виробництві до собівартості готової продукції. Цей коефіцієнт можна розрахувати за формулою:

$$K_{НВ} = (C_M + 0,5 C_D) / C_{ВП}, \quad (7.4)$$

де  $C_M$  – частка матеріальних витрат в собівартості продукції (витрати на сировину, основні матеріали ін.), грн;

$C_D$  – решта супутніх витрат у собівартості продукції, грн;

$C_{ВП}$  – виробнича собівартість продукції, грн.

Норматив оборотних активів у залишках готової продукції ( $H_{ЗГП}$ ) визначається як добуток вартості середньоденного випуску готових виробів у вартісному вираженні ( $V_{ТП}$ ) та норми їх запасу на складі у днях ( $T_{СКЛ}$ ):

$$H_{ЗГП} = V_{ТП} \times T_{СКЛ}, \quad (7.5)$$

Норма запасу складається з кількості днів, необхідних для підготовки продукції до реалізації (комплектування, пакування, відвантаження, оформлення платіжних документів).

Загальна сума потреби підприємницького-проекту в оборотних активах розраховується шляхом сумування потреби в кожному з окремо взятих елементів оборотних активів за формулою:

$$H_{ОА} = H_{B3} + H_{НВ} + H_{ВМП} + H_{ЗГП} \quad (7.6)$$

Розрахунок потреби у основних засобах проводять по кожному їх виду, виходячи, в першу чергу, з нормативів продуктивності обладнання. Потреба в основних засобах суб'єкта підприємницької діяльності оцінюється, як правило, експертно на основі особливостей обраної діяльності, галузі, технології та виробничої потужності, продуктивності обладнання ін.

Як вже зазначалось, загальна потреба бізнес-проекту в основних засобах може бути визначена факторно-аналітичним методом шляхом множення планового обсягу виробництва продукції на фактичну фондомісткість

виробництва одиниці продукції з врахуванням відсотку використаного резерву потужності.

Планування потреби суб'єкта підприємницької діяльності в основних засобах здійснюють, як правило, за кожним видом технологічного обладнання. Розрахунки потреби у видах та елементах основних засобів можуть узагальнюватись в спеціально розробленому плані розвитку матеріально-технічної бази суб'єкта підприємницької діяльності, основними складовими якого можуть бути: план розвитку виробничої (торгової) площі, план розвитку складського господарства, план технічного та технологічного оснащення.

Планування потреби бізнес-проекту у персоналі передбачає розрахунок на увесь період планування штатного розпису суб'єкта підприємницької діяльності, визначення конкретної потреби в усіх категоріях працівників. Одним з важливих інструментів планування чисельності персоналу є розрахунок балансу робочого часу одного працівника. Такі баланси доцільно складати як по суб'єкту підприємницької діяльності загалом, так і за його організаційними і стратегічними підрозділами. Складовими балансу робочого часу є календарний, номінальний та корисний фонди робочого часу.

Планування чисельності персоналу здійснюють з використанням різних методів планування, залежно від виду бізнесу, його специфіки, розмірів суб'єкта підприємницької діяльності і т. ін. Найбільш доцільно при визначенні планової чисельності працюючих використовувати такі методи:

1. Укрупнені, серед яких виділяють:

– метод прямого розрахунку, при якому планова чисельність персоналу розраховується як відношення планового обсягу виробництва продукції до планової продуктивності праці;

– індексний метод, згідно якого визначається індекс планової зміни чисельності працюючих (як відношення темпів росту планового обсягу виробництва продукції до темпів росту планової продуктивності праці);

– шляхом розрахунку в плані можливого збільшення продуктивності праці під впливом різних факторів.

2. Нормативний, який передбачає розрахунок планової чисельності окремих категорій персоналу суб'єкта підприємницької діяльності на основі використання наукових, чи одержаних дослідним методом норм і нормативів. Зокрема, при розрахунках планової чисельності персоналу можуть бути використані:

– норма часу (для визначення планової чисельності допоміжного персоналу шляхом ділення загального обсягу необхідних робіт (у часовому вираженні) на норму часу на виконання цих робіт одним працівником);

– норма чисельності (для визначення планової чисельності, наприклад, працівників-консультантів у торговому залі суб'єкта підприємницької діяльності шляхом множення норми чисельності для обслуговування певної торгової площі на загальний розмір торгової площі);

– норма виробітку (для визначення планової чисельності, наприклад, касирів шляхом ділення планової кількості покупців на норму обслуговування

одним касиром певної кількості покупців за одиницю часу).

– норма обслуговування (для визначення планової чисельності обслуговуючого персоналу шляхом множення обсягів необхідних робіт на норму обслуговування цих робіт одним працівником за одиницю часу).

3. Техніко-економічних розрахунків, згідно якого планова чисельність персоналу розраховується на основі здійснення відповідних наукових розрахунків потреби у персоналі. Наприклад, планова чисельність продавців торговельного суб'єкта підприємницької діяльності може бути розрахована за допомогою формули:

$$Ч_{пл} = \frac{(T_{роб} + T_{підг-закл})}{T_{норм}} \times K_{неяв}, \quad (7.7)$$

де  $T_{роб}$  – час роботи суб'єкта підприємницької діяльності, год.;

$T_{підг-закл}$  – підготовчо-заклучний час працівника, необхідний для підготовки робочого місця та завершення робочого дня, год.;

$T_{норм}$  – нормативний час роботи одного працівника, год.;

$K_{неяв}$  – коефіцієнт неявок працівника на роботу.

$$K_{неяв} = T_{норм} / T_{факт}, \quad (7.8)$$

де  $T_{факт}$  – фактичний відпрацьований час працівником, год.

4. Факторно-аналітичний, використання якого дозволяє здійснити розрахунок потреби суб'єкта підприємницької діяльності в управлінському персоналі. При застосуванні цього методу можуть бути використані:

- нормативи чисельності за функціями управління;
- нормативи та норми часу;
- нормативи та норми обслуговування і управління.

Розділ “Виробничий план” завершують розрахунками витрат на виробництво та собівартості одиниці продукції (до розділу додаються калькуляція витрат виробництва та розрахунки за всіма статтями кошторису витрат на виробництво). Сума витрат на виробництво та реалізацію продукції (надання послуг) може бути представлена у вигляді таблиці 7.7.

Таблиця 7.7

**Таблична форма для планування витрат на виробництво і реалізацію продукції**

Елементи витрат	Сума за періодами планування, грн								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
Матеріальні витрати									
Витрати на оплату праці									
Відрахування на соціальні заходи									
Амортизація									
Інші витрати									
Всього за елементами витрат									
Постійні витрати									
Змінні витрати									

Своєю чергою кошторис витрат та калькуляція собівартості одиниці продукції можуть бути представлені у типовій табличній формі згідно прикладу, наведеного у таблиці 7.8.

Таблиця 7.8

**Таблична форма для планування кошторису витрат та калькуляції собівартості одиниці продукції**

Елементи витрат	Сума за періодами планування, грн								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
1. Обсяг продаж, всього									
2. Собівартість, в т.ч.:									
2.1. Сировина									
2.2. Матеріали									
2.3. Покупні та комплектуючі вироби									
2.4. Паливо									
2.5. Електроенергія									
2.6. Фонд оплати праці робітників									
2.7. Фонд оплати праці спеціалістів та службовців									
2.8. Нарахування на заробітну плату									
2.9. Амортизація основних виробничих засобів									
2.10. Витрати на рекламу									
2.11. Представницькі витрати									
2.12. Витрати на навчання									
2.13. Витрати на аудит, консультації									
2.14. Відсотки за кредит									
2.15. Інші витрати									
3. Позареалізаційні операції (сальдо)									
3.1. Дохід по цінних паперах									
3.2. Дохід від оренди									
3.3. Сальдо штрафів									
3.4. Податок на майно									
3.5. Податок на землю									
3.6. Податок на рекламу									
3.7. Інші доходи чи витрати									
4. Балансовий прибуток									
5. Податки та платежі з прибутку									
5.1. Податок на прибуток									
5.2. Інші податки									
6. Чистий прибуток									

Розподіл витрат на постійні та змінні може бути відображений у таблиці, приклад якої наведено у таблиці 7.9. Використання цієї табличної форми дозволяє розподілити витрати на постійні та змінні, а також здійснити їх розрахунок як за рік, так і на одиницю продукції. Окрім того у четвертій колонці відображається рівень (від доходу) суб'єкта підприємницької діяльності усіх показників, які відображені у таблиці.

**Таблична форма для планування постійних і змінних витрат для  
розрахунку точки беззбитковості**

Показники	Значення показника за рік, грн	Значення показника з розрахунку на одиницю продукції, грн	Рівень показника до доходу від реалізації продукції (робіт, послуг), %
Дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)			
Змінні витрати, в т.ч.:			
...			
Вложений дохід			
Постійні витрати, в т.ч.:			
...			
Операційний прибуток			
Податок на прибуток			
Чистий прибуток			
Точка беззбитковості, одиниць			
Точка беззбитковості, грн			
Запас безпеки, %			
Запас безпеки, одиниць			

За допомогою таблиці 7.9 можна розрахувати також обсяг доходу суб'єкта підприємницької діяльності, при якому досягається її беззбитковість, а також на основі інформації про плановий обсяг виробництва і реалізації продукції розрахувати запас безпеки як у вартісному вираженні, так і у відсотках від беззбиткового обсягу діяльності.

Важливим завданням “Виробничого плану” є обґрунтувати можливості суб'єкта бізнесу щодо виробництва і реалізації запланованого у “Маркетинг-плані” обсягу продукції (послуг). Проте планові обсяги реалізації можуть піддаватись коригуванню, виходячи з існуючих можливостей ресурсного забезпечення та ефективності його використання. Зокрема з використанням інформації про ефективність використання ресурсів (основні засоби, персонал, оборотні активи, торгова площа і т. ін.) конкурентами, в середньому у галузі (районі) його функціонування чи економіці країни (регіону) загалом можна здійснювати обґрунтування обсягів діяльності за умови не гіршої (порівняно із зазначеними) ефективності використання ресурсного забезпечення.

Для здійснення розрахунків та представлення результатів такого дослідження можна скористатись табличною формою, наведеною у таблиці 7.10. За допомогою представленої таблиці можна прослідкувати динаміку основних показників ефективності використання ресурсного забезпечення об'єкта бізнес-планування, а також порівняти значення цих показників з середніми для галузі, в якій функціонує суб'єкт бізнесу та економіки України (регіону) загалом.

**Таблична форма для розрахунку обсягів підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу, виходячи з ефективності використання його ресурсного забезпечення**

Показники	Розрахунок обсягу підприємницької діяльності в точці ефективного використання ресурсів	Дохід у точці ефективного використання ресурсів, грн	Резерви доходу, грн
Фондовіддача, грн	$TO_{пл} = OZ_{об} \times \Phi V_{опт}$		
Дохід у розрахунку на один м <sup>2</sup> торгової площі, грн	$TO_{пл.} = S_{об\ заг} \times TO_{опт\ заг}^1$		
Дохід у розрахунку на один м <sup>2</sup> торгової площі продтоварів, грн	$TO_{пл. прод} = S_{об\ прод} \times TO_{опт\ прод}^1$		
Дохід у розрахунку на один м <sup>2</sup> торгової площі непродовольчих товарів, грн	$TO_{пл. непрод} = S_{об\ непрод} \times TO_{опт\ непрод}^1$		
Продуктивність праці, грн / ос.	$TO_{пл} = \chi_{об} \times \Pi\Pi_{опт}$		
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$TO_{пл} = OK_{об} \times KO_{опт}$		

де  $TO_{пл}$  – плановий обсяг підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу, грн;

$OZ_{об}$ ,  $\chi_{об}$ ,  $OK_{об}$  – відповідно, вартість основних засобів (грн), чисельність працівників (ос.) та вартість оборотних активів (грн) суб'єкта бізнесу (об'єкта бізнес-планування);

$\Phi V_{опт}$ ,  $\Pi\Pi_{опт}$ ,  $KO_{опт}$  – відповідно, оптимальне (найбільше) значення показника фондовіддачі (грн), продуктивності праці та коефіцієнта оборотності оборотних активів (разів) щодо кожного з конкурентів, середнього значення у галузі функціонування суб'єкта бізнесу чи в середньому в економіці держави (регіону);

$TO_{опт\ заг}^1$ ,  $TO_{пл. прод}^1$ ,  $TO_{опт\ непрод}^1$  – відповідно, оптимальне (найбільше) значення доходу щодо кожного з конкурентів; середнього значення у галузі функціонування суб'єкта бізнесу чи в середньому в економіці країни (регіону); плановий обсяг доходу суб'єкта бізнесу з реалізації продовольчих та непродовольчих товарів, грн;

$S_{об\ заг}$ ,  $S_{об\ прод}$ ,  $S_{об\ непрод}$  – відповідно, розмір загальної торгової площі суб'єкта бізнесу (об'єкта бізнес-планування); торгової площі суб'єкта бізнесу (об'єкта бізнес-планування), відведеної під реалізацію продовольчих та непродовольчих товарів, м<sup>2</sup>.

За допомогою таких розрахунків можна отримати декілька індикаторів, які відповідають обсягам підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу при ефективному використанні його ресурсів. При цьому він може обрати у якості плану найменше із значень обсягів підприємницької діяльності. Інші точки слугуватимуть резервом, над досягненням якого повинно працювати суб'єкт підприємницької діяльності у подальшому.

Окремі положення наведеної методики є дискусійними, зокрема щодо того, що у різних суб'єктів підприємницької діяльності різняться як склад основних засобів, так і їх функціональні можливості, що зумовлює нерівні можливості щодо ефективності їх використання; суб'єкти підприємницької діяльності функціонують у різних географічних районах, що зумовлює неоднаковий рівень купівельної спроможності споживачів та структури попиту, ін. Проте практичне застосування представленої методики при бізнес-

плануванні як створення суб'єкта підприємницької діяльності, так і його розвитку, можливе та сприятиме підвищенню ефективності планової роботи, а у випадку проведення аналізу з врахуванням специфіки району функціонування та даних безпосередніх конкурентів дозволить одержати більш прикладні результати.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу “Виробничий план”?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі “Виробничий план”?
3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу “Виробничий план”.
4. Якими є можливі додаткові питання, які слід висвітлити у розділі “Виробничий план”?
5. Яку інформацію слід навести у “Виробничому плані” про технологічний процес виготовлення продукції (надання послуг)?
6. Наведіть приклад оформлення табличної форми для планування виробничої програми суб'єкта підприємницької діяльності.
7. Окресліть напрями та етапи формування матеріально-технічної бази суб'єкта підприємницької діяльності (підприємницького проекту).
8. Наведіть приклад складання табличної форми для планування потреби у матеріально-технічній базі суб'єкта підприємницької діяльності (проекту).
9. Яким чином здійснюється планування потреби суб'єкта підприємницької діяльності (проекту) в основних засобах?
10. Яким чином здійснюється планування потреби суб'єкта підприємницької діяльності (проекту) в оборотних активах?
11. Наведіть приклад складання табличної форми для планування потреби суб'єкта підприємницької діяльності (проекту) в оборотних активах.
12. Охарактеризуйте методику планування потреби у персоналі.
13. Охарактеризуйте табличну форму для планування потреби у персоналі та розрахунку фонду оплати праці.
14. Дайте визначення умовно-постійних та умовно-змінних витрат і наведіть їх приклади.
15. Охарактеризуйте методичні засади встановлення норм ресурсного забезпечення бізнес-проекту.
16. Наведіть приклад складання таблиці витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності.
17. Представте табличну форму для планування кошторису витрат та калькуляції собівартості продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності.
18. Обґрунтуйте підходи до планування обсягів підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу, виходячи з ефективності використання його ресурсного забезпечення.

## Практичні завдання

**1.** Обґрунтувати мінімальний розмір торгової площі магазину, при якому досягається беззбитковість функціонування суб'єкта бізнесу, враховуючи, що: доходовіддача торгової площі відділу підакцизних товарів становить 1,5 тис. грн/м<sup>2</sup>, а відділу інших продовольчих товарів – 2,5 тис. грн/м<sup>2</sup>. Співвідношення торгової площі відділу підакцизних товарів та відділу інших продовольчих товарів складає 2 до 5. Середньомісячні постійні витрати суб'єкта підприємницької діяльності становлять 35 тис. грн. Суб'єкт підприємницької діяльності є платником єдиного податку за ставкою 6%.

Обґрунтувати мінімальний розмір торгової площі магазину, при якому досягається беззбитковість функціонування суб'єкта бізнесу за умови здійснення підприємницької діяльності як фізична особа – суб'єкт підприємницької діяльності із сплатою єдиного податку в розмірі 2,2 тис. грн на місяць. Чисельність найманих працівників складає 6 осіб.

Визначити точку мінімальної рентабельності суб'єкта підприємницької діяльності за умови, що у підприємницьку діяльність вкладено 900 тис. грн, а ставка дисконту складає 10% річних.

**2.** На основі даних таблиці 7.11 розрахувати основні техніко-економічні показники, визначити критичний (беззбитковий) обсяг підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу та запас безпеки (скористатись прикладом оформлення результатів у таблиці “Постійні та змінні витрати і розрахунок точки беззбитковості”), побудувати графік беззбитковості, врахувавши:

- суб'єктом підприємницької діяльності заплановано реалізувати 844 тис. одиниці продукції;
- ціна реалізації одиниці продукції складає 55 грн;
- собівартість продукції складає 50% від її ціни та включає ПДВ до відшкодування;
- сумарні нарахування на заробітну плату складають 37%;
- суб'єкт підприємницької діяльності знаходиться на загальній системі оподаткування.

Таблиця 7.11

### Інформація про витрати суб'єкта підприємницької діяльності

№ п/п	Стаття витрат	Сума на рік, тис. грн
1	Фонд основної заробітної плати, включаючи нарахування	210,0
2	Додаткова заробітна плата за виконання планового товарообороту, без нарахування	21,6
3	Амортизація основних засобів	12,0
4	Оренда приміщення	72,0
5	Комунальні витрати, які відносяться на собівартість	324,0
6	Комунальні витрати, які не відносяться на собівартість	24,0
7	Інші адміністративні витрати	60,0
Всього витрати:		841,6



## Постійні та змінні витрати і розрахунок точки беззбитковості

Показники	За рік, тис. грн	На одиницю продукції, грн	Структура, %
Товарооборот			100
Змінні витрати, в т.ч.:			
– податок на додану вартість			
– собівартість продукції			
– комунальні витрати			
– додаткова заробітна плата			
– нарахування на додаткову зарплату			
Маржинальний дохід			
Постійні витрати, в т.ч.:			
– зарплата з нарахуваннями			
– оренда приміщення			
– комунальні витрати			
– адміністративні витрати			
– амортизація основних засобів			
Операційний прибуток			
Податок на прибуток			
Чистий прибуток			
Беззбитковий обсяг продаж, грн			
Беззбитковий обсяг продаж, одиниць			
Запас безпеки, %			
Запас безпеки, одиниць			

Зробити висновки.

**3.** На основі даних, наведених у таблиці 7.13, визначити потребу у таких працівниках, як: кухар, офіціант, бармен, обслуговуючий персонал та заповнити таблицю.

Об'єкт – підприємство ресторанного господарства, діяльність якого характеризується наступними показниками: сумарні нарахування на фонд оплати праці становлять 37%; оплата праці кухарів, барменів, офіціантів та обслуговуючого персоналу передбачає також доплату в розмірі 1% від товарообороту; підприємство працює без вихідних та святкових 365 днів на рік з 10<sup>00</sup> до 23<sup>00</sup>; час роботи кухарів, барменів, офіціантів та обслуговуючого персоналу становить по 6,5 годин 22 дні на місяць; у торговому залі 40 посадочних місць.

Норма обслуговування посадочних місць одним офіціантом становить 20 місць; для кухарів передбачено 2 робочих місця; потреба у допоміжному персоналі залежить від виконання норми виробітку.

Норма виробітку за одну зміну на одну особу допоміжного персоналу становить 100 страв; річний плановий товарообіг заплановано в розмірі 244 тисячі страв.

Таблиця 7.13

## Вихідні дані для розрахунку потреби у персоналі

№ п/п	Посади	К-ть осіб	Посадовий оклад за місяць, тис. грн	Годинна тарифна ставка, грн	К-ть відпрацьованих годин	Нарахування на зарплату, тис. грн	Всього на місяць, грн	Всього на рік, грн
1	Адміністратор	1	10,0	-	-	3,7		
2	Бухгалтер	1	7,5	-	-	2,7		
3	Економіст	1	8,0	-	-	2,9		
4	Маркетолог	1	8,0	-	-	2,9		
5	Бармен		-	33,50				
6	Офіціант		-	33,30				
7	Кухар		-	34,00				
8	Обслуговуючий персонал		-	33,00				
Всього:			-	-	-			

Зробити висновки.

4. Знайти обсяг продукції у точці мінімальної рентабельності за такими даними: зарплата керівника проекту – 12,0 тис. грн; оренда офісу – 5,5 тис. грн; витрати на рекламу – 2,5 тис. грн; інші адміністративні витрати – 1,5 тис. грн; собівартість одиниці продукції – 25,50 грн; рентабельність – 25%; обсяг залучених у бізнес інвестицій – 750,0 тис. грн; ставка депозиту – 10%.

Зробити висновки.

5. На основі показників підприємницької діяльності об'єкта бізнес-планування, конкурента 1 та конкурента 2 розрахувати ефективність використання ресурсного забезпечення на об'єкті бізнес-планування (заповнити таблицю 7.15) та провести розрахунок обсягу підприємницької діяльності об'єкта бізнес-планування у точці ефективного використання основних груп ресурсного забезпечення (заповнити таблицю 7.16).

Таблиця 7.14

## Показники підприємницької діяльності об'єкта бізнес-планування та конкурентів

Показники	Значення для:		
	об'єкта бізнес-планування	конкурент 1	конкурент 2
Роздрібний товарооборот, тис. грн, в т.ч.:	2000	3000	2500
– роздрібний товарооборот продтоварів, тис. грн	1850	2000	1500
– роздрібний товарооборот непродтоварів, тис. грн	150	1000	1000
Торгова площа роздрібно́ї торгівлі, м <sup>2</sup> , в т.ч.:	100	200	110
– торгова площа під продтоварами, м <sup>2</sup>	80	150	60
– торгова площа під непродтоварами, м <sup>2</sup>	20	50	50
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	26	40	29
Основні засоби, тис. грн	250	300	270
Оборотні активи, тис. грн	30	35	35
Чистий прибуток, тис. грн	19	22	20

Таблиця 7.15

## Показники ефективності використання ресурсного забезпечення

Показники	Значення для:		
	об'єкт бізнес планування	конкурент 1	конкурент 2
<b>I. Матеріальні ресурси</b>			
Фондовіддача, грн			
Фондомісткість, грн			
Фондоозброєність, тис. грн/осіб			
Фондорентабельність, %			
Інтегральний показник			
Товарооборот на 1 м <sup>2</sup> торгової площі, тис. грн			
Товарооборот на 1 м <sup>2</sup> торгової площі продтоварів, тис. грн			
Товарооборот на 1 м <sup>2</sup> торгової площі непродтоварів, тис. грн			
<b>II. Трудові ресурси</b>			
Виробіток на одного працюючого, тис. грн			
Торгова площа, яка припадає на одного працівника, м <sup>2</sup>			
<b>III. Оборотні активи</b>			
Коефіцієнт оборотності оборотних активів			
Термін одного обороту оборотних активів, днів			
Рентабельність оборотних активів, %			

Таблиця 7.16

## Розрахунок обсягу діяльності об'єкта бізнес-планування у точці ефективного використання основних груп ресурсного забезпечення

Показники	Розрахунок доходу в точці ефективного використання ресурсів	Дохід в точці ефективного використання ресурсів, тис. грн	Резерв доходу, тис. грн
Фондовіддача	$TO_{пл} = OZ_{об} \times \Phi B_{опт}$		
Дохід у розрахунку на м <sup>2</sup> торгової площі	$TO_{пл.} = S_{об\ заг} \times TO_{опт\ заг}^1$		
Дохід у розрахунку на м <sup>2</sup> торгової площі продтоварів	$TO_{пл. прод} = S_{об\ прод} \times TO_{опт\ прод}^1$		
Дохід у розрахунку на м <sup>2</sup> торгової площі непродтоварів	$TO_{пл. непрод} = S_{об\ непрод} \times TO_{опт\ непрод}^1$		
Продуктивність праці	$TO_{пл} = \chi_{об} \times \Pi\Pi_{опт}$		
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$TO_{пл} = OK_{об} \times KO_{опт}$		

Зробити висновки.

## Питання для самостійного вивчення

1. Система матеріально-технічного забезпечення суб'єкта бізнесу.
2. Виробнича потужність та виробнича програма суб'єкта бізнесу.
3. Теоретико-методичні засади організації виробництва.
4. Методика нормування ресурсного забезпечення суб'єкта бізнесу.

### **Питання для дискусії**

1. Переваги та недоліки табличних форм, які використовуються у “Виробничому плані”.
2. Доцільність застосування методів встановлення норм ресурсного забезпечення бізнес-проекту.
3. Інформаційна база планування потреби у ресурсному забезпеченні.
4. Переваги та недоліки методів планування потреби в основних засобах.
5. Переваги та недоліки методів планування потреби в оборотних активах.
6. Переваги та недоліки методів планування потреби у персоналі.
7. Методика планування індикативних обмежень обсягів підприємницької діяльності суб’єкта бізнесу.

### **План семінарського заняття**

1. Цілі та завдання виробничого плану.
2. Структура виробничого плану; технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу, виробнича програма суб’єкта підприємницької діяльності.
3. Формування матеріально-технічної бази.
4. Нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану.

### **Теми рефератів**

1. Технологія виробничого процесу (процесу надання послуг), контроль якості технологічного процесу, виробнича програма суб’єкта підприємницької діяльності.
2. Система матеріально-технічного забезпечення суб’єкта підприємницької діяльності.
3. Виробнича потужність та виробнича програма суб’єкта підприємницької діяльності.
4. Теоретико-методичні засади організації виробництва.
5. Методика нормування ресурсного забезпечення суб’єкта підприємницької діяльності.

### **Теми фіксованих виступів**

1. Обґрунтування виробничої потужності об’єкта бізнес-планування.
2. Обґрунтування потреби об’єкта бізнес-планування матеріальними ресурсами.
3. Моделювання окремих показників “Виробничого плану”.

### **Тести**

1. **Оберіть вірну та повну мету розробки розділу “Виробничий план”:**
  - а) здійснити розрахунок витрат на виробництво продукції (надання послуг) та собівартості одиниці продукції (послуги);
  - б) визначити ефективність використання ресурсного забезпечення суб’єкта підприємницької діяльності;

в) обґрунтувати можливості суб'єкта підприємницької діяльності щодо залучення ресурсів та організації виробництва обсягів продукції (надання послуг) згідно плану, якості та у відповідний час;

г) обґрунтувати максимальну кількість продукції (послуг), яку може виготовити (надати) суб'єкт підприємницької діяльності.

**2. Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу “Виробничий план”?**

- а) обґрунтування потреби у матеріально-технічній базі;
- б) планування виробничої потужності;
- в) розподіл витрат на умовно-постійні та умовно-змінні;
- г) встановлення ціни на продукцію (послуги).

**3. Що є основним ресурсним обмеженням у “Виробничому плані”?**

- а) виробнича потужність суб'єкт підприємницької діяльності;
- б) кількість виробничих операцій;
- в) ресурсне забезпечення;
- г) матеріально-технічна база.

**4. Потребу суб'єкта підприємницької діяльності (проекту) в основних виробничих засобах розраховують:**

- а) діленням планового обсягу діяльності на фактичну фондомісткість;
- б) множенням планового обсягу діяльності на фактичну фондомісткість;
- в) множенням фондівіддачі на плановий обсяг діяльності;
- г) множенням фондівіддачі на фактичну суму його основних засобів.

**5. Норматив оборотних активів у виробничих запасах розраховують:**

- а) діленням середньодобового споживання матеріалів на норму запасу їх споживання;
- б) множенням середньодобового споживання матеріалів на норму запасу їх споживання;
- в) як різницю між середньодобовим споживанням матеріалів та нормою запасу їх споживання;
- г) як суму середньодобового споживання матеріалів та норми запасу їх споживання.

**6. Визначте потребу суб'єкта підприємницької діяльності (проекту) у робітниках за такими даними: для робітників передбачено 4 робочих місця; час роботи суб'єкта підприємницької діяльності – 12 год. на день; норма підготовчо-заключного часу робітника – 1 год.; нормативний робочий час одного робітника – 8 год. на день; суб'єкт підприємницької діяльності працює без вихідних та святкових; кількість днів відпустки робітника – 24; кількість святкових днів у році – 10; коефіцієнт, який враховує планові неявки складає 0,96.**

- а) 8 осіб;

- б) 12 осіб;
- в) 4 особи;
- г) 10 осіб.

**7. Товарооборот суб'єкта підприємницької діяльності за умови ефективного використання його торгової площі визначають:**

- а) множенням фактичної торгової площі на найбільше значення (серед конкурентів) обсягу товарообороту, який припадає на один м<sup>2</sup> торгової площі;
- б) діленням обсягу товарообороту на його торгову площу;
- в) діленням загального товарообороту в галузі на загальну торгову площу галузі;
- г) множенням фактичної торгової площі галузі на середні по галузі обсяги товарообороту, який припадає на один м<sup>2</sup> торгової площі та діленням отриманого значення на кількість суб'єктів бізнесу в галузі.

**8. За якими складовими слід визначати потребу у матеріально-технічній базі суб'єкта підприємницької діяльності в межах розділу “Виробничий план”?**

- а) будинки, споруди, транспортні засоби, ЕОМ, інші основні засоби;
- б) виробничі, складські, громадські, офісні та технологічні приміщення;
- в) будинки, споруди, машини і обладнання, сировина та матеріали;
- г) основні засоби та оборотні активи.

**9. Яким буде безбитковий обсяг виробництва продукції за таких умов: дохід від реалізації продукції (послуг) – 2160 тис. грн; змінні витрати – 1600 тис. грн; постійні витрати – 400 тис. грн; ціна одиниці продукції – 15 грн?**

- а) 140 828 грн;
- б) 180 828 грн;
- в) 144 828 грн;
- г) 102 828 грн.

**10. Якою буде сума цільового прибутку суб'єкта підприємницької діяльності, якщо показники рентабельності конкурентів у зоні діяльності складають 8%; собівартість виробництва – 2 млн грн. Потреба у капіталізації складає 50 тис. грн. Частка чистого прибутку для виробничого розвитку – 50%?**

- а) 950 тис. грн;
- б) 500 тис. грн;
- в) 60 тис. грн;
- г) 30 тис. грн.

#### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Бизнес-планирование : учеб. / [под ред. В. М. Попова, С. И. Лянунова, С. Г. Млодик]. – [изд. 2-е, перероб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 816 с.

2. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т. Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 386 с.
3. Васильців Т. Г. Інтелектуальна власність : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, В. В. Апопій, О. О. Ільчук. – Львів : в-во ЛКА, 2015. – 252 с.
4. Галенко В. П. Бизнес-планирование: Создание успешного бизнес-плана на предприятии : учеб. / В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А. Страхова. – СПб : Питер, 2004. – 366 с.
5. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К. : Професіонал, 2008. – 240 с.
6. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии : учеб. / В. А. Горемыкин. – [6-е изд., перероб. и доп.]. – М. : Юрайт, 2010. – 699 с.
7. Городня Т. А. Економічна та фінансова діагностика : навч. посіб. / Т. А. Городня, І. П. Мойсеєнко. – Л. : Магнолія 2006, 2008. – 282 с.
8. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : навч. посіб. / Б. Є. Грабовецький. – К. : ЦУЛ, 2009. – 256 с.
9. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
10. Економіка підприємства : навч. посіб. / [за заг. ред. П. В. Круша, В. І. Подвігіної, Б. М. Сердюка]. – [2-ге вид.]. – К. : Ельга-Н, КНТ, 2009. – 780 с.
11. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч. посіб. / [ за ред. Н. Г. Міценко, О. І. Ященко]. – Львів : Магнолія 2006, 2008. – 688 с.
12. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. / О. С. Іванілов. – [2-ге вид.]. – К. : ЦУЛ, 2011. – 728 с.
13. Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз : підруч. / Г. І. Кіндрацька, М. С. Білик, А. Г. Загородній. – [3-тє вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2008. – 487 с.
14. Лапыгин Ю. Н. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании : учеб. / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М. : Изд-во “Омега-Л”, 2009. – 350 с.
15. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : в-во ЛКА, 2016. – 486 с.
16. Лупак Р. Л. Державна політика імпортозаміщення в системі забезпечення економічної безпеки України: пріоритети та інструменти реалізації : монографія / Р. Л. Лупак. – Львів : ННВК “АТБ”, 2018. – 527 с.
17. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2019. – 552 с.
18. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / [за ред. Свінцицької О. М.]. – К. : Кондор, 2009. – 264 с.
19. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
20. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. В. Савицька. – [2-ге вид., випр. і доп.]. – К. : Знання, 2005. – 662 с.

21. Составления бизнес-плана: нормы и рекомендации : учеб. / [под. ред. А. Ю. Богомолов]. – М. : Книга сервис, 2005. – 320 с.

22. Стратегія та засоби конвергенції системи соціальної безпеки України та ЄС у процесі євроінтеграції : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2018. – 303 с.

23. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – [3-тє вид.]. – К. : Каравела, 2008. – 352 с.

24. Чаюн І. О. Планування виробничої програми підприємства та її ресурсне обґрунтування : навч. посіб. / І. О. Чаюн, І. Ю. Бондар. – К. : КНТЕУ, 2000. – 126 с.

25. Черниш С. С. Економічний аналіз : навч. посіб. / С. С. Черниш. – К. : ЦУЛ, 2010. – 312 с.

26. Шваб Л. І. Економіка підприємства : навч. посіб. / Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2005. – 568 с.

27. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Л. А. Швайка. – [вид. 4-тє., стер.]. – Львів: “Новий світ-2000”, 2010. – 268 с.

28. Ширенбек Х. Экономика предприятия : учеб. для вузов / Х. Ширенбек; [пер. с нем.]. – СПб. : Питер, 2005. – 848 с.

29. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kynytska-Iliash M. V. Social Security of Ukraine and the EU: aspects of convergence and improvement of migration policy. *Baltic Journal of Economic Studies*. – 2019. – Vol. 5 №. 4. – P. 50-58.

30. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kynytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprises. *Scientific Bulletin of Polissia*. – 2018. – № 2 (14), P. 2. – P. 8-15.

31. Vasylytsiv T., Lupak R. Justification of strategic priorities of state structural policy of import substitution in Ukraine. *Actual Problems of Economics*. – 2016. – № 1 (175). – P. 52-60.

32. Vasylytsiv T., Lupak R., Osadchuk Yu. Assessment of the level of penetration of import dependence in the context of the import substitution policy in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. – 2017. – № 167 (9-10). – P. 13-17.



## ТЕМА 8 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

- 8.1. *Основні цілі та завдання організаційного плану*
- 8.2. *Структура організаційного плану*
- 8.3. *Вибір організаційної структури та визначення потреби в управлінському персоналі*
- 8.4. *Календарний план-графік реалізації підприємницького проекту*

### 8.1. Основні цілі та завдання організаційного плану

Цей розділ бізнес-плану розглядає проблеми організації процесу реалізації підприємницького проекту, а також забезпечення роботи ключового управлінського персоналу, тому є одним із найбільш важливих. Його основне завдання – обґрунтувати вибір форми організації підприємницького проекту, показати хто здійснюватиме цю роботу, а також доказати що управлінський та інший персонал суб'єкта підприємницької діяльності в змозі успішно реалізувати бізнес-проект.

Основними цілями, які має поставити перед собою розробник бізнес-плану при опрацюванні “Організаційного плану” є:

- визначити найбільш доцільну форму власності та організаційно-правову форму суб'єкта підприємницької діяльності;
- визначити на засновників (учасників) суб'єкта підприємницької діяльності та зазначити основні умови статутної угоди (у випадку створення корпорації – зазначити основних акціонерів та розміри їх участі в капіталі; у випадку створення акціонерного товариства – показати скільки акцій і якого типу буде випущено);
- навести склад та коротку характеристику основного управлінського персоналу;
- обґрунтувати розподіл обов'язків основного управлінського персоналу суб'єкта підприємницької діяльності, їх умови і форми оплати праці;
- обґрунтувати необхідність та потребу підприємницького проекту у роботі консультантів;
- охарактеризувати кадрову політику суб'єкта підприємницької діяльності;
- навести організаційну (виробничо-технологічну) структуру управління суб'єктом бізнесу та реалізацією ним підприємницького проекту; здійснити оцінку цієї структури щодо відповідності цілям та стратегії суб'єкта бізнесу; представити функції ключових підрозділів, склад та структуру дочірніх підприємств і філіалів, їх організаційні взаємозв'язки з основним підприємством;
- зазначити як буде здійснюватись робота по організації, координації та взаємодії служб і підрозділів суб'єкта підприємницької діяльності; обґрунтувати потребу в автоматизованій системі управління чи створенні

локальної інформаційно-облікової електронної мережі;

– розподілити та представити основні етапи робіт, які необхідно здійснити до моменту початку реалізації бізнес-проекту, навести терміни цих етапів та їх вартість;

– представити і обґрунтувати необхідне правове забезпечення функціонування суб'єкта підприємницької діяльності та реалізації ним бізнес-проекту.

## 8.2. Структура організаційного плану

Внутрішня логіка розробки “Організаційного плану” передбачає етапи, представлені на рис. 8.1. Відповідно, основними складовими блоками цього розділу є:

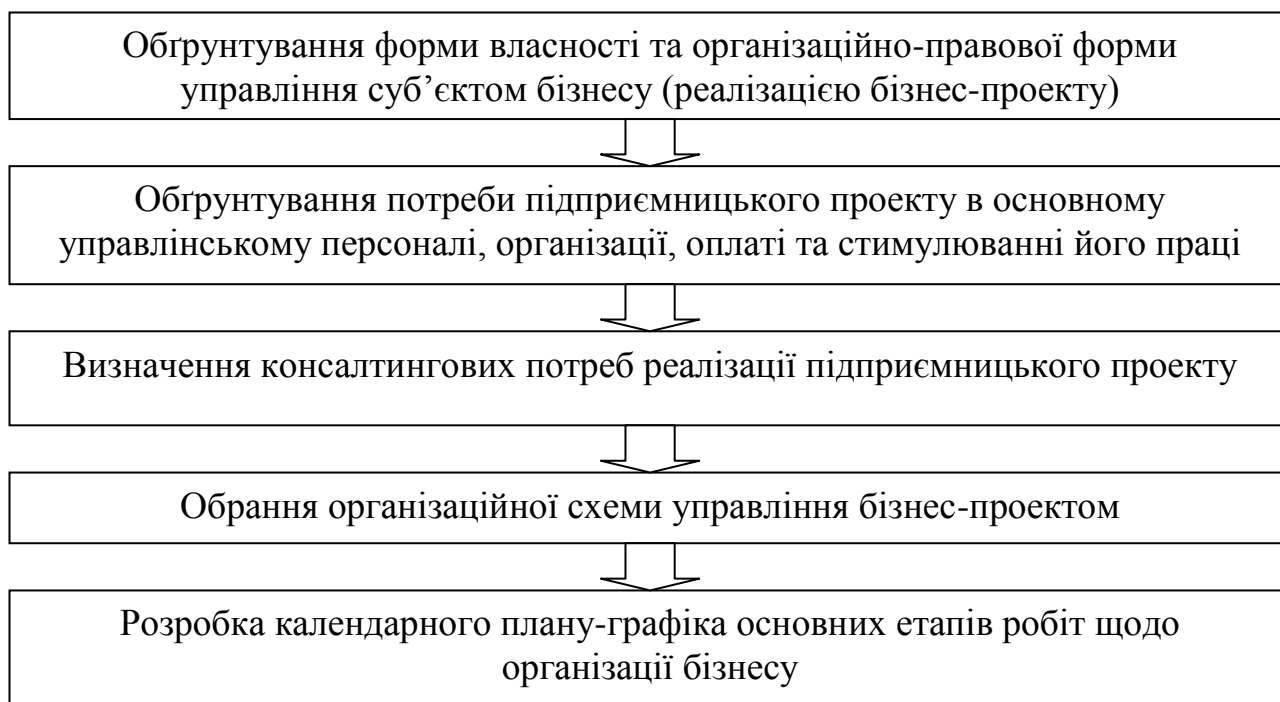
1. Обґрунтування форми власності та організаційно-правової форми управління суб'єктом підприємницької діяльності (реалізацією бізнес-проекту).

