

Міністерство освіти і науки України
Державний ВНЗ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ГІРНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ



ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра прикладної економіки та підприємництва

Опорний конспект лекцій
з початкової дисципліни
«Проектування підприємницької діяльності»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
.....
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та
..... біржова діяльність

Дніпро, 2017

Опорний конспект лекцій з *начальної дисципліни* «Проектування підприємницької діяльності» для студентів спеціальності 076 Підприємництво, торгівля, біржева справа / Упоряд.: В.І. Прокопенко. – Д.: Національний гірничий університет, 2017. – 15 с.

Упорядники:

В.І. Прокопенко, д-р техн. наук, проф.

Затверджено методичною комісією в галузі знань 07 Управління та адміністрування (протокол № 1 від 6.04.17) за поданням кафедри прикладної економіки та підприємництва (протокол № 13 від 21.03.17).

Відповідальний за випуск – завідувач кафедри прикладної економіки, д-р техн. наук, проф. В.І. Прокопенко.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	3
Частина I. РІШЕННЯ ЩОДО ПОЧАТКУ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ.....	4
Розділ 1. Роль підприємництва і малого бізнесу в Україні.....	4
1.1. Виникнення та еволюція поняття підприємництва.....	4
1.2. Сутність і функції підприємництва.....	6
1.3. Умови і принципи підприємницької діяльності.....	7
1.4. Роль малих підприємств у житті суспільства	8
1.5. Малий бізнес і майбутнє.....	9
Висновки.....	10
Питання для самоперевірки.....	11
Рекомендована література.....	11
Розділ 2. Рішення у малому бізнесі	12.
2.1. Етапи вироблення управлінських рішень.....	12
2.2. Система економічного обґрунтування управлінських рішень.....	13
2.3. Оцінка підприємницького успіху.....	13
2.4. Якості особистості, потрібні для бізнесу.....	15
Висновки.....	16
Питання для самоперевірки.....	17
Тести для підприємця-початківця.....	18
Рекомендована література.....	20
Розділ 3. Оцінка можливостей підприємця та вироблення конкурентної стратегії.....	21
3.1. Конкурентне середовище у ринковій економіці.....	21
3.2. Діагностика середовища.....	21
3.3. Аналіз впливу постачальників на діяльність підприємства... ..	22
3.4. Аналіз впливу контактних аудиторій.....	24
Висновки	29
Питання для самоперевірки.....	29
Рекомендована література.....	29
Узагальнений приклад з практики.....	31
Частина II. ПІДГОТОВКА ТА ВЕДЕННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ.....	35
Розділ 1. Бізнес-план розвитку підприємства.....	36
1.1. Розробка бізнес-плану.....	36
1.2. Приблизна структура бізнес-плану.....	37
1.3. План впровадження проекту.....	37
Висновки	37
Питання для самоперевірки.....	38
Рекомендована література.....	38
Приклад бізнес-плану.....	39
Розділ 2. Придбання бізнесу.....	42
2.1. Контрольний пакет корпоративних прав підприємства.....	42
2.2. Купівля готового бізнесу	42
2.3. Переваги й недоліки придбання існуючого бізнесу.....	43
Питання для самоперевірки.....	45

Приклади організації підприємницького бізнесу.....	45
Рекомендована література.....	47
Приклад бізнес-плану.....	48
Розділ 3. Франчайзинг.....	50
3.1. Франчайзинг як система договірних відносин.....	50
3.2. Основні види франчайзингу.....	52
Висновки.....	53
Практичний приклад.....	54
Питання для самоперевірки.....	57
Рекомендована література.....	57
Тест: перевірте свої підприємницькі здібності.....	59

ПЕРЕДМОВА

Сьогодні створюється нова економічна основа суспільства, з'являються люди, що прагнуть зробити власну справу, бажають не пристосовуватися до нових умов, а жити в них, виявляти ініціативу, виражати себе у вільній трудовій діяльності. Саме малий і середній бізнес здатен ефективно розв'язувати найгостріші економічні та соціальні проблеми сьогодення.

Ринкова трансформація економіки України передбачає підготовку нового покоління підприємців, що знає менеджмент, орієнтується в економічному та правовому просторі функціонування підприємницьких структур, вміє оцінити ступінь ризику й ухвалювати адекватні управлінські рішення. Тому нині вимоги до підготовки майбутніх фахівців підприємницької сфери значно підвищуються. В теперішніх умовах господарські підприємства несуть повну відповідальність за результати своєї діяльності. Це вимагає від них адекватного підходу до підготовки кадрів, здатних по-новому підійти до поставлених завдань і організувати виробництво відповідно до потреб ринку.

Мета навчальної дисципліни - озброїти студентів професійних навчальних закладів комплексом знань про закономірності та особливості розвитку підприємницької діяльності в Україні, сформувати навички підприємницького мислення, цілісного бачення проблем підприємницької діяльності; озброїти студентів уміннями, необхідними для організації власної справи. У конспекті наведено методичні поради з вивчення підприємництва, практичні завдання, основні терміни, запитання і тести для перевірки засвоєння матеріалу. Розглянуті питання максимально адаптовано до практичного застосування.

Конспект лекцій для опанування навчальної дисципліни «Проектування підприємницької діяльності» складений за навчальним посібником: Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність. - Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», - 2014. - 304 с. У посібнику розкрито сутність, роль та засади підприємницької діяльності, чинники підприємницького середовища, види підприємств та проблеми функціонування суб'єктів підприємницької діяльності в сучасних умовах господарювання. Викладено механізм створення бізнес-плану, подано основи менеджменту та маркетингу підприємницької діяльності в умовах ринкової конкуренції. Посібник розрахований на студентів професійних навчальних закладів і допоможе підприємцям-початківцям оволодіти таємницями сучасного підприємництва й відшукати свій шлях до успіху.

Частина 1. РІШЕННЯ ЩОДО ПОЧАТКУ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ

Розділ 1. Роль підприємництва і малого бізнесу в Україні

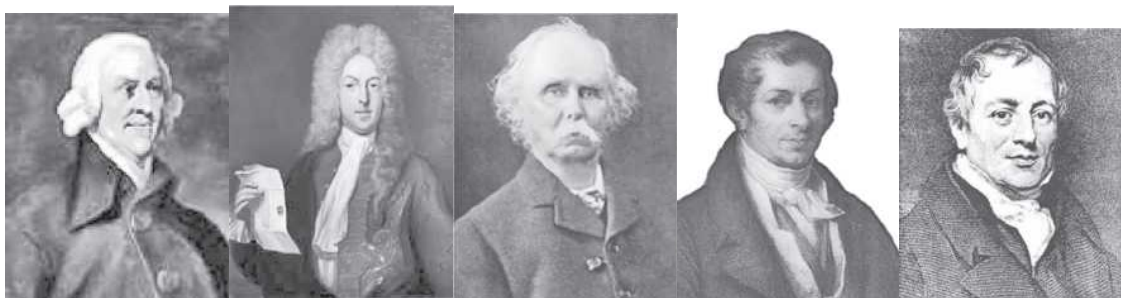
1.1. Виникнення та еволюція поняття підприємництва

На сьогоднішній день підприємництво являє *собою стратегічний фактор та внутрішнє джерело* нестійкого економічного розвитку й матеріального забезпечення добробуту населення країни в ринкових умовах господарювання. У сучасній економічній літературі відсутнє однозначне трактування сутності підприємництва. В більшості випадків сутність цього явища підмінюється метою підприємницькою діяльності, а саме зводиться до *одержання прибутку*. Правильне розуміння дійсної сутності підприємництва є однаково важливим як для економічної науки, так і для господарської практики.