2. Обґрунтування потреби підприємницького проекту в основному управлінському персоналі, організації, оплаті та стимулюванні його праці.

3. Визначення консалтингових потреб реалізації підприємницького проекту.

4. Обрання організаційної схеми управління, визначення кількості та розмірів кожного відділу і структурного підрозділу, їх підпорядкування, організація роботи обслуговуючих підрозділів (маркетингу, матеріального забезпечення, збуту, адміністрування і т.д.).

5. Розробка календарного плану-графіка основних етапів робіт щодо організації бізнесу та які необхідно виконати до моменту початку реалізації підприємницького проекту.



**Рис. 8.1. Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану “Організаційний план”**

### 8.3. Вибір організаційної структури та визначення потреби в управлінському персоналі

Організаційна структура управління являє собою спосіб та форму об'єднання працівників суб'єкта бізнесу для досягнення поставлених перед реалізацією підприємницького проекту виробничих та управлінських цілей.

В теорії та на практиці вироблені різні типи організаційних структур, які залежать від виду підприємницької діяльності, розмірів бізнесу, типу виробництва, рівня механізації, кількості працюючих та кваліфікації кадрів, стратегії розвитку, особливостей технології ін. Традиційно відомі лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна та матрична організаційні структури управління.

Побудова організаційної структури управління процесом реалізації підприємницького проекту починається з аналізу існуючої або схем управління аналогічними суб'єктом бізнесу чи бізнес-проектами. При цьому може використовуватись так званий архівний (на основі аналізу документів по існуючій системі управління) чи опитувальний (шляхом анкетування чи інтерв'ювання працівників апарату управління) підходи.

Слід зазначити, що розробка організаційної структури управління є складним та довготривалим процесом і може проходити етапи, представлені на рисунку 8.2.

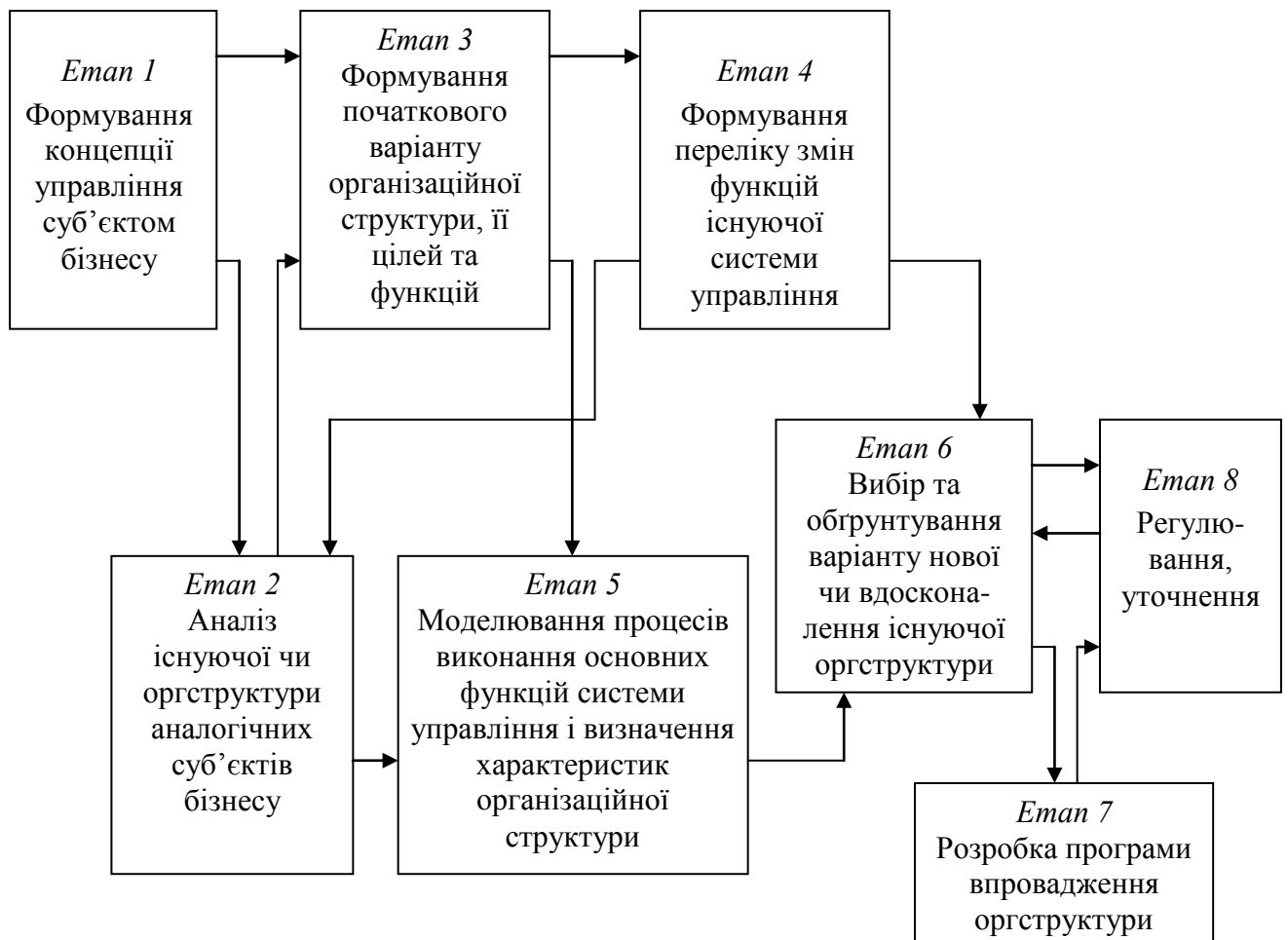


Рис. 8.2. Послідовність розробки проекту організаційної структури управління суб'єктом бізнесу (реалізацією підприємницького проекту)

Узагальнюючим показником оцінки ефективності сформованої організаційної структури управління суб'єктом бізнесу (підприємницьким проектом) є інтегрований показник ефективності оргструктури, який можна розрахувати за формулою:

$$K = \frac{1 - B_y \times \mathcal{C} \times \mathcal{C}_{yn}}{\Phi B \times \mathcal{C} \times \Phi O}, \quad (8.1)$$

де  $B_y$  – витрати на управління, які припадають на одного працівника апарату управління, грн;

$\mathcal{C}$  – загальна чисельність персоналу суб'єкта підприємницької діяльності, ос.;

$\mathcal{C}_{yn}$  – частка управлінського персоналу в загальній чисельності працівників суб'єкта підприємницької діяльності, %;

$\Phi B$  – фондівдача основних засобів, грн;

$\Phi O$  – фондоозброєність персоналу, грн/ос.

Окрім того, слід пам'ятати, що вимогами щодо раціональної побудови організаційної структури управління суб'єктом підприємницької діяльності (підприємницьким проектом) є:

- оптимальність (мінімальна кількість рівнів управління);
- оперативність (можливість забезпечення швидкого прийняття управлінських рішень, їх передачі на нижчі рівні управління, забезпечення розподілу прав та відповідальності);
- економічність (раціональний розподіл управлінської праці та мінімум витрат на управління).

Водночас при розробці організаційної структури управління суб'єктом підприємницької діяльності необхідно дотримуватись принципів до її побудови, серед яких можна виокремити:

- відповідність цілям бізнес-проекту;
- єдність структури та функцій управління;
- первинність функцій і вторинність органу управління;
- поєднання централізації, спеціалізації та інтеграції функцій управління;
- зв'язок з виробничою структурою;
- відповідність потоку інформації структурі управління;
- комплексність охоплення всіх видів діяльності.

Процес розробки організаційної структури управління суб'єктом бізнесу (підприємницьким проектом) передбачає необхідність проведення таких робіт:

- підготовка засновницьких документів та внутріфірмових регламентуючих положень;
- визначення переліку основних та допоміжних підрозділів, їх функцій та порядку взаємодії між ними;
- розподіл обов'язків по вертикальній структурі управління;
- надання характеристики основного управлінського персоналу (кваліфікації, досвіду роботи, принципів оплати праці і т.д.);
- опис засновників (учасників) суб'єкта бізнесу (перелік осіб та частка кожного в установчому капіталі та інші дані).

“Організаційний план” передбачає також обґрунтування вибору форми власності (приватна, колективна, комунальна, державна, змішана) та правового статусу і форми господарювання (одноосібне підприємство, господарське товариство, кооперативне підприємство, орендне підприємство). В цьому розділі бізнес-плану необхідно вказати на причини вибору відповідної форми організації суб’єкта бізнесу (бізнес-проекту), зазначити потенційні переваги обраного рішення, охарактеризувати можливі зміни його юридичного статусу в перспективі.

Важливою складовою “Організаційного плану” є параграф “Ключовий управлінський персонал”. Управлінський персонал відповідатиме за реалізацію підприємницького проекту, тому у цьому параграфі бізнес-плану необхідно відобразити основні сильні і слабкі сторони управлінського персоналу.

Необхідно визначити, які саме працівники апарату управління, якого профілю, з якою освітою і досвідом потрібні для успішної реалізації підприємницького проекту. Для цього всю роботу, яка повинна бути виконана у суб’єкта підприємницької діяльності, необхідно розділити на відповідні компоненти: функції, задачі і конкретні види діяльності. Зробити це можна шляхом побудови “дерева цілей”, тобто відштовхуючись від основних загальних цілей суб’єкта бізнесу, переходити до підцілей, до більш конкретних функцій, задач і видів діяльності, необхідних для їх реалізації. Склавши детальний опис видів діяльності, необхідно рухатись в зворотному напрямку – від окремого до загального, тобто розподілити усі види діяльності за сферами відповідальності – виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом і т. ін., що може служити основою для складання посадових інструкцій, детальних анкет-характеристик. Посадові інструкції являють собою детальний опис характеру виконуваної роботи, обумовлюють всі її особливі умови і вимоги до кваліфікації виконуючого її працівника та можуть бути представленими у додатках до бізнес-плану.

Слід пам’ятати, що по кожному з працівників апарату управління суб’єкта підприємницької діяльності необхідно навести коротку біографічну довідку і коло обов’язків. В біографічній довідці потрібно підкреслити кваліфікацію, досвід і досягнення кандидата на цю посаду в попередній його діяльності, підтверджуючи його можливість успішно справлятися з функціями, які передбачені у бізнес-плані.

У цьому параграфі доцільно також вказати на розмір заробітної плати та додаткової оплати праці ключового управлінського персоналу. Для керівника суб’єкта підприємницької діяльності може бути виокремлена відповідна частка в статутному капіталі. В цьому підрозділі бізнес-плану може бути наведена інформація про співвідношення між кількістю адміністративно-управлінського персоналу та інших категорій працюючих.

Якщо які-небудь управлінські функції не можуть бути повністю реалізовані силами власного персоналу, то слід обґрунтувати потребу суб’єкта бізнесу (підприємницького проекту) в зовнішніх консультантах та спеціалістах, які спеціалізуються у відповідних сферах. Таку інформацію можна подати у вигляді таблиці 8.1.

**Таблична форма для планування управлінських можливостей суб'єкта підприємницької діяльності**

Основні функції управління	Забезпечується персоналом	Необхідна зовнішня допомога	Спосіб отримання зовнішньої допомоги	
			підвищення кваліфікації персоналу	запрошення консультантів
Бухгалтерський облік				
Оподаткування				
Планування				
Організація діяльності				
Управління фінансовими ресурсами				
Управління персоналом				
Управління товарорухом				
Управління витратами				
Ціноутворення				
Юридичні питання				
Страхування				

Обрані зовнішні консультанти можуть не лише надати безпосередньо пряму допомогу у реалізації підприємницького проекту, часто потребують менших витрат на їх утримання порівняно з власним персоналом (через необхідність постійної виплати заробітної плати останнім), а також можуть підвищити рівень привабливості проекту. Крім того вони допомагають встановити хороші ділові стосунки, визначити потенційних інвесторів та допомогти залучити фінансування.

Як вже зазначалось серед цілей розробки “Організаційного плану” окреме місце повинно відводитись питанням кадрової політики. Йдеться про систему відбору персоналу при прийнятті на роботу та методи спеціальної підготовки персоналу до необхідного рівня. У цьому параграфі “Організаційного плану” слід також визначити витрати на навчання працівників на різних етапах реалізації проекту; здійснити вибір методу та періодичності оцінки якості роботи працівників, системи просування працівників по службі.

#### **8.4. Календарний план-графік реалізації підприємницького проекту**

Календарний план-графік основних етапів робіт щодо підготовки до реалізації підприємницького проекту розробляється, як правило, для новостворюваних суб'єктів бізнесу та при реалізації масштабних підприємницьких проектів. Такий календарний план повинен містити інформацію щодо основних етапів та послідовності їх виконання, часу, термінів

та взаємозв'язку основних подій, які сприяють підготовці початку реалізації бізнес-проекту та реалізують його цілі. Наприклад, такими етапами можуть бути:

- замовлення сировини та матеріалів;
- завершення дизайну проекту продукції;
- одержання необхідних погоджень та дозволів, пов'язаних з реалізацією підприємницького проекту;
- пошук, будівництво, оренда необхідних приміщень, розробка плану розміщення будівель та споруд, встановлення в їх межах устаткування, випробовування обладнання, випуск пробної партії виробів;
- пошук та найм персоналу, його підготовка до виконання завдань в межах проекту і т. ін.

Наведемо приклад побудови календарного плану-графіка основних етапів робіт, необхідних для підготовки реалізації проекту у таблиці 8.2.

Таблиця 8.2

**Таблична форма для розробки календарного плану-графіку реалізації проекту (до моменту початку реалізації підприємницького проекту)”**

№ п/п	Зміст етапів	Період реалізації, номер місяця з початку виконання робіт					Вартість етапу, грн
		1	2	3	..	n	
1							
2							
3							
..							
n							
Всього, грн:							

Заштриховані квадрати у таблиці 8.2 відображають відповідний термін (номер місяця), в якому вони повинні бути виконаними. Представлення інформації у такій формі є досить зручним, оскільки дозволяє:

- передбачити усі необхідні роботи, без яких неможливою є підготовка реалізації підприємницького проекту;
- розмістити ці роботи у порядку черговості та відповідно до загального періоду часу, необхідного для реалізації робіт до моменту початку реалізації підприємницького проекту;
- передбачити час, необхідний для підготовки реалізації проекту (часто це 1-2 роки, на які збільшується термін окупності проекту);
- передбачити загальну вартість робіт, необхідних для підготовки проекту;
- розбити необхідні капіталовкладення відповідно до загального періоду часу, необхідного для реалізації робіт до моменту початку реалізації підприємницького проекту (що дозволяє залучити необхідні капіталовкладення по проекту не одразу всією сумою, а по мірі потреби, що дозволяє значно зекономити на витратах, пов'язаних з обслуговуванням, наприклад, банківського кредиту).

Важливе значення в “Організаційному плані” повинно відводитись викладенню інформації щодо правових аспектів діяльності: відомості про реєстрацію суб’єкта підприємницької діяльності, її терміни і специфіку, установчі документи, форма власності, законодавчі обмеження, особливості оподаткування, патентного захисту і т. ін.

Слід вказати назви та показати вплив на реалізацію бізнес-проекту державних чи місцевих нормативних актів, які стосуються діяльності суб’єкта бізнесу, включаючи вимоги реєстрації в місцевих органах влади і т. ін.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу “Організаційний план”?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі “Організаційний план”?
3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу “Організаційний план”.
4. Якими є можливі додаткові питання, які слід висвітлити у розділі “Виробничий план”?
5. Що таке організаційна структура управління, якими є її основні типи? Охарактеризуйте їх.
6. Якою є послідовність розробки проекту організаційної структури управління суб’єктом підприємницької діяльності (реалізацією проекту)?
7. Які Ви знаєте показники оцінки та принципи побудови організаційної структури управління?
8. Які питання слід висвітлити в “Організаційному плані”, характеризуючи потребу у ключовому управлінському персоналі?
9. У чому полягає потреба складання матриці управлінських можливостей суб’єкта підприємницької діяльності? Охарактеризуйте її.
10. Що таке календарний план-графік основних етапів робіт щодо підготовки до реалізації проекту? Як він складається та на які питання дає відповіді?
11. Яку інформацію слід навести в “Організаційному плані” щодо правових аспектів реалізації проекту?

### **Практичні завдання**

**1.** Скласти довільний календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації) з організації виробництва і продажу комп’ютерів. Тривалість підготовчого етапу – 6 місяців.

Суб’єкту підприємницької діяльності необхідно провести такі підготовчі роботи (які потребують відповідного обсягу фінансування):

- складання договорів на поставку деталей, запчастин, комплектуючих (15,0 тис. грн);
- купівля комплектуючих (210,7 тис. грн);
- проведення рекламних заходів (9,8 тис. грн);
- навчання персоналу (11,2 тис. грн);



- доставка, установка і наладка лінії (4,5 тис. грн);
- купівля додаткового обладнання (5,4 тис. дол. США);
- купівля зборочної лінії (40 тис. дол. США);
- купівля офісних меблів (21,9 тис. грн).

Визначити загальну суму капітальних витрат у гривнях і доларах США.  
Курс долара США складає 25 грн.

Зробити висновки.

**2.** Колишній фасувальний цех планується відремонтувати і здати в оренду приватному підприємцю, який розмістить там магазин з продажу мобільних телефонів. Скласти довільний календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації).

Визначити вартість і тривалість кожного етапу (загальна сума інвестицій не повинна перевищувати 500 тис. грн) і розрахувати загальну суму капітальних витрат. Тривалість підготовчого етапу – 6 місяців.

Для початку роботи магазину необхідні кошти, які мають бути використані за наступними напрямками: купівля обладнання для торгового залу (у вартість обладнання входить доставка і установка); купівля мобільних телефонів і аксесуарів до них; купівля офісних меблів; укладання договору про оренду; купівля оргтехніки; ремонт і оздоблення приміщень; реклама у ЗМІ; одержання ліцензії на операторські функції і витрати на узгодження всіх документів; підбір кадрів.

Зробити висновки.

**3.** Планується створення роздрібного торговельного підприємства. Передбачається реалізація продукції таких товарних груп.

*Таблиця 8.3*

**Середньомісячний товарооборот, націнка та дохід за товарними групами суб'єкта підприємницької діяльності**

№ п/п	Товарні групи	Середньомісячний товарооборот, тис. грн	Середня націнка, %	Дохід з ПДВ, грн
1	Алкогільні напої	150	17	
2	Тютюнові вироби	124	16	
3	Безалкогольні напої	120	20	
4	Пиво	135	18	
5	Хліб та хлібобулочні вироби	15	20	
6	М'ясо	115	20	
7	Риба	18	15	
8	Готова продукція	110	25	
9	Ковбаси, сири	110	18	
10	Інші продтовари	18	22	

Обрати організаційно-правову форму ведення бізнесу (з метою мінімізації оподаткування). Розбити товарні групи на чотири відділи та розрахувати необхідну кількість продавців (враховуючи, що режим роботи магазину 30 днів на місяць з 9<sup>00</sup> до 21<sup>00</sup>).

Скласти оргструктуру управління суб'єктом підприємницької діяльності, враховуючи, що до складу персоналу магазину, окрім продавців увійдуть: директор, бухгалтер, завмаг, менеджер з постачання, маркетолог, економіст, різноробочий (2 ос.), охорона (3 ос.), прибиральниця, водій.

Зробити висновки.

### **Питання для самостійного вивчення**

1. Теоретичні засади управління суб'єктом підприємницької діяльності.
2. Основи підприємницької діяльності: створення суб'єкта підприємницької діяльності та започаткування бізнесу.
3. Види суб'єктів підприємницької діяльності в Україні.
4. Нормативно-правова база ведення підприємницької діяльності в Україні.

### **Питання для дискусії**

1. Переваги та недоліки організаційно-правових форм суб'єктів підприємницької діяльності в Україні.
2. Доцільність прийняття рішення про застосування спрощеної системи оподаткування або нетрадиційних (змішаних) організаційно-правових форм бізнесу. Відображення цієї інформації у бізнес-плані.
3. Джерела інформації щодо нормативно-правової бази підприємництва та правил проходження дозвільних процедур в Україні.
4. Переваги та недоліки типів організаційних структур управління. Доцільність обрання залежно від виду діяльності суб'єкта підприємницької діяльності.
5. Доцільність складання календарного плану-графіку реалізації проекту (до моменту початку його реалізації).

### **План семінарського заняття**

1. Основні цілі та завдання організаційного плану.
2. Структура організаційного плану.
3. Вибір організаційної структури та визначення потреби в управлінському персоналі.
4. Календарний план-графік реалізації підприємницького проекту.

### **Теми рефератів**

1. Формування політики планування управлінського персоналу суб'єкта бізнесу (реалізації підприємницького проекту).
2. Теоретичні засади управління суб'єктом підприємницької діяльності.
3. Основи підприємницької діяльності: створення суб'єкта підприємницької діяльності та започаткування бізнесу.
4. Види підприємств в Україні.
5. Нормативно-правова база ведення підприємницької діяльності в Україні.

## **Теми фіксованих виступів**

1. Система управління об'єктом бізнес-планування та її відображення в організаційному плані.

2. Взаємозв'язок показників організаційного та виробничого планів у системі бізнес-планування.

## **Тести**

**1. Оберіть вірну та повну мету розробки розділу “Організаційний план”:**

а) обґрунтувати вибір форми організації підприємницького проекту та довести, що управлінський персонал спроможний його реалізувати;

б) обґрунтування витрати суб'єкта бізнесу на систему організації управління ним;

в) обґрунтувати потребу підприємницького проекту у його комплексній та системній організації;

г) обґрунтувати, яка організація здійснюватиме реалізацію підприємницького проекту.

**2. Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу “Організаційний план”?**

а) обґрунтування потреби в організаційно-правовій формі;

б) обґрунтування потреби в управлінському персоналі;

в) обрання організаційної структури управління;

г) розробка календарного плану-графіка реалізації проекту.

**3. Яку з наведених нижче типів організаційних структур управління найбільш доцільно обрати для суб'єкта підприємницької діяльності, яке матиме представництва у всіх регіонах України?**

а) матрична;

б) дивізіональна;

в) лінійно-функціональна;

г) лінійна.

**4. Фактором, який визначає характер організаційної структури управління є:**

а) стиль керівництва;

б) наявність фінансових ресурсів;

в) характер виробництва;

г) рівень ризикованості бізнесу.

**5. Розрахуйте узагальнюючий показник оцінки організаційної структури управління суб'єктом підприємницької діяльності за такими даними: питомі витрати на управління складають 100 грн/ос.; загальна чисельність персоналу – 25 ос.; частка управлінського персоналу – 20%; фондвіддача основних засобів – 1 тис. грн; фондоозброєність персоналу –**

**40 грн/ос.:**

- а) 1,00;
- б) 1,09;
- в) 0,99;
- г) 0,09.

**6. Яку з організаційно-правових форм суб'єкта підприємницької діяльності найбільш доцільно обрати за умови необхідності розмежування рівня відповідальності засновників за результати функціонування суб'єкта підприємницької діяльності?**

- а) акціонерне товариство;
- б) товариство з повною відповідальністю;
- в) товариство з обмеженою відповідальністю;
- г) командитне товариство.

**7. Оберіть відповідь, яка найбільш повно характеризує потребу у складанні матриці управлінських можливостей для суб'єкта підприємницької діяльності:**

- а) існує потреба у залученні зовнішніх консультантів;
- б) існує потреба визначити рівень ефективності управління;
- в) існує потреба розробки організаційної структури управління;
- г) існує потреба навести професійно-кваліфікаційну характеристику управлінського персоналу.

**8. Важливим інструментом “Організаційного плану”, який ув'язує основні етапи реалізації бізнес-проекту з капіталовкладеннями є:**

- а) організаційно-методична карта;
- б) сценарний план проекту;
- в) алгоритм етапів бізнес-проекту;
- г) календарний план-графік реалізації проекту.

**9. Оберіть відповідь, яка найбільш повно характеризує питання, на які дає відповідь складання матриці “Календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації)”:**

- а) зміст етапів основних робіт по проекту; план реалізації кожного етапу; термін від початку реалізації проекту до його завершення;
- б) зміст етапів основних робіт по проекту; терміни та період реалізації етапів; загальна тривалість робіт з підготовки проекту; вартість кожного етапу; необхідні капіталовкладення за місяцями реалізації проекту;
- в) перелік етапів основних робіт по проекту та їх вартість;
- г) зміст етапів основних робіт по проекту та місяці, в яких вони повинні бути виконані.

**10. Яка інформація з “Організаційного плану” переноситься у розділ бізнес-плану, який розробляється наступним згідно логіки розробки**

### **обов'язкових розділів цього документа?**

- а) загальна вартість робіт з таблиці “Календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації)”;
- б) загальна сума витрат на оплату праці управлінського персоналу;
- в) ризики реалізації проекту, пов'язані з процесами організації управління;
- г) форма власності та організаційно-правова форма суб'єкта підприємницької діяльності.

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Барроу К. Бізнес-план : практ. посіб. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. – К. : Знання, 2001. – 285 с.
2. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т. Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 386 с.
3. Васильців Т. Г. Інтелектуальна власність : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, В. В. Апопій, О. О. Ільчук. – Львів : в-во ЛКА, 2015. – 252 с.
4. Верба В. А. Проектний аналіз : підруч. / В. А. Верба, О. А. Загородня. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.
5. Галенко В. П. Бизнес-планирование: Создание успешного бизнес-плана на предприятии / В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А. Страхова. – СПб : Питер, 2004. – 366 с.
6. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К. : Професіонал, 2008. – 240 с.
7. Горемыкин В. А. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова. – М. : Ось-89, 2003. – 1104 с.
8. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч. посіб. / [ за ред. Н. Г. Міценко, О. І. Яценко]. – Львів : Магнолія 2006, 2008. – 688 с.
9. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. / О. С. Іванілов. – [2-ге вид.]. – К. : ЦУЛ, 2011. – 728 с.
10. Когнитивная бизнес-аналитика : учеб. / [под. ред. Н. М. Абдикеева]. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 511 с.
11. Круглов Н. Ю. Основы бизнеса (предпринимательства) : учеб. / Н. Ю. Круглов. – М. : КНОРУС, 2010. – 544 с.
12. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. – К. : Знання, 2006. – 423 с.
13. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : в-во ЛКА, 2016. – 486 с.
14. Лупак Р. Л. Державна політика імпортозаміщення в системі забезпечення економічної безпеки України: пріоритети та інструменти реалізації : монографія / Р. Л. Лупак. – Львів : ННВК “АТБ”, 2018. – 527 с.
15. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.
16. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення

конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2019. – 552 с.

17. Патсула П. Дж. Бизнес-план за 30 дней. Пошаговое руководство по успешному бизнес-планированию и началу собственного дела / П. Дж Патсула. – М. : Эксмо, 2008. – 420 с.

18. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / [за ред. Свінцицької О. М.]. – К. : Кондор, 2009. – 264 с.

19. Покропивний С. Ф. Бизнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.

20. Попов В. М. Сборник бизнес-планов : учеб.-метод. пособ. / В. М. Попов. – [6-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2006. – 336 с.

21. Слиньков В. Н. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. / В. Н. Слиньков. – [2-е издание, стер.]. – К. : Алерта, 2006. – 456 с.

22. Стратегія та засоби конвергенції системи соціальної безпеки України та ЄС у процесі євроінтеграції : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2018. – 303 с.

23. Тарасюк Г. М. Планування комерційної діяльності : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2005. – 400 с.

24. Ширенбек Х. Экономика предприятия : учеб. для вузов / Х.Ширенбек; [пер. с нем.]. – СПб. : Питер, 2005. – 848 с.

25. Ясинський В. В. Бизнес-планування: теорія і практика : навч. посіб. / В. В. Ясинський, О. О. Гайдай. – К. : Каравела, 2004. – 232 с.

26. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kynytska-Iliash M. V. Social Security of Ukraine and the EU: aspects of convergence and improvement of migration policy. *Baltic Journal of Economic Studies*. – 2019. – Vol. 5 №. 4. – P. 50-58.

27. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kynytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprises. *Scientific Bulletin of Polissia*. – 2018. – № 2 (14), P. 2. – P. 8-15.

28. Vasylytsiv T., Lupak R. Justification of strategic priorities of state structural policy of import substitution in Ukraine. *Actual Problems of Economics*. – 2016. – № 1 (175). – P. 52-60.

29. Vasylytsiv T., Lupak R., Osadchuk Yu. Assessment of the level of penetration of import dependence in the context of the import substitution policy in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. – 2017. – № 167 (9-10). – P. 13-17.

## ТЕМА 9 ОЦІНЮВАННЯ КОМЕРЦІЙНИХ РИЗИКІВ

- 9.1. *Сутність та види ризиків, які враховуються при бізнес-плануванні*
- 9.2. *Структура та цілі розробки розділу “Оцінювання комерційних ризиків”*
- 9.3. *Методика оцінювання впливу ризиків та напрями їх мінімізації*

### **9.1. Сутність та види ризиків, які враховуються при бізнес-плануванні**

В умовах ринкової економіки ризик є невід’ємним елементом підприємницької діяльності. Тому ризик має бути врахованим при розробці бізнес-плану під час організації підприємницької діяльності. Підприємство, яке вміє своєчасно та обґрунтовано ризикувати часто стає ви нагородженим за ризик. Тому ризиком прийнято вважати певні дії, які приймаються швидше на вдачу, а ніж з однозначною вірогідністю одержання запланованого результату. Характерними особливостями ризику є невизначеність та неочікуваність.

Ризик – це існування можливості невдачі, небезпеки, потенційної загрози виникнення різного роду втрат (фінансових ресурсів, майна, результату (доходів) нижче очікуваного рівня ін.). Ризик – це відхилення результатів підприємницької діяльності від планових показників, що обумовлюється перш за все умовами ринкової конкуренції та державного регулювання, рівнем надійності техніко-технологічної бази виробництва та матеріально-технічного постачання, рівнем укомплектованості штату працівників, рівнем змін цін на продукцію (послуги) підприємства та іншими факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Це рівень фінансових втрат, що виражається у можливості недосягнення поставленої мети, у невизначеності і суб’єктивності оцінки прогнозованого результату.

Враховуючи широку кількість різних типів ризику у бізнес-плані підприємницької діяльності необхідно визначити лише ті ризики, настання яких є найбільш вірогідним та які можуть завдати найбільш суттєвих збитків під час реалізації підприємницького проекту підприємства. Частіше всього суб’єкт підприємницької діяльності може зустрітись із ризиками, пов’язаними з:

- несприятливими тенденціями в розвитку галузі, в якій воно функціонує;
- можливими зниженням ціни;
- циклічністю обсягів продаж;
- перевищенням виробничих затримок над запланованими;
- труднощами при отриманні сировини, матеріалів, комплектуючих;
- труднощами в отриманні кредитів;
- циклічністю руху грошових коштів і т. ін.

Для забезпечення процесу управління ризиками в підприємницькій діяльності важливе значення має поділ ризиків на чисті та спекулятивні. До чистих відносять природні, екологічні, політичні, транспортні та комерційні

ризика (майнові, виробничі, торгові), які можуть призвести до від'ємних чи нульових господарських результатів.

Спекулятивні ризики – ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей (інфляційні, валютні, дефіцитні) і капіталовкладеннями (процентні, кредитні, втрачена вигода, біржові, спекулятивні, банкрутство).

В окрему групу ризиків реалізації підприємницького проекту доцільно віднести ризики, пов'язані із стосунками підприємства з його контрагентами (постачальниками, покупцями, підрядчиками ін.). Так, в межах цієї групи слід враховувати у діяльності підприємства такі ризики, як:

– ризик не сплати заборгованості, який може бути зумовлений короткостроковим зниженням попиту на продукцію або зниженням ціни на неї (наприклад, через перевиробництво). З метою зниження рівня впливу цього ризику підприємству слід забезпечити дотримання принципу перевищення щорічних доходів від реалізації продукції (надання послуг) максимальних річних виплат по його заборгованостях. Можливі такі заходи зниження ризику від несплати платежів: використання резервних фондів, виробничі виплати, додаткове фінансування, кредити ін.;

– податковий ризик, який передбачає: неможливість гарантувати податкову знижку, якщо, наприклад, підприємницький (інвестиційний) проект підприємства не вступить в експлуатацію в термін, який передбачався; втрату виграшу на податках, якщо учасники зупинили роботу над вже функціонуючим, проте економічно не виправданим проектом; зміну податкового законодавства; рішення податкової служби, яке знижує податкові переваги в результаті реалізації проекту;

– ризик не завершення будівництва (не доведення підприємницького проекту підприємства до реалізації). Для його мінімізації підприємству слід забезпечити гарантування учасниками будівництва чи інвесторами завершення усіх робіт (чи відшкодування втрат). Якщо в проекті використовується новий технологічний процес чи ноу-хау, то інвестор може вимагати безумовних гарантій завершення будівництва, оскільки такі проекти є значно дорожчими, ніж передбачувалось.

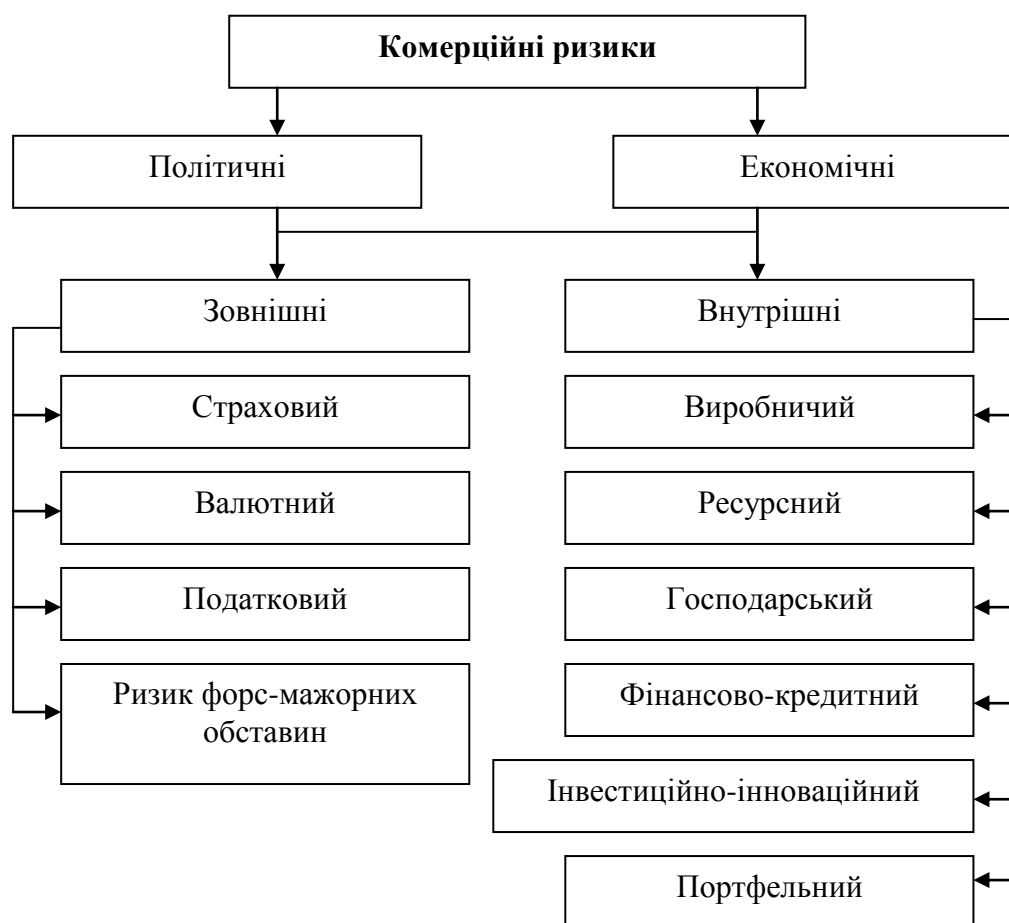
– невиконання (неналежне виконання) господарських договорів. Причиною настання цього виду ризику часто є неплатоспроможність контрагентів підприємства. При цьому неплатоспроможність одного з них негативно впливає на всіх партнерів-учасників підприємницького проекту;

– недосконала маркетингова політика підприємства чи його партнерів. Однією з основних причин зміни кон'юнктури ринку, посилення конкуренції може стати недосконала маркетингова політика. Невірний вибір каналів збуту, неточна інформація про конкурентів, недобросовісність конкурентів, - все це може негативно відбитись на результатах діяльності підприємства;

– виникнення не передбачуваних витрат. В сучасних умовах збільшення цін на ті, чи інші ресурси та послуги призводить до виникнення не передбачуваних витрат. Попередити такий вид ризику можна шляхом детального аналізу та прогнозування кон'юнктури на ринку ресурсів.



У контексті повноцінного дослідження впливу ризиків на реалізацію підприємницького проекту доцільно здійснювати також поділ ризиків на економічні та політичні (рис. 9.1). В свою чергу, як економічні, так і політичні ризики носять як внутрішній, так і зовнішній характер впливу.



**Рис. 9.1. Ризики, що супроводжують реалізацію підприємницького проекту суб'єкта підприємницької діяльності**

Основними внутрішніми видами ризику у діяльності суб'єктів підприємництва є: виробничий, господарський, фінансово-кредитний, інвестиційно-інноваційний та ресурсний.

Виробничий ризик пов'язаний з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), здійсненням будь-яких аспектів та складових виробничої діяльності. Цей вид ризику найбільш чуттєвий до змін обсягів виробництва та реалізації продукції, планових матеріальних і трудових витрат, до зміни цін, браку, дефектності виробів і т. ін. Виробничий ризик включає ризики невиконання умов господарських договорів, зміни кон'юнктури ринку та умов конкуренції, виникнення непередбачуваних втрат, в тому числі майна підприємства, його засобів ін.

На ризик втрати майна (ресурсний ризик) підприємства впливають стихійні лиха, аварійні ситуації, а також крадіжка майна як працівниками підприємства, так і сторонніми особами. Уникнути схожих втрат чи

максимально знизити можливість їх настання можна шляхом страхування майна, а також встановлення строгої майнової відповідальності, забезпечення належної охорони території підприємства ін.

Господарський ризик виникає в процесі реалізації закуплених підприємством товарів та наданням послуг. В комерційній угоді необхідно враховувати такі фактори як не вигідна зміна (підвищення) цін на засоби виробництва, зниження ціни реалізації продукції, втрата продукції в процесі обігу, збільшення витрат обігу ін.

Фінансово-кредитний ризик підприємства виникає при здійсненні фінансового підприємництва чи укладанні фінансових (грошових) та кредитних угод. На фінансовий ризик разом з чинниками, характерними для інших видів підприємницького ризику, впливають і такі, як неплатоспроможність однієї з сторін фінансової угоди, обмеження на валютно-грошові операції і т.п.

Причиною інвестиційно-інноваційного ризику може бути обесцінення інвестиційно-фінансового портфеля, який складається з власних та цінних паперів, які придбаваються підприємством, а також витратами на інноваційні розробки, які визнаються неперспективними чи не забезпечують належного позитивного економічного ефекту для підприємства.

Портфельний ризик пов'язаний з можливими коливаннями ринкових відсоткових ставок за цінними паперами, якими володіє підприємство.

Група ризиків, які носять зовнішній характер впливу на функціонування підприємства включає такі види ризиків: страховий, валютний, податковий, ризик форс-мажорних обставин і т. ін. Вони пов'язані із змінами на фінансово-кредитному ринку; національної грошової одиниці чи курсів іноземних валют; у податковій політиці держави; соціально-демографічних характеристиках; природних, геополітичних змінах ін.