При розгляді проблематики підприємництва характеристики його особливостей неможливі без історичного підходу. Важливо врахувати вже набутий досвід дослідження цього феномену. Що ж таке *підприємництво*? Поняття «підприємництво» надзвичайно широке і містке. Воно склалось протягом значного часу, змінюючись, під впливом базисних інститутів, психології людей тощо.

Глибшому розумінню суті підприємництва сприятиме короткий нарис історії і теорії поняття «підприємництва». Перші спроби системно теоретично осмислити це поняття датують XVII-XVIII ст. Вперше в науковий обіг поняття «підприємництво» ввів англійський економіст **Річард Кантільйон** (1680-1734). Він розумів підприємництво як *економічну функцію особливого роду* та підкреслював завжди *присутній у ньому елемент ризику*. Підприємця Р. Кантільйон визначив як людину, *яка купує за певну ціну засоби виробництва, щоб виробити продукцію і продати її для одержання доходів, і котра, беручи на себе зобов'язання з витрат, не знає, за якими цінами може відбутися реалізація*. До підприємців він зараховував людей з нефіксованими прибутками (ремісників, купців, селян та інших).

Вагомий внесок у дослідження феномену підприємства протягом XVIII-XIX ст. зробили такі західноєвропейські економісти, як **А. Сміт, Ж.-Б. Сей, А. Маршалл, Й. Шумпетер та інші**. Відомими є *висловлювання* видатного англійського економіста **Адама Сміта** (1723-1790) стосовно інтересів підприємців та їх взаємодії з інтересами держави і суспільства.



Адам
Сміт

Річард
Кантільйон

Йозеф
Шумпетер

Альфред
Маршалл

Давид
Рікардо

А. Сміт розглядав підприємця як *власника*, пов'язуючи підприємницьку діяльність насамперед *із власною зацікавленістю* підприємця (особистим збагаченням), під час реалізації якої він *сприяє найефективнішому задоволенню потреб суспільства*. При цьому «невидима рука» скеровує його до мети, яка з усім не входила в його наміри: «Переслідуючи свої власні інтереси, він часто дійовішим способом служить інтересам суспільства, ніж тоді, коли свідомо намагається служити їм».

Інший англійський економіст – **Давид Рікардо** (1772-1823) вбачав у підприємці звичайного капіталіста. Аналогічно оцінював роль підприємця **Карл Маркс** (1818-1883). **Жан-Батіст Сей** (1767-1832) – автор відомої теорії трьох факторів виробництва (праця, земля, капітал), які не тільки беруть участь у виробництві, а й створюють вартість.

Зокрема «праця» породжує заробітну плату як дохід робітника; «земля» - ренту як дохід землевласника; «капітал» - прибуток як дохід капіталу. **Альфред Маршалл** (1842-1924), виділивши організацію виробництва, а згодом підприємницьку здатність до такої організації, як окремий фактор виробництва.

Видатним внеском у розробку теорії підприємства стали праці австро-американського економіста **Йозефа Шумпетера** (1883-1950). Він визначав підприємництво як універсальну *загальноекономічну функцію будь-якої економічної системи*. У центрі економічного розвитку він поставив підприємця, що виступає рушієм економічного та науково-технічного процесу. Підприємницьку функцію науковець ототожнював із функцією економічного лідерства і новаторства. **Шумпетер** зазначав, що інновація - це дитя підприємства, а підприємець - творець інновацій.

У сучасних наукових дослідженнях західних країн підприємницька здібність визначається економічним *ресурсом державного управління* поряд з такими, як земля, капітал і праця. **Фрідріх Хайєк** (1899-1992) пов'язував підприємництво насамперед з особистою свободою, яка дає людині змогу раціонально розпоряджатись своїми здібностями, знаннями, інформацією та доходами.



Фрідріх Хайєк Поль Самуельсон

За американським економістом **Полем Самуельсоном** (1915-2009), підприємництво пов'язане з новаторством, а сам підприємець є сміливою людиною з оригінальним мисленням, яка домагається успішного впровадження нових ідей.

Узагальнюючи наукові погляди на сутність підприємництва і роль підприємця в контексті історичної еволюції, можна констатувати, що підприємець - це

активний суб'єкт пошуку й реалізації нових можливостей у генеруванні та освоєнні новаторських ідей, розробленні нових продуктів і технологій та оволодінні перспективними факторами економічного розвитку.

1.2. Сутність і функції підприємництва

Правові основи підприємницької діяльності в Україні встановлюють *Господарський кодекс, Цивільний кодекс та інші нормативно-правові акти.*

Господарська діяльність, яку здійснюють для досягнення економічних і соціальних результатів та для одержання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва - підприємцями. Господарську діяльність можна здійснювати без одержання прибутку (некомерційна діяльність). Створення (заснування) суб'єкта підприємницької діяльності - *юридичної особи, а також володіння корпоративними правами* не є підприємницькою діяльністю.

Слід підкреслити, що *підприємництво* - це не будь-яка господарська діяльність, а особливий вид діяльності, що характеризується ознаками:

По-перше, це самостійна діяльність, діяльність «за свій рахунок». Основою підприємницької діяльності є власність підприємця.

По-друге, це ініціативна, творча діяльність. В основі здійснення підприємницької діяльності лежать власна ініціатива, творчо-пошуковий, інноваційний підхід.

По-третє, це систематична діяльність. Підприємницька діяльність має бути постійно пов'язана з відтворювальним процесом і обов'язково офіційно зареєстрована.

По-четверте, ця діяльність, яку здійснюють на власний ризик, під власну економічну (майнову) відповідальність в умовах високого рівня невизначеності. Ризик - це можливість зазнання збитків.

По-п'яте, метою здійснення є одержання власного прибутку.

Іноді поняття «підприємництво» помилково ототожнюють з поняттям «бізнес». Вони насправді дуже близькі, але не тотожні. Бізнес - це поняття, набагато ширше, ніж підприємництво, воно охоплює всі відносини, що виникають між учасниками ринкових відносин, і включає діяльність не лише підприємців, але й споживачів, найманих працівників, а також державних структур. Тобто бізнес, на відміну від підприємства, включає будь-який вид діяльності (навіть афери), що приносить дохід або особисту користь.

В умовах ринку практично всі люди мають бути підприємливі, але це не означає, що всі повинні і можуть бути підприємцями. Як показує світовий досвід, *лише 5-8% населення країни є представниками підприємницьких кіл.*

Сутність підприємництва глибше розкривається через його **основні функції** - інноваційну (творчу), організаційну, ресурсну, стимулюючу (мотиваційну).

Підприємці мають право без обмежень самостійно здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, **яку не забороняє закон**. Особливості здійснення окремих видів підприємства встановлюють законодавчі акти. Органам державної влади та місцевого самоврядування заборонено здійснювати підприємницьку діяльність. Ознаки підприємницької діяльності приведено на рис. 1.1



Рис. 1.1. Функції підприємництва

Підприємницька діяльність забезпечує задоволення потреб суспільства при ефективному використанні ресурсів унаслідок дії механізму конкуренції та особистій зацікавленості кожного підприємця у своїй справі.

1.3. Умови і принципи підприємницької діяльності

Щоб підприємницька діяльність стала ефективною та стабільною, слід створити певні умови у сферах суспільного життя: **економіки, права, політики тощо**. В економічній сфері найважливішими умовами є: реальний плюралізм форм власності, рівні права у боротьбі за ринки збуту; розвинута інфраструктура підтримки підприємства (консультативних центрів, шкіл підготовки підприємців, інноваційних центрів тощо); стабільна, науково обґрунтована економічна політика держави; ефективне державне регулювання економіки.

Підприємництво здійснюють на **основі таких принципів**:

вільного вибору підприємцем видів підприємницької діяльності, самостійного формування підприємцем програми діяльності;

вільного найму підприємцем працівників; комерційного розрахунку та комерційного ризику;

вільного розпорядження прибутку, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів;

Кожне підприємство в умовах ринкової економіки діє на принципах господарського розрахунку, що визначає:

- а) самоокупність (баланс доходів і витрат);
- б) самофінансування;
- в) самозабезпечення засобами виробництва;
- г) матеріальна відповідальність;
- г) економічна відповідальність;

д) господарська самостійність у межах чинного законодавства як юридичної особи.



Світовий досвід господарювання свідчить, що мале, середнє і велике підприємництво не взаємовиключають, а доповнюють одне одне.

Наслідком такого господарювання може стати банкрутство. Про економічну відповідальність господарського розрахунку свідчить той факт, що у США приблизно 600 тис. нових, переважно малих фірм, які щороку виникають, розоряються майже 400 тис. У Великобританії протягом першого року банкрутує кожна четверта фірма, в Японії - сьома, та десята протягом п'яти років.

Згідно зі ст. 1 Закону України «Про державну підтримку малого підприємництва» під малими підприємствами розуміються юридичні особи - суб'єкти підприємницької діяльності будь-якої організаційно-правової форми господарювання та форм власності, в яких середньооблікова кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та обсяг річного доходу не перевищує 500 000 євро.

1.4. Роль малих підприємств у житті суспільства

Мале підприємництво - динамічніший елемент структури національного господарства. Його роль у житті суспільства полягає в тому, що воно:

- а) є одним із провідних секторів економіки;
- б) формується на засадах дрібнотоварного виробництва;
- в) визначає темпи економічного розвитку, структуру і якісну характеристику ВВП;
- г) здійснює структурну перебудову економіки, характеризується швидкою окупністю витрат, свободою ринкового вибору;
- д) забезпечує насичення ринку споживчими товарами і послугами повсякденного користування, реалізацію інновацій, додаткові робочі місця;
- е) має високу мобільність, раціональні форми управління;
- ж) сприяє послабленню монополізму, розвитку конкуренції.

Хоч у малому бізнесі існують значні переваги порівняно з великими, в них є також серйозні недоліки. Причини цих недоліків різні.



Неоднаковий доступ до ресурсів. Малі фірми не завжди конкурують з великими, перебуваючи з ними в неоднакових умовах. Насамперед це стосується ринку капіталів. Банки й інші джерела позичок сприймають малий бізнес як більше ризикований, ніж великий. Малі підприємства не користуються знижкою, яку надають оптовим постачальниками.

Відсутність ефекту масштабу. Вважають, що бізнес досягає економії, зумовленої масштабом виробництва, якщо його середні витрати на одиницю продукції знижуються, а рівень виходу продукції зростає.

Відсутність внутрішньої спеціалізації. Спеціалізація може бути перевагою малої фірми, що розпочинає свою діяльність на малих ринкових сегментах, які нехтують великі фірми. Однак малі фірми багато втрачають від того, що в них немає внутрішньої спеціалізації. Власникам малих підприємств доводиться носити одразу «кілька портфелів». Якщо ви чудовий майстер дизайну, то, працюючи на великій фірмі, ви б протягом усього робочого часу займалися саме цим. А коли ви відкрили свою власну справу, то більшість часу повинні витратити на пошуки клієнтів, ведення бухгалтерського обліку, розв'язання проблем із землевласниками, контрагентами та ін.

Залежно від того, який вид діяльності і яку стратегію поведінки вибирає підприємство на ринку, в економіці західних країн виділяють такі види малих підприємств: комунанти, патієнти, експлеренти.

Комунанти. Малі підприємства цієї групи, як правило, спеціалізуються на виготовленні окремих вузлів і деталей, іноді здійснюють проміжне складання. Ці підприємства дуже тісно взаємодіють із великими підприємствами через систему коопераційних зв'язків, систему субпідряду.

Патієнти. Підприємства цієї групи спеціалізуються на випуску кінцевої (готової) продукції, орієнтованої в основному на локальні ринки збуту з обмеженим попитом, на місцеві джерела сировини і матеріалів. Це виробництво продуктів, одягу, взуття, дрібні будівельні роботи.

Експлеренти. Підприємства цієї групи - так звані ризикові фірми або інноваційні підприємства. Займаються в основному науковими, конструкторськими розробками, комерційним освоєнням технічних відкриттів, виробництвом дослідних партій товарів.

1.5. Малий бізнес і майбутнє

Основними напрямками розвитку малого підприємництва в Україні є:
формування належної законодавчої бази, сприятливої для розвитку малого бізнесу;

вдосконалення фінансово-кредитної підтримки;
забезпечення матеріально-технічних та інноваційних умов розвитку малих підприємств;

інформаційне й кадрове забезпечення бізнесу;
стимулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва.

Автор відомої книги «Duct Tape Marketing» Джон Янч озвучив головні

тренди, яких повинні дотримуватися підприємці в найближчі роки.

Режим реального часу

Сучасним підприємцям дуже важливо зрозуміти, що світ навколо них серйозно змінився. «Тепер їм доводиться працювати в так званому режимі «реального часу», коли споживачі завдяки широким можливостям мережі Інтернет можуть взаємодіяти не лише з персоналом компанії, який їх обслуговує, але й з іншими споживачами (зокрема і потенційними).

Маркування товарів

QR-коди стають дедалі популярнішими. Дуже зручно, отримавши його з товару (просто підклавши код до камери мобільного телефону), тут же зайти в мережу і дізнатися всю інформацію про продукт, проглянути відгуки споживачів, дізнатися про переваги й недоліки. Можна прямо на місці дізнатися максимум інформації про продукт. Очевидно, що розвиток смартфонів і мобільного доступу в Інтернет позитивно позначається на подібних сервісах.

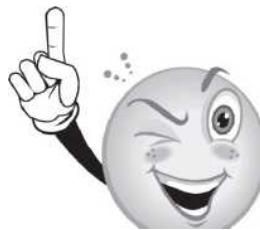
Соціальні мережі як фільтр

Вважають, що соціальні мережі стають по своїй суті фільтром при виборі товару. Споживачі в чомусь будуть орієнтуватися на рекомендації своїх онлайн-знайомих при виборі того або того продукту. А тому підприємці повинні працювати в соціальних мережах, не допускати там помилок. А ще зробити все можливе, щоб саме їхній продукт або послуга були рекомендовані там. Це дуже важливо. І нехтувати цим не можна.

Зближення офлайн і онлайн

Реальне життя дедалі більше відображатиметься в мережі. Ці два світи будуть зближуватися. Вже не можна говорити про Інтернет як про окремий маленький світ. Сьогодні мережа - один з головних інструментів для багатьох бізнесменів. І її нехтування не дасть хороших результатів для вашої справи.

Висновки



Якщо потужний сектор малого бізнесу є саморегульовальним механізмом, що якнайкраще здатний усувати кризові явища в економіці, то малий бізнес потребує встановлення чіткого законодавчого регламентування умов здійснення підприємницької діяльності та стабільності оподаткування. Роль і функції малого бізнесу полягають не тільки в тому, що він є одним з найважливіших діючих факторів економічного розвитку суспільства, яке спирається на ринкові методи господарювання. Його важливою функцією є сприяння соціально-політичній стабільності суспільства, тобто він відкриває простір вільному виборі шляхів і методів роботи на користь суспільства та забезпечення власного добробуту підприємця.

Питання для самоперевірки

Що таке малий бізнес і які його переваги і недоліки?

Які є види малого підприємництва?

Обґрунтуйте значення малого бізнесу в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Розвиток малого бізнесу в сучасних умовах.