## **9.2. Структура та цілі розробки розділу “Оцінювання комерційних ризиків”**

Основне завдання цього розділу бізнес-плану полягає у виявленні труднощів, у яких може опинитись підприємницький проект і які загрожують його належній реалізації, а також розробці системи заходів з їх ліквідації або мінімізації. Це визначає перелік цілей, які повинні бути досягнуті при розробці розділу “Оцінювання комерційних ризиків”:

1) типи можливих ризиків і проблеми, які можуть виникати при реалізації підприємницького проекту;

2) способи реагування на небезпеки та загрози бізнесу у випадку їх виникнення;

3) заходи щодо нейтралізації чи мінімізації можливих негативних наслідків.

Внутрішня логіка (структура) розробки розділу “Оцінювання комерційних ризиків” містить етапи, представлені на рис. 9.2:

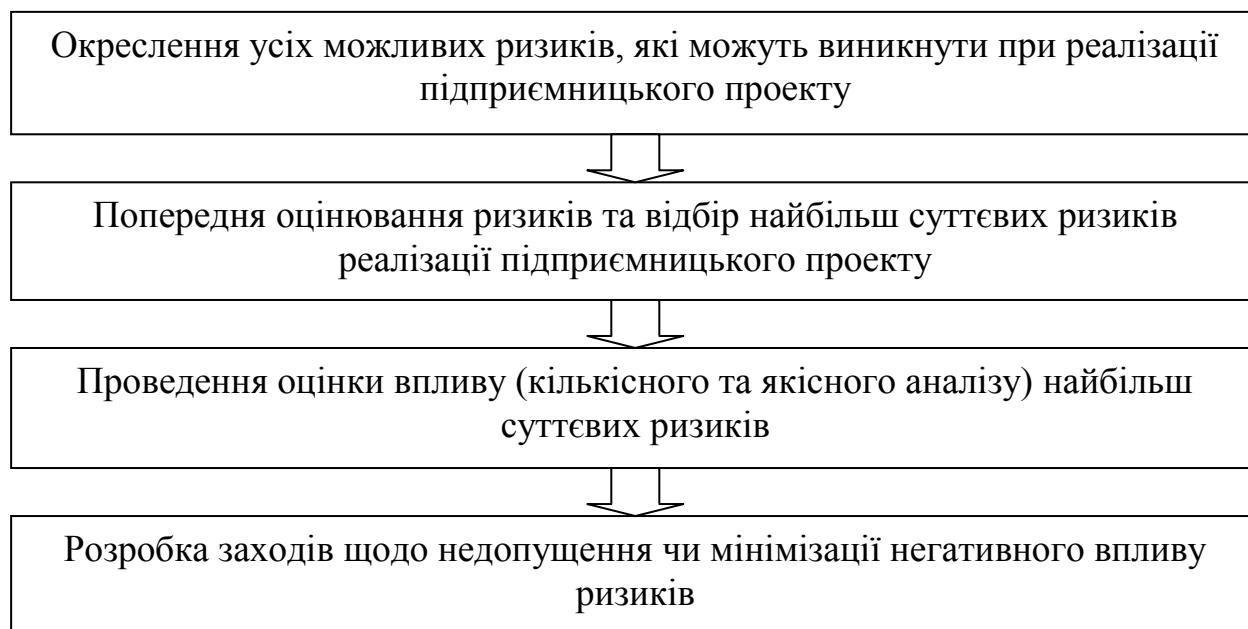
1. Окреслення усіх можливих ризиків, які можуть виникнути при реалізації підприємницького проекту.

2. Попереднє оцінювання комерційних ризиків та відбір найбільш

суттєвих (які потенційно можуть завдати найбільш суттєвих негативних наслідків майну суб'єкта бізнесу та показникам ефективності його функціонування (реалізації підприємницького проекту).

3. Проведення оцінки впливу (кількісного та якісного аналізу) найбільш суттєвих ризиків.

4. Розробка заходів щодо недопущення чи мінімізації негативного впливу комерційних ризиків.



**Рис. 9.2. Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану “Оцінювання комерційних ризиків”**

### **9.3. Методика оцінювання впливу комерційних ризиків та напрями їх мінімізації**

Втрати від ризику в підприємницькій діяльності можна умовно поділити на матеріальні, трудові, фінансові, втрати часу, спеціальні види втрат ін.

Матеріальні втрати – це непередбачувані проектом витрати чи прямі втрати матеріальних об'єктів у натуральному вираженні (будинки, споруди, передавальні пристрої, продукція, напівфабрикати, матеріали, сировина, комплектуючі вироби).

Трудові витрати – втрати робочого часу, зумовлені випадковими чи непередбачуваними обставинами, застосування дослідно-статистичних норм часу замість технічно обґрунтованих і т. ін.

Фінансові витрати виникають в результаті прямого збитку, вираженого у грошовому вимірі (не передбачуваних підприємницьким проектом платежі, штрафи, виплати за протерміновані кредити, додаткові податки, втрата грошових засобів чи цінних паперів). Вони можуть бути також результатом неотримання чи недоотримання грошових коштів з передбачуваних підприємством джерел, неповернення боргів ін.

Втрати часу виникають у випадку, якщо процес підприємницької діяльності відбувається повільнішими темпами, ніж передбачено згідно планів та звичної ділової активності підприємства.

До спеціальних втрат можна віднести втрати, пов'язані з нанесенням шкоди здоров'ю та життю людей, навколишнього середовища, престижу підприємства та з іншими несприятливими соціальними та морально-психологічними факторами.

Особлива група спеціальних видів втрат – втрати від впливу непередбачуваних факторів політичного характеру. Вони порушують ритм підприємницької діяльності, спричиняють підвищення рівня витрат та зниження прибутку. До типових джерел політичного ризику можна віднести: зниження ділової активності населення; зниження рівня трудової і виконавської дисципліни; недотримання прийнятих нормативно-правових актів; порушення платежів та взаєморозрахунків; нестійкість податкових ставок; примусові відрахування та платежі, які не мають здорового економічного змісту; відчуження майна чи грошових засобів.

Слід пам'ятати, що процес управління ризиками передбачає аналіз, кількісну оцінку та методи впливу на зниження рівня (повне усунення) ризику.

Суть якісного аналізу полягає у визначенні факторів ризику і видів робіт, при виконанні яких він виникає. На етапі якісного аналізу господарських ризиків конкретизують дії їх ідентифікації. Це комплексний аналіз різних форм звітності підприємств та експертне опитування фахівців. Завданням такої оцінки є: виявлення всіх ризиків, властивих діяльності підприємства (реалізації підприємницького проекту); опис ризиків; класифікація та групування ризиків; аналіз вихідних припущень.

Кількісне оцінювання полягає у встановленні взаємозв'язку між факторами комерційного ризику та основними результатами операційної діяльності і визначенні значення ризику за допомогою статистичних, аналітичних та інших методів. Ймовірність настання ризикової події може бути визначена суб'єктивним способом або об'єктивними методами. Завданнями кількісного аналізу є: формалізація невизначеності; розрахунок ризиків; оцінка ризиків.

Кількісно ймовірність виникнення певного розміру фінансових втрат суб'єкта підприємництва можна розрахувати так:

$$V_i = m / n, \quad (9.1)$$

де  $V_i$  – ймовірність виникнення  $i$ -го обсягу втрат;

$m$  – кількість випадків реальної наявності даного обсягу втрат;

$n$  – загальна кількість подій (елементів), які досліджуються в сукупності.

Підходи до оцінювання ризику можна також звести до таких трьох груп:

1) ризик оцінюється як сума добутків можливих збитків, зважених з урахуванням їх ймовірності;

2) ризик оцінюється як сума ризиків від ухвалення рішення і ризиків зовнішнього середовища (незалежних від внутрішніх рішень);

3) ризик визначають як добуток ймовірності настання негативної події та ступеня негативних наслідків.

Найбільш розповсюдженими методами оцінки ризику є:

1. Метод коригування норми дисконту. Суть цього методу полягає у приведенні потоків майбутніх платежів до дійсного моменту часу (дисконтування майбутньої вартості фінансових ресурсів).

2. Метод достовірних еквівалентів (коефіцієнтів вірогідності). Полягає у встановленні коефіцієнтів вірогідності, адекватних кожному виду ризику та зниженні очікуваних поступлень фінансових ресурсів на їх величину.

3. Аналіз чутливості, що є наочною ілюстрацією впливу окремих вихідних факторів на кінцевий результат діяльності підприємства (реалізації підприємницького проекту).

Об'єктивним методом ймовірність настання події встановлюється шляхом розрахунку частоти, з якою вона відбувається.

Важливими показниками, на основі яких можна робити висновки про рівень ризикованості підприємницького проекту є показники дисперсії, стандартного відхилення та коефіцієнта варіації.

Дисперсією називають міру відхилення фактичних показників варіаційного ряду від його середнього значення. Останнє характеризує середній фінансовий результат проведення певної операції (діяльності підприємства, започаткування підприємницької діяльності ін.) та визначається за формулою:

$$\Phi P = \sum_{i=1}^n \Phi P_i \times P_i \quad (9.2)$$

де  $\Phi P_i$  –  $i$ -й можливий фінансовий результат, грн;

$P_i$  – ймовірність виникнення  $i$ -го фінансового результату.

Дисперсія ( $\delta^2$ ) визначається як середньозважене від квадратів відхилення фактичних фінансових результатів господарських операцій, що досліджуються, від середнього значення по варіаційному ряду за формулою:

$$\delta^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\Phi P_i - \Phi P)^2}{n} \quad (9.3)$$

Середньоквадратичне відхилення (стандартне відхилення) ( $\delta$ ) визначають за формулою:

$$\delta = \sqrt{\delta^2} \quad (9.4)$$

Середньоквадратичне відхилення характеризує середньозважений (найбільш ймовірний) розмір відхилення окремих варіантів (можливих фінансових наслідків господарських операцій) від їх середнього значення.

Для порівняння варіації різних статистичних сукупностей використовують також коефіцієнт варіації ( $\nu$ ), який визначається як відношення середньоквадратичного відхилення до середнього значення варіанта:

$$\nu = \frac{\delta}{\Phi Z} \times 100 \quad (9.5)$$

Чим вище значення середньоквадратичного відхилення та коефіцієнта варіації, тим вищий рівень ризику.

Суб'єктивний метод базується на суб'єктивних оцінках експертів, консультантів чи особистому досвіді підприємця.

Для зменшення ризику та підвищення надійності проекту проводять аналіз його чутливості, тобто визначають рівень впливу на ефективність (термін окупності вкладеного капіталу, рівень рентабельності ін.) основних (критичних) факторів. В дослідження, як правило, включають наступні фактори: ціна одиниці продукції; обсяг продаж; собівартість одиниці продукції; рівень інфляції в плановому періоді; час затримки платежів за поставлену продукцію ін. За результатами чуттєвості в процесі планування передбачають також заходи, які зменшують рівень ризику при реалізації проекту.

Аналіз чуттєвості доцільно проводити по відношенню до ризику, який важко усунути традиційними методами мінімізації ризиків, оскільки він присутній систематично та обумовлений зовнішніми факторами та є ризиком, який залежить від діяльності конкретного підприємства чи галузі. Такий ризик називають систематичним ( $\beta$ ). Він визначає рівень коливань в результатах діяльності галузі по відношенню до результатів діяльності ринку чи всієї економіки (формула 9.6). Проте цей показник можна застосовувати також для визначення рівня коливань результатів діяльності окремо взятого підприємства по відношенню до результатів діяльності галузі, в якій здійснює діяльність підприємство.

$$\beta_j = \frac{\text{cov}(D_i, D_j)}{\delta^2(D_m)} = \frac{\sum_{j=1}^n (D_{mj} - \bar{D}_{mj}) \times (D_{ij} - \bar{D}_i)}{\sum_{j=1}^n (D_{mj} - \bar{D}_m)^2} \quad (9.6)$$

де  $n$  – кількість інтервалів часу у досліджуваному періоді (інтервал вибірки);

$D_i, D_m$  – відповідно, дохідність  $i$ -го виду акцій та середньоринкова дохідність;

$\text{cov}(D_i, D_j)$  – коваріація дохідності  $i$ -го виду акцій та середньоринкової дохідності;

$D_{ij}, D_{mj}$  – дисперсія середньоринкової дохідності акцій;

$D_{ij}, D_{mj}$  – відповідно, дохідність  $i$ -го виду акцій і середньоринкова дохідність акцій за  $j$ -й інтервал часу;

$\bar{D}_i, \bar{D}_m$  – відповідно, середня дохідність  $i$ -го виду акцій та середньоринкова дохідність акцій за увесь досліджуваний період.

Для характеристики  $\beta$  використовується шкала (таблиця 9.1). Діапазон значень від 0 до 2 рекомендується використовувати при оцінюванні коефіцієнта  $\beta$  експертним шляхом.

Важливим прикладним значенням коефіцієнта  $\beta$  є можливість використання його для оцінки того, на скільки очікуваний дохід по конкретному виду акцій компенсує ризикованість вкладень у ці акції. Тобто цей показник дозволяє визначити, якою повинна бути дохідність ризикової акції залежно від середньоринкової дохідності на даний момент часу і дохідності безризикових вкладень. Для цього використовується формула 9.7.

$$D_i' = D_0 + \beta \times (D_m - D_0) \quad (9.7)$$

де  $D_0$  – ставка дохідності, яка має ризик, рівний 0.

В якості  $D_0$  може прийматись ставка Національного банку за державними борговими цінними паперами.

Таблиця 9.1

**Шкала коефіцієнтів систематичного ризику підприємницької діяльності**

Величина $\beta$	Градація ризику
0	Ризик відсутній
(0;1)	Значення ризику нижче середнього
1	Значення ризику на рівні середнього по ринку
(1;2)	Значення ризику вище середньоринкового

4. Метод сценаріїв. Алгоритм реалізації цього методу такий: використовуючи аналіз чутливості, визначаються ключові фактори інвестиційного проекту; розглядаються можливі ситуації, обумовлені коливанням цих факторів (будується “дерево сценаріїв”); методом експертних оцінок визначаються ймовірності кожного сценарію; за кожним сценарієм з урахуванням його ймовірності розраховується масив значень чистих поточних вартостей проекту; на основі даних цього масиву розраховуються критерії ризику підприємства (його проекту).

5. Аналіз ймовірнісних розподілів потоків платежів. Застосування цього методу для аналізу ризиків дає можливість одержати корисну інформацію про очікувані значення чистих поточних вартостей проекту і чистих надходжень, а також здійснити аналіз їх ймовірнісних розподілів.

6. Метод дерева рішень. Використовується у ситуаціях, коли прийняті в певний момент часу управлінські рішення залежать від рішень, прийнятих раніше, і в свою чергу визначають сценарії подальшого розвитку подій.

7. Метод Монте-Карло (імітаційне моделювання). Метод базується на економіко-статистичних методах та теорії ігор. Алгоритм імітаційного моделювання передбачає такі етапи: визначення ключових факторів інвестиційного проекту (за допомогою аналізу чутливості); визначення максимального і мінімального значень ключових факторів, вибір характеру розподілу ймовірностей; проведення імітації ключових факторів; розрахунок критеріїв, які кількісно характеризують ризик інвестиційного проекту (математичне очікування чистих теперішніх вартостей, дисперсія, середньоквадратичне відхилення ін.).

Альтернативним способом урахування невизначеності є використання теорії нечітких множин. Використовуючи її можна запропонувати метод оцінки інвестиційного ризику на основі комплексного показника оцінки рівня ризику ( $\omega$ ). Рівень ризику може бути оціненим з використанням формул 9.8 – 9.15:

$$\omega = R \times \left(1 + \frac{1 - \lambda}{\lambda} \times \ln(1 - \lambda)\right) \quad (9.8)$$

$$\lambda = -\frac{NPV_{\min}}{NPV_{\text{avg}} - NPV_{\min}} \quad (9.9)$$

$$R = -\frac{NPV_{\min}}{NPV_{\max} - NPV_{\min}} \quad (9.10)$$

$$NVP_{\min} = -I + \frac{CF_{\min}}{(1 + RD_{\max})^1} + \frac{CF_{\min}}{(1 + RD_{\max})^n} \quad (9.11)$$

$$NVP_{\max} = -I + \frac{CF_{\max}}{(1 + RD_{\max})^1} + \frac{CF_{\max}}{(1 + RD_{\min})^n} \quad (9.12)$$

$$NVP_{AVG} = -I + \frac{CF_{AVG}}{(1 + RD_{AVG})^1} + \frac{CF_{AVG}}{(1 + RD_{AVG})^n} \quad (9.13)$$

$$CF_{AVG} = \frac{(CF_{\max} - CF_{\min})}{2} \quad (9.14)$$

$$RD_{AVG} = \frac{(RD_{\max} - RD_{\min})}{2} \quad (9.15)$$

де  $NPV_{\min}$ ,  $NPV_{\max}$ ,  $NPV_{avg}$  – відповідно, мінімальне, максимальне та середнє значення чистої поточної вартості, грн;

$I$  – розмір інвестицій у створення підприємства (реалізацію інвестиційного проекту), грн;

$RD_{\min}$ ,  $RD_{AVG}$ ,  $RD_{\max}$  – відповідно, мінімальна, середня та максимальна річна ставка дисконту;

$CF_{\min}$ ,  $CF_{AVG}$ ,  $CF_{\max}$  – відповідно, мінімальний, середній та максимальний чистий грошовий потік.

Розробник бізнес-плану (або керівництво суб'єкта бізнесу), виходячи з своїх інвестиційних переваг, може класифікувати значення рівня ризику, виділивши для себе інтервал неприйнятних значень ризику, наприклад: незначний; низький; середній; відносно високий; високий; неприйнятний.

Реагувати на можливі негативні наслідки ризикованої діяльності підприємства можливо завдяки розробці організаційних і операційних процедур попереджувального характеру. Ці процедури включають в себе конкретні рекомендації для дій у випадку неприємних наслідків.

З метою своєчасно реагування на негативні наслідки ризикової ситуації розробляються так звані альтернативні плани, які передбачають заходи, які необхідно робити у випадку виникнення неприємної ситуації і яких наслідків слід очікувати в результаті. Перевага альтернативних планів полягає в уможливленні реалізації швидких дій в неприємних ситуаціях та зменшенні невизначеності в умовах ризикованої діяльності.

Проблема управління ризиками зводиться не тільки до того, щоб своєчасно відреагувати на вже виникненні загрози, але мінімізувати їх негативні наслідки. Існують такі основні способи зменшення ризику підприємницької діяльності:

- 1) підвищення якості роботи у сфері управління підприємством;
- 2) передача частини ризику іншим особам чи організаціям шляхом хеджування і страхування;
- 3) самострахування.

Як показує практика, звичайний ризик може бути зменшений добре поставленою роботою в області управління. Зокрема у цьому напрямі малому підприємству доцільно здійснювати бізнес-планування своєї підприємницької



діяльності, а також залучати відповідних фахівців (спеціалістів, експертів, консультантів) до виконання тих чи інших управлінських функцій. Для цього складають таблицю управлінських можливостей підприємства, яка включає інформацію про: перелік функцій управління; якості персоналу, необхідні для виконання відповідних функцій; джерела покриття потреби у відповідному персоналі. Останні поділяються на внутрішні (можуть бути реалізованими шляхом найму відповідного персоналу) та зовнішні (реалізуються через залучення зовнішніх консультантів або навчання (підвищення кваліфікації) власного персоналу).

Однак найбільш розповсюдженими способами зменшення ризику є хеджування та страхування. Хеджування – це спосіб зменшення ризику підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу шляхом заключення довгострокової згоди на поставку продукції між постачальником і покупцем. Цей вид страхування передбачає, що одна сторона (страхувальник) за певну суму (страховий внесок) згодна заплатити іншій стороні при умовах, оговорених в страховому контракті, заздалегідь визначену грошову суму у випадку, якщо страхувальник не зможе поставити продукцію в належній кількості чи якості (найбільш розповсюджений вид страхування у сільському господарстві).

Страхування ризиків – це передача відповідальності за відповідні ризики страховій компанії. Страхування поділяється на майнове та від нещасних випадків.

Іншим розповсюдженим та надійним методом зниження ризику є самострахування, яке здійснюється шляхом створення на підприємстві резервних фондів (страхових запасів). Самострахування є доцільним у випадках, коли: вартість майна, яке страхується відносно невелика порівняно з майновими та фінансовими параметрами усього бізнесу (підприємства) чи вкладених ресурсів у реалізацію бізнес-проекту; ймовірність настання ризикової події мала; підприємство володіє значною кількістю однотипного майна.

Способами зниження рівня ризику реалізації підприємницьких проектів є:

- залучення до розробки проекту партнерів та консультантів;
- детальне передпроектне опрацювання супутніх проблем;
- прогнозування тенденцій розвитку ринкової кон'юнктури, попиту на продукцію (послуги);
- розподіл ризику між учасниками проекту, його співвиконавцями;
- резервування засобів на покриття непередбачуваних витрат.

Модель управління ризиками можна також спрощено звести до трьох етапів: ідентифікації ризиків; обчислення ризиків та оптимізації ризиків.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Дайте декілька визначень, які в сукупності характеризують поняття ризику реалізації підприємницького проекту.
2. Перелічіть найбільш типові ризики (ускладнення), характерні для підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу.

3. Наведіть найбільш типові ознаки класифікації ризиків реалізації підприємницького проекту.

4. У чому відмінність між чистими та спекулятивними ризиками?

5. Якими є найбільш типові ризики, пов'язані з відносинами суб'єкта підприємництва з його контрагентами?

6. Перелічіть зовнішні та внутрішні (за характером впливу) ризики функціонування підприємства. У чому їх зміст?

7. Якими можуть бути втрати суб'єкта бізнесу впливу ризиків?

8. У чому полягає кількісна, а у чому якісна оцінювання рівня ризику?

9. Перелічіть методи оцінки ризику, охарактеризуйте їх зміст.

10. Якою є методика аналізу так званого систематичного ризику підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу?

11. Обґрунтуйте зміст та методику урахування невизначеності у діяльності суб'єкта підприємництва, яка базується на використанні теорії нечітких множин.

12. Перелічіть та обґрунтуйте способи зменшення рівня (усунення) ризику функціонування підприємства.

13. Якими є способи зниження рівня ризику реалізації підприємницьких проектів?

### Практичні завдання

1. Розрахувати систематичний ризик реалізації продукції підприємством порівняно з підприємствами в Україні загалом, використовуючи дані таблиці.

*Таблиця 9.2*

**Обсяги реалізованої продукції підприємством та підприємствами в Україні у 2014-2018 рр., млрд грн**

Показники	2014	2015	2016	2017	2018
Загальний обсяг реалізації продукції (послуг) підприємствами України	737,2	987,9	1403,1	1507,9	1600,1
Обсяг реалізованої продукції (послуг) досліджуваним підприємством	49,4	65,2	74,4	82,9	91,4

Скористатись прикладом побудови таблиці для оформлення розрахунків відповідно до практичного завдання № 1.

Зробити висновки.

2. Розрахувати систематичний ризик бізнес-клімату в області порівняно з середнім по Україні, використовуючи дані таблиці.

*Таблиця 9.3*

**Чинники негативного впливу на бізнес-клімат в області та в Україні, %**

Проблеми	Україна	Область
Недосконалість законодавства	71,8	70,8
Високі ставки податків на соціальне страхування	68,4	69,0
Високий рівень корупції	66,7	70,0
Високі ставки податків на підприємницьку діяльність	52,1	40,0
Неналежний рівень захисту права власності	47,0	35,6
Недостатні внутрішні інвестиції	30,8	25,1
Складність доступу до фінансово-кредитних ресурсів	30,8	52,3
Інше	6,0	-

Розрахунки оформити в таблиці “Розрахунок систематичного ризику бізнес-клімату”.

Зробити висновки.

Таблиця 9.4

**Розрахунок систематичного ризику бізнес-клімату**

Проблема	y	x	y <sup>2</sup>	xy
Недосконалість законодавства				
Високі ставки податків на соціальне страхування				
Високий рівень корупції				
Високі ставки податків на підприємницьку діяльність				
Неналежний рівень захисту права власності				
Недостатні внутрішні інвестиції				
Складність доступу до фінансово-кредитних ресурсів				
Інше				
Сума				
Середні				
Дисперсія				
Коваріація				
Систематичний ризик				

3. Визначити рівень ризику реалізації підприємницького проекту (на перші два роки його функціонування) методом теорії нечітких множин за такими даними: обсяг інвестицій, необхідних для створення підприємства складає 1,5 млн грн; ставка дисконтування в плановому періоді може коливатись від 10 % до 30 % річних; чистий грошовий потік планується в діапазоні від 0 до 3 млн грн.

Зробити висновки.

4. За даними, наведеними в таблиці визначити яка стратегія є оптимальною для підприємства залежно від значень ризику виникнення ситуації при варіантах: № 1 – 40 %, № 2 – 35 %, № 3 – 25 %.

Таблиця 9.5

**Експертні оцінки щодо прибутків суб'єкта бізнесу залежно від ситуації на ринку**

Товарні групи	Прибуток (тис. грн) при ситуації:		
	1	2	3
1	48	67	52
2	89	24	46
3	72	49	76

Зробити висновки.

5. Суб'єктом бізнесу розглядаються інвестиційні проекти А і Б, обсяги інвестицій в які є однаковими. Величина планового доходу відображається розподілом ймовірності, наведеним в таблиці.

Таблиця 9.6

**Дохід та розподіл ймовірностей його одержання**

Проект А		Проект Б	
Дохід	Ймовірність	Дохід	Ймовірність
600	0,15	400	0,10
700	0,10	600	0,25
800	0,40	700	0,35
900	0,20	1000	0,20
950	0,15	1500	0,10

Вибрати оптимальний інвестиційний проект. Зробити висновки.

6. За допомогою методу еквівалента певності визначити, чи прийнятний для підприємницького проекту з такими даними:

Таблиця 9.7

**Грошовий потік та фактори еквівалента певності**

Роки	Грошовий потік від проекту, тис. грн	Фактор еквівалента певності
1	2000	0,93
2	3000	0,91
3	4000	0,80
4	8000	0,75

Початкові інвестиції – 15000 тис. грн. Доходність державних облігацій – 8 %. Зробити висновки.

**Питання для самостійного вивчення**

1. Методика оцінки ризикованості інвестиційних проектів у рамках бізнес-планування.
2. Методика та показники моніторингу зовнішнього середовища функціонування суб'єкта бізнесу як напрям недопущення ризикових ситуацій.
3. Шляхи та заходи щодо мінімізації та профілактики комерційного ризику суб'єкта підприємництва.

**Питання для дискусії**

1. Яке з тверджень, на Вашу думку, вірне: “ризик впливає на обсяги підприємницької діяльності” чи “ризик визначає кінцевий результат ефективності підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу”?
2. Рівень впливу яких з видів ризиків є найбільш вагомим?
3. Переваги та недоліки методів оцінювання рівня ризику бізнес-проекту.
4. Доцільність створення відділу системи управління ризиками реалізації підприємницьких проектів.
5. Доцільність витрат на страхування як способу зниження ризиків суб'єктів бізнесу. Гранично допустимий рівень витрат підприємства на страхування ризиків.
6. Вплив інфляції на методику оцінки рівня ризику функціонування (реалізації проектів) підприємства.

## План семінарського заняття

1. Сутність та види комерційного ризику.
2. Структура та цілі розробки розділу “Оцінювання комерційних ризиків”.
3. Методика оцінювання впливу ризиків та напрями їх мінімізації.

## Теми рефератів

1. Об’єктивна необхідність врахування ризиків при розробці бізнес-плану створення нового підприємства. Чинники, які обумовлюють її більшу актуальність для суб’єктів малого підприємництва.
2. Характеристика зовнішніх по відношенню до суб’єктів підприємництва ризиків їх функціонування.
3. Методи оцінки рівня ризику реалізації підприємницького проекту.
4. Особливості їх застосування залежно від виду ризику.
5. Взаємообумовленість впливу та доцільність реалізації заходів з мінімізації впливу ризиків залежно від стадії життєвого циклу функціонування суб’єкта підприємництва.
6. Характеристика етапів ефективної системи управління ризиками суб’єкта підприємництва.

## Теми фіксованих виступів

1. Економічна необхідність оцінки та мінімізації ризиків бізнес-проекту.
2. Організація страхування ризиків бізнес-проекту.

## Тести

**1. Оберіть визначення, яке найбільш повною мірою відображає визначення суті поняття ризик:**

- а) можливість одержання фінансових втрат через низькі показники ефективності підприємницької діяльності;
- б) втрата майна та грошових коштів підприємства внаслідок настання форс-мажорних обставин;
- в) відхилення результатів підприємницької діяльності від планових показників через умови ринкової конкуренції, державного регулювання та інші фактори внутрішнього та зовнішнього середовища;
- г) відхилення показників підприємницької діяльності від запланованих через не врахування вимог державного регулювання та факторів внутрішнього і зовнішнього по відношенню до підприємства характеру.

**2. Можливість виникнення несприятливої події, яка призводить до фінансових та інших втрат, називають:**

- а) невизначеністю;
- б) форс-мажором;
- в) дисконтуванням
- г) ризиком.

**3. Серед наведених нижче ризиків оберіть, який не відповідає групі ризиків, пов'язаних із відносинами з контрагентами:**

- а) податковий ризик;
- б) ризик не сплати заборгованості;
- б) ризик не завершення будівництва;
- г) ризик недосконалої маркетингової політики.

**4. У найбільш загальному вираженні кількісно ймовірність виникнення ризику можна розрахувати:**

- а) як добуток кількості випадків настання втрат фінансових результатів на кількість подій, які досліджувались;
- б) як відношення суми добутків можливих фінансових результатів на ймовірність їх настання до кількості подій;
- в) як середньоквадратичне відхилення максимальних та мінімальних значень фінансових результатів підприємства;
- г) шляхом ділення максимально можливого фінансового результату підприємства до найгіршого результату.

**5. Які з наведених нижче показників не відносять до показників рівня ризику?**

- а) середньоквадратичне відхилення;
- б) коефіцієнт варіації;
- в) коефіцієнт систематичного ризику;
- г) коефіцієнт максимального ризику.

**6. Ризик, обумовлений зовнішніми по відношенню до суб'єкта підприємництва факторами та який залежить від виду діяльності чи галузі називають:**

- а) суб'єктивним;
- б) об'єктивним;
- в) систематичним;
- г) макроекономічним.

**7. До якого методу оцінки ризиків відноситься метод, який є наочною ілюстрацією впливу окремих вихідних факторів на кінцевий результат функціонування суб'єкта підприємництва, основним недоліком якого є передумова про розгляд зміни кожного фактора ізольовано?**

- а) метод коригування норми дисконту;
- б) метод достовірних еквівалентів;
- в) аналіз чутливості;
- г) метод Монте-Карло.

**8. До якого методу оцінки ризиків відноситься метод, використовуваний у ситуаціях, коли прийняті в певний момент часу управлінські рішення залежать від рішень, прийнятих раніше, і у свою**

**чергу визначають сценарії подальшого розвитку подій?**

- а) метод коригування норми дисконту;
- б) метод дерева рішень;
- в) аналіз чутливості критеріїв ефективності;
- г) метод Монте-Карло.

**9. Яка з перелічених нижче дій не відноситься до етапів системи управління ризиками суб'єкта підприємництва?**

- а) проектування альтернативних стратегій ризик-менеджменту;
- б) моніторинг ризиків;
- в) вибір оптимальної стратегії ризик-менеджменту;
- г) метод Монте-Карло.

**10. Яка з наведених нижче дій не належить до способів зменшення ризику функціонування суб'єкта бізнесу?**

- а) передача частини ризику стратегічним підрозділам;
- б) підвищення якості роботи у сфері управління;
- в) самострахування;
- г) хеджування.

### **Глосарій основних термінів і понять**

**Ризик реалізації підприємницького проекту** – це відхилення результатів підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу від показників інвестиційного плану, що обумовлюється перш за все умовами ринкової конкуренції та державного регулювання, рівнем надійності техніко-технологічної бази виробництва та матеріально-технічного постачання, рівнем укомплектованості штату працівників, рівнем змін цін на продукцію (послуги) підприємства та іншими факторами внутрішнього та зовнішнього середовища; рівень фінансових втрат, що виражається у можливості недосягнення поставленої мети, у невизначеності і суб'єктивності оцінки прогнозованого результату.

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Бизнес-планирование : учеб. / [под ред. В. М. Попова, С. И. Лянунова, С. Г. Млодик]. – [изд. 2-е, перероб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 816 с.
2. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т. Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 386 с.
3. Васильців Т. Г. Інтелектуальна власність : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, В. В. Апопій, О. О. Ільчук. – Львів : в-во ЛКА, 2015. – 252 с.
4. Верба В. А. Проектний аналіз : підруч. / В. А. Верба, О. А. Загородня. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.
5. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К. : Професіонал, 2008. – 240 с.

6. Горемыкин В. А. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова. – М. : Ось-89, 2003. – 1104 с.

7. Городня Т. А. Економічна та фінансова діагностика : навч. посіб. / Т. А. Городня, І. П. Мойсеєнко. – Львів : Магнолія 2006, 2008. – 282 с.

8. Грабовецький Б. Є Економічний аналіз : навч. посіб. / Б. Є. Грабовецький. – К. : ЦУЛ, 2009. – 256 с.

9. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.

10. Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз : підруч. / Г. І. Кіндрацька, М. С. Білик, А. Г. Загородній. – [3-тє вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2008. – 487 с.

11. Когнитивная бизнес-аналитика : учеб. / [под. ред. Н. М. Абдикеева]. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 511 с.

12. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2006. – 190 с.

13. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : в-во ЛКА, 2016. – 486 с.

14. Лупак Р. Л. Державна політика імпортозаміщення в системі забезпечення економічної безпеки України: пріоритети та інструменти реалізації : монографія / Р. Л. Лупак. – Львів : ННВК “АТБ”, 2018. – 527 с.

15. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2019. – 552 с.

16. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.

17. Стратегія та засоби конвергенції системи соціальної безпеки України та ЄС у процесі євроінтеграції : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2018. – 303 с.

18. Ясинський В. В. Бізнес-планування: теорія і практика : навч. посіб. / В. В. Ясинський, О. О. Гайдай. – К. : Каравела, 2004. – 232 с.

19. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kynytska-Iliash M. V. Social Security of Ukraine and the EU: aspects of convergence and improvement of migration policy. *Baltic Journal of Economic Studies*. – 2019. – Vol. 5 №. 4. – P. 50-58.

20. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kynytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprises. *Scientific Bulletin of Polissia*. – 2018. – № 2 (14), P. 2. – P. 8-15.

21. Vasylytsiv T., Lupak R. Justification of strategic priorities of state structural policy of import substitution in Ukraine. *Actual Problems of Economics*. – 2016. – № 1 (175). – P. 52-60.

22. Vasylytsiv T., Lupak R., Osadchuk Yu. Assessment of the level of penetration of import dependence in the context of the import substitution policy in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. – 2017. – № 167 (9-10). – P. 13-17.



## ТЕМА 10 ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

- 10.1. *Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану*
- 10.2. *Основні табличні форми фінансового плану*
- 10.3. *Очікувані фінансові коефіцієнти*
- 10.4. *Цілі та завдання презентації бізнес-плану, методологічні основи експертизи бізнес-плану*

### **10.1. Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану**

Значення розділу “Фінансовий план” бізнес-плану полягає в тому, що показники, які розраховуються в ньому мають значення для прийняття кінцевого рішення щодо прийнятності підприємницького проекту для подальшої його реалізації. Метою цього розділу бізнес-плану є дати відповідь на питання щодо терміну окупності інвестицій по проекту та обґрунтування основних показників його ефективності. Відповідно до цієї мети основними завданнями “Фінансового плану” є:

- узагальнити результати всіх попередніх розділів бізнес-плану та звести воедино усі необхідні капіталовкладення для початку реалізації, а також інформацію про поточні витрати в межах підприємницького проекту, визначені в попередніх розділах бізнес-плану; обґрунтувати таким чином загальну потребу бізнес-проекту в інвестиціях;

- визначити джерела фінансування інвестицій по проекту та їх структуру;

- розробити план руху грошових коштів;

- скласти план чистого доходу та витрат;

- спрогнозувати плановий баланс суб'єкта підприємництва (підприємницького проекту);

- розрахувати значення показників-індикаторів обсягів підприємницької діяльності (підприємницького проекту);

- розрахувати основні показники фінансової ефективності проекту.

Представимо внутрішню логіку розробки “Фінансового плану” на рис. 10.1. Відтак, цей розділ бізнес-плану повинен дати відповіді на запитання:

- з яких джерел та у який період часу будуть залучені необхідні фінансові ресурси;

- яким є цільове призначення усіх інвестицій по проекту;

- як співвідносяться поточні потреби підприємства у грошових коштах з плановим рухом грошових коштів (доходів та витрат);

- яким буде фінансовий стан підприємства протягом та на кінець планового періоду.

Фінансовий план важливий також для самого розробника бізнес-плану, оскільки дає відповідь на питання чи прийнятний проект взагалі, а також для інвестора, кредитора, партнера по бізнесу, оскільки дозволяє відповісти на питання, чи здатне підприємство виконати взяті на себе зобов'язання,

правильно розпорядитись залученими у підприємницький проект фінансовими ресурсами, а також своєчасно розрахуватись із зобов'язаннями чи забезпечити належний прибуток на вкладений капітал. Період планування у “Фінансовому плані” повинен відповідати періоду планування у інших розділах бізнес-плану (як правило, це три роки з помісячною розбивкою у перший рік та поквартальною у другий та третій рік реалізації проекту).



**Рис. 10.1. Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану “Фінансовий план”**

Загальна сума інвестицій, необхідних для реалізації підприємницького проекту включає передусім витрати на формування основного (необоротного) капіталу, оборотного капіталу, виробничих витрат та витрат на збут. При чому основний капітал являє собою засоби, необхідні для забезпечення проекту основними засобами та нематеріальними активами, а обіговий капітал – засоби, необхідні для функціонування підприємства та нормальної реалізації підприємницького проекту.

Для забезпечення належного планування інвестицій по проекту та поточних його витрат слід зібрати відповідну інформацію з усіх попередніх розділів бізнес-плану, а також скористатись прикладом класифікації загальних витрат підприємницького проекту, наведеною у таблиці 10.1.

**Класифікація джерел загальних витрат (інвестицій)  
підприємницького проекту**

Групи витрат	Підгрупа витрат	Перелік витрат	Склад витрат
I. Першопочаткові інвестиційні витрати	1.1. Витрати на основні засоби та нематеріальні активи	Витрати на інвестиції в основний капітал	Вартість придбання земельної ділянки, будівництва, обладнання та його монтажу, придбання інших основних засобів, включаючи їх транспортування, монтаж ін.
		Довиробничі та післявиробничі витрати	Розробка ТЕО, реєстрація підприємства, оплата патентів, відряджень, адміністративних витрат, пов'язаних з організацією бізнес-проекту
	1.2. Витрати на оборотний капітал (А) – Б) = чистий обіговий капітал)	а) поточні активи	Придбання усіх видів оборотних активів
		б) кредиторська заборгованість	Комерційний кредит, оплата заборгованості перед кредиторами ін.
II. Виробничі витрати	2.1. Заводські витрати	а) матеріальні	Сировина, матеріали, паливо ін.
		б) трудові	Оплата праці персоналу
		в) заводські накладні витрати	Витрати на ремонт обладнання, прибирання, освітлення виробничих площ, утилізацію відходів ін.
	2.2. Адміністративні та накладні витрати		Оплата праці адміністративного персоналу, зовнішніх консультацій, накладні витрати
	2.3. Амортизаційні витрати		Амортизаційні відрахування
	2.4. Фінансові витрати		Рентні платежі, оплата штрафів, пені ін.
III. Збутові витрати	3.1. Прямі витрати	а) упакування та зберігання готової продукції	
		б) витрати на збуту	Реклама, оплата комісійних ін.
		в) транспортні витрати	
	3.2. Непрямі витрати		Оплата персоналу, витрати на дослідження ринку ін.

Загальні інвестиції про проекту можуть бути зведені у таблиці 10.2. Для залучення необхідних фінансових ресурсів на реалізацію підприємницького проекту в залежності від конкретних умов можуть бути розглянуті такі джерела фінансування:

1. Власні засоби.
  - 1.1. Статутний капітал.
  - 1.2. Прибуток.
  - 1.3. Амортизаційні відрахування.
  - 1.4. Резервний фонд.
  - 1.5. Резерв платежів та витрат, які передбачаються.
2. Залучені засоби: коротко- та довгострокові кредити, дольова участь, прямі виробничі інвестиції, випуск цінних паперів, інші форми залучення капіталу.
  - 2.1. Лізинг.
  - 2.2. Позабюджетні фонди.
  - 2.3. Державні субсидії.
  - 2.4. Кошти місцевих бюджетів.

Таблиця 10.2

**Таблична форма для планування загальних інвестицій по проекту**

Група та вид інвестицій	Сума, грн
I. Першопочаткові інвестиції, в т.ч.:	
I.I. Витрати на основні засоби та нематеріальні активи, в т.ч.:	
..	
I.II. Витрати на оборотний капітал, в т.ч.:	
..	
II. Інвестиції на стадії підготовки виробництва (підприємницького проекту), в т.ч.:	
..	
III. Виробничі витрати, в т.ч.:	
..	
IV. Витрати на збут, в т.ч.:	
..	
<b>ВСЬОГО ІНВЕСТИЦІЇ ПО ПРОЕКТУ:</b>	

**10.2. Основні табличні форми фінансового плану**

Для наочного представлення фінансових розрахунків у “Фінансовому плані” використовують спеціальні відомості (форми представлення планових розрахунків), основними з яких є:

- план руху грошових коштів (план доходів та витрат);
- план чистого доходу
- проектний баланс.

Разом з плановими показниками, які містяться в перелічених документах у “Фінансовому плані” повинні бути обґрунтовано розміри цих показників (особливо це стосується прогнозу обсягів продаж, індикативних меж обсягів підприємницької діяльності, пропонованих способів та термінів повернення інвестицій).

Таблиця “Рух грошових коштів” (табл. 10.3) складається для узгодження та надходження на підприємство грошових коштів (доходів з усіх джерел) та витрат, пов’язаних з реалізацією підприємницького проекту та поверненням залучених інвестицій.

Таблична форма для планування руху грошових коштів

Показники	Значення показника за періодами планування, грн								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)									
Інші доходи									
Разом чисті доходи									
Постійні витрати всього, в т.ч.:									
..									
Змінні витрати всього, в т.ч.:									
..									
Всього витрат									
Прибуток									
Податок на прибуток									
Чистий прибуток									
Коефіцієнт дисконтування									
Теперішня вартість чистого грошового потоку (наростаючим підсумком)									
Витрати на покриття інвестицій по проекту									

Використання коефіцієнта дисконтування (який зменшує чистий прибуток та зменшується з кожним наступним періодом від початку реалізації підприємницького проекту) дозволяє врахувати зниження вартості грошових коштів у часі. Слід пам'ятати, що у таблиці “Рух грошових коштів” необхідно врахувати прогнозовані у “Маркетинг-плані” сезонність обсяги продаж, зміну цін, а у “Виробничому плані” – можливий приріст обсягів виробництва продукції, перспективи розвитку галузі та тенденції розвитку суб'єкта підприємництва.

“Відомість чистого доходу” є спрощеною формою таблиці “Рух грошових коштів” (табл. 10.4). Тому може не розроблятися у “Фінансовому плані”. Третім важливим документом “Фінансового плану” є прогнозний баланс підприємства (реалізації підприємницького проекту), який складається за усіма періодами планування бізнес-плану (табл. 10.5).

Баланс – фінансовий документ, в якому засоби суб'єкта бізнесу групують, з одного боку по їх складу та розміщенню, а з іншої – за джерелами їх формування в грошовому вираженні на визначену дату. Баланс відображає співвідношення між економічними ресурсами підприємства та його зобов'язаннями.

Специфікою планового балансу бізнес-плану від традиційного бухгалтерського є наявність трьох розділів, які складають рівність:

$$\text{Активи} = \text{Пасиви} + \text{Зобов'язання перед власниками (акціонерами)}$$

В рамках бізнес-плану складається баланс, форма якого потребує вертикального розміщення інформації, оскільки права частина цієї таблиці потребує розміщення даних балансу за усіма плановими періодами.

Таблиця 10.4

**Таблична форма для планування чистого доходу (відомість доходів та витрат)**

Показники	Значення показника за періодами планування, грн								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)									
1.1. Обсяг продаж в натуральному вираженні									
1.2. Ціна одиниці продукції									
2. Витрати на виробництво реалізованої продукції									
3. Прибуток від реалізації									
4. Результат від позареалізаційних операцій									
5. Податки									
6. Чистий прибуток									

Плановий баланс суб'єкта підприємництва є корисним для інвестора та безпосередньо розробника цього документа, оскільки він показує:

- яку суму фінансових ресурсів підприємство планує витратити на придбання активів;
- як підприємство планує фінансувати придбання активів (якими будуть джерела залучених коштів);
- який обсяг фінансових ресурсів повинен бути залученим ззовні.

**10.3. Очікувані фінансові коефіцієнти**

Для фінансової оцінки підприємницького проекту застосовується система показників, які можна згрупувати за двома напрямками:

- 1) показники, які характеризують ліквідність і платоспроможність у кожному з періодів реалізації підприємницького проекту;
- 2) показники, які свідчать про доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проекту.

Інформаційною базою щодо розрахунку першої групи показників служать дані з планового балансу, складеного у цьому розділі бізнес-плану. Для значень показників ліквідності і платоспроможності суб'єкта бізнесу у кожному з періодів реалізації підприємницького проекту доцільно скласти окрему таблицю, інформація з якої відобразатиме періоди низького рівня та періоди стабілізації фінансового стану підприємства (підприємницького проекту).

## Таблична форма планового балансу суб'єкта бізнесу

Показники	Значення показника за періодами планування, грн								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
<b>АКТИВ</b>									
<b>I. Необоротні активи</b>									
Незавершені капітальні інвестиції									
<b>Основні засоби: залишкова вартість</b>									
первісна вартість									
знос									
Довгострокові фінансові інвестиції									
Інші необоротні активи									
<b>Всього за розділом I</b>									
<b>II. Оборотні активи</b>									
Запаси:									
виробничі запаси									
готова продукція									
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги									
Дебіторська заборгованість за розрахунками									
Інша поточна дебіторська заборгованість									
Поточні фінансові інвестиції									
Грошові кошти та їх еквіваленти:									
Витрати майбутніх періодів									
Інші оборотні активи									
<b>Всього за розділом II</b>									
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>									
<b>ПАСИВ</b>									
<b>I. Власний капітал</b>									
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>									
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>									
Короткострокові кредити банків									
Поточна кредиторська заборгованість									
Поточні зобов'язання									
Інші поточні зобов'язання									
<b>Всього за розділом IV</b>									
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>									
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ПЕРЕД ВЛАСНИКАМИ</b>									
Зареєстрований (пайовий) капітал									
Капітал у дооцінках									
Додатковий капітал									
Резервний капітал									
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)									
Неоплачений капітал									
Вилучений капітал									

Порівняльні показники оцінки фінансового стану підприємства та методику їх розрахунку представимо у таблиці 10.6.

Таблиця 10.6

**Порівняльні показники оцінювання фінансового стану суб'єкта підприємництва, методика їх обчислення та форма подання результатів у бізнес-плані**

Показники	Методика обчислення	Оптиміальне значення	Значення показника за періодами, грн								
			1-й рік			2-й рік			3-й рік		
			помісячно			поквартально			поквартально		
			1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / валюта балансу	$\geq 0,5$									
Коефіцієнт фінансової стійкості	Залучений капітал / власний капітал	$0,5 < 1,0$									
Коефіцієнт інвестування	Власний капітал / необоротні активи	$> 1,0$									
Наявність робочого капіталу	Оборотні активи – поточні зобов'язання	$\geq 0,5$									
Коефіцієнт маневрування	Власний оборотний капітал / власний капітал	$0,4 - 0,6$									
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$1,5 - 2,0$									
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / довгострокові і поточні зобов'язання	$\geq 1,5$									
Коефіцієнт ліквідності балансу	Активи / довгострокові і поточні зобов'язання	$> 2,0$									

Варто пам'ятати, що в межах цього параграфа доцільно здійснити розрахунок показників за такими групами:

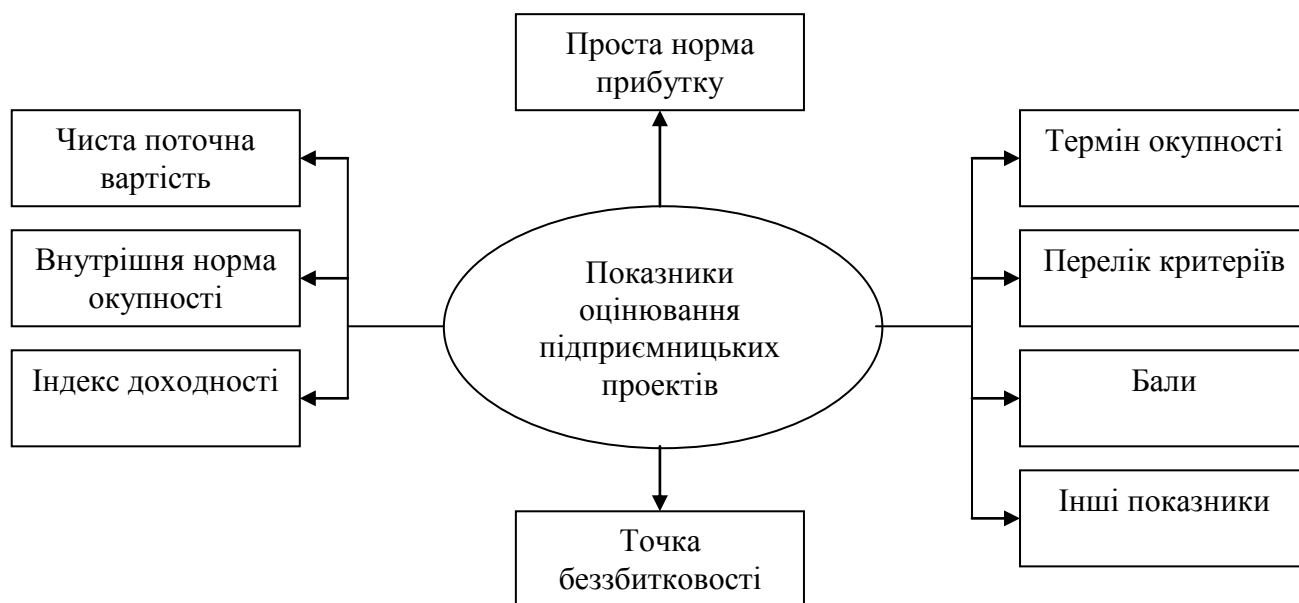
- показники ділової активності;
- показники ефективності використання ресурсного забезпечення підприємства;
- показники прибутковості та рентабельності.

Другу групу (які свідчать про доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проекту) формує сукупність показників, яку можна представити на рис. 10.2.

Чиста поточна вартість визначається по кожному року періоду реалізації підприємницького проекту шляхом дисконтування усіх доходів та витрат до



певного моменту часу (як правило, до моменту початку реалізації підприємницького проекту) при фіксованій, наперед визначеній нормі відсотка.



**Рис. 10.2. Показники фінансової ефективності підприємницького проекту**

Значення чистого потоку готівки, одержані за кожним періодом додаються:

$$ЧТВ = ЧПГ_1 + (ЧПГ_2 \times K_2) + (ЧПГ_3 \times K_3) + \dots + (ЧПГ_n \times K_n), \quad (10.1)$$

де  $ЧПГ$  – чистий потік грошових коштів за кожним періодом реалізації підприємницького проекту, грн;

$(1, 2 \dots n)$  – номер періоду (місяця, кварталу) реалізації підприємницького проекту;

$K$  – коефіцієнти дисконтування, які визначають за формулою:

$$K = (1 + r) / r, \quad (10.2)$$

де  $r$  – норма прибутку (ставка дисконту), яку інвестор хоче одержати за згоду відтермінувати поступлення платежів на майбутні періоди. Доцільно приймати цю ставку рівною середній ставці відсотка, яку виплачують за депозитними вкладками, або ставці відсотка на довгострокові кредити на фінансовому ринку.

Таким чином, підприємницький проект із позитивним чи нульовим значенням ЧТВ слід вважати прийнятним. При ЧТВ менше нуля рентабельність проекту є нижчою за мінімальну норму  $i$ , відповідно, від цього проекту слід відмовитись.

Внутрішня норма окупності (ВНО) – коефіцієнт дисконтування, при якому загальна сума доходів від реалізації підприємницького проекту дорівнює загальній поточній сумі витрат по проекту; це коефіцієнт, при якому поточна величина поступлень по проекту рівна поточній сумі інвестицій, а величина чистої поточної вартості рівна нулю. Для розрахунку ВНО застосовується та ж методика, що й для розрахунку ЧТВ. Іншими словами коефіцієнт ВНО відображає рентабельність проекту.

Період окупності – термін часу, необхідний для повернення усіх інвестицій за рахунок доходів від проекту; це тривалість періоду, протягом якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестицій, рівна сумі інвестицій. Проектна пропозиція може бути прийнятною, якщо її період окупності є меншим чи рівним прийнятному періоду часу, визначеному на основі минулого досвіду здійснення аналогічних проектів чи прийятних нормативів.

Індекс доходності – відношення суми приведених ефектів (чистих поточних вартостей) до величини інвестицій. Якщо ЧТВ є позитивною, то і індекс доходності більше одиниці і навпаки.

При відборі проекту з використанням переліку критеріїв спочатку встановлюються критерії, які впливають з цілей, стратегії та задач проекту, його орієнтації та довгострокових планів, а потім за кожним з критеріїв дається оцінювання проекту. Результати аналізу можуть бути формалізовані за допомогою бальної оцінки. Для цього визначаються найбільш важливі фактори і кожному критерію присвоюється вага в залежності від рівня його впливу на загальний результати реалізації підприємницького проекту. Якісним оцінкам за кожним з критеріїв даються експертами кількісні значення. Загальне оцінювання одержується шляхом множення ваг рангів на ймовірність досягнення цих рангів та одержання ймовірної ваги критерію, який потім множиться на вагу критерію. Одержані дані за кожним критерієм додаються.

Аналіз безбитковості передбачає визначення обсягів підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу, при яких дохід від продажу продукції (надання послуг) відповідає його витратам. Для визначення точки безбитковості необхідно знати інформацію про продажну ціну одиниці продукції (або рівень валового доходу), змінні витрати на одиницю продукції (або рівень змінних витрат) та загальні умовно-постійні витрати.

$$TB = PV / (C - ZV), \quad (10.3)$$

де  $TB$  – обсяг виробництва (збуту) продукції, при якому досягається безбитковість підприємницької діяльності, од.;

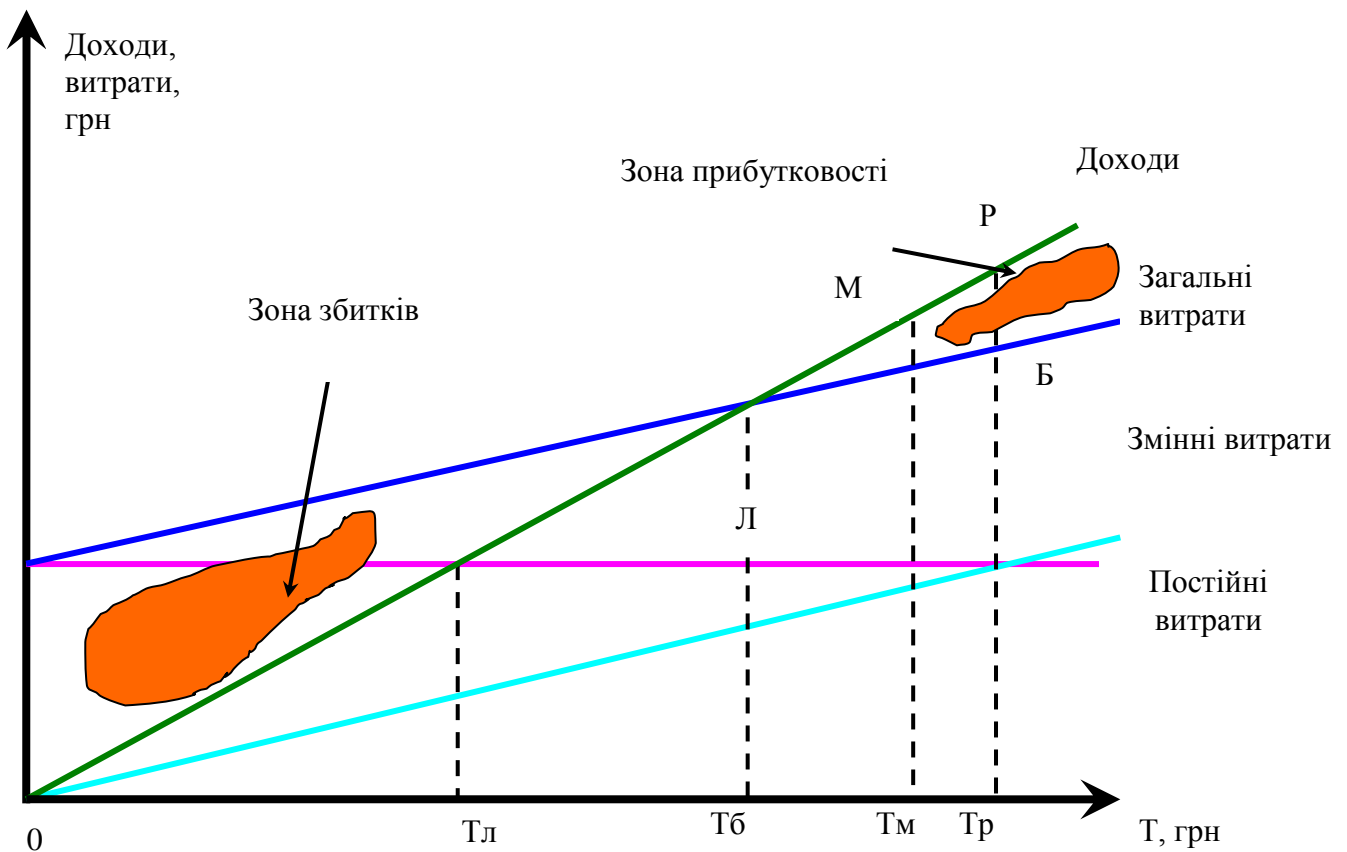
$PV$  – постійні витрати, грн;

$C$  – ціна одиниці продукції, грн;

$ZV$  – змінні витрати, грн.

Загальновідомою є графічна інтерпретація безбиткового обсягу підприємницької діяльності. Проте у “Фінансовому плані” доцільно представляти графічну інтерпретацію більшої кількості показників-індикаторів обсягів підприємницької діяльності (доходу) (рис. 10.3). На рисунку зображено чотири основні точки (критичні межі) обсягів підприємницької діяльності (доходу): точка ліквідації, безбитковості, мінімальної рентабельності та ресурсозабезпеченого прибутку.

Точці ліквідації відповідає значення доходу, при якому суб'єкт бізнесу покриває лише власні умовно-постійні витрати. За такої ситуації воно може функціонувати на ринку, оскільки покриває основні витрати, пов'язані з функціонуванням підприємства, проте в цій точці воно є збитковим і не покриває змінні витрати.



**Рис. 10.3. Графічна інтерпретація планування обсягу діяльності суб'єкта підприємництва**

**Умовні позначення:**

- T* – дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- L* – точка ліквідації (доходи дорівнюють постійним витратам);
- B* – точка беззбитковості (доходи дорівнюють загальним витратам);
- M* – точка мінімальної (цільової) рентабельності (прибуток забезпечує мінімальну рентабельність капіталу);
- P* – точка ресурсно-забезпеченого прибутку (прибуток за умови ефективного використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів).

Точці беззбитковості відповідає значення доходу, при якому суб'єкт підприємництва покриває умовно-постійні та змінні витрати. За такої ситуації підприємство не зазнає збитків, проте не одержує прибуток та неспроможне забезпечити належний розвиток, одержання прибутку на вкладений капітал ін.

Точці мінімальної рентабельності відповідає значення доходу, при якому суб'єкт бізнесу покриває не лише загальні витрати, але й забезпечує віддачу на вкладений капітал. Розрахувати обсяг доходу у цій точці можна розрахувавши таке його значення, при якому підприємство покриває змінні та умовно-постійні видатки, а також певний відсоток на вкладений у підприємницький проект капітал (наприклад, на величину середньої річної ставки депозитного вкладу).

Точці ресурсозабезпеченого прибутку відповідає таке значення доходу, при якому підприємство ефективно використовує наявні у нього ресурси

(матеріальні, трудові, фінансові).

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що перші дві точки є лише індикаторами та їх розраховують лише для того, щоб усвідомлювати ті обсяги доходу, при яких існування підприємства неможливе та при яких покриваються лише всі затрати без віддачі на вкладений у підприємницький проект капітал. Третя точка є тим індикатором, нижче якого не повинен опускатись дохід підприємства, яке працює ефективно. І лише останній індикатор - точка ресурсозабезпеченого прибутку є бажаним обсягом підприємницької діяльності та повинна бути орієнтиром при плануванні обсягів доходу та, відповідно, усіх інших залежних від нього показників “Фінансового плану”.

Для розрахунку планового (ресурсозабезпеченого) обсягу доходу може бути використана послідовність дій, наведена в темі 7 – “Виробничий план”.

Слід зазначити, що на точку беззбитковості суттєвий вплив чинять такі фактори як зміна ціни на продукцію, динаміка постійних та змінних витрат. З підвищенням ціни на продукцію мінімальний обсяг виробництва, який відповідає точці беззбитковості зменшується, а при зниженні ціни – зростає. При збільшенні постійних витрат мінімальний обсяг виробництва, який відповідає точці беззбитковості збільшується. Збереження беззбиткового виробництва при рості змінних витрат при інших рівних умовах можливе за рахунок збільшення мінімального обсягу виробництва.

На практиці викладені вище умови не завжди досягаються. Тому визначення точки беззбитковості слід розглядати лише як один з методів фінансової оцінки підприємницького проекту, який доповнює інші. Фінансовий стан підприємства постійно змінюється. Але для управління підприємством необхідна чітка картина його фінансового стану, яка відображає реальний стан справ.

#### **10.4. Цілі та завдання презентації бізнес-плану, методологічні основи експертизи бізнес-плану**

Презентація бізнес-плану являє собою процес представлення його основних положень та результатів, отриманих при розробці, заінтересованим сторонам. Її цілями є ознайомлення заінтересованих осіб із сутністю підприємницького проекту, демонстрація в найдоступнішій формі сутності підприємницької ідеї, започаткування активних партнерських відносин з потенційними контрагентами, інвесторами, кредиторами.

Факторів впливу на мету, цілі, зміст та форму презентації бізнес-плану є не менше, ніж факторів впливу на зміст та форму цього документа. Сюди можна віднести особливості суб'єкта, для якого розробляється цей документ, вид бізнесу, обсяги необхідних інвестицій і т. ін.

Чинниками, які слід врахувати при підготовці презентації бізнес-плану і які приваблюють потенційних кредиторів та інвесторів для фінансування підприємницького проекту є:

– особисті ділові якості керівника та ключового управлінського персоналу суб'єкта бізнесу;

– рівень ставлення та зацікавленості керівника підприємницького проекту та основного управлінського персоналу в успішній реалізації підприємницького проекту;

– професійна відповідність керівника щодо реалізації такого роду бізнес-проектів;

– склад управлінського персоналу суб'єкта підприємництва, його кваліфікація, досвід та збалансованість управлінської команди загалом.

Враховуючи, що презентація бізнес-плану здійснюється протягом короткого періоду часу та повинна дати відповідь лише на основні питання інвесторів, кредиторів і т. ін., питання, які мають бути розкритими в її межах не охоплюють всієї структури цього документа. Під час презентації вважається за доцільне висвітлити такі основні питання: інформація про підприємство та його продукцію (послуги); опис ринку, клієнтів та конкурентів; обґрунтування маркетингової стратегії; необхідні обсяги інвестицій; цілі, досягнути які має на меті реалізація підприємницького проекту; основні характеристики управлінського персоналу; умови, способи та терміни повернення залучених для реалізації підприємницького проекту коштів.

До заходів, які сприяють підвищенню ефективності презентації можна також віднести: попереднє ознайомлення її учасників з бізнес-проектом (бізнес-планом); обґрунтований вибір форм проведення презентації та методів встановлення контактів з учасниками презентації; використання наочних матеріалів (схем, рисунків, таблиць ін.); свідоме привернення уваги учасників презентації на ключові питання бізнес-проекту.

Значно підвищити ефективність презентації бізнес-плану дозволяє попереднє проведення експертизи (оцінювання) цього документа. Така робота дозволяє перевірити бізнес-план на предмет відповідності щодо його оформлення та щодо перспективності самої бізнес-ідеї, а також своєчасно внести відповідні коригування ще до моменту презентації бізнес-плану (до моменту початку його реалізації).

Перевірку бізнес-плану здійснюють за двома напрямками:

1) експертиза планового документа;

2) експертиза бізнес-проекту.

Під час експертизи планового документа необхідно досягнути таких завдань: оцінити рівень відповідності бізнес-плану як документа встановленим стандартам; перевірити повноту та адекватність поданої інформації; сформулювати пропозиції щодо пошуку додаткової інформації та подальшого коригування документа.

Перевірка бізнес-плану може здійснюватись за напрямками:

– реалізація продукції (надання послуг) (вплив своєчасності оплати за відвантажену продукцію (надані послуги) на виробництво продукції, ризик зміни курсу валют, сезонність продаж, терміни погашення кредитних коштів, наявність можливостей щодо розширення сфери реалізації продукції);

– доступ до матеріалів, сировини (оцінювання потреби в основних і допоміжних матеріалах, узгодження термінів поставки матеріалів з термінами

виробництва і реалізації продукції, оцінювання вартості матеріалів, необхідні запаси матеріалів, залежність діяльності від постачання матеріалів, альтернативні варіанти постачання, втрати і відходи виробництва);

– забезпеченість трудовими ресурсами (можливість підвищення заробітної плати, кошти для підвищення кваліфікації, додаткові витрати на соціальне страхування, відрахування до пенсійного фонду, оплату вихідних і святкових днів);

– витрати (реальність відсоткової ставки за кредит, врахування інфляції, витрат на утримання матеріально-технічної бази).

Серед основних причин відхилень фактичних даних, отриманих під час реалізації підприємницького проекту та планових показників часто є неточність вихідної інформації, відсутність можливостей реалізації бізнес-плану, неточність оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища – підприємства, недостатня мотивація працівників і т. ін. В свою чергу, коригування бізнес-плану дозволяє, не змінюючи його мети, змінити шляхи її досягнення.

Експертиза бізнес-проекту передбачає діагностику досяжності поставлених цілей. При цьому основна увага повинна приділятися маркетинговим аспектам бізнес-проекту, а також бажано, щоб експертиза проводилась за участю зовнішніх експертів. В узагальненому вигляді метою експертизи бізнес-проекту є виявлення помилок у стратегічному плануванні бізнес-проекту та його “слабких місць”. Для цього потрібно провести дослідження, яке включатиме: аналіз планової документації та проведення інтерв’ю з працівниками; формування гіпотез щодо реалістичності та адекватності представленої інформації; формування інформаційної бази дослідження; вибір методики перевірки сформульованих гіпотез; проведення інтерв’ю з незалежними експертами; здійснення аналізу інформації та тестування гіпотез; підготовка звіту за результатами експертизи.

Зважаючи на те, що бізнес-план є комплексним документом, у якому всі розділи відіграють важливу роль, оцінку цього документа слід здійснювати, оцінюючи кожен з розділів зокрема. Відповідно, слід сформулювати сукупність питань, які є важливим у тому, чи іншому розділі бізнес-плану та провести оцінку розділів за цими питаннями. В результаті такої роботи буде одержано сукупність оцінок за кожним з розділів бізнес-плану. Далі для кожного з розділів цього документа присвоюється ваговий коефіцієнт важливості кожного з розділів. Шляхом множення коефіцієнта важливості на оцінку відповідного розділу та сумування усіх цих добуток одержують загальне сумарне значення оцінки бізнес-плану як документа.

Зазначимо, що таке оцінювання є певною мірою суб’єктивною, оскільки часто лише підприємницька ідея може бути непорівняльною з іншими параметрами оформлення цього документа. Проте, варто пам’ятати, що проведення оцінки бізнес-плану дозволяє обирати, наприклад, кращий бізнес-проект серед декількох запропонованих, або порівнювати оціночне значення бізнес-проекту з певним пороговим значенням та приймати, таким чином, рішення про рівень ризику проекту і т. ін., а отже, має право на існування та повинна використовуватись у практиці бізнес-планування.

### Запитання для самоконтролю

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу “Фінансовий план”?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі “Фінансовий план”?
3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу “Фінансовий план”.
4. Наведіть класифікацію загальних витрат (інвестицій) по проекту.
5. Охарактеризуйте табличну форму представлення загальних інвестицій по проекту.
6. Якими є можливі джерела залучення фінансових ресурсів на суб’єкт підприємництва?
7. Назвіть основні табличні форми “Фінансового плану” та обґрунтуйте потребу у їх складанні.
8. Наведіть приклади складання таблиць “Рух грошових коштів” та “Відомість чистого доходу підприємства”.
9. У чому полягає специфіка планового балансу бізнес-плану порівняно з традиційним бухгалтерським балансом?
10. Охарактеризуйте структуру планового балансу.
11. На які дві групи показників поділяють коефіцієнти фінансової оцінки підприємницького проекту?
12. Які фінансові показники характеризують ліквідність і платоспроможність суб’єкта підприємництва? Наведіть методику їх розрахунку та критичні значення.
13. Які фінансові показники характеризують доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проекту? Наведіть методику їх розрахунку та критичні значення.
14. Який економічний зміст точки беззбитковості? Охарактеризуйте методику її розрахунку.
15. У чому полягає економічний зміст розрахунку індикативних обмежень обсягів підприємницької діяльності підприємства? Дайте назву цим обмеженням та наведіть методику їх розрахунку.
16. Представте графічну інтерпретацію планування критичних обмежень обсягів підприємницької діяльності суб’єкта бізнесу.
17. Якими є цілі проведення презентації бізнес-плану?
18. За якими напрямками здійснюють перевірку бізнес-плану?
19. Якими є аспекти експертизи бізнес-плану як документа?
20. На які питання повинна дати відповідь перевірка бізнес-ідеї?

### Практичні завдання

1. Протягом наступних 5 років проект дасть такі грошові потоки: 4000 млн грн, 8000 млн грн, 12000 млн грн, 15000 млн грн, 18000 млн грн. Дисконтна ставка – 12 % річних, річна інфляція – 7 %, початкові інвестиції – 10 млрд грн. Скориставшись обома методами (без поправки на інфляцію і з поправкою на інфляцію), визначити скориговані значення чистої теперішньої вартості, на яких ґрунтуватиметься рішення про проект.

2. Оберіть оптимальний варіант інвестицій, враховуючи інформацію: сума інвестицій: I варіант – 20 млн грн, II варіант – 25 млн грн. Сума поточних витрат: I варіант – 15 млн грн, II варіант – 12 млн грн. Коефіцієнт ефективності інвестицій складає 0,12. Зробити висновки.

3. Сума кредиту складає 10 млн. грн (погашається однією сумою в кінці терміну кредитування), кредитна ставка 16,0 %, річна інфляція складає 2,0 % за рік, термін кредитування – 5 років. Визначити економію витрат суб'єкта підприємництва у зв'язку з існуванням інфляції, суму нарахованих відсотків за користування кредитом, суму інфляції.

4. Інвестор надає кредит в сумі 10 млн євро на 5 років. В кінці кожного року він отримує 700 тис. євро, а після закінчення терміну кредитування кредит буде повністю повернуто. Ставка доходу (дисконту) визначена в розмірі 11 % річних. Розрахувати поточну вартість інвестиційного проекту.

5. Через скільки років вклад в сумі 100 млн грн за умови процентної ставки 25 % річних досягне розміру 250 тис грн?

6. Земельна ділянка дає грошовий дохід в 12 млн грн. Яка вартість земельної ділянки за умови, якщо коефіцієнт ефективності інвестицій складає 0,08?

7. На розрахунковий рахунок щороку вносять 10 млн грн. На цю суму нараховують 15 % щороку. Яка сума кінцевої вартості внеску за 6 років?

8. Знайдіть кінцеву вартість серії платежів в 1 млн грн через 5 років, якщо сума нарахувань складає 8 % щороку.

9. Транспортне підприємство планує купити вантажний автомобіль вартістю 2 млн грн, термін експлуатації якого складає 8 років. Залишкова вартість автомобіля по закінченні терміну експлуатації складе 400 тис. грн. Чистий дохід від експлуатації автомобіля – 400 тис. грн щороку. Розрахуйте внутрішню норму дохідності експлуатації автомобіля.

10. Оберіть варіант будівництва за критерієм максимуму річного чистого прибутку згідно даних таблиці.

Таблиця 10.7

**Інформація про варіанти будівництва**

Показники	Варіанти	
	1	2
Обсяг валового виробництва, млн грн	48	24
Сума інвестицій, млн грн	30	30
Собівартість виробництва, млн грн	38,8	15,0

Коефіцієнт ефективності інвестицій складає 0,1.



**11.** За якого коефіцієнта ефективності інвестицій в сумі 200 млн грн термін окупності складе 6 років? Якими будуть зведені витрати, якщо поточні витрати складають 400 тис. грн на рік?

**12.** Розрахувати коефіцієнт внутрішньої доходності інвестицій на купівлю будинку, якщо сума інвестицій складає 240 млн грн., щорічний дохід – 30 млн грн, поточні витрати – 9 млн грн, термін використання – 5 років, залишкова вартість – 210 млн грн.

**13.** Будівельне підприємство отримало кредит на 10 місяців в сумі 200 млн грн при щомісячній кредитній ставці 2,5 %. Яка сума відсотків за користування банківським кредитом при варіанті щомісячного погашення кредиту рівними частинами та при варіанті погашення кредиту однією сумою в кінці 10-го місяця?

**14.** Розрахувати ефективність інвестицій в сумі 100 млн грн, якщо собівартість виробництва до інвестицій складала 400 млн грн, після – 550 млн грн. Рентабельність виробництва до інвестицій 17,0 % після 20,0 %. Зробіть висновки.

**15.** Суб'єкт підприємництва сподівається одержати за окремі роки такий чистий дохід (в млн грн): перший рік – 100; другий – 150; третій – 200; четвертий – 250; п'ятий – 300. Активи, що коштують 400 млн грн будуть амортизовані за методом подвійно-понижуючого залишку протягом наступних 5 років. Розрахуйте грошовий потік за кожен рік.

- 16.** Визначити майбутню вартість 1200 млн США через 4 роки, якщо:
- а) складний процент нараховується щорічно в розмірі 12 %;
  - б) складний процент нараховується один раз на півріччя в розмірі 12 %;
  - в) складний процент нараховується щоквартально в розмірі 16 %;
  - г) складний процент нараховується щомісячно в розмірі 24 %.

**17.** Чисті доходи підприємства на наступні три роки плануються, відповідно, такі: 12 млн грн; 13 млн грн; 18 млн грн. Визначте середню ставку доходу, якщо початкові інвестиції становлять 80 млн грн.

**18.** Грошові потоки проектів обраховані так: перший рік – 2 млн грн; другий – 4 млн грн; третій – 6 млн грн; четвертий – 5 млн грн; п'ятий – 10 млн грн. Початкові інвестиції у проект становлять 14 млн грн. Беручи необхідний період окупності для підприємства 3 роки, визначте чи прийнятний проект.

**19.** Суб'єкту підприємництва необхідно обрати один з двох інвестиційних проектів, які мають однакові початкові інвестиції в розмірі 24000 тис. грн та грошові потоки, наведені в таблиці.

**Очікувані грошові потоки за двома бізнес-проектами**

Роки	Грошовий потік, тис. грн	
	Проект 1	Проект 2
1	11000	0
2	11000	0
3	11000	0
4	11000	0
5	11000	68000

Визначте кращий проект за допомогою методів чистої теперішньої вартості і внутрішньої ставки доходності та врахувавши, що ставка дисконту становить 10 %.

**20.** За допомогою методу підбору визначити приблизну внутрішню ставку доходності наступних грошових потоків: перший рік – 780 млн грн; другий рік – 190 млн грн; третій рік – 390 млн грн. Чи прийнятний цей проект, якщо гранична ставка 14 %, а початкові інвестиції 1200 млн грн?

**21.** Завдяки впровадженню системи управління витратами норма витрат матеріалів скоротилася на 15 %, трудомісткість продукції – на 11 %. Обсяг виробництва продукції збільшився з 16 тис. т до 28 тис. т. Собівартість одиниці продукції за базовим рівнем склала – 1305 грн, в тому числі матеріали – 942 грн. Ціна 1 т продукції – 1721 грн. Трудомісткість продукції базова – 120 люд. / год. Середня тарифна ставка – 1,5 грн год. Витрати на створення системи управління витратами – 2150 тис. грн. Норма річної амортизації – 25 %. Розрахувати ефективність системи.

**22.** Розрахуйте точку беззбитковості та запас безпеки по проекту за такими даними: зарплата керівника проекту – 100 тис. грн; оренда офісу – 50 тис. грн; витрати на рекламу – 25 тис. грн; інші адміністративні витрати – 50 тис. грн; собівартість одиниці продукції – 50 грн; рентабельність – 25 %.

**Питання для самостійного вивчення**

1. Фінансове планування на суб'єкті господарювання.
2. Методичні засади розробки стратегії та фінансового плану суб'єкта підприємництва.
3. Методичні засади розрахунку фінансових показників інвестиційного проекту.
4. Планування презентації бізнес-плану.

**Питання для дискусії**

1. Взаємозв'язок “Фінансово плану” та попередніх розділів бізнес-плану у контексті формування інформаційного поля “Фінансового плану”.
2. Переваги та недоліки джерел залучення фінансових ресурсів на суб'єкт підприємництва.
3. Джерела залучення фінансових ресурсів: вплив на зміст та структуру

бізнес-плану, зокрема на фінансові показники.

4. Доцільність розробки табличних форм “Фінансового плану”. Період планування фінансових коефіцієнтів та розрахунків у табличних формах.

5. Інформаційна база планування критичних обмежень обсягів підприємницької діяльності суб’єкта бізнесу.

### **План семінарського заняття**

1. Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану.
2. Основні табличні форми фінансового плану.
3. Очікувані фінансові коефіцієнти.
4. Цілі та завдання презентації бізнес-плану, методологічні основи експертизи бізнес-плану.

### **Теми рефератів**

1. Фінансовий план – основний розділ бізнес-плану.
2. Методика оцінювання ефективності та доцільності реалізації підприємницьких проектів.
3. Обґрунтування змісту і структури табличних форм фінансового плану.
4. Класифікація джерел залучення та видів інвестицій.
5. Графічна інтерпретація розрахунків “Фінансового плану”.
6. Методика проведення презентації бізнес-плану.

### **Теми фіксованих виступів**

1. Фінансове планування як відображення цільової функції максимізації прибутку бізнес-проекту.
2. Обґрунтування ефективності інвестицій у бізнес-плануванні.
3. Зовнішня функція бізнес-плану та її відображення шляхом презентації.

### **Тести**

- 1. Оберіть вірну та повну мету розробки розділу “Фінансовий план”:**
  - а) визначити суму чистого прибутку суб’єкта підприємництва на кінець планового періоду;
  - б) скласти баланс суб’єкта підприємництва на увесь період реалізації підприємницького проекту;
  - в) визначити суму фінансових ресурсів, необхідних для реалізації проекту;
  - г) визначити термін окупності інвестицій по проекту та обґрунтувати основні показники його ефективності.
  