Сфера діяльності малих підприємств.

Джерела формування фінансових ресурсів підприємства.

Кредитування малого бізнесу в Україні.

Фінансово-кредитна підтримка малого бізнесу.

Планування діяльності та визначення перспективи розвитку малих підприємств.



Рекомендована література

Алексеев В. Роль малого бізнесу в економіці України / В. Алексеев // Економічний вісник університету: зб. наук. праць. - Переслав-Хмельницький. - 2009. - Вип. 13.

Красота О. В. Мале підприємництво: економічна сутність та роль у подоланні кризи / О. В. Красота // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». - 2010. - Вип. 117. - С. 37-40.

Господарський кодекс України // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page2>

Майстренко О. В. Перспективи розвитку в Україні спрощеного оподаткування малого підприємництва / О. В. Майстренко // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.minjust.gov.ua/30255>

Коротун В. І. До питання реалізації новацій податкового кодексу щодо оподаткування малого бізнесу в Україні / В. І. Коротун // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ndi-fp.asta.edu.ua/thesis/104/#.UfQwTqyMJdP>

Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо перегляду ставок деяких податків і зборів» від 20.11.2012 року №5503-VI. - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5503-17/page>

Дроб'язко С. І. Облік та оподаткування підприємств малого бізнесу / С. І. Дроб'язко, Т. М. Козир, С. Б. Холод. - К. : Центр навч. літ-ри, 2012. - 416 с.

Розділ 2. Рішення у малому бізнесі

2.1. Етапи вироблення управлінських рішень

Основою всякого рішення є *проблемна ситуація*, яка потребує розв'язання. Завдання підприємця на цьому етапі полягає в аналізі проблемної ситуації, тобто у визначенні симптомів «хвороби», вивченні стану справ і мети, попередньому формулюванні критеріїв вирішення.

Більшість функцій керівник може делегувати своїм підлеглим, але якщо він делегує функцію ухвалення рішень, то відразу втрачає кермо влади і можливість керувати ситуацією, автоматично перестаючи бути керівником.



Незважаючи на різноманіття умов і підходів, що роблять неповторним кожне управлінське рішення, можна виділити ряд універсальних критеріїв «доброго» і «поганого» управлінського рішення:

Критерії управлінських рішень

«Добре»	«Погане»
ефективність, обґрунтованість, своєчасність, реалізація, конкретність, поєднання жорсткості та гнучкості	рішення, ухвалені на безальтернативній основі; рішення, засновані на помилковому прогнозі розвитку ринку; рішення, засновані на помилково вибраних критеріях

Початок процесу вироблення рішення визначається характером проблемної ситуації, яку неможливо розв'язати стандартними і звичними способами. Річ у тім, що, по-перше, далеко не завжди перша думка, що приходить в голову, є найвдалішою, а по-друге, потрібно спочатку уточнити стратегію руху.

Наступний етап - вироблення критеріїв оптимального рішення, що відсікає ряд зовні привабливих, але не вигідних рішень.

Після цього йде *накопичення і розгляд можливих альтернатив*, і порівняння їх з ознаками «ідеального» рішення.

Завершальний етап - реалізація рішення і контроль за його впровадженням у життя.

2.2. Система економічного обґрунтування управлінських рішень

Система для малого та середнього бізнесу повинна відповідати за *порядок, стабільність, передбачення економічних результатів у процесі формування, розробки, ухвалення цих рішень*. Основними причинами невдач частіше за все є:

- некомпетентність в управлінні своїм бізнесом;
- нестача досвіду у вибраній сфері діяльності;
- недостатній контроль за фінансовою діяльністю;
- нестача капіталу;
- недбалість в наданні споживчого кредиту своїм клієнтам;
- недоліки в стратегічному плануванні;
- неправильний вибір місцезнаходження фірми.

Як уникнути «пасток» у малому бізнесі?

У структурі управлінської діяльності керівника-бізнесмена можна виділити кілька найважливіших функцій:

- цілеспрямування,
- прогнозування, планування,
- організування,
- мотивування,
- контролювання,
- регулювання - виправлення допущених помилок тощо,
- найістотніший елемент - функцію ухвалення управлінських рішень.

Слід підприємцеві для усунення помилок *поміняти місцями фрази «я думаю» і «я знаю»*. У багатьох випадках бізнес будується на помилковому припущенні: *«Я думаю, що в цьому місті досить споживачів моєї продукції»*. Досвідчений же підприємець займеться дослідженням цього припущення і порівняє його з реальними фактами. Починайте бізнес, коли Ви впевнені в наявності споживачів продукції або послуг. Чітко визначте специфіку свого бізнесу порівняно з конкурентами, але не ставте недосяжні для себе цілі;

уміння вести фінансову звітність.

наявність професійних помічників. В цьому випадку ви отримаєте правильні поради;

уміння підтримувати себе в потрібній фізичній і психологічній формі.

Особиста мета підприємця може зводитися до бажання:

- отримати якомога більше грошей;
- працювати творчо;
- почуватися комфортно;
- привести в рівновагу складові життя - власну кар'єру, сім'ю тощо;
- спромогтися реалізувати власну ідею;
- не допустити банкрутства своєї фірми;
- створити нові робочі місця тощо.

2.3. Оцінка підприємницького успіху

Підприємницький успіх слід оцінювати з урахуванням ступеня здійснення власної ідеї, бажання самоствердження або намагання змінити хід подій тощо.

Гроші, капітал, прибуток природно є важливими складниками успіху, але не можуть виступати самоціллю. На рис. 1.2 наведено найважливіші якості особистості підприємця.