- 2. Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу “Фінансовий план”?**
  - а) розробка плану руху грошових коштів;
  - б) розрахунок плану витрат по проекту;
  - в) розрахунок показників-індикаторів обсягів підприємницької діяльності;
  - г) розробка планового балансу.

**3. Яку з таблиць не доцільно включати до табличних форм “Фінансового плану”?**

- а) план руху грошових коштів;
- б) план чистого доходу;
- в) прогноз продаж;
- г) проектний баланс.

**4. У чому полягає відмінність планового балансу від традиційного бухгалтерського?**

- а) розробляється відразу на увесь період планування;
- б) складається лише по фінансових показниках;
- в) дає відповідь на питання щодо фінансової ефективності проекту;
- г) містить три розділи.

**5. Дисконтування використовують для:**

- а) приведення вартості теперішніх доходів до майбутнього часу;
- б) приведення вартості майбутніх доходів до теперішнього часу;
- в) покращення показників фінансової ефективності проекту;
- г) визначення термінів реалізації проекту.

**6. Якою буде внутрішня норма окупності проекту за такими даними: нормативний термін окупності – 1 рік; капіталовкладення по проекту – 1 млн грн; річний чистий прибуток – 1,1 млн грн?**

- а) 0,1;
- б) 0,12;
- в) 0,8;
- г) 0,11.

**7. Точці мінімальної рентабельності відповідає значення товарообороту, при якому суб’єкт бізнесу:**

- а) забезпечує мінімальну рентабельність власної підприємницької діяльності;
- б) забезпечує мінімальну рентабельність продукції;
- в) покриває загальні витрати та забезпечує віддачу на вкладений капітал;
- г) покриває усі умовно-постійні витрати та забезпечує віддачу на вкладений капітал.

**8. Точці ресурсозабезпеченого прибутку відповідає значення доходу, при якому підприємство:**

- а) ефективно використовує ресурсне забезпечення;
- б) має прибуток та належний рівень забезпеченості прибутком;
- в) має прибуток, який є достатнім для залучення необхідних ресурсів;
- г) має позитивний рівень рентабельності основних засобів та оборотних активів.

**9. З використанням якої з формул можна розрахувати обсяг реалізації продукції, при якому досягається безбитковість діяльності?**

- а) Прибуток / (Ціна – Постійні витрати – Змінні витрати);
- б) Постійні витрати / (Ціна – Змінні витрати);
- в) Постійні витрати на одиницю продукції / (Ціна – Змінні витрати);
- г) Ціна – Постійні витрати – Змінні витрати на одиницю продукції = 0.

**10. Оберіть відповідь, яка найбільш повно характеризує роботу з перевірки бізнес-плану:**

- а) експертиза обов'язкових розділів бізнес-плану та його оформлення;
- б) експертиза проекту щодо його новизни та перспективності бізнес-ідеї;
- в) експертиза планового документа та експертиза бізнес-ідеї;
- г) експертиза усіх розрахунків на предмет їх точності та науковості, експертиза документа на предмет відповідності вимогам банків та фінансово-кредитних установ.

### **Глосарій основних термінів і понять**

**Точка ліквідації суб'єкта підприємницької діяльності** – обсяг доходу, при якому суб'єкт бізнесу покриває лише власні умовно-постійні витрати.

**Точка безбитковості суб'єкта підприємницької діяльності** – обсяг доходу, при якому суб'єкт бізнесу покриває умовно-постійні та змінні витрати.

**Точка мінімальної рентабельності суб'єкта підприємницької діяльності** – обсяг доходу, при якому суб'єкт бізнесу покриває не лише загальні витрати, але й забезпечує віддачу на вкладений капітал.

**Точка ресурсозабезпеченого прибутку суб'єкта підприємницької діяльності** – обсяг доходу, при якому суб'єкт бізнесу ефективно використовує наявні у нього ресурси (матеріальні, трудові, фінансові).

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Барроу К. Бізнес-план : практ. посіб. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. – К. : Знання, 2001. – 285 с.
2. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т. Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 386 с.
3. Васильців Т. Г. Інтелектуальна власність : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, В. В. Апопій, О. О. Ільчук. – Львів : в-во ЛКА, 2015. – 252 с.
4. Верба В. А. Проектний аналіз : підруч. / В. А. Верба, О. А. Загородня. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.
5. Горемькин В. А. Планирование на предприятии : учеб. / В. А. Горемькин. – [6-е изд., перероб. и доп.]. – М. : Юрайт, 2010. – 699 с.
6. Грабовецький Б. Є Економічний аналіз : навч. посіб. / Б. Є. Грабовецький. – К. : ЦУЛ, 2009. – 256 с.
7. Ильин А. И. Планирование на предприятии : учеб. пособ. / А. И. Ильин. – Мн. : Новое знание. – 2000. – 719 с.
8. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. / О. С. Іванілов. – [2-ге

вид.]. – К. : ЦУЛ, 2011. – 728 с.

9. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2006. – 190 с.

10. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. – К. : Знання, 2006. – 423 с.

11. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : в-во ЛКА, 2016. – 486 с.

12. Лупак Р. Л. Державна політика імпортозаміщення в системі забезпечення економічної безпеки України: пріоритети та інструменти реалізації : монографія / Р. Л. Лупак. – Львів : ННВК “АТБ”, 2018. – 527 с.

13. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.

14. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2019. – 552 с.

15. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом : навч. посіб. / А. А. Пересада. – К. : Лібра, 2002. – 472 с.

16. Пласков Н. С. Стратегический и текущий экономический анализ : учеб. / Н. С. Пласков. – М. : Эксмо, 2007. – 656 с.

17. Подольська В. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / В. О. Подольська, О. В. Яріш. – К.: ЦНЛ, 2007. – 488 с.

18. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. В. Савицька. – [2-ге вид., випр. і доп.]. – К. : Знання, 2005. – 662 с.

19. Стратегія та засоби конвергенції системи соціальної безпеки України та ЄС у процесі євроінтеграції : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2018. – 303 с.

20. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций : практ. пособ. / А. Д. Шеремет, Е. В. Нечашев. – [2-е узд., перероб. и доп.]. – М. : ИНФРА. – М., 2010. – 208 с.

21. Ясинський В. В. Бізнес-планування: теорія і практика : навч. посіб. / В. В. Ясинський, О. О. Гайдай. – К. : Каравела, 2004. – 232 с.

22. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kynytska-Iliash M. V. Social Security of Ukraine and the EU: aspects of convergence and improvement of migration policy. *Baltic Journal of Economic Studies*. – 2019. – Vol. 5 №. 4. – P. 50-58.

23. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kynytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprises. *Scientific Bulletin of Polissia*. – 2018. – № 2 (14), P. 2. – P. 8-15.

24. Vasylytsiv T., Lupak R. Justification of strategic priorities of state structural policy of import substitution in Ukraine. *Actual Problems of Economics*. – 2016. – № 1 (175). – P. 52-60.

25. Vasylytsiv T., Lupak R., Osadchuk Yu. Assessment of the level of penetration of import dependence in the context of the import substitution policy in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. – 2017. – № 167 (9-10). – P. 13-17.

## ТЕМА 11

### МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЕКТІВ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

- 11.1. *Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності*
- 11.2. *Оцінювання конкурентних позицій суб'єктів підприємницької діяльності методом Бостонської консалтингової групи*
- 11.3. *Багатофакторна модель як засіб системного управління реалізацією бізнес-проектів у підприємництві*
- 11.4. *Моделі портфельного аналізу та проектування в системі управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності*
- 11.5. *SWOT-аналіз як інструмент управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності*
- 11.6. *Моделі системного підходу до управління реалізацією бізнес-проектів у підприємництві*

#### **11.1. Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності**

Реформування економічної системи передбачає розвиток конкурентного середовища, відповідних засобів господарського механізму для суб'єктів конкуренції, функціонування яких скеровано на забезпечення соціально-економічного ефекту, зокрема шляхом використання конкурентних переваг.

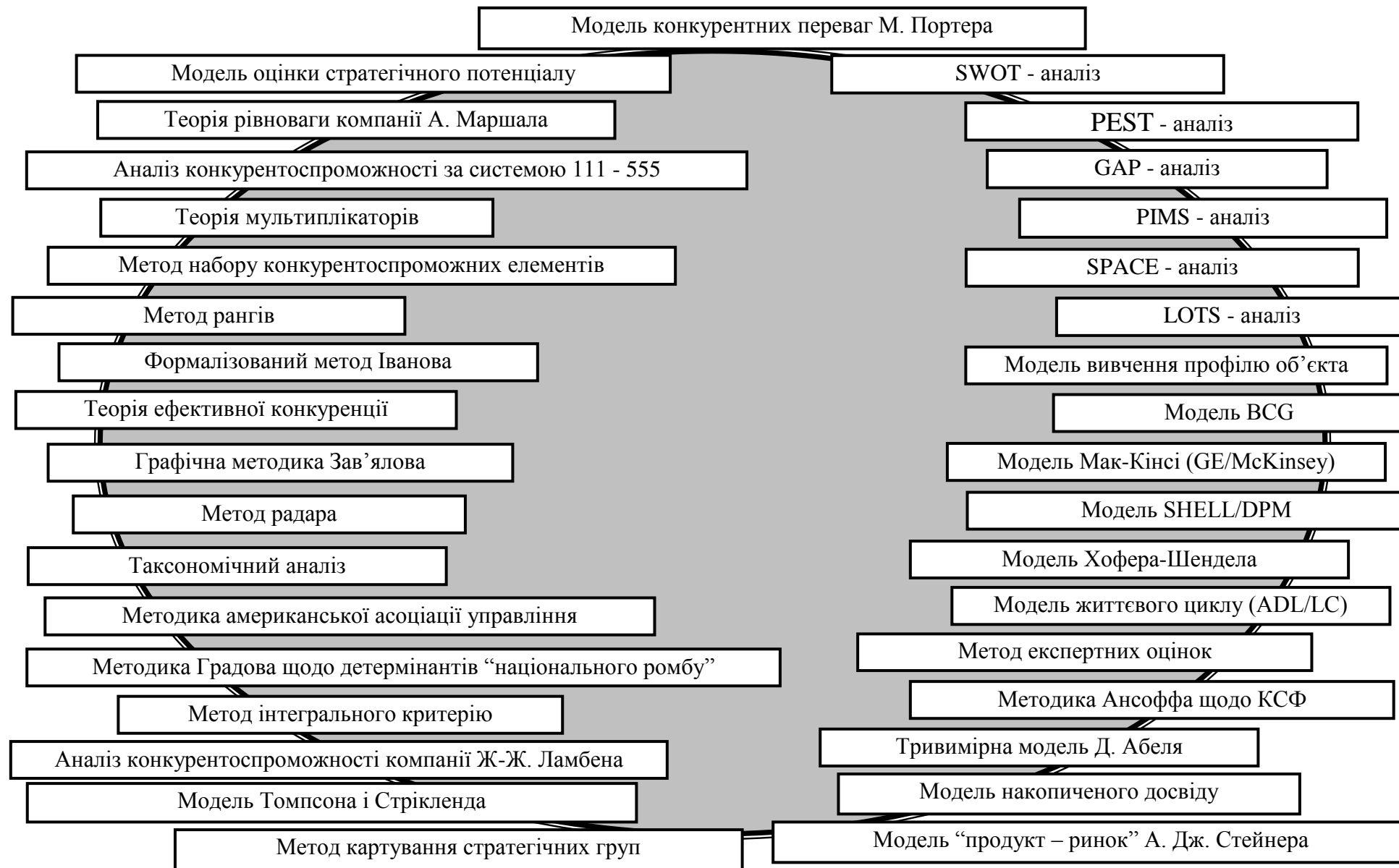
Економічні перетворення конкурентного середовища, що обумовлені процесами взаємодії, взаємозв'язку і конкуренції між його суб'єктами, є індикатором потенційних переваг стратегічного позиціонування, саморегулятором кон'юнктурної спроможності розширення ринкового сегмента споживачів, системним засобом внутрішнього й опосередкованого видів контролю, збалансованого розвитку суб'єкта підприємницької діяльності.

У процесі конкурентної боротьби для суб'єкта підприємницької діяльності характерним є порівняння організаційно-управлінських дій, що уможливорює проведення економічного оцінювання підприємницьких показників, ступеня забезпеченості конкурентоспроможності, її стратегічного розвитку.

Управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності передбачає використання системи методичних підходів, у якій диференційованість, критеріальність, індикативність моделей з врахуванням специфічності конкурентного середовища визначають адекватність отримання результатів (рис. 11.1).

Для вказаних методів та моделей оцінювання системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта бізнесу властиві такі недоліки:

– труднощі систематизації інформаційної бази дослідження; складність та трудомісткість розрахунків;



**Рис. 11.1. Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю суб'єкта бізнесу**



- необхідність використання висококваліфікованих спеціалістів з економічної діагностики;
- неповне врахування функціональної скерованості господарської системи суб'єкта бізнесу;
- недостатня адекватність до впливу зміни ринкового середовища тощо.

Зокрема, модель GE/McKinsey пропонує ресурсно незабезпечені стратегії маркетингу, відносні переваги суб'єкта підприємницької діяльності визначаються на основі поточних результатів без врахування перспектив розвитку, ознаки статичного характеру не дозволяють брати до уваги вплив певних факторів та обґрунтувати ступінь їх впливу.

Модель SHELL/DPM характеризується умовним вибором показників стратегічного аналізу, відсутністю критеріїв, згідно з якими можна обґрунтовано визначити кількість показників аналізу, присвоювання частки змінним при конструюванні шкал матриці ускладнено, оцінювання вагомості впливу змінних не передбачено.

Модель PIMS не дозволяє врахувати низку якісних параметрів системи управління суб'єктом підприємницької діяльності, екстраполяція на майбутній період попередніх тенденцій зміни економічних процесів є малоюмовірною, потребує необхідного рівня професійної підготовки.

До наведеного переліку методичних інструментів оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності належать:

- неформалізовані методи (метод сценаріїв, методи аналізу фінансової звітності, морфологічний аналіз);
- формалізовані методи (математико-статистичні методи вивчення зв'язків, метод фінансових обчислень, методи теорії прийняття рішень);
- уточнювальні методичні механізми (матриця загроз і матриця можливостей SWOT-аналізу, RONA-граф – моделі ADL/LC, формат довірчих інтервалів SPACE-аналізу).

Серед методів оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності при належному інформаційному забезпеченні найточнішою є параметрична група методичних прийомів. При цьому об'єктивне оцінювання конкурентних позицій суб'єктів підприємницької діяльності забезпечують методи, в яких кінцевим розрахунком є визначення інтегрального показника конкурентоспроможності.

Ефективними з точки зору стратегічного потенціалу є методи визначення конкурентної позиції суб'єкта бізнесу, що дозволяють загалом оцінити раціональність концепції стратегічного позиціонування як суб'єкта економічної системи, так і конкурентного середовища зокрема.

Враховуючи, що основною властивістю конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності є динамічність, рівень конкурентної позиції незалежно від ефективності підприємницької діяльності не може розглядатися як довгострокова характеристика його конкурентного статусу. З метою відображення динамічних характеристик конкурентоспроможності

пропонується використання для дослідження конкурентної позиції матричних методів оцінювання.

Сутність матричних методів полягає в тому, що конкурентна позиція підприємств-аналогів відображається у матриці конкурентоспроможності за певними оцінними параметрами. Матрицю конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності можна розглядати як графічну інтерпретацію, у якій кожна вісь характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (одно- чи багатокритеріальна система) і в комбінації відображає його позицію у конкурентному середовищі.

### **11.2. Оцінювання конкурентних позицій суб'єктів підприємницької діяльності методом Бостонської консалтингової групи**

Одним із найпоширеніших матричних методів діагностики конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності є модель Бостонської консалтингової групи (BCG) “темпи зростання ринку – частка на ринку”. Простота у застосуванні, диференційованість та висока придатність до розробки стратегії – ці характеристики матриці BCG дозволяють проаналізувати конкурентну позицію суб'єкта підприємницької діяльності в стратегічній зоні господарювання, його привабливість і перспективність економічного розвитку.

Матриця BCG визначається двома координатними осями, де за віссю ординат оцінюється параметр “темпи зростання сектору бізнесу”, а за віссю абсцис – параметр “відносна частка сектору бізнесу”, що відображає відношення товарообороту суб'єкта підприємницької діяльності до середнього значення часток суб'єктів конкурентного поля.

Особливістю моделі BCG є акумулювання зусиль на дослідженні грошових потоків суб'єкта підприємницької діяльності, що залежать від темпів зростання ринку і відносної частки на цьому ринку.

Водночас для моделі BCG властива низка недоліків, зокрема:

- незначна кількість аналізованих факторів;
- параметри формування моделі не в повному обсязі оцінюють ефективність діяльності суб'єкта бізнесу;
- не досліджуються причини виникнення господарських явищ;
- виникають сумніви щодо “ідеалізованої” збалансованості господарського портфеля з позиції грошових потоків суб'єкта бізнесу.

Використовуючи метод BCG, пропонується проведення дослідження сукупності суб'єктів підприємницької діяльності конкурентного середовища з метою оцінювання їх конкурентних позицій та розробки стратегічних рішень зростання інтенсивності процесів забезпечення конкурентоспроможності (рис. 11.2).

Відповідно, методично важливими є розрахунок темпів зростання товарного ринку (зовнішній фактор) досліджуваного конкурентного середовища та зміни відносної частки ринку, що припадає на один суб'єкт підприємницької діяльності (внутрішній фактор) (табл. 11.1).

**Показники динаміки та відносної частки ринку суб'єктів підприємницької діяльності економічного району**

Суб'єкти бізнесу	Попередній рік					Звітний рік				
	Частка ринку	Середня частка ринку	Абсолютне зростання частки ринку	Темпи зростання ринку	Відносна частка ринку	Частка ринку	Середня частка ринку	Абсолютне зростання частки ринку	Темпи зростання ринку	Відносна частка ринку
1	0,94	5,59	1,76	31,5	0,2	0,76	5,17	1,67	32,3	0,2
2	2,43		1,19	21,3	0,4	2,61		0,97	18,8	0,5
3	0,27		2,01	36,0	0,1	0,24		1,86	36,0	0,1
4	11,78		2,34	41,9	2,1	11,08		2,23	43,1	2,1
5	9,27		1,39	24,9	1,7	8,29		1,18	22,8	1,6
6	10,21		1,75	31,3	1,8	9,45		1,62	31,3	1,8
7	4,22		0,51	9,12	0,8	3,79		0,52	10,1	0,7

Результати дослідження конкурентних позицій вибіркового кола підприємств-конкурентів дозволяють сформувати систему стратегічних заходів раціоналізації та забезпечення конкурентоспроможності комерційної діяльності (виживання, зростання, стабілізація).

Розрахувавши частку ринку окремого суб'єкта бізнесу і її середнє значення в конкурентному середовищі, доцільним є поділ вибірки конкурентів на дві групи:

- сильна конкурентна позиція (частка ринку перевищує середнє значення);
- слабка конкурентна позиція (частка ринку є меншою за середнє значення).

Відповідно до методики VCG доцільно структурувати рівень конкурентної позиції, побудований за показниками відносної частки ринку суб'єктів конкуренції (структурна позиція: “зірки”; “важкі діти”; “дійні корови”; “собаки”).

Так, позиція “зірки” є найкращою позицією для отримання і максимізації цільового прибутку та, при збереженні відносної частки ринку, перетворившись в “дійні корови”, забезпечує майбутнє зростання рівня рентабельності. Водночас динаміка розвитку конкурентного середовища переважає над динамікою зростання об'ємних показників досліджуваних суб'єктів підприємницької діяльності, що супроводжується відповідним зменшенням частки ринку і погіршенням конкурентних позицій.

Позиція “дійної корови” свідчить про високу конкурентоспроможність суб'єкта бізнесу, не використану внаслідок повільного зростання обсягу ринкової реалізації та її частки в конкурентному середовищі. Низька потреба в реінвестуванні та можливість капіталізації значної частини прибутку обумовлюють для суб'єкта бізнесу інвестиції в “зірковий” сектор бізнесу. Водночас з метою збереження конкурентної позиції “дійні корови” суб'єкту бізнесу за умов стратегічного зростання обсягу ринку необхідно не лише збільшувати обсяги реалізації продукції, а й частку ринку.

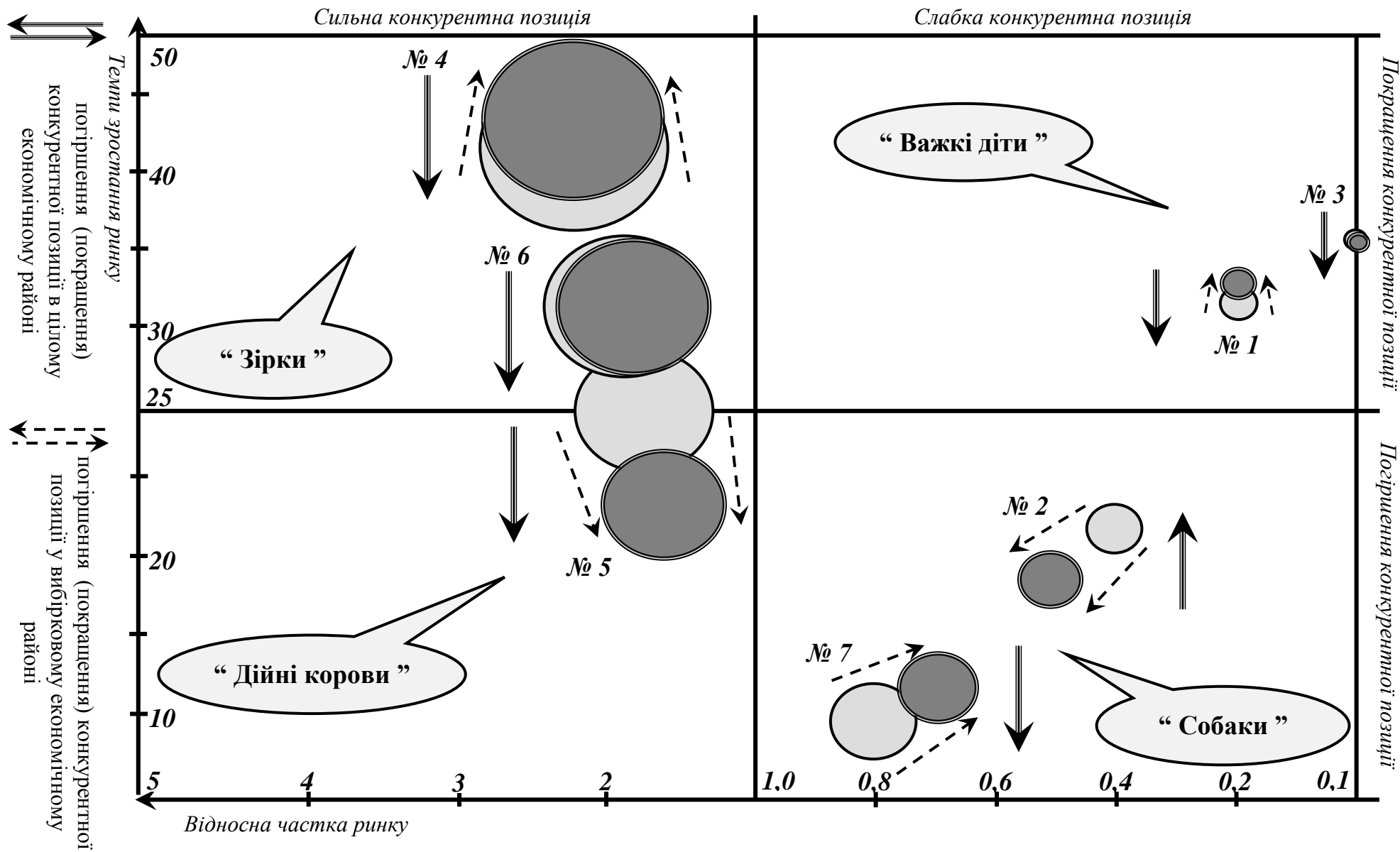


Рис. 11.2. Оцінювання конкурентних позицій суб'єктів бізнесу методом Бостонської консалтингової групи

Позиція “важкі діти” характеризується нестійкістю конкурентного стану, одночасно достатньо привабливими перспективами перспективного розвитку і переходом на позицію “зірки”. Тому, суб’єктам підприємницької діяльності необхідно інтенсифікувати маркетингову складову діяльності з метою зростання ефективності та конкурентоспроможності організаційної підсистеми.

Позиція “собаки” передбачає, що інвестиційні можливості та розвиток ресурсного потенціалу є обмеженими. Для позиції “собаки” характерними є низький рівень рентабельності порівняно з лідерами, незначні темпи зростання ринкового середовища. Одним із факторів поліпшення конкурентних позицій є використання суб’єктами підприємницької діяльності спеціалізованого ринкового середовища, зокрема торгівля окремими товарними чи асортиментними групами.

Очевидно, значна частина інформаційно-методичних моделей оцінювання конкурентного середовища функціонування суб’єктів підприємницької діяльності потребує подальшого економічного обґрунтування отриманих результатів. Водночас, на відміну від інших матричних методів, модель VCG зменшує рівень суб’єктивізму внаслідок використання об’єктивних критеріїв оцінювання конкурентоспроможності суб’єкта підприємницької діяльності та конкурентного середовища загалом.

Однією із проблем оцінювання конкурентоспроможності суб’єктів підприємницької діяльності за методологією VCG є інформаційне забезпечення розрахунків, зокрема визначення обсягу ринку, його структуризація за номенклатурою, асортиментом, об’єктами та суб’єктами купівлі-продажу. Проблемними є інформаційні розрахунки щодо конкурентної активності окремих суб’єктів підприємницької діяльності, які передбачають використання інформації, що не відображається в бухгалтерській чи статистичній звітності.

### **11.3. Багатофакторна модель як засіб системного управління реалізацією бізнес-проектів у підприємстві**

Формування інформаційної бази для оцінювання конкурентного поля передбачає використання показників макроекономічного розвитку, зокрема прогнозного характеру, абстрагованих до рівня конкурентного середовища суб’єкта підприємницької діяльності. Для оцінювання ринку товарів і послуг важливим є визначення купівельних фондів населення, їх структуризація за товарними та нетоварними витратами, розрахунок грошової міграції, обґрунтування впливу інфляційних процесів на купівельну спроможність споживачів та її еластичність. Інформація про платоспроможний попит має бути деталізована в розрізі товарних груп, попит на які задовольняється чи не задовольняється, та товарів довготривалого вжитку. Ця інформація є важливою для обґрунтування структури споживання відповідно до номенклатури “споживчого кошика”, що відображає соціально-економічні аспекти конкурентоспроможності суб’єкта підприємницької діяльності.

Для оцінювання пропозиції на ринку товарів і послуг важливим є інформаційне забезпечення розрахунків джерел товаропостачання, їх альтернативності, оптимізація витратоємкості процесу надходження товарів за

територіями й окремими постачальниками. Наявність такої інформації забезпечує розрахунки найбільш конкурентної схеми товаропостачання, побудованої відповідно до умов цінової конкуренції за принципом мінімізації витрат з формування товарних запасів.

Беручи до уваги недостатність інформаційного забезпечення, недоліки та переваги існуючих методів оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності, з метою врахування функціональної складової учасників конкурентного поля та як засіб системного управління пропонується використання карти "портфеля конкурентних переваг" у формі матриці (3×3) з двовимірною системою координат (рис. 11.3).

На осі  $Y$ , що варіюється від 0,0 до 1,0, вказується рівень конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності за високою, середньою та низькою ознаками. Діагностику конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності доцільно здійснювати за допомогою методичного інструменту інтегрального оцінювання, параметрів підсистем та окремих показників конкуренції.

На осі  $X$ , що варіюється від 0 до 1,0, вказується обсяг реалізованої продукції суб'єкта бізнесу відносно аналогічного показника лідера. Враховуючи функціональні особливості комерційної діяльності, обсяг реалізованої продукції і його відносні характеристики є призмою зміни кон'юнктури товарного забезпечення та ступеня охоплення купівельних фондів населення в умовах формування і реалізації конкурентних переваг.

Відносна частка ринку обґрунтовується такими параметрами:

– висока – зона лідерства (в межах від 0,8 до 1,0), до якої належать сам лідер та претенденти на лідерство, що характеризуються сильною конкурентною позицією (суб'єкти підприємницької діяльності 4, 6);

– середня – зона ринкових послідовників (в межах від 0,5 до 0,7), до якої належать суб'єкти підприємницької діяльності, що поступаються лідерам у зв'язку з недостатніми власними ресурсними можливостями ефективної конкурентної боротьби (суб'єкт підприємницької діяльності 5);

– низька – зона новачка (аутсайдера) (в межах від 0,0 до 0,4), до якої належать суб'єкти підприємницької діяльності і з слабкою конкурентною позицією та низькою ймовірністю зростання обсягів капітальних вкладень (суб'єкти бізнесу 7, 2, 1, 3).

Отримані результати інтегрального оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності необхідно розмежовувати за параметрами високого, середнього та низького рівнів. Для цього виокремлюють найбільше і найменше значення інтегрального показника та розраховується діапазон відстані між аутсайдером і лідером конкурентного поля (11.1).

$$D_r = |R_L - R_A|, \quad (11.1)$$

де  $D_r$  – діапазон відстані між найвищою і найнижчою позиціями рейтингу суб'єктів підприємницької діяльності вибіркового дослідження;

$R_L$ ,  $R_A$  – значення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства-лідера та підприємства-аутсайдера.

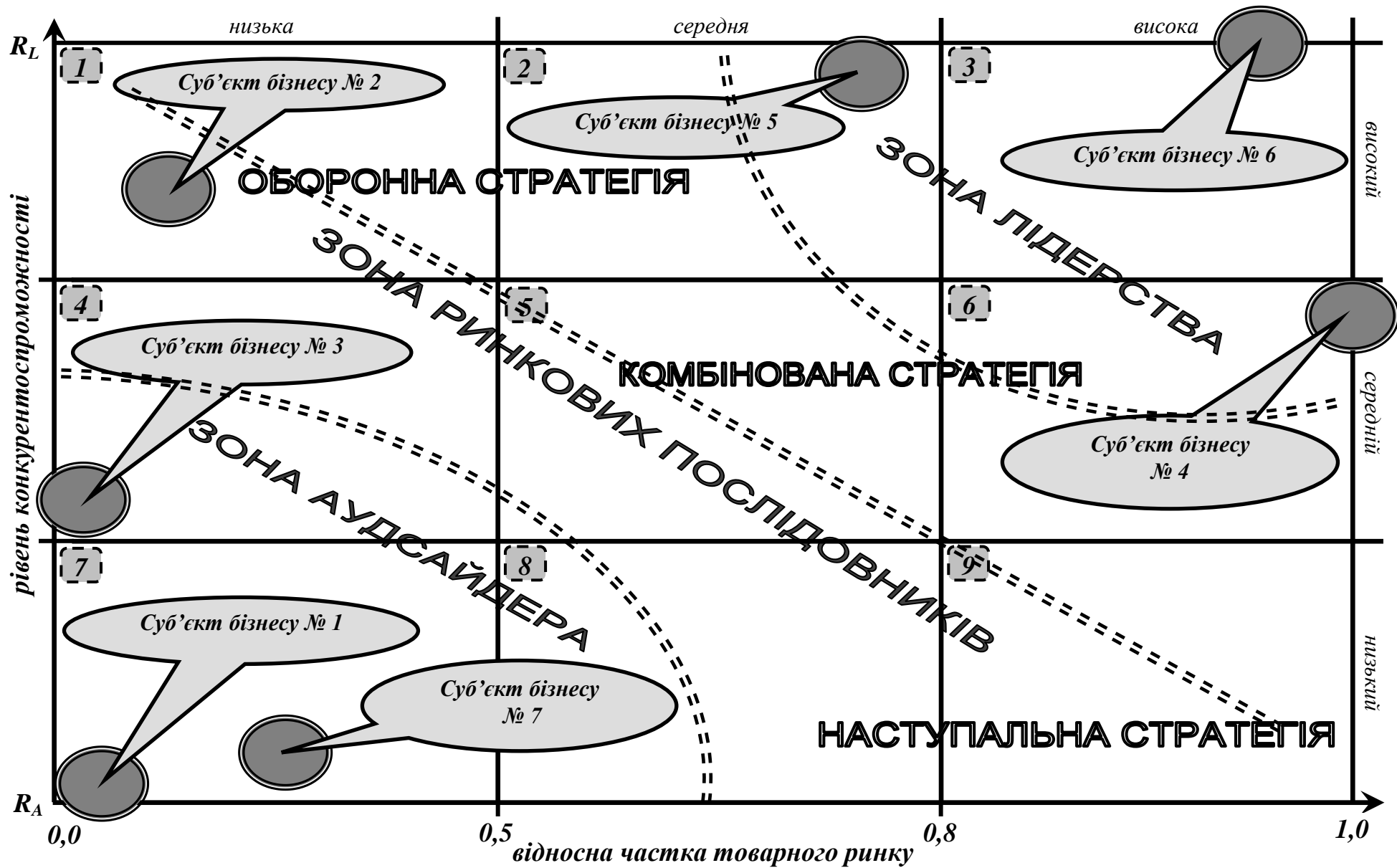


Рис. 11.3. Матриця "конкурентоспроможність / частка товарного ринку суб'єктів підприємницької діяльності" (карта "портфелю конкурентних переваг")

При цьому статус лідера належить суб'єкту підприємницької діяльності, значення інтегрального показника якого наближається до найменшого значення.

З вибірки досліджуваних суб'єктів бізнесу лідером є суб'єкт-6, аутсайдером – суб'єкт-1. Відповідно, діапазон відстані дорівнює:

$$D_r = 0,100 - 0,435 = | 0,335 |.$$

Розрахований діапазон відстані ділимо на кількість параметрів та визначаємо радіус формування шкали рівня конкурентоспроможності (11.2).

$$r = \frac{D_r}{N_o}, \quad (11.2)$$

де  $r$  – радіус шкали рівня конкурентоспроможності;

$N_o$  – кількість параметрів розподілу шкали рівня конкурентоспроможності.

$$r = \frac{0,335}{3} = 0,112.$$

Таким чином, класифікація суб'єктів підприємницької діяльності за ступенем конкурентної позиції відображає поділ на такі групи:

– із сильною конкурентною позицією (належать суб'єкти бізнесу 6, 5, 2 з діапазоном рівня конкурентоспроможності  $0,212 < r \leq 0,100$ );

– із середньою конкурентною позицією (належать суб'єкти бізнесу 4, 3 з діапазоном рівня конкурентоспроможності  $0,314 < r \leq 0,213$ );

– із низькою конкурентною позицією (належать суб'єкти бізнесу 7, 1 з діапазоном рівня конкурентоспроможності  $0,435 \leq r \leq 0,315$ ).

Так, суб'єктам підприємницької діяльності, які розташовані в квадрантах 6, 2, 3, належить значна частка товарного ринку, що забезпечує умови зростання конкурентоспроможності та ефективного використання конкурентних переваг. Важливим організаційним заходом з метою захисту своєї лідерської позиції є здійснення необхідних капіталовкладень для отримання максимального прибутку при одночасному використанні власних сильних сторін та усуненні або поліпшенні слабких сторін.

У квадранті 1 стратегія зростання конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності передбачає максимізацію інвестиційної привабливості, забезпечення окупності інвестиційних проектів і отримання відповідного терміну окупності цільового прибутку, зменшення витратоємкості операційних витрат, захисту конкурентної позиції загалом.

Ефективних організаційно-економічних заходів для зростання конкурентоспроможності потребують суб'єкти підприємницької діяльності, що містяться в квадранті 4, оскільки вони позбавлені можливості позиційного освоєння конкурентного поля у зв'язку з недостатньо ефективним використанням власного ресурсного потенціалу.

Такий підхід діагностики конкурентної позиції суб'єкта підприємницької діяльності є методологічно обґрунтованим системно-методичним інструментом



тактичного збалансування та стратегічного розвитку портфеля конкурентних переваг відповідно до кон'юнктури конкурентного середовища.

Модель оцінювання конкурентної позиції суб'єкта підприємницької діяльності є інформаційно-забезпеченою та може вдосконалюватися шляхом формування бази даних конкурентного середовища і її використання з метою подальших стратегічних розрахунків. При цьому практичність використання моделі оцінювання конкурентоспроможності передбачає складання карти портфеля конкурентних переваг та розробку стратегії підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу в конкурентному полі. Таку модель можна розглядати в системі методичного забезпечення економічної діагностики підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу та соціально-економічного розвитку ринкового середовища загалом.

#### **11.4. Моделі портфельного аналізу та проектування в системі управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності**

Для портфельного аналізу та проектування конкурентоспроможності, метою яких є досягнення конкурентних переваг, що можна реалізувати за наявності різних напрямків діяльності (різноманітних бізнесів), окрім моделі Бостонської консалтингової групи, матриці “конкурентоспроможність / частка товарного ринку”, використовується дев'ятисекторна матриця, розроблена фахівцями консалтингової групи “Мак-Кінсі”, яка співпрацювала з відомою компанією “Дженерал Електрик” (“GE – McKinsey”).

У ній, як і в попередніх моделях, використовуються системні критерії: конкурентна позиція суб'єкта бізнесу та привабливість виду підприємницької діяльності (табл. 11.2 та рис. 11.4).

*Таблиця 11.2*

#### **Критерії для формування координат моделі “Дженерал Електрик Мак-Кінсі”**

Конкурентна позиція	Привабливість бізнес-процесів
1. Відносна частка ринку	1. Розмір та темпи зростання ринку
2. Різниця у прибутковості товарів відносно основних конкурентів	2. Характеристика конкуренції
3. Здатність конкурувати за цінами і якістю на певному ринку	3. Прибутковість ринку
4. Технологічні переваги організації	4. Вимоги до технологій та інвестицій для розширення (збереження ринку)
5. Маркетингові переваги організації	5. Бар'єри входу/виходу з галузі
6. Рівень менеджменту	6. Сезонність попиту
7. Потреби споживачів на ринку	7. Вплив циклічності на виробництво
8. Гнучкість реакції на зміни в оточенні	8. Вплив зовнішнього середовища на СЗГ

Матриця “Дженерал Електрик Мак-Кінсі” має певні переваги порівняно з матрицею BCG. Розглянемо деякі з них.

1. Наявність дев'яти секцій-квадрантів дає змогу оцінити не лише високий або низький темп розвитку ринку, велику чи малу частку ринку, що обслуговується суб'єктом підприємницької діяльності, а й виявити проміжні позиції.

2. Застосовано комплексні критерії, які більш детально характеризують позицію бізнес-напрямку на ринку; привабливість галузі та конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності.

3. Використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерію дає змогу оцінити внесок кожного та розробити відповідні заходи для виправлення (у разі потреби) ситуації, що виникла.

4. Більш розгорнена картина позицій бізнес-напрямків дає змогу спрямовувати ресурси для розвитку або підтримки в ті сфери, які характеризуються середньою або високою привабливістю (прибутковістю) галузі та середньою або сильною конкурентоспроможністю, оскільки нерідко (як свідчать дослідження) саме ці продукти та бізнес-напрямки ставали найперспективнішими та найнадійнішими.