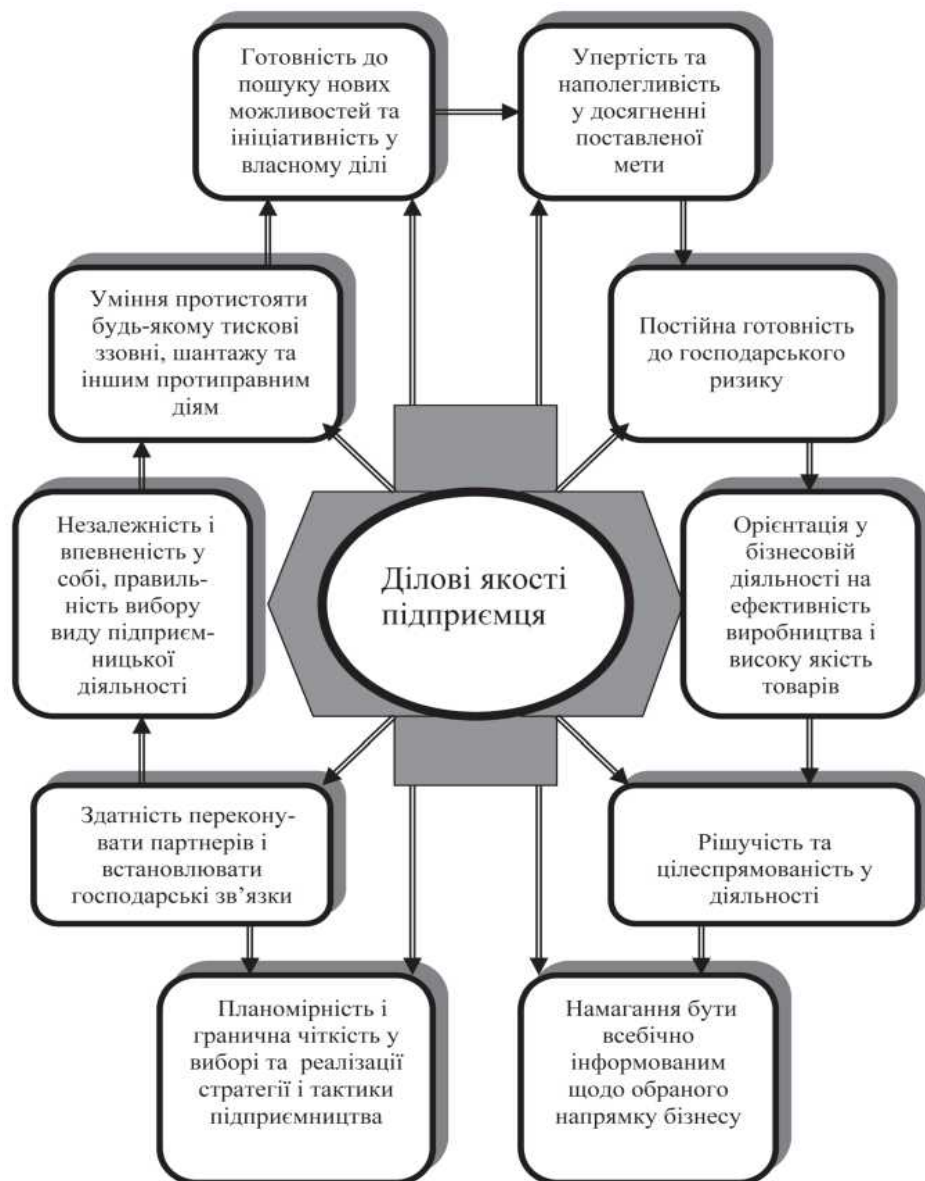


Рис. 1.2. Найважливіші якості особистості підприємця

Існує сотні способів, щоб змінити своє життя. Один з них - стати бізнесменом. Фахівці, які добре знаються на всіх секретах бізнесової науки життя, рекомендують завжди пам'ятати - хай яка важлива справа, потрібно дослухатися до своїх інтересів. Ці та інші поради для майбутніх бізнесменів подаємо далі.

«Між багатством і власним бізнесом знак рівності не ставиться»

Мати власний бізнес - це ще не запорука багатства. Статистика свідчить, що дві третини фірм припиняють свою діяльність впродовж першого року існування. Наступного року закриваються ще дві третини від тієї кількості, що залишилась після першого року. Шанси вижити після двох років існування має лише десята частина новостворених фірм. Перш ніж вдається знайти прибутко-

ву справу, доводиться кілька років пробувати. Початківцеві-бізнесмену слід бути готовим до неодноразових поразок до того часу, як прийде успіх. Не слід також забувати, що найприбутковіші - це ті проекти, які пов'язані з підвищеним ризиком. Що менше ризику, то меншим є прибуток.

«Своя справа - завжди ризик, але не завжди успіх».

Головне в бізнесовій діяльності - ідея. Будь-який успішний бізнес - це завжди ідея, яка відрізняється від інших. Якщо зустрічається інновація, що може забезпечити прибуток, слід за неї хапатися і втілювати в життя. Слід пам'ятати і таке - інновація не обов'язково мусить бути глобальна. Те, що вже відоме в іншому місці, може бути інновацією для вашого. Відомо, що нове - це забуте старе (або маловідоме). Слід вивчати бізнесову діяльність в інших містах та країнах і розвивати її в рідному для бізнесмена оточенні.

Якщо інновацію вже десь втілено, то це є аргументом на її корисність і живучість. Бізнесовий успіх може забезпечити лише цікава ідея. Якщо ж її немає, то з конкурентами не впораєтесь. На протоптаній доріжці вони почувуються краще за вас. Вони на ній були перші і вже накопичили досвід.

«Успішний бізнес - це завжди інновація»

Досить поширеною є думка про те, що для відкриття свого бізнесу потрібен стартовий капітал. Це не завжди відповідає дійсності. Більшість всесвітньо відомих компаній стартували з «нуля».

Невдовзі після початку бізнесової діяльності стає зрозуміло, чи варто її продовжувати, а чи від неї слід відмовитися. Свій бізнес надає повну свободу дій залежно від ділових якостей підприємця. Бізнес може принести і матеріальну, і моральну незалежність. Може й не принести. **Бізнес гарантії не створює і не надає. Бізнес створює лише шанси.**

2.4. Якості особистості, потрібні для бізнесу

Отже для бізнесу потрібно таке:

Рішучість. Кажуть: «Щоб стати підприємцем, ним просто потрібно стати!» Ті, хто довго думає, бізнесменами ніколи не стануть. Якщо думати про все - податки, перспективи розвитку, стартовий капітал, про позику для стартового капіталу, то просто не вистачить часу стати бізнесменом. Тут, очевидно, доречним є вислів Наполеона: «Головне - це встригти в бій». Все решта прийде само собою.

Бізнес-планування. Спеціалісти вважають, що для започаткування бізнесової діяльності достатньо простої бізнес-ідеї. Бізнес-план потрібний буде для одержання кредиту в банку. Професіонали можуть скласти бізнес-план, але візьмуть за це відповідно немалі гроші. Фахівці радять не перебільшувати значення бізнес-планів. Його складання може відбити охоту до заняття бізнесом.

Старт без капіталу. Існує чимало способів розпочати бізнесову діяльність без залучення зовнішніх коштів, зокрема банківських кредитів. Кредит можна брати тоді, коли підприємець вже твердо стоїть на ногах і гроші потрібні для розширення бізнесу. Банківський кредит, як правило, передбачає щомісячні виплати разом з відсотками, нарахування пені у разі недотримання термінів по-

гашення. Банківська угода зазвичай містить кілька несприятливих для бізнесмена положень. Фахівці радять будувати бізнес так, щоб від малого поступово йти до більшого.

Конкуренція. В умовах ринкової економіки без неї бізнесової діяльності не буває. Конкуренція - річ неприємна але вічна. Завжди була, є і буде. Якщо боятися конкуренції, все одно, що боятися вовка і не ходити до лісу. Про конкуренцію не слід забувати, але їй не треба думати, що вона спрямована саме проти вас. Вона спрямована проти всіх, і всі з нею живуть.

Помилки. Вони будуть. Не робить помилок той, хто нічого не робить. Помилки боятися не слід.



Гнучкість. У ринковій економіці нічого не буває стабільного. Бізнесмен має бути готовий до змін на ринку й адекватно реагувати на них. Слід завжди відстежувати зміни на ринку та намагатися без втрат реагувати на будь-яку ситуацію. Наприклад, не варто тримати товар за великою ціною, намагаючись компенсувати затрати на нього. Розумніше буде продати його дешевше й отримати хоч би частину витрат.

Економія. Свою кишеню не слід плутати з касою фірми. Не витрачайте негайно зароблені гроші, навіть якщо підприємство належить лише вам. Слід заощаджувати принаймні 10 відсотків готівкою. Це дозволить пережити форс-мажорні обставини та зберегти попередній рівень життя у разі настання несприятливих часів.

Здатність до долаття труднощів. Китайський філософ Лао-Цзи сказав, що шлях у 10 тисяч кроків розпочинається з першого. Свій бізнес вимагає великої відповідальності і максимальної віддачі. Лише за таких умов можна досягти успіхів. Досвід - запорука бізнесу. Абсолютна більшість фірм, які започаткували люди, що не мають потрібного досвіду, зазнають банкрутства. Основна причина, чому це відбувається, - люди не знають, як стати багатими. Не знають, як створити успішний бізнес. Можливо, ці люди мають варту уваги ідею про продукт чи послугу, але не мають ідеї запуску нового бізнесу.

Висновки

Тривалий час теорія управління базувалася на постулаті раціональності поведінки загалом та ухвалення рішення зокрема: керівник повинен і може будувати свою поведінку й ухвалити рішення, орієнтуючись на максимальне врахування всіх факторів ситуації. У результаті виникла «школа ухвалення рішення», яка обґрунтувала потребу переходу від жорстко-раціоналістичних уявлень до «м'яких» схем управління.

Подальший динамічний розвиток малого бізнесу значно сприяє загальноекономічному зростанню. Однак його активність стримують фінансові бар'єри. Основним джерелом інвестицій поки що залишаються власні фінансові ресурси суб'єктів малого бізнесу та сімейні позики.

Малий бізнес є невід'ємною рисою будь-якої ринкової господарської системи, без чого така економіка і суспільство загалом не можуть не тільки розвиватися, але й існувати. Саме в секторі малого підприємництва створюється і функціонує чимала маса національних ресурсів, яка є основою для середнього та великого підприємництва.



Кінцевою метою діяльності підприємця є забезпечення її прибутковості шляхом раціональної організації праці та засобів виробництва. Підприємницький успіх слід оцінювати з урахуванням ступеня здійснення власної ідеї, бажання самоствердження або намагання змінити хід подій.

Питання для самоперевірки

На будь якого прикладі надайте економічне обґрунтування Ваших управлінських рішень щодо підприємницького заходу.

За якими критеріями оцінюють підприємницький успіх?

Важливіші, на Вашу думку, якості особистості, потрібні для бізнесу

Які особисті вади, що перешкоджають досягненню підприємницького успіху, Ви виділили б у першу чергу?

Як Ви розумієте вислів: «Успіх, що приносить шкоду іншим, - це невдача»?

Дайте коротку аналітичну оцінку загалом вітчизняних підприємців.

Тести для підприємця-початківця

Успіхи і невдачі бізнесу багато в чому залежать від особистісних якостей його господаря. Дайте відповідь на кілька запитань і визначте свій рівень підприємницької хватки. Дайте відповіді на такі запитання:

1. Як Ви припускаєте розбагатіти найближчим часом:
 - а) зробити кар'єру, піднявшись вгору керівними сходами;
 - б) вкладати наявні гроші в справу з вигодою, ризикувати;
 - в) спробувати щастя в лотереї?
2. Якби Вам випала можливість виступити в ролі актора, то яку роль Ви змогли б зіграти краще за все:
 - а) Остапа Бендера;
 - б) Левіна з «Анни Кареніної»;
 - в) Штірліца з кінофільму «Сімнадцять миттєвостей весни»?
3. Уявіть собі, що Ви заробили мільйон, що б Ви зробили далі:
 - а) вклали гроші в банк і жили на відсотки від вкладу;
 - б) ризикнули б вкласти в прибуткову справу;
 - в) частину грошей вклали б у нову справу, а частину поклали б для надійності в солідний банк?
4. Що на Ваш погляд можуть принести Вам гроші:
 - а) владу;
 - б) життя у своє задоволення;
 - в) багато нових турбот і заздрості?
5. Якщо Ви розбагатієте, то хотіли б, щоб про це написали в газетах?
 - а) ні;
 - б) так;
 - в) про мене і так іноді пишуть.
6. Яка з трьох груп професій Вам найбільше підходить:
 - а) письменник, художник, композитор;
 - б) адвокат, лікар, політик;
 - в) глава фірми, керівник інституту, директор видавництва.
7. Чи будете Ви брати на роботу осіб, які раніше були з Вами в дружбі?
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) відповідь на це запитання слід ґрунтовно продумати.
8. Уявіть собі, що Ви заробили мільйон, як би Ви повелися?
 - а) в моєму житті змінилися б лише квартира, машина, меблі та інша обстановка;
 - б) я б дозволив собі більше подорожувати;
 - в) я б кардинально змінив свій спосіб життя.
9. Уявімо собі, що Ви стали директором фірми. З чого Ви почнете свою діяльність?
 - а) з вивчення людей, з якими Вам доведеться працювати;
 - б) визначили б основні напрямки роботи фірми;
 - в) зайнялися б набором надійних помічників.

10. Яке з наведених тверджень Ви вважаєте привабливішим, якщо Ви отримали підвищення і стали директором фірми?

- а) в моїй роботі знизилася значущість професійно-технічних навичок і підвищилася роль концептуальних знань;
- б) що вище ранг управління, то значущіші комунікативні вміння та здібності порівняно з професійно-технічними;
- в) змінилися однаковою мірою вимоги практично до всіх якостей особистості.

11. У Вашій фірмі в одній з бригад виникла конфліктна ситуація. Які будуть Ваші дії як директора фірми?

- а) потрібно вислухати думки конфліктних сторін і переконати їх знайти компромісне рішення;
- б) потрібно вислухати думку всіх, але остаточне рішення конфлікту доручити бригадиrowі;
- в) зробити все можливе, щоб не дати розростися малому конфліктові до великих розмірів.

12. Як Ви відчуваєте потребу мати великі гроші?

- а) постійно;
- б) періодично;
- в) швидше за все немає.

13. Якби Ви мали мільйон і Вам випала можливість укласти нову угоду, то якій би Ви віддали перевагу? Тій, яка дасть прибуток:

- а) у чверть мільйона;
- б) у півмільйона;
- в) у мільйон.

Далі на окремому аркуші Ви повинні записати номери запитань і обрані відповіді. Після цього Ви можете підрахувати сумарну кількість балів, яку Ви набрали. Бали оцінюють так:

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а)	6	3	0	6	0	0	0	6	3	6	3	6	0
б)	2	0	6	0	3	3	3	3	6	0	6	3	6
в)	0	6	3	3	6	6	6	0	0	3	0	0	3

Далі складіть всі набрані бали і визначте за дев'ятибальною шкалою рівень своїх здібностей до ризику в комерційній діяльності.

- дуже низький рівень (від 0 до 11 балів)
- низький рівень (від 12 до 19 балів)
- значно нижчий від середнього (від 20 до 27 балів)
- трохи нижчий від середнього (від 28 до 35 балів)
- середній (від 36 до 43 балів)
- трохи вищий від середнього (від 44 до 51 бала)
- вищий за середній (від 52 до 59 балів)
- високий рівень (від 60 до 67 балів)
- дуже високий рівень (від 68 до 78 балів)

Інтерпретація результатів. Якщо Ви визначили, що у Вас здібності до ризику в комерційній діяльності перебувають на 1- 3 рівнях, то найкращий спосіб розбагатіти для Вас – це наполегливо працювати, уникаючи кар’єри менеджера, керівника.

Якщо Ви перебуваєте на 4-6 рівнях, то шанси розбагатіти у Вас є, але Вам слід якнайактивніше розвивати в собі здібності комерсанта.

Якщо Ви перебуваєте на 7-8 рівнях, то у Вас є шанс оволодіти професією менеджера.

А якщо ж Ви набрали від 68 до 78 балів, тобто перебуваєте на 9-му рівні, то у Вас є реальні шанси стати мільйонером, якщо Ви ним ще не стали!

Рекомендована література

Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. - 3-тє вид., стер. - К.: т-во «Знання», КОО, 2005 - 302 с.

Говорушко Т. А., Тимченко О. І. Малий бізнес. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 200 с.

Шпак В. І. Розвиток малого підприємництва в Україні (на прикладі української видавничо-поліграфічної компанії «Експрес-Об’ява»). - МАУП, 2002. - 112 с.: іл. - Бібліогр.: с. 107-110.

Малий та середній бізнес. За загальною редакцією В. Є. Сахарова. -ВНЗ «Національна академія управління», 2003. - 368 с.

Взаимодействие малого и крупного бизнеса. Информационно аналитический сборник. Институт предпринимательства и инвестиций. - Москва, 2003. - 178 с.

Литвиненко В. М. Малий бізнес у світовій економіці: Монографія - Київ - Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2004 . - 180 с.