		Привабливість видів діяльності (бізнесу, галузі)		
		Висока	Середня	Низька
Конкурентна позиція	Сильна	<p><i>Зростання</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>пошуки шляхів для отримання позиції лідера;</li> <li>максимізація інвестицій</li> </ul>	<p><i>Вибіркове зростання</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>пошук "сегментів зростання";</li> <li>контрольоване інвестування;</li> <li>підтримка позиції</li> </ul>	<p><i>Підтримка "граничної" позиції</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>стабілізація;</li> <li>пошуки готівки;</li> <li>інвестування в підтримку досягнутого рівня</li> </ul>
	Середня	<p><i>Вибіркове зростання</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>оцінювання потенціалу для утримання позиції лідера через сегментацію;</li> <li>визначення слабкостей та запобігання їм;</li> <li>підтримка сильних сторін через інвестування</li> </ul>	<p><i>Стабілізація</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>визначення зростаючих сегментів;</li> <li>вибіркове інвестування;</li> <li>скорочення в окремих напрямках</li> </ul>	<p><i>Скорочення напрямку (асортименту)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>мінімізація інвестицій ("збирання врожаю");</li> <li>позиція "відмови" від підтримки (деінвестування) або плановий вихід</li> </ul>
	Низька	<p><i>Стабілізація</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>пошуки ніш;</li> <li>розгляд варіанта інтеграції;</li> <li>планове скорочення</li> </ul>	<p><i>Стабілізація</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>пошуки ніш (вибіркове інвестування);</li> <li>розгляд варіанта виходу ("збирання врожаю" або деінвестування)</li> </ul>	<p><i>Ліквідація, швидкий вихід</i></p>

**Рис. 11.4. Варіанти стандартних стратегічних рішень, що приймаються за моделлю "Дженерал Електрік Мак-Кінсі"**

Водночас модель, що розглядається, має такі недоліки:

– матриця дає загальні рекомендації щодо окремих бізнес-напрямків: зростання й розвиток, збереження та підтримка, "збирання врожаю" й ліквідація. Ці підходи прийнятні на етапі формулювання стратегій, але вони не можуть розкрити специфіку конкурентних підходів і поведінки на ринку;

– матриця "GE McKinsey" має ті самі недоліки, що й матриця BCG, – не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямків;

– ринкові параметри розглядаються у статистиці, що призводить до помилок під час оцінювання перспектив у системі "продукт-ринок";

– конкурентоспроможність бізнес-напрямків оцінюється досить поверхово, відсутні методичні рекомендації до розрахунків окремих складових (наприклад, таких показників, як технологічні можливості, рівень управління).

Досконалішою моделлю аналізу та формування портфеля суб'єкта підприємницької діяльності є матриця “балансу життєвого циклу” або моделі АДЛ (ADL/ LC), яка була запропонована Ч. В. Хофером і розвинена консалтинговою групою “Артур Літл”. Вона містить 16 квадрантів, кожен з яких відображає певний етап розвитку життєвого циклу та конкурентну позицію організації в галузі. Як і в попередніх моделях, розміри кола відповідають розмірам ринку, а сектори визначають ринкову частку, яку займає на ньому суб'єкт підприємницької діяльності.

На відміну від попередніх моделей, ця матриця змушує здійснювати аналіз у динаміці та балансування життєвих циклів окремих стратегічних зон господарювання (бізнес-напрямків) у портфелі суб'єкта підприємницької діяльності.

Стандартні стратегії згідно з матрицею “балансу життєвих циклів продуктів” подано у порядку переваг (табл. 11.3). Це демонструє багатоваріантність рішень, що їх можуть приймати керівники та власники організацій. Матриця “балансу життєвого циклу” базується на таких засадах:

1. Стратегічні зони господарювання (СЗГ) відрізняються за конфігурацією графіка життєвого циклу та часовим параметром.

2. Треба поділити СЗГ так, щоб “провал” в одній СЗГ не призводив до загального “провалу” діяльності суб'єкта бізнесу, тобто досягти певного чергування етапів життєвого циклу різних СЗГ.

3. Оскільки прибутковість на різних фазах життєвого циклу різна в різних СЗГ, треба враховувати необхідність підтримки сумарної прибутковості суб'єкта підприємницької діяльності.

Вибір типу матриці для аналізу бізнес-напрямків і формування портфеля залежить від переваг, які віддають тим чи іншим підходам керівники суб'єкта підприємницької діяльності.

Кожен із підходів має свої “за” й “проти”, однак у будь-якому разі важливим є те, що, досягнувши аналітичної повноти й точності в опису ситуації, яка склалася, можна створити підґрунтя для вирішення більш складної проблеми – формування та управління портфелем з метою отримання якнайкращих результатів від використання ресурсів суб'єкта підприємницької діяльності.

Крім того, такий підхід до управління конкурентоспроможністю суб'єкта бізнесу дозволяє визначити фінансовий внесок кожного із напрямів підприємницької діяльності у загальний портфель конкурентних переваг. Для цього у кожний квадрант записують цифри, що засвідчують внесок окремого напрямку в певний показник (табл. 11.4). Сумарні значення за рядками і графами записують на полях матриці.

Кожна цифра в таблиці – це експертна оцінка ступеня взаємозв'язку “поставляючи” (ресурсозабезпечувальні напрями) та “одержуючи” (напрями використання виробничого потенціалу) напрямів діяльності суб'єкта бізнесу.

**Стандартні рішення за матрицею “балансу життєвих циклів” згідно з фазами життєвого циклу продукції**

		Життєвий цикл продукції			
		Зародження	Зростання	Зрілість	Старіння
Конкурентна позиція (статус) суб'єкта бізнесу	Переважна (дуже високий)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• становлення;</li> <li>• швидке зростання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• швидке зростання;</li> <li>• досягнення цінового лідерства;</li> <li>• оновлення;</li> <li>• захисна позиція</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• захисна позиція;</li> <li>• досягнення цінового лідерства;</li> <li>• оновлення;</li> <li>• швидке зростання (на новій базі)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• захисна позиція;</li> <li>• фокусування;</li> <li>• оновлення;</li> <li>• зростання (на новій базі) або ліквідація напрямку</li> </ul>
	Сильна (високий)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• становлення;</li> <li>• диференціація;</li> <li>• швидке зростання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• швидке зростання;</li> <li>• захоплення ринку;</li> <li>• досягнення цінового лідерства;</li> <li>• диференціація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• досягнення цінового лідерства;</li> <li>• оновлення;</li> <li>• фокусування;</li> <li>• диференціація;</li> <li>• зростання (на новій основі)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пошук ніші;</li> <li>• утримання ніші;</li> <li>• оновлення, зростання з виробництвом;</li> <li>• “збір врожаю” (або ліквідація)</li> </ul>
	Сприятлива (середній)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• становлення;</li> <li>• диференціація;</li> <li>• фокусування;</li> <li>• швидке зростання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• диференціація;</li> <li>• фокусування;</li> <li>• захоплення ринку;</li> <li>• зростання на основі розвитку виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “збір врожаю”;</li> <li>• утримання ринку;</li> <li>• пошук ніші;</li> <li>• утримання ніші;</li> <li>• оновлення;</li> <li>• диференціація;</li> <li>• фокусування, зростання з розвитком виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• економія на витратах;</li> <li>• “збір врожаю”;</li> <li>• диференціація;</li> <li>• зростання на новій базі (або ліквідація)</li> </ul>
	Слабка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• становлення;</li> <li>• зростання з розвитком виробництва;</li> <li>• фокусування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “збір врожаю”;</li> <li>• захоплення ринку;</li> <li>• утримання ніші;</li> <li>• пошук нової ніші;</li> <li>• фокусування;</li> <li>• зростання з розвитком виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “збір врожаю”;</li> <li>• перепрофілювання;</li> <li>• пошук ніші;</li> <li>• скорочення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• економія на витратах;</li> <li>• скорочення;</li> <li>• ліквідація</li> </ul>
	Збиткова	<ul style="list-style-type: none"> <li>• скорочення витрат;</li> <li>• пошук ніші;</li> <li>• захоплення ніші;</li> <li>• зростання з розвитком виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• перепрофілювання виробництва;</li> <li>• скорочення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ліквідація (поступова або негайна)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ліквідація (негайна)</li> </ul>

**Матриця взаємодії стратегічних напрямів діяльності суб'єкт бізнесу за моделлю ADL/LC**

“Одержуючі” напрями діяльності (ОНД)	“Поставляючі” напрями діяльності (ПНД)				Сумарна залежність
	ПНД <sub>1</sub>	ПНД <sub>2</sub>	ПНД <sub>3</sub>	ПНД <sub>4</sub>	
ОНД <sub>1</sub>	<del>1</del>	1	2	5	
ОНД <sub>2</sub>	7	<del>2</del>	9	4	
ОНД <sub>3</sub>	5	3	<del>3</del>	5	
ОНД <sub>4</sub>	9	2	4	<del>4</del>	
Сумарний внесок					<del>5</del>

Характер взаємозв'язку напрямів діяльності може бути дуже різноманітним: реалізація загальної ідеї, спільне створення продукції, використання однієї системи оплати праці тощо. До форми додається характеристика наявного та можливого взаємозв'язку, а також заходи щодо кооперації, інтеграції та делегування повноважень між окремими напрямками діяльності.

Переваги і недоліки матриці “балансу життєвого циклу” (ADL/LC) схожі і з тими, що властиві матриці Мак-Кінсі. Однак використання матриці АДЛ відкриває ширший діапазон вибору стратегій (24 уточнені стратегії АДЛ). Матриця ефективна для високотехнологічних галузей, життєвий цикл товару яких дуже короткий, і якщо вчасно не застосувати відповідні стратегії, можна не досягти мети. До того ж, модель АДЛ не пропонує стратегій для галузей, життєвий цикл яких потрібно змінити (інколи зрілі ринки можна і потрібно змінювати на зростаючі тощо).

### 11.5. SWOT-аналіз як інструмент управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності

Для оцінювання зовнішнього (можливостей, загроз) та внутрішнього (сильних і слабких сторін) впливів на суб'єкт бізнесу методично доцільним є використання SWOT-аналізу як своєрідної форми стратегічного збалансування, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяє встановити систему взаємозв'язків між зовнішнім конкурентним середовищем і внутрішньогосподарським потенціалом конкурентоспроможності. SWOT-аналіз може передбачати розрахунок матеріальних, трудових та фінансових балансів з метою обґрунтування конкурентних переваг окремих елементів ресурсного потенціалу суб'єкта підприємницької діяльності.

SWOT-аналіз доцільно проводити для окремих суб'єктів конкуренції та для конкурентного середовища загалом (табл. 11.5). Результати SWOT-аналізу для суб'єкта підприємницької діяльності значною мірою можуть бути абстраговані для оцінювання інших конкурентів.

## Матриця SWOT-аналізу конкурентних можливостей суб'єкта підприємницької діяльності

Складові SWOT-аналізу	Можливість	Загрози
	I. Впровадження інноваційних технологій для покращення системи збуту товарів	I. Погіршення купівельної спроможності населення та зміна їх потреб і смаків
	II. Послаблення позиції конкурентів	II. Зниження платоспроможності суб'єкт бізнесу
	III. Забезпечення постійних постачальників і можливостей придбання товарів із знижками	III. Зростання конкуренції в стратегічній зоні господарювання
	IV. Збільшення кількості комерційних точок продажу товарів в стратегічній зоні господарювання	IV. Жорстке державне регулювання цін стосовно великого переліку товарів
	V. Здатність обслуговування додаткових груп покупців чи вихід на новий сегмент ринку	V. Зменшення ємності ринку, несприятливі демографічні зміни входу на нові ринкові сегменти
	VI. Зростання продуктивності праці персоналу суб'єкта підприємницької діяльності	VI. Зростання інфляційних процесів і їх очікування
	VII. Швидкий розвиток у зв'язку зі зростанням попиту на ринку та запровадження прогресивних форм продажу товарів	VII. Зменшення ритмічності та постійності споживання
Сильні сторони	СіМ-стратегії	СіЗ-стратегії
I. Досвід роботи на ринку (висока кваліфікованість персоналу)	Удосконалення спеціалізації стійких господарських зв'язків з постачальниками, участь у тендерах	Впровадження системи знижок, участь у добродійних та гуманітарних акціях
II. Диверсифікація товарного асортименту із меншою порівняльною відносною вартістю	Привернення уваги можливих клієнтів та зростання якості обслуговування	Формування асортиментної політики, її диверсифікація і розширення товарної структури
III. Забезпечення достатнім обсягом основних засобів	Збільшення коефіцієнта змінності і раціоналізація режиму роботи суб'єкта бізнесу	Збільшення питомої ваги активної частини основних засобів
IV. Низький рівень залежності від зовнішніх позикових джерел	Зростання фінансової стійкості суб'єкта бізнесу	Гнучка цінова політика стосовно ТНС, ціни на які регулюються державою
V. Значна кількість постійних клієнтів	Використання принципів теорії портфелю для дискримінації покупців на основі АВС-аналізу	Зниження цін на товари до рівня беззбитковості

Продовження таблиці 11.5

VI. Активність використання звичайних методів стимулювання продажу товарів на ринку	Впровадження прогресивної технології товаропросування і форм продажу товарів	Реалізація альтернативних товарів та забезпечення нових споживчих потреб
VII. Вигідне економіко-географічне розташування	Отримання постійного мінімального розміру прибутку, здатність формування резервів розвитку, швидка і своєчасна доставка товарів в об'єкти комерційної діяльності	Використання територіальної консолідації та асоціативне об'єднання
<b>Слабкі сторони</b>	<b>СлМ-стратегії</b>	<b>СлЗ-стратегії</b>
I. Зменшення частки цільового ринку	Привернення уваги нових покупців шляхом формування оптимального товарного асортименту за мінімальною ціною	Переорієнтація на платоспроможних споживачів, удосконалення системи товарного кредитування
II. Недостатній рівень кваліфікації персоналу та їх мотивації	Реалізація програми навчання фахівців, ознайомлення з теорією мерчандайзингу	Оптимізація системи оплати праці, удосконалення організації праці, мотивація підвищення якості праці та кваліфікації працівників
III. Нестійкий фінансовий стан	Зменшення ресурсомісткості, ефективне управління витратами та їх економія	Забезпечення зростання власних джерел фінансування оборотних коштів та їх оборотності
IV. Не ефективне використання основних засобів	Оптимізація структури та зростання оборотності активів	Рационалізація структури та зростання завантаженості загальної торгової площі
V. Не ефективне управління формуванням та використанням товарних запасів	Впровадження заходів корпоративної системи управління товарним забезпеченням	Рационалізація асортиментного портфелю, скорочення терміну та забезпечення ритмічності постачання товарів
VI. Незадовільна організація маркетингової діяльності	Використання договірної вертикальної маркетингової системи товарного кредитування	Застосування прийомів мікрмаркетингу та організація використання автоматизованих торгових систем
VII. Зниження економічної привабливості суб'єкта бізнесу в результаті не ефективного використання конкурентних переваг	Забезпечення інноваційного розвитку та цільових інвестиційних проектів	Стратегічне збалансування комерційної діяльності шляхом виконання планів соціально-економічного розвитку

Як правило, показники аналізу є характерними для конкурентного середовища загалом та відображають його територіальні особливості, розвиток ринкової інфраструктури, систему організаційно-управлінських взаємозв'язків суб'єктів конкуренції, функціональні та соціальні завдання.

Зокрема, SWOT-аналіз суб'єкта підприємницької діяльності відображає як сильні, так і слабкі його сторони. Спираючись на власні сильні сторони, суб'єкт підприємницької діяльності може знижувати вплив зовнішніх загроз, застосовуючи гнучку цінову політику. Головною зі слабких сторін реалізації можливостей суб'єкта підприємницької діяльності може бути недостатнє забезпечення власними оборотними коштами та неефективне їх використання. Основними загрозами, що посилюються слабкими сторонами суб'єкта підприємницької діяльності, вважають значний рівень зносу основних засобів та нераціональну структуру загальної торгової площі.

Враховуючи значний рівень суб'єктивності, SWOT-аналіз виконує функції забезпечення синтезу, інтеграції різноманітних факторів з метою встановлення стратегічної позиції суб'єкта підприємницької діяльності і вироблення напрямку його розвитку в конкурентному середовищі. Зокрема, матриця взаємозв'язку внутрішнього і зовнішнього середовищ функціонування суб'єкта підприємницької діяльності обґрунтовує напрямок механізму конкурентної протидії та використання конкурентних переваг.

Метод SWOT-аналізу забезпечує як врахування зовнішніх загроз та можливостей, так і оцінювання функціональності впливу власної конкурентної поведінки на розвиток конкурентного середовища. Відзначимо взаємозв'язок показників матриці SWOT-аналізу суб'єкта підприємницької діяльності з плановими розрахунками обсягу реалізованої продукції, товарного забезпечення, доходів, витрат обігу, праці та її оплати, матеріально-технічного забезпечення, капітального будівництва.

Методично доцільною є побудова матриці можливостей, де за горизонталлю відображають рівень впливу можливостей (сильний, помірний, слабкий), а за вертикаллю – ймовірність використання стратегічних можливостей (висока, середня, низька) (табл. 11.6).

Таблиця 11.6

**Матриця можливостей суб'єкта підприємницької діяльності**

	<i>Сильний вплив</i>	<i>Помірний вплив</i>	<i>Слабкий вплив</i>
<i>Висока ймовірність</i>	Впровадження прогресивних технологій товароруху і форм продажу товарів	Налагодження внутрішніх механізмів ефективного генерування грошових коштів	Збільшення витрат на фасадний вигляд об'єктів торгівлі
<i>Середня ймовірність</i>	Розширення асортиментного портфеля продажу товарів	Реалізація програми навчання фахівців, ознайомлення з теорією мерчандайзингу	Вдосконалення політики залучення позикових фінансових ресурсів
<i>Низька ймовірність</i>	Впровадження автоматизованих торгових систем	Вдосконалення політики залучення позикових фінансових ресурсів	Використання прийомів бенчмаркінгу



Аналогічною є схема побудови матриці загроз, де за горизонталлю відображають ймовірні наслідки реалізації загроз (руйнування, критичний стан, важкий стан, легкі пошкодження), а за вертикаллю ймовірність того, що загроза буде реалізована (висока, середня, низька) (табл. 11.7).

Таблиця 11.7

**Матриця загроз суб'єкта підприємницької діяльності**

	<i>Руйнування</i>	<i>Критичний стан</i>	<i>Важкий стан</i>	<i>Легкі пошкодження</i>
<i>Висока ймовірність</i>	Зміни потреб і смаків споживачів, зниження їх купівельної спроможності	Зниження платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності	Можливість появи нових конкурентів	Несприятливі демографічні зміни
<i>Середня ймовірність</i>	Збільшення вартості ліцензій на продаж окремих товарних груп	Зниження оборотності товарних запасів	Сезонний характер надходження основного потоку коштів	Погіршення погодних умов (заморозки, дощ, град)
<i>Низька ймовірність</i>	Високий ступінь зносу основних засобів	Нездатність реагувати на інноваційні зміни технологічних процесів	Зростання мінімальної заробітної плати	Соціально-політична нестабільність

Очевидно, SWOT-аналіз є досить швидким та дієвим методом оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовищ, який дає змогу оцінити поточний стан суб'єкта підприємницької діяльності і вчасно зорієнтуватися у ринковій ситуації. Однак, використовуючи SWOT-аналіз в управлінській практиці вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності, менеджери нерідко стикаються з існуючими недоліками цього інструменту стратегічного аналізу.

По-перше, під час застосування SWOT-аналізу існує ризик як недооцінки, так і переоцінки деяких факторів, що своєю чергою призводить до труднощів при реалізації стратегії суб'єкта підприємницької діяльності. Під час аналізу внутрішнього середовища виникає особливо великий ризик, який створюється суб'єктивізмом аналітиків. Прорахунки при аналізі або недооцінка будь-якої і з складових бізнесу можуть надалі вплинути на виконання всього стратегічного плану.

По-друге, недоліками SWOT-аналізу також є суб'єктивність вибору та ранжування факторів, слабка підтримка конкретних управлінських рішень. Крім того, дослідники виокремлюють “вузькі місця” цього методу, які впливають і з специфіки його використання у вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності, а саме:

- проблеми з первинною інформацією, яка характеризує суб'єкт підприємницької діяльності і зовнішнє середовище (повнота, актуальність, достовірність);
- проблеми з експертним оцінюванням (суб'єктивність, недостатня компетентність);
- надмірне захоплення кількісним аналізом на шкоду якісному;

– акцентування уваги на загальному оцінюванні і недостатній розгляд окремих параметрів стратегічного планування.

Типовою помилкою, якої припускаються вітчизняні менеджери при застосуванні SWOT-аналізу, є складання надто великого переліку сильних і слабких сторін, загроз та можливостей і, відповідно, варіантів стратегічних дій, що утруднює розроблення чіткого стратегічного плану.

Матриця SWOT, як правило, є ефективнішою, коли у кожному квадранті перелічено приблизно шість позицій. Тому доцільно акцентувати увагу на найважливіших (з погляду ринкових умов та покупців) характеристиках зовнішнього та внутрішнього середовищ. У цьому випадку процес скорочення списку може передбачати вироблення суджень стосовно порівняної важливості між змінними, які не є аналітично взаємопов'язані, наприклад, вартість надання покращених послуг порівняно з цінністю цих послуг для клієнта.

Існує думка, що головний ризик безпосереднього застосування SWOT-аналізу полягає не стільки в тому, що насправді неможливо врахувати всі чинники зовнішнього середовища і внутрішнього стану суб'єкта підприємницької діяльності (чим, як правило, і пояснюють небезпеку прямого використання тих чи інших моделей стратегічного управління), скільки в тому, що ці, на перший погляд, дуже прості моделі розглянуті зарубіжними спеціалістами утилітарно, на недостатньому рівні абстракції, щоб збагнути їх внутрішню сутність. Іншими словами, підходи, створені західними фахівцями, передбачають швидше практичну, ніж загальнотеоретичну орієнтацію, і розроблені із врахуванням умов конкретного суб'єкта підприємницької діяльності певної сфери діяльності.

Оскільки бізнес в Україні має свою специфіку, спроба безпосередньо перенести зарубіжні методики стратегічного управління, зокрема SWOT-аналізу, на вітчизняні економічні реалії викликає додаткові труднощі. Тому деякі автори рекомендують керівникам застосовувати ці методики, особливо SWOT-аналіз, на проміжному етапі дослідження – для поглибленого аналізу ситуації суб'єкта підприємницької діяльності, а далі покладатися на свою інтуїцію, тобто обмежитися використанням цієї моделі для генерації власних, нових стратегічних ідей.

## **11.6. Моделі системного підходу до управління реалізацією бізнес-проектів у підприємстві**

Для оцінювання стратегічної позиції суб'єкта підприємницької діяльності найчастіше використовується SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також і тим, що дає можливість проаналізувати стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Річ у тім, що суб'єкт підприємницької діяльності завжди має певну стратегію, вона складається несвідомо, а тому, як правило, не обґрунтована належним чином. До того ж, керівники іноді приймають рішення, що суперечать їй, витрачаючи час та гроші на боротьбу “із самим собою”, тоді

як потрібно скористатися прийомами й методами стратегічного аналізу та управління.

Автори методу SPACE-аналізу пропонують застосовувати багато-критеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах певної шкали.

У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації:

- економічний потенціал (або “фінансова сила”);
- конкурентні переваги;
- привабливість галузі (бізнес-напрямку);
- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що відображаються відповідними показниками.

Економічний потенціал вимірюється за такими показниками: нормою прибутковості; виробничими витратами; рентабельністю вкладеного капіталу; рентабельністю інвестицій; обсягами заборгованості; здатністю до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу із зовнішніх джерел тощо.

Конкурентні переваги вимірюються за показниками, що характеризують: динаміку змін частки ринку, що її обслуговує організація; структуру асортименту продукції, що виготовляється (з урахуванням рівня її прибутковості); цінову політику; рівень розвитку маркетингу (та інших важливих для певної галузі підсистем суб'єкта підприємницької діяльності); рівень якості (конкурентоспроможності) продукції; тип та тісноту зв'язків і з споживачами.

Привабливість галузі вимірюється за показниками, що характеризують: кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції; загальну привабливість галузі (серед інших галузей); залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку; стадію життєвого циклу галузі; стабільність прибутків та загальну норму прибутку галузі; застосування виробів певної галузі в інших секторах економіки тощо.

Стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу) вимірюється за показниками, що характеризують: темпи зростання (занепаду) економіки країни; вплив іноземного капіталу на розвиток галузі; вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі; ступінь впливу держави на галузь (регулювання діяльності); ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини; ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури (у тому числі від розвитку інформаційних технологій).

Наведені як приклад критерії не вичерпують перелік складових, що використовуються для побудови матриці SPACE-аналізу. Під час формування критеріїв оцінювання необхідно враховувати специфічні особливості суб'єкта підприємницької діяльності, його цілі та стратегії, виробничий потенціал, досвід роботи.

Зауважимо, що для отримання обґрунтованих результатів за допомогою SPACE-аналізу необхідно пройти кілька етапів:

1. Підготовчий етап, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень.

2. Розробка критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків.

3. Узгодження стратегій розвитку. На цьому етапі проводиться аналіз отриманих результатів, формуються пропозиції щодо змісту та оцінюються можливості вибору більш привабливих конкурентних стратегій.

Кожному з обраних критеріїв у межах однієї групи виставляється експертом оцінка за обраною шкалою (табл. 11.8). Це може бути 10- або 5-бальна шкала. “Вага” визначає значущість кожного критерію щодо всієї сукупності критеріїв та міститься в діапазоні від 0 до 1, сума значень при цьому має становити 1. Після обчислення значень оцінок за кожним критерієм (оцінка перемножується на “вагу”) визначається сумарна оцінка за кожною групою.

Таблиця 11.8

**Визначення складових для побудови матриці SPACE-аналізу системи управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності**

Внутрішня стратегічна позиція					Зовнішня стратегічна позиція				
Економічний потенціал (EP) (“фінансова сила” (FS))					Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)				
Факто- ри	Показ- ник	Оцінка	Вага	$\Sigma$ оцінки	Факто- ри	Показ- ник	Оцінка	Вага	$\Sigma$ оцінки
1.					1.				
2.					2.				
n.					n				
<b>Усього</b>					<b>Усього</b>				
Конкурентні переваги (CA)					Привабливість галузі (IS) (бізнес-напрямок)				
Факто- ри	Показ- ник	Оцінка	Вага	$\Sigma$ оцінки	Факто- ри	Показ- ник	Оцінка	Вага	$\Sigma$ оцінки
1.					1.				
2.					2.				
n.					n				

Отримані результати розрахунків позначаються на прямокутній системі координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою (рис. 11.5).

Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка Р з координатами (x, y) в одному з квадрантів вибраної системи координат. У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для підвищення ефективності системи управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності.

Враховуючи високий рівень суб’єктивного оцінювання, модель SPACE-аналізу конкурентоспроможності не можна розглядати в системі методичного забезпечення економічної діагностики підприємницької діяльності суб’єкта бізнесу та соціально-економічного розвитку ринкового середовища загалом.

Проте цей метод має певні обмеження для застосування. Так, у методі SPACE передбачено виокремлення такого критерію, як стабільність сектору (галузі), в якому (якій) функціонує суб'єкт бізнесу. А відомо, що на сьогодні лише невелика кількість галузей перебуває у стабільному стані. Хоча в будь-якому випадку метод є дієвим і може використовуватися в стратегічному аналізі для оцінювання ринкових позицій суб'єкта господарювання та його конкурентоспроможності.



**Рис. 11.5. Матриця SPACE-аналізу стратегічного рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності**

Відомим підходом до аналізу системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності є PEST-аналіз, назва якого містить аббревіатуру англійських слів: *p* – policy; *e* – economy; *s* – society; *t* – technology – тобто охоплює групу основних факторів – політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію. Для узагальнення інформації про зовнішнє середовище пропонується використовувати спеціальну таблицю (табл. 11.9).

Зауважимо, що цей підхід не тільки передбачає аналіз стану середовища, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування. Таку класифікацію можна використовувати для забезпечення орієнтації в питанні, що розглядається. Однак процеси, які відбуваються в зовнішньому середовищі, дуже складні, взаємопов'язані та містять багато суперечностей, а отже, усі ці процеси потрібно уважно та систематично вивчати.

**Матриця PEST-аналізу системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності**

<i>P</i>	Політика	<i>E</i>	Економіка
1. Вплив виборів Президента, Верховної Ради тощо 2. Зміни в законодавстві (які саме) 3. Державне регулювання в галузі... (назва напрямку) 4. .... п. .... n+1 Сценарій № 1 – “Політика” n+2 Сценарій № 2 – “Політика”		1. Загальні тенденції в економіці (підйом, спад) 2. Рівень інфляції 3. Співвідношення грн/\$ (або до іншої валюти, наприклад євро) 4. Витрати на енергоносії..... п..... n+1 Сценарій № 1 – “Економіка” n+2 Сценарій № 2 – “Економіка”	
<i>S</i>	Соціум	<i>T</i>	Технологія
1. Зміни в базових цінностях 2. Зміни у стилі життя 3. Демографічні зміни 4. Зміни у структурі доходів 5. Ставлення до освіти (бізнесу)..... ..... п..... n+1 Сценарій № 1 – “Соціум” n+2 Сценарій № 2 – “Соціум”		1. Державна технологічна політика 2. Тенденції в НДПКР 3. Нові патенти 4. Швидкість змін у технології (певної галузі) 5. Нові продукти..... п..... n+1 Сценарій № 1 – “Технологія” n+2 Сценарій № 2 – “Технологія”	

Для проведення PEST-аналізу суб'єкта підприємницької діяльності обов'язково повинен бути повний перелік чинників впливу:

– чинників і тенденцій макросередовища, які суттєво впливають на діяльність суб'єкта бізнесу;

– чинників, що складають потенційні загрози діяльності суб'єкта бізнесу;

– чинників, розвиток яких містить нові можливості для суб'єкта бізнесу.

Після складання таблиці PEST-аналізу проводиться дослідження кожного чинника, його впливу на фінансовий стан та виробничу діяльність суб'єкта бізнесу та розробляються можливі відповідні заходи щодо запобігання впливу негативних чинників та використання можливостей позитивних чинників. Такими заходами можуть бути:

– проведення фінансових операцій, що сприяють збереженню купівельної спроможності грошей;

– скорочення капітального будівництва, згортання НДДКР з віддаленими у часі результатами;

– стимулювання, надання послуг з кооперації та поставок за допомогою кредиторів постачальників, здійснення бартерних операцій;

– формування раціональної кадрової структури;

– пошук нових напрямків діяльності, страхування поставок, стимулювання партнерів;

- одержання міжнародних сертифікатів на продукцію;
- використання цінових переваг, зменшення витрат;
- розробка кількох альтернативних стратегій діяльності;
- продаж готового виробу комплектуючими частинами, скорочення експорту.

Методика PEST-аналізу, як і всі інші методики аналізу макросередовища, дає найбільший результат, якщо аналіз проводиться регулярно з використанням однакового формату. В цьому разі фіксують показники динаміки факторів та їх вплив на суб'єкт підприємницької діяльності. У результаті можна отримати так звану модель реакції конкретного суб'єкта підприємницької діяльності на сукупність чинників макросередовища.

Проте PEST-аналіз здійснює тільки аналіз факторів зовнішнього середовища; він є попереднім етапом загального аналізу ризиків інвестиційних проектів. Не зрозумілим є вплив внутрішніх чинників на конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності, а це не дозволяє з високою ефективністю запланувати фінансово-економічні кроки у конкурентному середовищі. До того ж, ефективність використання моделі залежить від професійного рівня експертів та їх інформаційної обізнаності про рівень конкуренції на території функціонування суб'єкта підприємницької діяльності. Все це дозволяє стверджувати про його ефективність лише за умов повної інформаційної обізнаності ринку, високої професійності експертів, низької динамічності конкурентного середовища та незначного впливу чинників із високим рівнем суб'єктивізму.

Подолання обмеженості підходів, що орієнтуються на суто ринкові характеристики продукції, демонструють матриці, в яких порівняльні критерії властиві, як ринковим, так і виробничим аспектам.

Матриця консалтингової компанії “Скандстрат” (рис. 11.6) містить такі критерії, як “вигода для покупця” (найчастіше використовується показник відношення ціни товару до “вигоди”, яку отримує покупець від споживання товару, причому “вигода” визначається експертним шляхом), так і “вигода для виробника” (найчастіше використовуються варіанти показників рентабельності).

Матриця “Скандстрат” демонструє необхідність та можливість урахування інтересів виробників та покупців. Детальне дослідження складових запропонованої моделі дозволяє приймати рішення щодо формування портфеля суб'єкта підприємницької діяльності, збалансованого за критеріями вигідності для споживача та ефективності виробництва. Такий підхід, безумовно, є більш обґрунтованим, порівняно з матрицею VCG, де враховуються тільки ринкові характеристики продукції, що виготовляється. Однак матриця “Скандстрат” теж має свої обмеження:

1. “Вигідність” споживання оцінюється експертним шляхом, отже, залежить від методів, які використовуються для отримання інформації та кваліфікації дослідників. Модель не передбачає усталеного методичного підходу до визначення окремих складових, тому запропоновані авторами висновки не обґрунтовані методично.



Рис. 11.6. Матриця компанії “Скандстрат”

**Примітка:** “Оптимальний стратегічний вибір” – це вид продукції, яка забезпечує як вигоду для виробника (наприклад, дохід на вкладені інвестиції), так й вдоволення потреб покупців у межах допустимих цін. Використовуються стратегії розвитку, пріоритетного інвестування тощо.

“Пастка для споживача” – це вид продукції, що характеризується прибутковістю виробництва, тобто “вигодою для виробника”, а також відсутністю “вигоди для покупця”, який не отримує товару з якостями, що відповідають ціні. Захист прав споживачів, а також вихід на ринок конкурента з більш привабливим співвідношенням “ціна / якість” перетворює цю продукцію на “пастку для виробника”, оскільки покупець припиняє купувати товар у суб’єкта підприємницької діяльності, яке не опікується його потребами. Використовується широкий спектр стратегій, що відображають ставлення керівників та власників суб’єкта підприємницької діяльності до ситуації, що виникла: від монопольного утримання ринку до гнучкого реагування на ситуацію, різні типи конкурентних стратегій.

“Приманка для споживача” – це вид продукції, що характеризується збитковістю для виробника та вигідністю використання для споживача. Така ситуація може виникнути або внаслідок помилок керівників суб’єкта підприємницької діяльності, або на основі рішень про необхідність тимчасово поступитися своїми інтересами для формування на ринку нового, незвичного для споживача товару. Використовується широкий спектр стратегій, що відображають ставлення керівників та власників суб’єкта підприємницької діяльності до ситуації, що виникла: від стратегій зниження витрат до стратегій формування ринку.

“Країна дурнів” – це вид продукції, яка є не вигідною як споживачеві, так і виробникові. Використовуються стратегії скорочення та ліквідації.

2. Розподіл продукції, що випускається, за квадрантами дуже спрощений. “Потрапляння” того або іншого продукту у квадрант зумовлюється різними причинами, тоді як усі вони отримують однакову назву. Визначення стратегій щодо окремих продуктів потребує більш глибокого аналізу.

3. Модель не дає можливості надійно спрогнозувати перспективу окремих бізнес-напрямків, наслідки вибору та виконання стратегій.

4. Відсутні стандартні стратегії для окремих квадрантів.

5. Модель не надає можливості визначити “критичний рівень” продукції, яка опинилася у “приманці для споживача” та “пастці”.

Проте зазначені недоліки моделі, що розглядається, не зменшують її використання як допоміжного інструменту під час аналізу та планування “портфеля”.



Консалтингова компанія VZB запропонувала свою матрицю для аналізу та планування портфеля. В цій моделі як критерії використовуються показники “значення товару для покупця” та “якість виконання”. Такі критерії спрямовують аналіз на перевірку доцільності випуску тих чи інших товарів (“значення товару”) з необхідним рівнем якості (“якість виконання”). Тобто, як і в матриці “Скандстрат”, застосовуються як ринкові (споживчі), так і виробничі критерії.

Залежно від того, в який саме квадрант потрапить той або інший вид продукції, спрямованість стратегічних рішень буде різною: або підвищувати значення товару для покупця (“вигоду для споживача” за матрицею “Скандстрат”), тобто впливати на параметри попиту, або змінювати умови виробництва (підвищувати “якість виконання” за VZB; зменшувати “вигоду для виробника”, інакше кажучи, знижувати витрати чи підвищувати продуктивність за матрицею “Скандстрат”), тобто впливати на виробництво. Так само, як й у попередній моделі, тут є подібні обмеження, що пояснюються досить жорсткою градацією класифікаційних ознак стосовно продуктів (бізнес-напрямків) до окремих квадрантів. Матриця VZB має використовуватися як один з інструментів під час аналізу та планування портфеля суб’єкта підприємницької діяльності, для розробки продуктово-товарних стратегій.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Перелічіть інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності.
2. Які загальні недоліки властиві сучасним моделям управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності?
3. Охарактеризуйте особливості використання моделі Бостонської консалтингової групи “темпи зростання ринку – частка на ринку”.
4. Які недоліки властиві моделі Бостонської консалтингової групи?
5. Які виокремлюють структурні рівні конкурентної позиції суб’єкта підприємницької діяльності за методикою Бостонської консалтингової групи? Охарактеризуйте їх.
6. Яким чином визначають рівні конкурентоспроможності та відносної частки ринку суб’єкта підприємницької діяльності при побудові карти “портфеля конкурентних переваг”?
7. Назвіть переваги матриці “конкурентоспроможність / частка товарного ринку” (карти “портфеля конкурентних переваг”).
8. Перелічіть критерії для формування координат моделі “Дженерал Електрик Мак-Кінсі”.
9. Охарактеризуйте вибір варіантів стандартних стратегічних рішень, що приймаються за моделлю “Дженерал Електрик Мак Кінсі”.
10. Назвіть переваги та недоліки моделі “Дженерал-Електрик – Мак-Кінсі”.
11. Охарактеризуйте особливості матриці “балансу життєвого циклу” (моделі ADL/LC)?
12. На яких засадах базується матриця “балансу життєвого циклу” (модель ADL/LC)?

13. Які стандартні рішення приймають за матрицею “балансу життєвих циклів” згідно з фазами життєвого циклу продукції?

14. Яким чином будується матриця взаємодії стратегічних напрямів діяльності суб’єкта підприємницької діяльності за моделлю ADL/LC?

15. Назвіть переваги та недоліки матриці “балансу життєвого циклу” (моделі ADL/LC).

16. Охарактеризуйте складові матриці SWOT-аналізу конкурентних можливостей суб’єкта підприємницької діяльності.

17. За якою схемою будуються матриці можливостей і загроз суб’єкта підприємницької діяльності?

18. Які недоліки властиві SWOT-аналізу конкурентних можливостей суб’єкта підприємницької діяльності?

19. Які групи системних критеріїв виокремлюють у SPACE-аналізі системи управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності?

20. Назвіть етапи SPACE-аналізу системи управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності. Охарактеризуйте їх.

21. Які недоліки властиві SPACE-аналізу системи управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності?

22. Які чинники конкурентоспроможності враховані у PEST-аналізі?

23. Назвіть позитивні та негативні аспекти використання PEST-аналізу в системі управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності.

24. Назвіть критерії матриці “Скандстрат”. Охарактеризуйте їх.

25. Які обмеження властиві матриці “Скандстрат”?

### Практичні завдання

1. За наведеними нижче вихідними даними побудувати матрицю Бостонської консалтингової групи для суб’єкта підприємницької діяльності та його основного конкурента. Проаналізувати стан портфеля продукції суб’єкта підприємницької діяльності та сформулювати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності на ринку.

*Таблиця 11.10*

#### Вихідні дані для побудови моделі Бостонської консалтингової групи

Вид продукції	Обсяг реалізованої продукції, шт.	Обсяг реалізованої продукції конкурента, шт.	Темпи зростання ринку, %
А	800	600	15
В	1200	1500	20
С	2000	500	12
Д	1600	1000	6
Е	4200	700	3

Зробити висновки.

2. Суб’єкт підприємницької діяльності спеціалізується на випуску фотоапаратів та кінокамер. За останні роки ним освоєний випуск відеокамер.

Продукція виробника має споживачів в Україні, близькому зарубіжжі, в країнах, що розвиваються, а також у країнах Західної Європи. Основними споживачами оптичних приладів є представники медицини і сільського господарства, оборонної промисловості.

Використовуючи дані таблиці, побудувати модель Бостонської консалтингової групи та на основі отриманих результатів сформулювати портфель стратегічних рішень для суб'єкта бізнесу.