Розділ 3. Оцінка можливостей підприємця та вироблення конкурентної стратегії

3.1. Конкурентне середовище у ринковій економіці

У кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Саме тому підприємство повинно правильно оцінити його конкурентів та їхні інтереси, галузь (або галузі), в якій воно функціонує, щоб виробити найефективніші конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоздатність та конкурентостійкість.

Загальні поняття про середовище підприємства

Будь-яка фірма або підприємство функціонують у певному середовищі. Кожен учасник ринку, якщо він прагне досягти успіху, повинен уміти оцінити ринкові можливості і визначити відповідну стратегію. Як можна це зробити?

Розпочати слід з діагностування та прогнозування розвитку середовища підприємства, результати яких стануть визначальними для формування його місії, цілей, вибору стратегій.

Розглядаючи структуру середовища з погляду впливу на підприємство, можна виокремити такі складники або фактори: зовнішнє середовище, яке поєднує макросередовище та мікро- середовище, і внутрішнє середовище.

3.2. Діагностика середовища

Коли ми говоримо про діагностику середовища, то маємо на увазі аналіз конкурентного середовища, аналіз впливу постачальників, аналіз впливу покупців, аналіз контактних аудиторій (рис. 3.1).

• Наявність вибору постачальників. • Можливість швидко перебудуватися. • Сила постачальника • Образ покупця. • Купівельна спроможність. • Особливості поведінки. • Мотиви покупок. • Структура конкуренції. • Наявність замінників, аналогів товарів. • Стратегії конкурентів. • Партнери по бізнесу. • Банки. • Незалежні ЗМІ. • Держустанови. • Місцеві влади. • Суспільні організації.



Рис. 3.1

Аналіз середовища включає:

аналіз мікросередовища підприємства;

аналіз галузі і конкурентного середовища;

виявлення чинників, рушійних сил, які викликають зміни в структурі конкурентних сил у галузі;

визначення підприємств, які мають найсильніші і найслабкіші конкурентні позиції в галузі:

прогнозування найімовірніших кроків стратегічних конкурентів;

визначення ключових факторів успіху підприємства в конкуренції;

аналіз прибутковості і привабливості галузі (завершальний етап).

Загальновизнаним лідером розроблення підходів до конкурентного аналізу вважають М. Портера - професора Гарвардської школи бізнесу. М. Портер запропонував модель «5 середовищ», яку і сьогодні використовують у діагностиці конкурентного середовища підприємства. В основі цієї моделі лежить сфера знання ринку та розуміння його рушійних сил. Стан конкуренції на певному ринку можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

суперництвом серед конкурентних продавців; конкуренцією з боку товарів, що є заміниками; загрозою появи нових конкурентів;

економічними можливостями і торговими здібностями постачальників;

економічними можливостями і торговими здібностями покупців.

Отже, щоб зайняти провідні позиції в галузі, підприємству слід забезпечити міцні конкурентні переваги.

Приклад. Висока якість товарів та рівень сервісного обслуговування як конкурентна перевага. Компанія ІКЕА завоювала стійке становище на ринку завдяки тому, що змогла забезпечити високу якість товару по низькій ціні та високий рівень післяпродажного сервісу.

Підприємство з низькими витратами, як правило, отримує більший прибуток, за рахунок масовості товарів, які виробляють. Підприємство з диференційованою продукцією - завдяки можливості встановлювати вищі ціни на унікальну продукцію з визначними споживчими властивостями теж отримують більший прибуток.

Ключові фактори успіху в галузі - це такі переваги і можливості підприємства, вмiле використання яких забезпечить йому високу конкурентоспроможність і прибутковість у стратегічний період (табл. 3.1).

3.3. Аналіз впливу постачальників на діяльність підприємства

Вплив постачальників на підприємство досить суттєвий. Ціна, якість їхньої продукції, умови постачання, дисципліна поставок, експлуатаційні витрати безпосередньо позначаються на собівартості, а отже, і на прибутках підприємства, на його конкурентоспроможності.

Розрізняють постачальників: сировини, матеріалів, основних засобів, енергетичних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів і послуг.

Найзагальніші критерії оцінки впливу постачальників такі:

Техніко-технологічний рівень продукції.

Сприятливе поєднання параметрів ціна - якість.

Таблиця 3.1

Класифікація ключових факторів успіху у галузі

Елементи потенціалу	Ключові чинники успіху
Технології	Використання інновацій у виробничому процесі Висока якість наукових досліджень Наявність прогресивних технологій Розробка нових товарів та послуг
Кадри	Наявність висококваліфікованих кадрів Здатність до розробки та реалізації інновацій Наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів
Виробництво	Надійність комплектувальних виробів Низька собівартість продукції Висока якість продукції Висока продуктивність праці Можливість виконання індивідуальних замовлень на виробництво
Маркетинг і збут	Високий рівень обслуговування Широкий асортимент продукції Висока кваліфікація персоналу маркетингу Висока якість реклами Наявність власних одиниць роздрібної торгівлі Низькі витрати реалізації
Організаційні можливості	Досконалі інформаційні системи Висока швидкість виводу нових товарів на ринок Використання Інтернет та здійснення електронної комерції Високий рівень кваліфікації менеджерів
Інші елементи	Наявність позитивного іміджу Загальний низький рівень витрат Привабливе місце розташування Доступ до фінансових ринків

Зручність і дешевизна поставок (географія).

Оцінка рівня конкуренції за ресурсами (кількість підприємств, що використовуватимуть аналогічні види ресурсів).

Можливості використання ресурсів-замінників і наявність підприємств, що зможуть їх виробляти та інші.

Аналіз впливу діяльності підприємства на покупців Умовою існування підприємства є відшкодування затрат і отримання прибутку. А це можливе лише у випадку, коли споживач, задовольняючи свої потреби, проявляє попит на продукцію підприємства. Тому центральним завданням оцінки впливу покупців є визначення попиту на продукцію підприємства в цей час і на перспективу.

Аналіз потреб споживачів, а отже, і попиту здійснюють у такій логічній послідовності:

- проводять сегментацію ринку і визначають найцікавіші для підприємства сегменти;
- вивчають мотивацію поведінки покупців на даних сегментах ринку;
- ведуть пошук потреб споживачів, які ще не задовольнили.

Провівши сегментацію ринку, підприємство обирає цільові сегменти, зважаючи на три альтернативи:

виробництво кількох різновидів продукту, кожний з яких спрямований на конкретний ринковий сегмент;

масове виробництво одного продукту (сегментацію нехтують);

спеціалізація на виробництві високоякісних дорогих продуктів для одного ринкового сегмента.

Якщо рішення щодо вибору цільового сегмента ринку нарешті ухвалено, розпочинають розробляти стратегії проникнення на цей сегмент і визначати основні параметри своєї маркетингової програми. Для цього аналізують те, які позиції на ринку займають товари-конкуренти, що вже перебувають на цьому сегменті ринку, які це товари за ціною і якістю, і обирають відповідну стратегію проникнення.

3.4. Аналіз впливу контактних аудиторій

Зовнішні партнери (стейкхолдери) - це фізичні та юридичні особи, які зацікавлені в розвитку цього підприємства і здатні впливати на цей розвиток.

До зовнішніх партнерів (контактних аудиторій, стейкхолдерів) зараховують: компаньйонів, власників і співвласників підприємства, акціонерів, а також засоби масової інформації, органи місцевої влади, профспілкові органи і т. д., які зацікавлені в успішному розвитку підприємства. Сюди відносять і поставальників.

Для отримання суттєвої підтримки підприємство повинно намагатися максимального задовольняти інтереси партнерів, незважаючи на те, що ці інтереси не завжди збігаються, мотивація стейкхолдерів може бути різною.