Таблиця 11.11

**Вихідні дані для побудови моделі Бостонської консалтингової групи**

Види продукції	Обсяг реалізації продукції, тис. грн				Частка ринку у 2018 р., %	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	суб'єкт бізнесу	конкурента
Фотоапарати для України і близького зарубіжжя	5400	5900	5900	5500	34,5	17,1
Фотоапарати для країн, які розвиваються	910	950	990	949	33,2	21,9
Фотоапарати для країн Західної Європи	382	401	390	430	5,7	7,2
Кінокамери для України і близького зарубіжжя	3650	2700	4850	3405	11,3	9,
Кінокамери для країн, що розвиваються	800	840	880	1448	15,7	10,2
Відеокамери для України і близького зарубіжжя	445	440	460	500	1,1	7,9

Зробити висновки.

3. Підприємство “Світанок” функціонує у трьох бізнес-напрямах: А, В, С. Кожен напрям бізнесу характеризується даними, що наведені в таблиці.

Таблиця 11.12

**Характеристика бізнес-напрямів функціонування підприємства “Світанок”**

Показники	А	В	С
Стадія життєвого циклу бізнесу	зростання	зрілість	занепад
Конкурентна позиція підприємства	слабка	сильна	домінуюча

Завдання:

- на основі матриці ADL/LC (“балансу життєвого циклу”) визначити позицію кожного бізнес-напрямку підприємства;
- проаналізувати обрані підприємством позиції;
- обрати стратегію розвитку для підприємства.

Зробити висновки.

4. Оцінити привабливість галузі для суб'єкта підприємницької діяльності та його конкурентну позицію в цій галузі за допомогою моделі “Дженерал Електрик Мак Кінсі”. Дані подані в таблиці.

Таблиця 11.13

## Вихідні дані для побудови моделі “Дженерал-Електрик Мак-Кінсі”

Привабливість галузі			Конкурентна позиція		
Параметри галузі	Відносна вага	Оцінка привабливості*	Ключові фактори успіху	Відносна вага	Оцінка конкурентної позиції
Збільшення обсягів реалізації продукції	0,2	3	Ресурсний потенціал	0,3	5
Технологічна стабільність	0,5	2	Витрати на виробництво продукції	0,2	2
Рівень прибутковості	0,2	1	Якість продукції	0,2	3
Рівень конкуренції	0,1	5	Частка ринку	0,3	1

\* За 5-бальною шкалою.

Зробити висновки.

5. Підприємство “Росан” охоплює чотири сфери підприємницької діяльності, які стосуються різних галузей і представлені в організаційній структурі самостійними господарськими підрозділами А, Б, В, Г.

Фахівцями було проведено дослідження факторів привабливості ринку й конкурентної позиції, результати якого наведено в таблицях.

Таблиця 11.14

## Дані оцінювання факторів привабливості ринку для суб'єкта підприємницької діяльності

Фактори привабливості ринку	Вага				Оцінка (за 5-бальною шкалою)			
	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
Загальний обсяг ринку	0,20	0,10	0,15	0,20	4	5	3	4
Темп зростання ринку	0,20	0,10	0,15	0,15	5	4	4	3
Маржа	0,15	0,05	0,10	0,10	4	3	3	5
Інтенсивність конкуренції	0,15	0,05	0,10	0,15	2	2	5	4
Технологічні вимоги	0,15	0,20	0,15	0,20	4	5	3	4
Вплив інфляції	0,05	0,15	0,05	0,10	3	5	5	4
Енергоємність	0,05	0,15	0,05	0,05	2	4	3	5
Вплив навколишнього середовища	0,05	0,20	0,25	0,05	3	3	2	4
Політичний аспект	Повинні бути прийнятними	Повинні бути прийнятними	Повинні бути прийнятними	Повинні бути прийнятними				
Юридичний аспект								
РАЗОМ	1,00	1,00	1,00	1,00				

Таблиця 11.15

**Дані оцінювання факторів конкурентної позиції суб'єкта підприємницької діяльності**

Фактори привабливості конкурентної позиції	Вага				Оцінка (за 5-бальною шкалою)			
	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
Частка ринку	0,10	0,05	0,05	0,05	4	4	3	5
Темпи збільшення частки ринку	0,15	0,15	0,10	0,15	2	3	4	5
Якість продукції	0,10	0,15	0,15	0,10	4	2	3	4
Репутація марки	0,10	0,10	0,10	0,10	5	3	4	3
Розподіл продукції	0,05	0,10	0,10	0,15	4	3	4	3
Ефективність просування	0,05	0,05	0,05	0,05	3	3	4	4
Можливості виробництва продукції	0,05	0,10	0,10	0,10	3	4	3	2
Ефективність виробництва продукції	0,05	0,05	0,10	0,05	2	4	2	3
Витрати підрозділу	0,15	0,05	0,05	0,05	3	3	4	2
Постачання сировини та матеріалів	0,05	0,15	0,15	0,10	5	2	3	3
Управлінський апарат	0,15	0,05	0,05	0,10	4	4	3	4
РАЗОМ	1,00	1,00	1,00	1,00				

Зробити висновки.

Визначити і проаналізувати позиції господарських підрозділів суб'єкта підприємницької діяльності за допомогою матриці “Дженерал Електрик Мак-Кінсі”.

Врахувати те, які позиції займають підрозділи суб'єкта підприємницької діяльності за матрицею “Дженерал Електрик Мак Кінсі”, визначити стратегію його розвитку.

Проаналізувати новий бізнес-портфель суб'єкта підприємницької діяльності, який може бути одержаний у результаті реалізації запропонованої стратегії.

**6.** У таблиці наведені результати маркетингових досліджень ринку мийних засобів, на якому працює ТОВ “Краплинка”. Воно спеціалізується на виробництві й продажу мийних засобів та пропонує на ринку шість видів товарної номенклатури: А, Б, В, Г, Д, Ж.

Таблиця 11.16

**Результати маркетингових досліджень ринку мийних засобів**

Товарна номенклатура	Обсяг продажу продукції, млн грн	Кількість конкурентів	Обсяг реалізації продукції у перших трьох конкурентів, млн грн			Темпи зростання ринку, %
			А	Б	В	
А	0,5	8	0,7	0,7	0,5	15
Б	1,6	22	1,6	1,6	1,0	18
В	1,8	14	2,6	1,2	1,0	7
Г	3,2	5	1,8	0,8	0,7	4
Д	0,5	10	2,5	1,8	1,7	4
Ж	3,1	3	1,9	0,7	0,5	16

Використовуючи модель Бостонської консалтингової групи, необхідно:

– визначити стратегічні позиції кожної товарної номенклатури суб'єкта підприємницької діяльності і сформулювати висновок про його конкурентний стан;

– проаналізувати новий бізнес-портфель суб'єкта підприємницької діяльності, що може бути одержаний у результаті реалізації запропонованих стратегій.

Зробити висновки.

### **Питання для самостійного вивчення**

1. Розподіл ймовірностей досягнення запланованих обсягів реалізації продукції у матриці “продукт ринок”.

2. Матриця “значущість ресурсудоступність ресурсу” як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

3. Необхідність формування стратегічного мислення для системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

4. Фактори, що формують стратегічний рівень суб'єкта підприємницької діяльності у конкурентному середовищі.

5. Модель ієрархічної структури середовища, запропонована У. Діллом та розвинена А. Томпсоном.

6. Переваги та недоліки моделей стратегічного аналізу конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності (GAP-аналіз, PIMS-аналіз, LOTS-аналіз, модель SHELL/DPM, модель Хофера-Шенделя).

7. Портфельний аналіз системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

8. Формування системи управління конкурентоспроможністю на основі моделі конкурентних рішень К. Омае.

9. Інформаційні системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

10. Моделі формування стратегічної поведінки персоналу суб'єкта підприємницької діяльності у середовищі досконалої конкуренції.

11. Поточне та стратегічне бюджетування конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності.

12. Концептуальні основи формування організаційної системи управління конкурентоспроможністю стратегічного типу.

### **Питання для дискусії**

1. Актуальність використання окремих методів для оцінювання системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

2. Переваги та недоліки моделей управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

3. Роль PEST-, SPACE- та SWOT-аналізів у системі управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

4. Використання карти “портфеля конкурентних переваг” у моделюванні системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької

діяльності.

5. Адаптація моделей портфельного аналізу та проектування в системі управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

6. Синергія стандартних рішень за матрицею “балансу життєвих циклів” згідно з фазами життєвого циклу продукції.

7. Параметризація відносної частки ринку та рівня конкурентоспроможності у матриці “конкурентоспроможність/частка товарного ринку”.

8. Цільове призначення уточнювальних методичних механізмів моделей управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

9. Інформаційне забезпечення моделювання системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

### **План семінарського заняття**

1. Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

2. Оцінювання конкурентних позицій підприємств методом Бостонської консалтингової групи.

3. Багатофакторна модель як засіб системного управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

4. Моделі портфельного аналізу та проектування в системі управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

5. SWOT-аналіз як інструмент управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

6. Моделі системного підходу до управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

### **Теми рефератів**

1. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

2. Оцінювання стратегічної позиції суб'єкта підприємницької діяльності методом SPACE-аналізу.

3. Матричні моделі портфельного аналізу та планування конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності.

4. Стратегічне управління конкурентоспроможністю суб'єкта бізнесу.

5. Програмно-цільове управління конкурентоспроможністю суб'єкта бізнесу.

6. SWOT-аналіз як інструмент управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

7. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

8. Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

9. Застосування моделей управління конкурентоспроможністю на вітчизняних суб'єктах підприємницької діяльності.

## Теми фіксованих виступів

1. Вибір методів управління реалізацією бізнес-проектів у підприємстві.

2. Використання прогресивних методів управління підприємницькою діяльністю у системи забезпечення конкурентоспроможністю вітчизняних суб'єктів бізнесу.

3. Необхідність впровадження сучасних методів управління у практиці реалізації бізнес-проектів вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності.

4. Інформаційне забезпечення системи управління підприємницькою діяльністю при реалізації бізнес-проектів.

## Тести

**1. Які моделі не використовуються у системі управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності?**

а) модель конкурентних переваг М. Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, PIMS-аналіз, SPACE-аналіз, LOTS-аналіз;

б) модель BCG, модель GE/McKinsey, модель SHELL/DPM, модель Хофера-Шенделя, модель "життєвого циклу" (ADL/LC);

в) модель екологічного контролю, модель ініціал Дюпона, модель демографічного зростання, антидемпінгова модель;

г) метод експертного оцінювання, метод рангів, метод радара, таксономічний аналіз, метод інтегрального критерію, модель накопиченого досвіду.

**2. Які переваги властиві інформаційно-методичним моделям управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності?**

а) неповне врахування функціональної скерованості підприємницької системи;

б) низький рівень суб'єктивного оцінювання, висока адекватність результатів, простота, зрозумілість, низька трудомісткість;

в) труднощі систематизації інформаційної бази дослідження; складність та трудомісткість розрахунків;

г) необхідність використання висококваліфікованих спеціалістів з економічної діагностики.

**3. Оберіть характерні ознаки моделі Бостонської консалтингової групи:**

а) фінансово-економічна самостійність, виробничо-технічна єдність, єдність з конкурентами у боротьбі за споживача;

б) техніко-економічна структура, організаційно-соціальна єдність, просторово-структурна неупередженість;

в) суб'єктивна складність, інноваційна обмеженість, просторово-ресурсна наповненість, низька практичність застосування;

г) простота у застосуванні, диференційованість та висока придатність до розробки стратегії.



**4. На які групи поділяють вибірку підприємств-конкурентів залежно від частки ринку окремого підприємства і її середнього значення?**

- а) сильна та слабка конкурентна позиція;
- б) ефективне та неефективне використання конкурентного потенціалу;
- в) високий та низький рівні конкурентного статусу;
- г) добросовісне та недобросовісне конкурентні середовища.

**5. За якими параметрами формується матриця “конкурентоспроможність / частка товарного ринку суб’єктів підприємницької діяльності” (карта “портфеля конкурентних переваг”)?**

- а) обсяг реалізованої продукції, кількість підприємств-конкурентів;
- б) відносна частка ринку, рівень конкурентоспроможності;
- в) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності (бізнесу);
- г) ліквідність, рівень концентрації конкурентного середовища.

**6. За якими критеріями формується система координат моделі “Дженерал Електрик Мак-Кінсі”?**

- а) обсяг реалізованої продукції, кількість підприємств-конкурентів;
- б) відносна частка ринку, рівень конкурентоспроможності;
- в) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності;
- г) ліквідність, рівень концентрації конкурентного середовища.

**7. На які рівні структурують конкурентну позицію суб’єкта підприємницької діяльності у матриці “балансу життєвого циклу” (моделі ADL/LC)?**

- а) “зірки”, “важкі діти”, “дійні корови”, “собаки”;
- б) збиткова, слабка, сприятлива (середня), сильна (висока), переважна (дуже висока);
- в) зародження, зростання, зрілість, старіння;
- г) лідер, послідовник лідера, ринковий учасник, аутсайдер.

**8. Якими методичними механізмами уточнюють SWOT-аналіз у системі управління конкурентоспроможністю продукції?**

- а) матрицями загроз та можливостей суб’єкта бізнесу;
- б) матрицею послідовності вибору загальних стратегій залежно від конкурентної позиції та параметрів ринку;
- в) матрицею аналізу прихильності;
- г) матрицею консалтингової компанії “Скандстрат”.

**9. Які в системні критерії використовують у SPACE-аналізі системи управління конкурентоспроможністю суб’єкта бізнесу?**

- а) відносна частка ринку, рівень конкурентоспроможності;
- б) обсяг реалізованої продукції, кількість підприємств-конкурентів;
- в) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності (бізнесу);

г) економічний потенціал (або “фінансова сила”), конкурентні переваги, привабливість бізнес-напряму, стабільність середовища.

#### **10. Оберіть критерії матриці консалтингової компанії “Скандстрат”:**

- а) “оптимальний стратегічний вибір”, “пастка для споживача”, “приманка для споживача”, “країна дурнів”;
- б) “зірки”, “важкі діти”, “дійні корови”, “собаки”;
- в) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності (бізнесу);
- г) лідер, послідовник лідера, ринковий учасник, аутсайдер.

#### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Білоусько Т. Ю. Вибір матричних методів в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Т. Ю. Білоусько. – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?).
2. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т. Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 386 с.
3. Васильців Т. Г. Інтелектуальна власність : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, В. В. Апопій, О. О. Ільчук. – Львів : в-во ЛКА, 2015. – 252 с.
4. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція “Піраміда”, 2012. – 208 с.
5. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підруч. / О. І. Ковтун. – Львів : Новий світ-2000, 2009. – 250 с.
6. Конспект лекцій з курсу “Потенціал підприємства: формування та оцінювання” / Т. О. Мамаєва, В. І. Торкатюк, Н. М. Золотова, М. П. Пан. – Харків : ХНАМГ, 2007. – 154 с.
7. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : в-во ЛКА, 2016. – 486 с.
8. Лупак Р. Л. Державна політика імпортозаміщення в системі забезпечення економічної безпеки України: пріоритети та інструменти реалізації : монографія / Р. Л. Лупак. – Львів : ННВК “АТБ”, 2018. – 527 с.
9. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2019. – 552 с.
10. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT- аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / О. Є. Перфілова. – Режим доступу: [http://vlp.com.ua/files/13\\_27.pdf](http://vlp.com.ua/files/13_27.pdf).
11. Попов С. А. Стратегическое управление. 17-модульная программа для менеджеров. “Управление развитием организации”. Модуль 4 / С. А. Попов. – М. : Инфра, 2000. – 304 с.
12. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

13. Симкин Л. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы : практическое руководство по сегментированию рынка [Электронный ресурс] / Л. Симкин, С. Дибб. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/text/19155298/>.
14. Стратегія та засоби конвергенції системи соціальної безпеки України та ЄС у процесі євроінтеграції : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2018. – 303 с.
15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / З. Є. Шершньова. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
16. Hofer C. W. Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies. – Boston : Intercollegiate Case Clearing House, 1977. – 754 p.
17. Shay J. P. Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multi-perspective Conceptual Framework [Electronic resource]. – Access mode: <http://scheller.gatech.edu/directory/faculty/rothaermel/pubs/99LRP.pdf>.
18. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kynytska-Iliash M. V. Social Security of Ukraine and the EU: aspects of convergence and improvement of migration policy. *Baltic Journal of Economic Studies*. – 2019. – Vol. 5 №. 4. – P. 50-58.
19. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kynytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprises. *Scientific Bulletin of Polissia*. – 2018. – № 2 (14), P. 2. – P. 8-15.
20. Vasylytsiv T., Lupak R. Justification of strategic priorities of state structural policy of import substitution in Ukraine. *Actual Problems of Economics*. – 2016. – № 1 (175). – P. 52-60.
21. Vasylytsiv T., Lupak R., Osadchuk Yu. Assessment of the level of penetration of import dependence in the context of the import substitution policy in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. – 2017. – № 167 (9-10). – P. 13-17.

## ТЕМА 12

### РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

- 12.1. *Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу*
- 12.2. *Передумови, що визначають необхідність розробки програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу*
- 12.3. *Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу*
- 12.4. *Програми підвищення якості продукції та ефективності підприємницької діяльності як складові програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу*
- 12.5. *Етапізація розробки і реалізації конкурентної стратегії суб'єкта бізнесу*

#### **12.1. Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу**

**Програма підвищення конкурентоспроможності бізнесу (ППКБ)** – це організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання щодо підвищення конкурентоспроможності бізнесу, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Діяльність як об'єкт управління розглядається у вигляді програми тоді, коли:

- вона об'єктивно має комплексний характер та для її ефективної реалізації важливе значення має аналіз внутрішньої структури всього комплексу робіт (операцій, процедур і т. д.);
- досягнення цілей діяльності (зокрема основної – підвищення конкурентоспроможності бізнесу чи продукції) пов'язане з послідовно-паралельним виконанням усіх елементів цієї діяльності;
- особливе значення в процесі виконання комплексу робіт мають обмеження за часом, фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами;
- тривалість та вартість діяльності безпосередньо залежать від організації виконання усього комплексу робіт.

Програми підвищення конкурентоспроможності як інструмент управління суб'єктом підприємницької діяльності характеризуються:

- цільовою спрямованістю та складністю мети;
- багатозначністю та невизначеністю середовища;
- складною організаційною структурою (залучення великої кількості виконавців і організація їх кооперації);
- складною динамікою функціонування та великими термінами розробки;
- суттєвими ризиками успішного виконання.

**Управління ППКБ** – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення

конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми.

Успішне виконання ППКБ оцінюється за сукупністю встановлених на етапі розробки критеріїв: строки завершення програми, вартість та бюджет програми, якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів, ступінь задоволення замовників.

В основу управління розробкою та реалізацією ППКБ покладаються такі принципи:

- сполучення єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;
- наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;
- організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;
- дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;
- комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, а насамперед – учасників програми.

Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності бізнесу можна виокремити:

- промисловий інжиніринг: комп'ютеризацію та автоматизацію процесів, забезпечення гнучкості виробничого процесу;
- розробку та реалізацію програм інвестиційної діяльності;
- кошти працівників та їх сімей, які виявили бажання взяти участь у нагромадженні і розподілі прибутку;
- участь у державних програмах розвитку інфраструктури територій функціонування.

До основних організаційних форм підвищення конкурентоспроможності бізнесу належать:

- інституалізація соціального партнерства та перехід до тарифної системи колективно-договірного регулювання зайнятості й оплати праці;
- удосконалення та узгодження організаційно-правових форм бізнесу і зайнятості;
- запровадження організаційно-стратегічного підходу до управління розвитком трудових відносин;
- започаткування практики надання керівникам частки у власному капіталі.

Основними сферами підвищення конкурентоспроможності бізнесу є:

- управління інноваціями та технологіями;
- процес виробництва;
- використання інформації;
- управління людськими ресурсами;
- управління змінами тощо.

У сфері технологій вагомими резервами підвищення конкурентоспроможності охоплюють: унеможливлення дублювання в дослідженнях з метою уникнення зайвих витрат, усталене фінансування державного замовлення на дослідження та реалізацію національних цільових програм, спільні роботи із зарубіжними інвесторами та організаціями. Запровадження інновацій сприяє досягненню ринкових конкурентних переваг завдяки випередженню конкурентів у часі.

Перспективними напрямками підвищення конкурентоспроможності у виробництві є: вдосконалення використання обладнання, матеріалів та енергії, а також організації процесу виробництва, поліпшення якості та своєчасності отримання інформації усіма ланками виробничого процесу.

Активізація людського фактора у підвищенні конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом та поліпшенням ставлення до виконуваної роботи окремих працівників зокрема. Кадри є вкрай важливим капіталом суб'єкта підприємницької діяльності, а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на вдосконалення умінь та навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоспроможності, сприяє зниженню соціальної напруженості, покращанню внутрішньоорганізаційного клімату.

До основних способів підвищення конкурентоспроможності бізнесу належать:

- поглиблене вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- зміна асортиментної політики;
- поліпшення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності – це процес змін, які потрібно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють позитивне налаштування й організаційну культуру, які сприяють, як виживанню суб'єкта підприємницької діяльності в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню провідних позицій на ринку.

## **12.2. Передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності бізнесу**

Передумовами, які визначають необхідність розробки ППКБ, властива певна діалектичність. За сферами впливу виокремлюють дві великі групи передумов (зовнішні та внутрішні), кожна з яких своєю чергою теж поділяється на підгрупи.

Зовнішні передумови (формуєть зовнішній контекст, в якому діє суб'єкт підприємницької діяльності):

1. Опосередкованого впливу:

– економічні (виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика);

– науково-технічні (швидкий науково-технічний розвиток, виникнення нових технологій та товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі);

– політико-правові (сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження);

– соціальні (демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили) тощо.

2. Безпосереднього впливу. Ця група передумов описує вплив зацікавлених сторін програми – окремих зовнішніх осіб чи організацій, які залучені до програми, а також тих, чий інтерес можуть позитивно чи негативно вплинути на успішну їх реалізацію: бізнес-партнери, замовники, постачальники, інвестори, підрядники, кредиторів, регулятивні органи.

Від них вимагається чітке розуміння ситуації, в якій перебуває суб'єкт підприємницької діяльності, уявлення про майбутні зміни, яких воно прагне досягти, згода і готовність до цих змін та гарантії підтримки.

Внутрішні передумови (охоплюють основні внутрішні функціональні сфери):

а) організаційно-управлінські: спроможність організації застосувати стратегічну діяльність, спираючись на постійний організаційний розвиток; усвідомлення менеджером необхідності впровадження програми підвищення конкурентоспроможності та її підтримка вищим керівництвом; економічне обґрунтування доцільності й оцінювання можливості здійснення змін (готовності до впровадження програми); наявність або виокремлення центрів прийняття рішень, децентралізація управління; готовність змінити стиль роботи;

б) техніко-технологічні: відповідне коло наявних технологій; знання новітніх технологій; великий науковий потенціал; достатній рівень технічної підготовки виробництва; ґрунтовна конструкторська підготовка (у т. ч. прискіпливе оцінювання конструкції виробу); достатньо розвинені та доступні інформаційні технології;

в) фінансові: наявність достатньої кількості власних та/або залучених коштів на впровадження нових розробок; фінансова стабільність та наявність надійних фінансових партнерів;

г) кадрові: активна участь персоналу в програмі; компетентність і професіоналізм; готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем; навчання персоналу методам діяльності за умов організаційних змін; психологічна підготовка персоналу до майбутніх змін, гнучка система мотивації; стрімке реагування на опір організаційним змінам та запобігання виникненню конфліктів; розробка діаграми відповідальності та повноважень в межах кожного операційного блоку для документування ролей і розподілу відповідальності в процесі реалізації програми нововведень.

За рівнем необхідності розробки та впровадження ППКБ передумовами є:

– загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних позицій на ринку;

– уповільнення зростання попиту на продукт, що виробляється, насичення або ж затухання ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки суб'єкта підприємницької діяльності;

– поява революційно нових технологій;

– зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим проникнення на нові географічні ринки;

– зниження рівня конкурентоспроможності продукції;

– збитковість або низька прибутковість функціонування, високий ризик банкрутства тощо.

Суб'єкту підприємницької діяльності, який збирається впроваджувати програму підвищення конкурентоспроможності, доцільно створити команду людей, діяльність яких буде спрямовано на розробку і впровадження цієї програми. Вони мають бути звільнені від усіх або більшості своїх звичайних обов'язків, а також мати нестандартне, творче мислення. Менеджери вищої ланки, чия влада і повноваження можуть бути важелем у підтримці команди, теж стають учасниками команди, яка займається впровадженням змін.

Враховуючи елементний склад конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності, передумовами розробки відповідної програми слід вважати такі:

– вище керівництво суб'єкта підприємницької діяльності має бути повністю відданим ідеям програми;

– прийоми та методи підвищення конкурентоспроможності, обрані для програми, повинні відповідати ситуації та конкретним потребам;

– необхідно створити ефективну організаційну структуру, що очолюється менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом за програму;

– на всіх організаційних рівнях повинно забезпечуватися повне розуміння цілей та завдань програми;

– необхідний вільний обмін інформацією між різними структурними ланками суб'єкта підприємницької діяльності, задіяними у програмі;

– програма має бути підкріпленою практичним та нескладним інструментарієм для вимірювання та оцінювання досягнутих результатів, а також консультативним забезпеченням;

– оцінка, контроль та зворотний зв'язок повинні давати змогу швидко визначати досягнуті результати і діагностувати виробничі проблеми.

### **12.3. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу**

Пошук нових способів підвищення конкурентоспроможності бізнесу передбачає розробку програмних документів, у яких виокремлюються напрями та конкретні заходи, враховуючи внутрішній конкурентний потенціал та перешкоди адаптації до конкурентного середовища. Для суб'єктів



підприємницької діяльності важливо етапізувати розробку ППКБ, щоб досягти запланованих результатів (рис. 12.1).

Так, на практиці кількість етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності дещо зростає; їх зміст та послідовність, як правило, такі: визначення та впорядкування пріоритетності цілей; конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень; формулювання стратегій реалізації програми; планування дій і визначення фаз програми; створення організаційної структури програми; встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів; визначення витрат, що пов'язані з реалізацією програми; оцінювання ефективності заходів, що запропоновані.

На першому етапі закладається концептуальна основа процесу опрацювання та реалізації ППКБ. Такі цілі повинні не лише бути конкретними та вимірюваними, узгодженими та взаємопов'язаними, досяжними, зорієнтованими у часі та сформульованими письмово, а й враховувати визначальний вплив на діяльність суб'єкта бізнесу чинників конкурентного середовища, бути орієнтирами при визначенні форм і методів конкурентного протистояння тощо.

На другому етапі паралельно з конкретизацією цілей проводиться діагностика ресурсних і часових обмежень щодо їх досягнення.

Далі розробляється стратегія реалізації програми (етап 3), що охоплює комплекс взаємопов'язаних дій щодо досягнення визначених на попередніх етапах цілей підвищення конкурентоспроможності.

Під час її формулювання керівництво суб'єкта підприємницької діяльності: визначає у зрозумілій і легкодоступній формі концепцію підвищення конкурентоспроможності; пояснює важливість організаційного вдосконалення; оцінює існуючий оперативний стан і його причини; розробляє моделі вищих досягнень; опрацьовує політику і плани удосконалення.

Стратегія, загальні цілі та завдання суб'єкта підприємницької діяльності повинні доповнюватися детальними планами підвищення конкурентоспроможності (етап 4). План підвищення конкурентоспроможності бізнесу має враховувати такі види управлінської відповідальності, як:

- підтримка творчості та нововведень, організація заохочення нових ідей;
- впровадження системи раціоналізаторських пропозицій щодо конкретних проблем і їхнє заохочення;
- створення постійних або тимчасових проблемних або дослідницьких груп і, якщо необхідно, багатоцільових груп для всебічного вивчення та вирішення проблем;
- визначення напрямків наукових досліджень і розробок тощо.

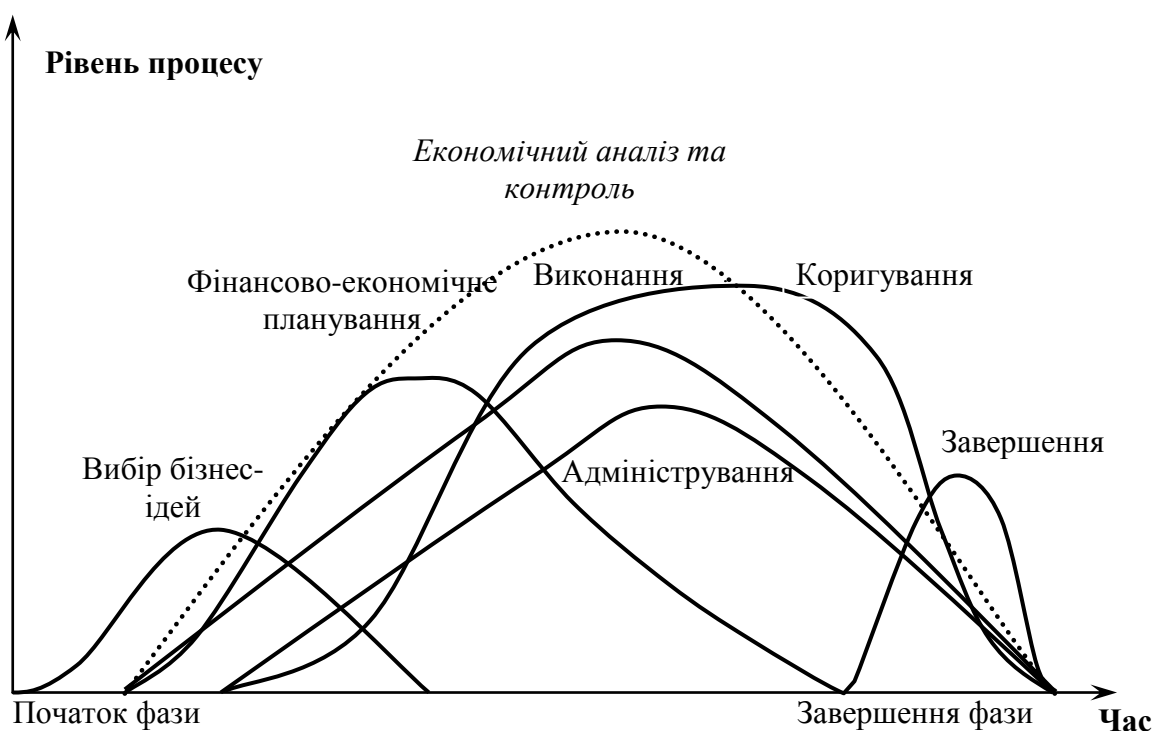


**Рис. 12.1. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу**

На цьому ж етапі здійснюється поетапна декомпозиція процесу реалізації програми, тобто чітко виокремлюються та ув'язуються окремі фази цього процесу (рис. 12.2).

Важливе місце у реалізації програми займає контроль, що передбачає не лише перевірку досягнення цілей та виявлення причин, які дестабілізують хід роботи, а й обґрунтування управлінських рішень щодо корекції виконання завдань задля запобігання шкоди (зриву термінів; перевищення норм використання ресурсів, вартості; низької якості тощо).

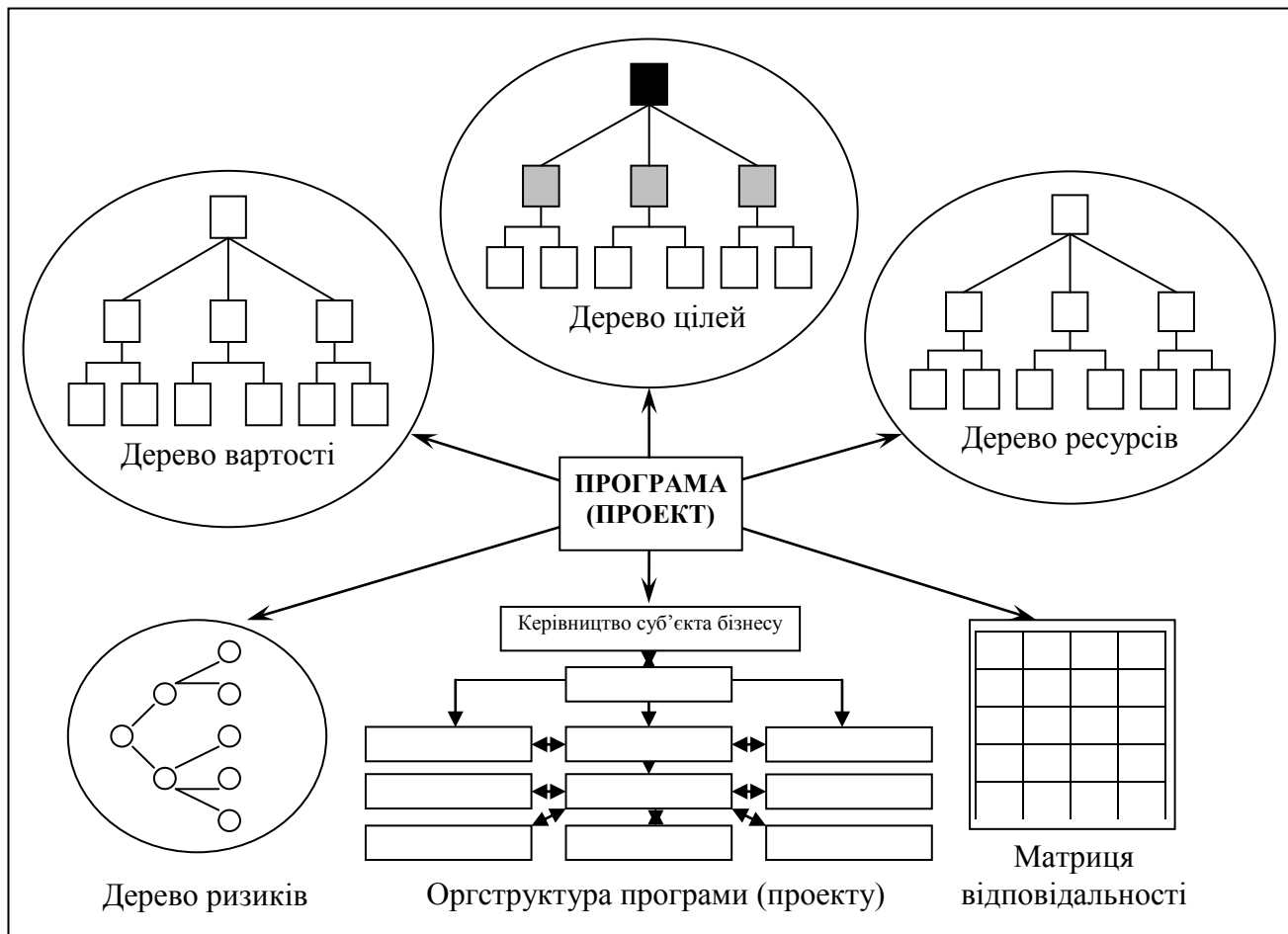
Контроль програми підвищення конкурентоспроможності охоплює: моніторинг (систематичне та планомірне спостереження за всіма процесами реалізації програми або проекту); виявлення відхилень від цілей за допомогою низки критеріїв і обмежень, які фіксуються в календарних планах, бюджетах, розрахункових потребах у трудових і матеріальних затратах і т. ін.; прогнозування наслідків ситуації, що склалась; обґрунтування необхідності вжиття корегуючих заходів.



**Рис. 12.2. Декомпозиція реалізації програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу**

Створення організаційної структури програми (етап 5) повинно забезпечити як загальний централізований контроль за розробкою та реалізацією програми, так і оперативне керування роботою виконавців зі своєчасним коригуванням їх діяльності на всіх етапах. Робота над структурою та змістом програми починається після виходу розпорядження керівника суб'єкта підприємницької діяльності про створення робочих груп та координаційної ради, які є основними елементами в організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Організаційна структура програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності не є єдиним інструментом її структурування (рис. 12.3).



**Рис. 12.3. Інструменти структурування програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу**

**Структурування ПКБ** – це дерево орієнтованих на продукт компонентів (обладнання, роботи, послуги, інформація), а також організація зв'язків і відношень між елементами програми.

Для досягнення встановлених перед програмою цілей вони розкладаються на декілька елементів (цілей наступного рівня). Для кожної з цих цілей визначаються строки отримання кінцевих результатів (котрі передбачають часові обмеження для завдань, що є складовими програми) і члени команди, які відповідають за певний напрямок.

Після того, як проект загалом деталізований до цілей другого рівня і визначені ресурсні, часові та інші обмеження для досягнення цих цілей, описаний цикл декомпозиції застосовується щодо цілей другого рівня і т. д. доти, поки не буде отримано план дій, деталізований до цілей і завдань найменшого рівня.

Встановлення методів та вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів (етап 6) передбачає підбір адекватних інструментів для оцінювання рівня реалізації визначених у програмі цілей. Ці методи та показники повинні

комплексно та наочно характеризувати успішність виконання програми, вимагати помірних зусиль щодо збору первинних даних. Оскільки головною метою програми є підвищення конкурентоспроможності, то вагоме місце серед таких методів займають показники і методики оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності та його продукції.

Важливими стадіями процесу розробки ППКБ є визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми, та оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів (етапи 7 і 8).

Витрати, пов'язані з реалізацією ППКБ, визначаються на основі прогнозу потреби в основних видах ресурсів. Виконання програми повинно підкріплюватись системно пов'язаним набором відповідних видів забезпечення, кожен з яких, вимагає виділення певних обсягів різноманітних типів ресурсів (часових, матеріальних, інтелектуальних тощо). Враховуючи обмеженість ресурсів суб'єкта підприємницької діяльності, доцільним є визначити мінімально необхідну кількість ресурсів для успішного виконання програми. Тому системний підхід до розробки ППКБ ґрунтується на таких принципах розподілу ресурсів: максимально можлива ефективність використання; раціональність розподілу; мінімальна достатність.

Максимально можлива ефективність використання передбачає оцінювання ефективності використання ресурсів, які надаються для виконання програми. Раціональність розподілу пов'язана з ранжуванням за ступенем важливості пріоритетних цілей, для досягнення яких насамперед та у повному обсязі повинні бути виділені ресурси.

Мінімальна достатність означає надання такого обсягу ресурсів, який мінімізує затрати суб'єкта підприємницької діяльності на виконання програми і водночас забезпечує її успішну реалізацію.

Оцінювання очікуваної ефективності (етап 8) слід проводити на основі цільового підходу, спираючись на визначений на першому етапі комплекс цілей. За результатами зазначеного оцінювання можуть бути прийняті рішення про:

- нагальність доопрацювання чи коригування складових програми;
- необхідність поглибленого аналізу резервів та перспективних шляхів вирішення проблем суб'єкта підприємницької діяльності;
- доцільність перерозподілу ресурсів та відповідальності за виконання запланованих дій між задіяними підрозділами та особами тощо.

#### **12.4. Програми підвищення якості продукції та ефективності підприємницької діяльності як складові програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу**

У конкурентному середовищі для суб'єкта підприємницької діяльності важливо забезпечити якість продукції з метою збільшення кола потенційних споживачів, а отже, фінансових результатів та частки на ринку. Проте це потребує додаткового конкурентного потенціалу, який формується завдяки ефективній підприємницькій діяльності. Таким чином, у процесі розроблення і реалізації програм підвищення конкурентоспроможності слід визначитись із

стратегічними напрямками підвищення ефективності підприємницької діяльності.

Поширеною та часто застосовуваною складовою програми підвищення конкурентоспроможності є програма підвищення якості продукції, – план діяльності організації, спрямований на розроблення і впровадження комплексного підходу до забезпечення й підвищення якості продукції та основних виконуваних процесів.

Концептуальне визначення поняття “якість продукції” є таким: якість продукції – це сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби. Встановлені потреби зафіксовані у правових нормах, стандартах, замовленнях, угодах, технічних умовах постачань та інших документах. Передбачувані потреби – це ті очікування, які споживач зазвичай не формулює конкретно, але вони належать до стійких побажань (наприклад, відповідність продукту моді, звичкам споживачів, національним або культурним особливостям споживання).

Розроблення і впровадження програми підвищення якості продукції є складним процесом, який охоплює три етапи: підготовка до розроблення програми; розроблення програми; впровадження програми.

На етапі підготовки до розроблення програми підвищення якості продукції:

- видається наказ про організацію робіт з розроблення програми і створення координаційно-робочої групи на чолі з директором чи головним інженером;

- організовується технічне навчання керівників і провідних спеціалістів підрозділів, які будуть брати участь у розробленні програми, а також вивчення досвіду управління якістю продукції всім колективом;

- розробляється програма аналізу рівня з якості продукції, в якій передбачається дослідження показників діяльності суб’єкта бізнесу в галузі якості продукції, а також організація робіт з кожної функції, їх методичне і матеріальне забезпечення;

- проводиться аналіз рівня з якості продукції.

На етапі розроблення програми підвищення якості продукції здійснюється:

- розроблення технічного завдання на систему, що містить план заходів із підвищення організаційно-технічного рівня;

- розроблення технічного проекту програми;

- розроблення робочого проекту програми, тобто всіх стратегічних планів і їх затвердження.

На етапі впровадження програми підвищення якості продукції:

- видається наказ про введення в дію затверджених стратегічних планів і виконання заходів щодо їх впровадження;

- виконуються заходи щодо впровадження стратегічних планів, тобто проводиться навчання всього керівного складу і виконавців, підготовка всіх служб до впровадження стратегічних планів, оснащення засобами забезпечення виконання програми;

– організовується контроль за впровадженням і додержанням стратегічних планів.

При розробленні і впровадженні програми підвищення якості продукції суб'єкта підприємницької діяльності необхідно враховувати такі фактори:

- останні досягнення науки і техніки;
- передовий досвід з управління якістю продукції і підвищення ефективності виробництва;
- зарубіжний досвід з поліпшення якості продукції;
- можливість широкої автоматизації та механізації всіх процесів і використання обчислювальної техніки.

Зауважимо, що для реалізації програми підвищення якості продукції необхідно: розробити документацію програми, яка повинна відповідати вимогам стандарту ISO 9001; узгодити практичну діяльність з документацією. Зокрема, вимоги стандарту ISO 9001:2000 до системи якості продукції чітко регламентуються за 4-а елементами: відповідальність керівництва; управління ресурсами; випуск продукції (саме за цим елементом суб'єкт підприємницької діяльності має право вибору щодо опису та документування певних процесів, залежно від того, які етапи життєвого циклу реалізуються під час виготовлення продукції); вимірювання, аналізування та поліпшення.

Широко застосовуються у практиці сучасних бізнес-структур і програми підвищення ефективності підприємницької діяльності, які є планами роботи або функціонування організації (виробничих й управлінських процесів, використання ресурсів). Процес підвищення ефективності підприємницької діяльності є безперервним і передбачає прийняття рішень щодо осяжного комплексу питань. Як правило, він вимагає від керівництва підприємства або окремого підрозділу (залежно від організаційного рівня, на якому вирішується завдання підвищення ефективності діяльності):

1. Визначити й установити пріоритет цілей суб'єкта бізнесу, у т. ч. дійти згоди про найважливіші цілі, які повинні бути досягнуті завдяки зусиллям щодо підвищення продуктивності та вирішити питання про пріоритети.

2. Визначити критерії обсягу виробництва, зважаючи на організаційні обмеження, а відтак описати кількісно кожну з цілей, вивчити всі обмеження відносно капіталу, персоналу, технології, ринку.

3. Підготувати програму дій, а саме розробити деталі для кожної фази діяльності, спроектувати організаційні зміни, видати завдання виконавцям, скласти остаточні детальні програми дій із вказівкою процедури їхнього здійснення.

4. Усунути відомі перешкоди, зокрема виправити очевидні недоліки в роботі (вузькі місця у виробничих потужностях; неощадливі повторювані робочі елементи і марнотратність).

5. Розробити системи і методи вимірювання ефективності підприємницької діяльності, зокрема обрати показники для певної сукупності цілей, використовувати їх для обчислення індексів ефективності базового періоду та майбутніх порівнянь.

6. Розпочати виконання програми дій:

- ввести зміни, які передбачають значне підвищення ефективності підприємницької діяльності в існуючих проектах;
- зосередити увагу на пріоритетних напрямках діяльності зі швидкими потенційними результатами;
- сконцентрувати зусилля на короткострокових, наочних, невідкладних і легко досяжних видах діяльності та цілях (рівень зусиль має відповідати очікуваним результатам);
- забезпечити періодичні вимірювання та надавати звіти.

7. Стимулювати робітників і менеджерів до досягнення високої продуктивності праці:

- навчити працівників умінню визначати обмеження і вирішувати проблеми;
- зменшити почуття страху перед змінами за допомогою програмування, підвищення кваліфікації й навчання;
- виражати вдячність робітникам і менеджерам середньої ланки за найкращі групові результати;
- забезпечити повне завантаження працівників протягом дня.

8. Підтримувати рівень зусиль щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності:

- не давати розслабитись після виконання програми;
- бути готовими розпочати наступні програми підвищення ефективності підприємницької діяльності.

9. Контролювати організаційний клімат:

- створювати клімат взаємної довіри між робітниками і менеджерами;
- підтримувати високу якість методів виміру;
- випускати регулярні звіти про витрати та якість продукції;
- підтримувати у менеджерів і фахівців постійний інтерес до діяльності щодо підвищення продуктивності;
- ніколи не намагатися реалізувати одночасно кілька програм із підвищення продуктивності;
- не забувати про постійну необхідність навчання працівників.

### **12.5. Етапізація розробки і реалізації конкурентної стратегії суб'єкта бізнесу**

Важливим принципом управління конкурентоспроможністю є системність етапів формування, забезпечення і використання стратегічних переваг суб'єкта підприємницької діяльності. Системність стратегії конкуренції відображає об'єднання суб'єктів і об'єктів конкурентного середовища відповідно до стану та динаміки їх конкурентного потенціалу.

В економічній літературі існують різні методичні підходи до процесу розробки конкурентної стратегії підприємницької діяльності. При цьому сутність та зміст поетапного формування стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності у працях більшості авторів відзначаються ознаками



єдиної концептуальності суджень. Зокрема, до них належать обов'язкові елементи складання структурної схеми конкурентної стратегії:

- визначення місії і цілей суб'єкта підприємницької діяльності;
- аналіз стану та впливу зовнішнього середовища функціонування суб'єкта бізнесу;
- оцінювання сильних та слабких сторін формування конкурентної позиції;
- альтернативність стратегічних рішень;
- коригування, виконання та контроль стратегії.

Оскільки в методичній літературі не враховано функціональні та економічні особливості стратегічного планування діяльності, запропоновано структурно-логічну схему розробки конкурентної стратегії суб'єкта бізнесу (рис. 12.4).

Процес розробки конкурентної стратегії відповідає ознакам системності та комплексності. Водночас запропонована модель не є універсальною, оскільки у кожному реальному ситуаційному рішенні необхідно враховувати особливості об'єкта стратегічного планування та впливу на нього факторів конкурентного середовища.

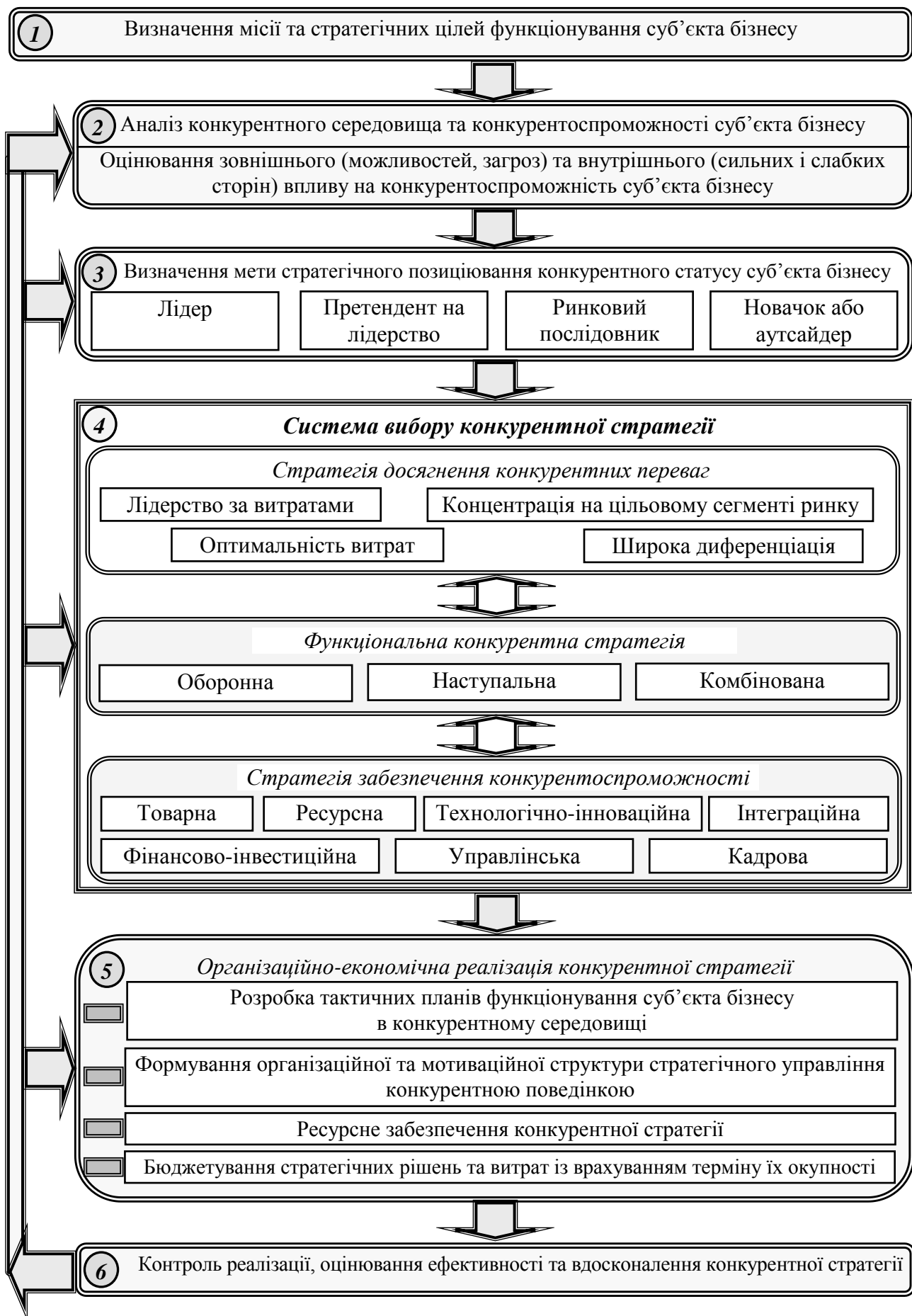
Кожен із етапів розробки і реалізації конкурентної стратегії відповідає ознакам елементного поділу та передбачає застосування специфічних процедур планування, їх методичного обґрунтування та інформаційного забезпечення. Зауважимо, що необхідним є поєднання на окремих етапах розробки конкурентної стратегії методичних підходів стратегічного прогнозування і тактичного планування, зокрема бізнес-планування окремих інвестиційних проектів чи комерційної діяльності загалом.

Першим етапом у розробці конкурентної стратегії є вивчення місії та загальних цілей функціонування суб'єкта бізнесу, зокрема причин, мотивів і наслідків створення суб'єкта господарювання, циклічності та факторів оптимізації економічних процесів, терміну стратегічного циклу, засобів формування механізму і концептуальних завдань розвитку комерційної діяльності в стратегічному періоді.

Систематизація стратегічних цілей відображає рівні їх виконання (нульовий, перший, другий), взаємозв'язки (головні, основні, допоміжні цілі) та послідовність дій, зокрема побудову дерева цілей (рис. 12.5).

Як правило, економічні та соціальні цілі комерційної діяльності є взаємозалежними та забезпечують у стратегічному періоді збалансування попиту (соціальний аспект стратегії) та пропозиції (економічний аспект стратегії).

Важливою є послідовність виконання місії, що характеризує систему відповідних для окремих стратегічних періодів завдань забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності. Аналіз конкурентоспроможності є продовженням економічної діагностики конкурентного середовища, що розглядається через призму функціональної забезпеченості економічного відтворення факторів комерційної діяльності.



**Рис. 12.4. Етапи розробки і реалізації конкурентної стратегії суб'єкта бізнесу**

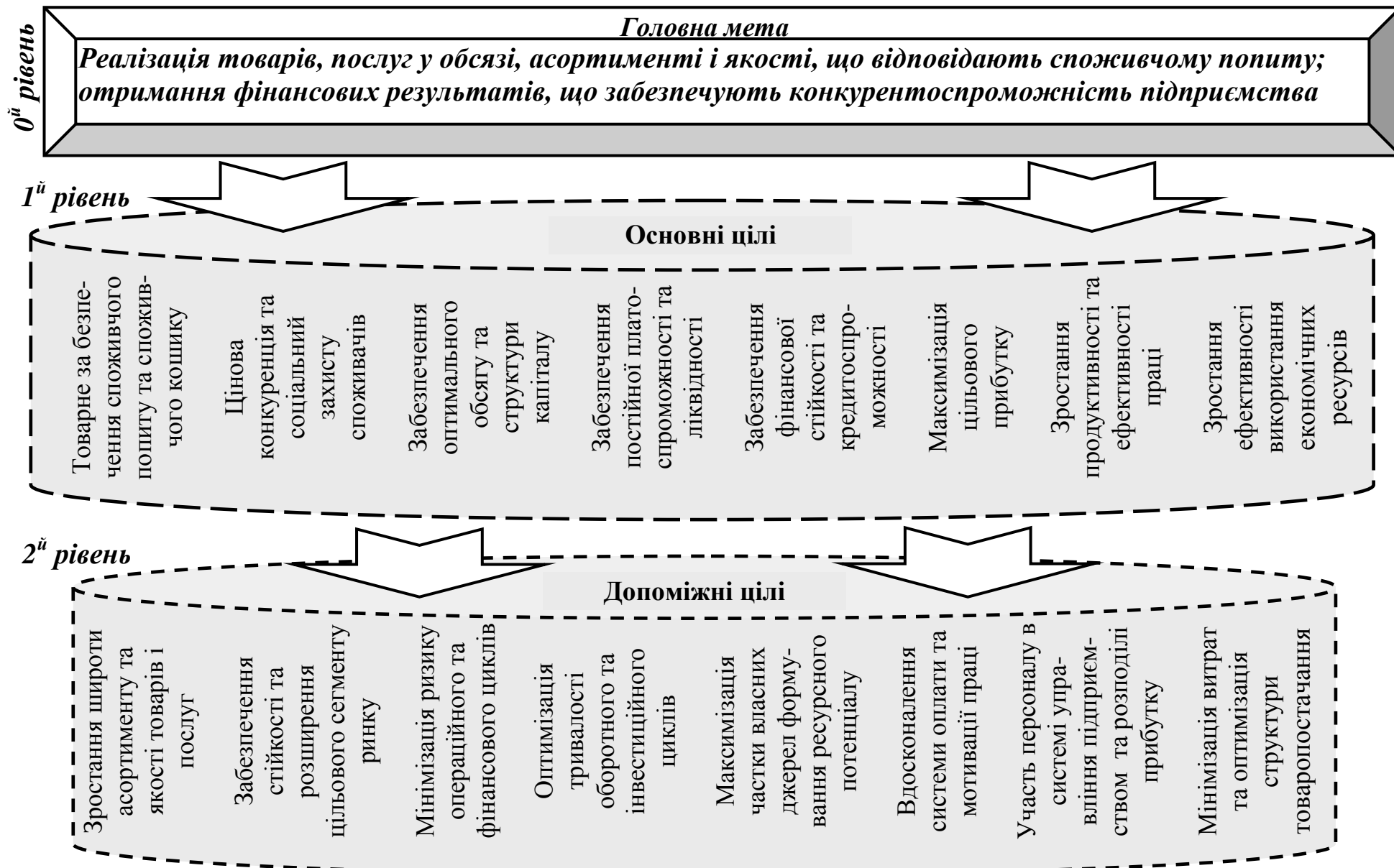


Рис. 12.5. Систематизація стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю підприємства

Економічна характеристика типових стратегій досягнення конкурентних переваг поєднує маркетинговий підхід (максимізація охоплення цільового ринку) та фінансовий підхід (максимізація цільового прибутку шляхом оптимізації структури та мінімізації суми витрат) (табл. 12.1).

Важливим є визначення параметричних характеристик конкурентної стратегії суб'єкта бізнесу, що, як правило, можуть бути оптимізовані шляхом їх максимізації (мінімізації). Зокрема, стратегічна мета може передбачати максимізацію товарообороту, швидкості товарної реалізації, частки цільового сегмента ринку, мінімізацію витрат, ціни реалізації.

Використання конкурентних переваг передбачає забезпечення оптимізації об'єму та структури витрат, збалансування товарного попиту і пропозиції відповідно до цінової еластичності.

Головною метою застосування суб'єктом підприємницької діяльності оборонної стратегії є збереження власної конкурентної позиції, зменшення ризику втрат та зниження частки цільового сегмента ринку до критичного рівня. Необхідність оборонної стратегії відображається потребою переорієнтації конкурентної боротьби суб'єкта підприємницької діяльності та зменшенням конкурентних втрат.

Наступальна стратегія суб'єкта бізнесу передбачає ефективно використання ресурсного потенціалу, конкурентного досвіду та динамічне зростання цільового сегмента ринку. Важливою умовою ефективності наступальної стратегії є організаційно-економічне поглинання конкурентів, що може передбачати одночасне об'єднання з іншими суб'єктами конкуренції.

Попри це, функціональна стратегія має бути комбінованою, об'єднувати окремі стратегічні завдання та змінюватися з врахуванням товарної кон'юнктури ринку та конкурентної інфраструктури.

Для забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності пропонуємо використання таких стратегій:

- товарної – охоплює елементи та параметри стратегічних рішень щодо номенклатури, асортименту, якості товарів, їх оновлення, масштаби продажу та вибору структури ринку реалізації, його експансії і концентрації, обґрунтування методів ціноутворення;

- ресурсної – відображає стратегічні рішення щодо управління капіталом, його відтворення, оптимальності та ресурсного перерозподілу;

- технологічно-інноваційної – відображає розвиток інновацій та технологій, організаційну оптимізацію господарського процесу, удосконалення технологічної структури основних засобів, динамічне відтворення матеріально-технічної бази комерційної діяльності;

- інтеграційної – відображає стратегію інтеграції з метою організаційного об'єднання ресурсного потенціалу, маркетингового об'єднання, зростання ефективності інформаційно-управлінських взаємозв'язків;

- управлінської – передбачає стратегічний розвиток системи, форм, методів і структури управління з метою оптимізації управлінських витрат та зростання ефективності управлінських функцій;

## Матриця конкурентних стратегій підприємства

Ключові параметри	Типові стратегії досягнення конкурентних переваг			
	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія широкої диференціації	Стратегія оптимальних витрат	Стратегії цільового сегмента ринку
Стратегічна мета	Зростання товарооборотності за рахунок зменшення ціни	Зростання сегмента не спеціалізованого товарного ринку	Зростання товарооборотності за рахунок якості та зменшення споживчих витрат	Зростання цільового сегмента ринку та концентрація груп споживачів
Конкурентна перевага	Мінімальна витратомісткість обороту	Мінімальна цінова еластичність попиту	Мінімальна ціна реалізації та споживання	Мінімальна диференціація споживачів, стійкість попиту і споживання
Асортимент товарів	Товарна спеціалізація та обмеженість вибору	Товарна диференціація та широта вибору	Товарна диференціація та вибір високої якості і ціни	Товарна спеціалізація та широта вибору
Пріоритети у маркетингу	Зменшення рівня умовно-постійних витрат у результаті росту обсягу товарообороту	Реалізація товарів з диференційованими споживчими властивостями	Реалізація товарів-аналогів за якістю зі зменшенням ціни	Фокусування попиту і пропозиції за специфікою цільового сегмента ринку
Торговельно-технологічний процес	Економія витрат без зниження рівня якості пропозиції та росту інноваційності товарів	Використання прогресивних форм товаропросування та відсутність цінових коливань	Реалізація товарного асортименту мінімальної витратомісткості	Зростання цільового сегмента ринку відповідно до умов життєвого циклу підприємства
Умови забезпечення	Зменшення рівня витрат, середньої ціни та зростання товарообороту	Забезпечення унікальності споживчих властивостей та стійкості цінової політики	Однчасне технологічної структури та зниження рівня умовно-постійних витрат	Конкурентний імідж та переваги цінової конкуренції, стійкість споживчого попиту

– фінансово-інвестиційної – характеризує стратегію капіталовкладень, зокрема шляхом залучення зовнішніх джерел інвестування проектів розвитку, зростання інвестиційної привабливості;

– кадрової – відображає стратегію розвитку кадрового потенціалу, зокрема чисельності та структури персоналу, забезпечення умов продуктивної праці, удосконалення мотивації та оплати праці.

Важливим етапом стратегічного управління є організаційно-економічна реалізація конкурентної стратегії, що поєднує розробку та виконання тактичних планів функціонування в конкурентному середовищі та їх поєднання з окремими цілями стратегічного плану. Тактичне планування забезпечує постійність її виконання та можливість коригування окремих стратегічних завдань з урахуванням впливу кон'юнктури ринкового середовища, внутрішньогосподарських факторів комерційної діяльності.

### **Запитання для самоконтролю**

1. У чому полягає сутність поняття “програма підвищення конкурентоспроможності бізнесу”?

2. З яких причин діяльність як об'єкт управління розглядається у вигляді програми?

3. Охарактеризуйте програму підвищення конкурентоспроможності як інструмент управління суб'єктом підприємницької діяльності.

4. У чому полягає сутність поняття “управління програмою підвищення конкурентоспроможності бізнесу”?

5. Перелічіть принципи управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

6. Перелічіть організаційні форми, основні засоби, сфери та способи підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

7. Які зовнішні та внутрішні передумови визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності бізнесу?

8. Які структурні передумови конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу визначають необхідність розробки відповідної програми?

9. Яка послідовність розроблення програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу?

10. Охарактеризуйте постадійну декомпозицію реалізації програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

11. Які Вам відомі інструменти структурування програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу?

12. У чому полягає сутність концептуального визначення поняття “якість продукції”?

13. Охарактеризуйте етапи розроблення і впровадження програми підвищення якості продукції суб'єкта підприємницької діяльності?

14. Які необхідно враховувати фактори при розроблення і впровадженні програми підвищення якості продукції як складової програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу?

15. Охарактеризуйте етапи розроблення і впровадження програми

підвищення ефективності підприємницької діяльності як складової програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

16. Які приймаються рішення за результатами оцінювання очікуваної ефективності заходів, що запропоновані в програмі підвищення конкурентоспроможності бізнесу?

17. Яка послідовність розроблення і реалізації конкурентної стратегії суб'єкта бізнесу?

18. Назвіть рівні систематизації стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю суб'єкта бізнесу. Охарактеризуйте їх.

19. Які розрізняють конкурентні стратегії за окремими параметричними характеристиками?

20. Назвіть стратегії забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності.

### **Практичні завдання**

**1.** Компанія “Макдоналдс” прийшла на ринок СНД у результаті тривалих переговорів (більше 15 років – від ідеї до її впровадження). Перший філіал компанії “Макдоналдс” на теренах СНД було відкрито у Москві в 1990 р., а у Києві – в 1997 р.

Одним з основних принципів діяльності цієї компанії є забезпечення єдиного високого рівня обслуговування клієнтів (висока культура, чистота тощо) та пропонування стандартної продукції. Здовго до відкриття компанія “Макдоналдс” вивчала місцеві ресурси, постачальників тощо. При цьому, на окремих територіях вона збудувала переробні комплекси для постачання напівфабрикатів у свої ресторани.

У центрі уваги компанії “Макдоналдс” перебуває питання формування кадрів. Найманням працівників здійснюється на конкурентній основі з орієнтацією на молодих, енергійних та найстаранніших, ураховується близькість житла до ресторану. Розвинена у компанії політика мотивації персоналу.

Компанія “Макдоналдс” багато уваги приділяє формуванню та підтримці іміджу. З моменту відкриття першого ресторану в 1955 р. компанія регулярно допомагає населенню місць, де здійснює діяльність (підтримка заходів та закладів охорони здоров'я, освіти; соціальна допомога тощо).

Необхідно:

– виписати складові стратегії розвитку бізнесу, які використовувала компанія “Макдоналдс”, і визначити тип стратегії розвитку;

– вписати стратегію у відповідний квадрант матриці конкурентних стратегій суб'єкта підприємницької діяльності (табл. 12.1);

– пояснити, як поводитиметься компанія “Макдоналдс” у разі сповільнення розвитку ринку чи втрати певних конкурентних переваг.

**2.** На ринку мийних засобів зосереджено три великі суб'єкти підприємницької діяльності. Дані про них згруповано у таблиці.

Завдання:

- визначити конкурентні позиції суб'єктів бізнесу на ринку;
- розробити програму підвищення конкурентоспроможності бізнесу, обравши напрямками показники діяльності у наведеній таблиці.

Таблиця 12.2

**Вихідні дані для визначення конкурентних стратегій підприємства**

Показники	Бали						Значимість показників
	0-5	6-20	21-40	41-60	61-80	81-100	
Рентабельність суб'єкта бізнесу			☆	⊗	⊙		0,25
Ефективність маркетингу			⊗	⊙	☆		0,20
Темпи зростання частки ринку			⊙	☆	⊗		0,15
Рівень використання виробничих потужностей			☆	⊗ ⊙			0,05
Рівень якості продукції				⊗	☆	⊙	0,30
Рівень собівартості продукції				⊙	☆	⊗	0,05

*Примітка:* ⊗ – суб'єкт бізнесу 1, ☆ – суб'єкт бізнесу 2, ⊙ – суб'єкт бізнесу 3.

3. Підприємство “Львівприлад” до початку 90-х р. належало до найпотужніших виробників електровимірювальних приладів. На підприємстві працювало понад 5 тис. осіб. Вони виробляли близько 660 тис. одиниць 20-и видів продукції, які користувалися постійним попитом у споживачів. Однак з 1992 р. підприємство охопила криза: обсяги скоротилися майже в 60 разів і, відповідно, зменшилась чисельність працівників. На думку керівництва підприємства, основними причинами такого стану стали:

а) певні бар'єри для освоєння підприємством ринків колишніх республік СРСР і країн соціалістичного табору, які об'єктивно виникли в результаті краху й розпаду комуністичного блоку як єдиної політико-економічної системи, та створення на цих теренах незалежних держав, між якими (а саме між їх господарюючими суб'єктами) на певний період часу відбувся розрив економічних зв'язків;

б) невідповідність виробів міжнародним стандартам;

в) поява небезпечних і агресивних конкурентів південно-азійського регіону, вироби яких значно дешевші та якісніші.

У 1996 р. завод було перетворено у відкрите акціонерне товариство (ВАТ), акції якого належали: державі (80,3%), 16-м юридичним (5,2%); 1520-м фізичним особам, зокрема працівникам підприємства (14,5%). Державні корпоративні права на управління акціями ВАТ “Львівприлад” терміном на 5 років було передано обласній адміністрації. Проте реорганізація не дала бажаних результатів. На сьогодні у традиційному виробництві зайнято лише 420 осіб, ще 1,6 тис. осіб перебуває у відпусках за власний рахунок. Кредиторська заборгованість становить 5 млн грн, на рахунки ВАТ “Львівприладу” накладено арешт. Основні засоби старіють, рівень їх



спрацювання досягнув критичної межі. За оцінками фахівців, унаслідок продажу цих засобів можна отримати лише 3,6 млн грн.

Кілька разів ВАТ “Львівприлад” здійснював спроби знайти інвестора, але безрезультатно. За підрахунками, на модернізацію усього виробництва потрібно понад 300 тис. дол. США, хоча існує альтернативний варіант менших інвестицій – 120 тис. дол. США для переобладнання однієї виробничої лінії. Проте переговори закінчувалися одразу після ознайомлення з підприємством. Іноземців відлякував також несприятливий інвестиційний клімат в Україні.

Запропонувати програму підвищення конкурентоспроможності ВАТ “Львівприлад” із трьома можливими стратегічними альтернативами розвитку. Вказати переваги й недоліки кожної зі стратегічних альтернатив, що пропонуються.

**4.** Менеджери компанії “ЗМ”, основоположника виробництва відомого скотча (клейкої стрічки), що проникнув майже у всі сфери побуту, виокремлюють у своїй підприємницькій практиці три сегменти ринку. У першому з них попит залежить насамперед від якості, у другому – від якості й ціни, а в третьому – визначається переважно ціною. При цьому проглядається закономірність: ціни товарів для першого сегмента на 15-20% вищі, ніж для другого, а ті на 15-20% перевершують ціни для третього. Кількість же реалізованих товарів змінюється у зворотному напрямку: найбільше можна продати дешевих і найменше - дорогих продуктів.

Програма конкурентоспроможності компанії “ЗМ” полягає в тому, що вона насамперед орієнтується на освоєння першого сегмента ринку, що дозволяє отримати значний прибуток за рахунок високих цін при порівняно малих обсягах випуску. При цьому протилежна стратегія компанії – ставка на масовий випуск дешевої продукції також добре себе зарекомендувала в галузі. Але вона ефективна для компаній зовсім іншого типу, а саме для виробників стандартної масової продукції.

Завдання:

- проаналізувати конкурентні стратегії компанії “ЗМ”;
- визначити, які вимоги до якості й новизни продукції передбачає обрана “ЗМ” конкурентна стратегія;
- оцінити ймовірний рівень ефективності програми конкурентоспроможності “ЗМ” у вітчизняній економіці.

**5.** Компанія “Транс-Екіпаж” працює на ринку автотранспортних вантажоперевезень України і водночас вже рік успішно розвиває бізнес, пов’язаний з перевезеннями легкових автомобілів вантажним транспортом.

Компанія пропонує корпораціям найбільших автомобільних концернів свої послуги на основі новітньої техніки. На сучасному етапі “Транс-Екіпаж” має великий досвід надання транспортних послуг як безпосередньо організаціям-замовникам, так і приватним експедиційним структурам.

Послуги, які пропонує компанія “Транс-Екіпаж”, мають такий спектр найменувань: транспортування вантажів автотранспортом Україною; експедиція;

оформлення супровідних документів; доставка точно за адресою; охорона вантажу під час завантаження, розвантаження і на час утримання; страхування цивільної відповідальності перевізника і страхування цивільної відповідальності транспортно-експедиційного підприємства; додаткове страхування вантажу.

Компанія “Транс-Екіпаж” пропонує вигідні для партнерів різні гнучкі схеми роботи: скоротити час на пошук автотранспорту в будь-якому регіоні, незалежно від схеми виконання; максимально ефективно вантажити пересувний склад, оперативно здійснювати як завантаження, розвантаження, так і зворотне завантаження; мінімізувати час на доставку вантажу за рахунок вичерпної інформації і можливості вибору оптимальної схеми доставки; мінімізувати транспортні витрати, використовуючи маркетинг і логістику; оперативно надавати інформацію про заявки і пропозиції; надавати маркетингові дослідження транспортної діяльності, замовлення вантажовідправників і вантажоодержувачів; безкоштовно надавати консультації (транспортні, юридичні); знаходити надійних партнерів під час організації доставки вантажів у будь-якому напрямі.

Консультавання партнерів є важливим елементом роботи компанії. Досвід роботи свідчить, що немало кому з клієнтів “Транс-Екіпаж” надала кваліфіковану рекомендацію. Компанія пропонує ведення партнера “від дверей до дверей”. Напрацьований авторитет і довіру компанія “Транс-Екіпаж” отримала унаслідок відмінної орієнтації в надійній, злагодженій і гнучкій системі схем вантажоперевезень. Керівництво компанії “Транс-Екіпаж” сформувало цю систему за умов темпу зростання ринку і конкурентоспроможності, ефективно використовуючи консультаційні матеріали зовнішньоекономічного і правового середовищ.

Чинники, що дозволяють компанії “Транс-Екіпаж” активно розвиватися і постійно розширювати перелік клієнтів: кращі авто (мінімізують ризики простою в дорозі, дозволяють дотримуватися термінів перевезень, а також забезпечувати вантажам необхідні умови транспортування); якість сервісу відповідає вимогам найвимогливіших клієнтів; креативна команда менеджерів західного зразка; єдиний банківський рахунок; досконала перевірка персоналу із залученням служб безпеки і ретельний контроль на кожному етапі; медичний огляд водіїв перед кожним рейсом; проведення навчань і інструктажів серед водійського складу; сучасні системи супутникового зв'язку; перевірка контрольних точок маршруту для відповідності графіка руху; наявність стільникового зв'язку у кожного співробітника дозволяє виробляти моніторинг вантажу а інформувати партнерів на першу вимогу.

Завдання:

– розробити програму конкурентоспроможності компанії “Транс-Екіпаж”, і для цього використати інструменти структурування;

– проаналізувати конкурентні стратегії компанії “Транс-Екіпаж” враховуючи дорожньо-транспортну інфраструктуру України;

– оцінити вплив держави на конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності у такій сфері бізнесу.

### **Питання для самостійного вивчення**

1. Учасники програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
2. Групові форми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
3. Напрями дій при розробленні та виконанні програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
4. Фактори успіху програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
5. Постадійна декомпозиція процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
6. Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
7. Характеристика інструментів структурування програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
8. Складові процесу структурування програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
9. Взаємозв'язки програм підвищення конкурентоспроможності бізнесу, галузі та країни.
10. Характеристика методів та інструментів системи управління якістю продукції як складової підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
11. Міжнародний досвід реалізації програм підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

### **Питання для дискусії**

1. Стратегічні пріоритети на засоби програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
2. Сфери та форми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
3. Зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
4. Стадії процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
5. Складові та послідовність контролю програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
6. Досвід вітчизняних підприємств у розробці та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності.
7. Етапи розробки і реалізації конкурентної стратегії суб'єкта бізнесу.
8. Характеристика рівнів систематизації стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

### **План семінарського заняття**

1. Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
2. Передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
3. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

4. Програми підвищення якості продукції та ефективності підприємницької діяльності як складові конкурентоспроможності бізнесу.

5. Етапізація розробки і реалізації конкурентної стратегії суб'єкта бізнесу.

### **Теми рефератів**

1. Концептуальна характеристика програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

2. Програма підвищення конкурентоспроможності у системі управління суб'єктом підприємницької діяльності.

3. Етапізація розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

4. Передумови, що визначають необхідність розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

5. Інструментарій управління якістю продукції при розробці та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

### **Теми фіксованих виступів**

1. Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

2. Управління програмою підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

3. Інструменти структурування програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

### **Тести**

**1. Оберіть визначення, яке найбільш повно характеризує сутність поняття “програма підвищення конкурентоспроможності бізнесу”:**

а) сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби;

б) обов'язок індивіда виконувати відповідні політичні, юридичні та моральні вимоги, які встановлюються суспільством, державою чи колективом;

в) організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання щодо підвищення конкурентоспроможності бізнесу, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів;

г) зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопорушуючі дії суб'єкта, що руйнують соціальну комунікацію, і легітимна соціальна відповідь на неприпустиму поведінку через реалізацію принципу покарання.

**2. Яка характерна ознака не властива програмі підвищення конкурентоспроможності бізнесу?**

а) складна організаційна структура (залучення великої кількості виконавців і організація їх кооперації);

б) невиконання керівництвом правових норм із забезпечення належних умов праці;

в) складна динаміка функціонування та великі терміни розробки;

г) суттєві ризики успішного виконання.

**3. Оберіть визначення, яке найбільш повно характеризує сутність поняття “управління програмою підвищення конкурентоспроможності бізнесу”:**

а) підготовка інвестиційних проектів для державних і відомчих структур щодо спільного розвитку соціального та інтелектуального капіталу на територіях функціонування;

б) зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопорушуючі дії суб’єкта, що руйнують соціальну комунікацію, і легітимна соціальна відповідь на неприпустиму поведінку через реалізацію принципу покарання;

в) мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та об’єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми;

г) характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що охоплюють переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу.

**4. Які організаційні форми не можуть бути впроваджені суб’єктом підприємницької діяльності для підвищення конкурентоспроможності?**

а) інституалізація соціального партнерства та перехід до тарифної системи колективно-договірного регулювання зайнятості та оплати праці;

б) запровадження організаційно-стратегічного підходу до управління розвитком трудових відносин;

в) повна безвідповідальність функціональних підрозділів перед керівництвом суб’єкта підприємницької діяльності у бізнес-процесах;

г) удосконалення та узгодження організаційно-правових форм бізнесу і зайнятості.

**5. У якій сфері не може бути забезпечене підвищення конкурентоспроможності бізнесу?**

а) управління людськими ресурсами;

б) застосування населенням громадських об’єднань;

в) управління інноваціями та технологіями;

г) використання інформації.

**6. Завдяки яким економічним зовнішнім передумовам розпочинається розробка програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу?**

а) швидкий науково-технічний розвиток, виникнення нових технологій і товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі;

б) сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження;

в) демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили;

г) виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика.

**7. Який з етапів є першим у розробці програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу?**

- а) формулювання стратегій реалізації програми;
- б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;
- г) планування дій і визначення фаз програми.

**8. На якому етапі здійснюється поетапна декомпозиція процесу реалізації програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу?**

- а) формулювання стратегій реалізації програми;
- б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;
- г) планування дій і визначення фаз програми.

**9. Оберіть інструмент, який не використовується у структуруванні програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу:**

- а) дерево ризиків;
- б) SWOT-аналіз;
- в) дерево вартості;
- г) матриця відповідальності.

**10. Які фактори не слід враховувати при розробленні і впровадженні програми підвищення якості продукції суб'єкта бізнесу?**

- а) досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств з управління якістю продукції і підвищення ефективності виробництва;
- б) останні досягнення науки і техніки;
- в) вибори в органи виконавчої влади та місцевого самоврядування;
- г) можливість широкої автоматизації та механізації всіх процесів і використання обчислювальної техніки.

### **Глосарій основних термінів і понять**

**Програма підвищення конкурентоспроможності бізнесу (ППКБ)** – це організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання щодо підвищення конкурентоспроможності бізнесу, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

**Управління ППКБ** – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми.

**Структурування ППКБ** – це дерево орієнтованих на продукт компонентів (обладнання, роботи, послуги, інформація), а також організація зв'язків і відношень між елементами програми.

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : Професіонал, 2006. – 448 с.
2. Варналій З. С. Конкуренція і підприємництво : монографія / З. С. Варналій. – К. : Знання України, 2015. – 463 с.
3. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т. Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 386 с.
4. Герчикова И. Н. Менеджмент : учеб. / И. Н. Герчикова. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 501 с.
5. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
6. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція “Піраміда”, 2012. – 208 с.
7. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : моногр. / І. Ф. Кошелупов. – Одеса : ОДЕУ, 2009. – 152 с.
8. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : в-во ЛКА, 2016. – 486 с.
9. Лупак Р. Л. Державна політика імпортозаміщення в системі забезпечення економічної безпеки України: пріоритети та інструменти реалізації : монографія / Р. Л. Лупак. – Львів : ННВК “АТБ”, 2018. – 527 с.
10. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2019. – 552 с.
11. Стратегія та засоби конвергенції системи соціальної безпеки України та ЄС у процесі євроінтеграції : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2018. – 303 с.
12. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
13. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2009. – 544 с.
14. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р.**

**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ  
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Навчальний посібник*

Підписано до друку 26.12.2019. Папір офсетний. Формат 60x84/16.

Ум. друк. арк. 15,34. Вид. № 20-2. Зам. №. 2. Тираж 100 прим.

Видавець та виготівник: ПВКФ «Технодрук»

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №1841 від 10.06.2004 р.

58000, м. Чернівці, вул. І. Франка, 20, оф.18, тел. (0372) 55-05-85