Наприклад, власники цукрозаводу зацікавлені в максимальній капіталізації прибутку, місцеві органи влади - у спрямуванні його на соціальні потреби місцевості, де проживають цукровиробники, а внутрішні партнери (робітники) воліють, щоб весь прибуток було спрямовано на дивіденди.

Словом, існує безліч конкурентних стратегій, що забезпечують досягнення конкурентних переваг. Можна сказати стільки, скільки є конкурентів. Однак якщо врахувати мету підприємства та конкурентну перевагу, якої воно намагається досягти, то можна виділити три базові конкурентні стратегії, які мають

універсальний характер, тобто які може використати в будь-якому конкурентному середовищі будь-яке підприємство і забезпечити конкурентні переваги:

- лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни); • диференціацію (товару і ринку);

- фокусування або стратегію ринкової ніші.

Лідерство за витратами означає продаж масового стандартного товару (послуги) за нижчими, ніж у конкурента, цінами завдяки скороченню витрат або завдяки рекламі при незмінних цінах. Конкурентна стратегія лідерства за витратами найприйнятніша тоді, коли на ринку багато споживачів, які досить активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат на всіх етапах та напрямках його виробництва і обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.

Роби все просто

Як LincolnElectric досягла успіху з незвичайною стратегією

Це один з класичних прикладів американського бізнесу. Потужніший виробник електродугового зварювання від 1975 року не має профспілок і не пропонує додаткові бонуси співробітникам. У той же час LincolnElectric гарантує кожному співробітникові позитивне працевлаштування і можливість стати акціонером компанії. Розмір заробітної плати напряму залежить від рівня прибутку фірми. Доволі незвичні методи і досі не заважають LincolnElectric залишатись конкурентоспроможною й прибутковою компанією. Стратегія Lincoln переконливо підтверджує важливість мотивації співробітників.

Маючи такі переваги, підприємство може:

а) повести конкурентну боротьбу за розширення своєї частки ринку шляхом продажу товару за цінами конкурентів і нижчими (дешевими);

б) отримувати високі прибутки, продаючи товар за ринковими цінами, при нижчих від ринкових затратах.

Перевага у витратах приносить користь доти, доки конкуренти не почнуть агресивні спроби знизити свої ціни і змінити статус-кво на ринку.



б) розширення асортименту продукції або його звуження;

в) ухилення від цінової конкуренції шляхом переходу в інший сегмент ринку;

г) виготовлення чи модифікація товару, що вже існує, для потреб певних груп споживачів і таке інше.

Як Вільям Авері став легендою **Не бійся думати про себе**

Вільям Авері став президентом Сго'№ II у 1989 р., коли на ринку з'явилися нові конкуренти, а підрозділи з випуску металу ставали чимраз збитковішими. Перше, що Авері зробив - почав розробляти довгострокову стратегію розвитку компанії, яка включала в себе купівлю конкурентів і освоєння виробництва нових упаковок. Успіх не забарився: сьогодні компанія випускає одну з п'яти банок пляшок для прохолодних напоїв у всьому світі.

Можна знайти безліч підходів успішної диференціації, розширення характеристик товару. Для прикладу, ними можуть бути: нові відмінні смакові якості; доставка до місця експлуатації, монтаж і наладка; нові специфічні властивості, більше цінності за ті ж гроші; відмінності в дизайні, обробці; престижність; більша надійність і безпека; висока якість виконання; найвищий імідж і репутація; повний асортиментний ряд; технологічне лідерство; повномасштабний сервіс тощо.

Стратегія диференціації забезпечує тривалу і прибутковішу конкурентну перевагу, коли вона базується на: технічній досконалості, високій якості, бездоганному обслуговуванні.

Як і інші стратегії, стратегія диференціації теж має певні ризики. Це:

а) загроза того, що конкуренти копіюватимуть унікальні характеристики товару;



б) загроза появи нових технологій, які дадуть змогу конкурентам запропонувати споживачам товари зі ще кращими характеристиками;

в) нехтування боротьбою за скорочення виробничих витрат та іншими можливостями може призвести до сповільнення продажів і втрати конкурентних переваг;

г) зниження доходності основної маси населення може звести нанівець зусилля з диференціації, оскільки покупці знову почнуть задовольнятися стандартним, зате дешевим товаром і не схочуть платити більше за надмірності.

Nucor Steel вирішила ризикнути У 1986 р. перед Президентом NucorSteel Кенес Іверсон постав непростий вибір: запроваджувати чи ні нову технологію відливки сталі. Запровадження цієї технології дозволяла би компанії отримати чимало переваг, у тому числі значне зниження витрат. Але для цього необхідні були додаткові інвестиції, а технологію ще не визнали фахівці. Nucor врешті-

решт вирішив у 1989 будувати новий завод з використанням нової технології. З того часу ця компанія залишається найпотужнішим виробником сталі у США.

Фокусування означає орієнтацію на вузьку спеціалізацію, зосередження зусиль підприємства:

- а) на одному із сегментів ринку;
- б) на окремій групі покупців;
- в) на певній групі товарів;
- г) на низьких витратах.



Як Ryanair обійшла найбільших конкурентів Обмежена в ресурсах компанія може мобілізуватися й обійти заможніших конкурентів. У 1986 р. два брати Раяни оголосили про започаткування нової компанії, яка не злякається кинути виклик таким гігантам індустрії, як British Airways і Aer Lingus, на маршруті Лондон - Дублін. Запропонувавши квитки за рекордно низькими цінами, Ryanair змогли привернути пасажирів, які раніше користувались потягом чи поромом.

Внутрішні сильні сторони дозволяють підприємству використовувати можливості зовнішнього середовища, а слабкі сторони вказують на можливі небезпеки з боку зовнішнього оточення. Вони можуть виникнути, якщо керівництво не розробить запобіжних заходів.



Як інструмент аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства використовують SWOT-аналіз (ідентично українським значенням - сила, слабкість, можливості, загрози). Такий аналіз слід проводити, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність і уникати можливих загроз. Керівник заносить дані для використання в стратегічному плануванні в чотири комірки - сильні, слабкі сторони, небезпеки та можливості.

Таблиця 3.2

SWOT- аналіз діяльності ВАТ «Молочник»	
<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<p>достатня сировинна база; невисока собівартість продукції; персонал з досвідом роботи; значна відносна частка ринку; великий асортимент продукції; стабільне фінансове становище; готовність керівництва до ризику</p>	<p>висока зношеність основних виробничих фондів; неефективне використання ресурсів підприємства; переважання ручної праці, невисока фондоозброєність; відсутність структур та підрозділів з маркетингу; наявність нерентабельних видів діяльності; непропорційне зростання власного та залученого капіталів; низький ступінь готовності працівників до змін; непорозуміння членів колективу одного з одним</p>

Можливості

розширення ринків збуту продукції;
економія на масштабах виробництва;
нарощування основного та оборотного капіталу;
зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників – підприємців;
підвищення рівня професійності кадрів;
розширення асортименту продукції;
проведення модернізації технологічного устаткування;
створення організаційної культури на підприємстві;
експорт продукції в країни близького та далекого зарубіжжя

Загрози

збільшення рівня конкуренції в галузі;
технологічне відставання;
невдала інвестиційна політика;
зниження рівня кваліфікації кадрового складу

Виходячи з узагальненої інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства і подані їх групування в SWOT-матриці, маємо можливість попередньо сформулювати стратегію розвитку ВАТ «Молочник».

Зміст стратегії: «Долаючи технічну відсталість та налагоджуючи маркетингову роботу, забезпечити розширення ринків збуту продукції на 25%, професіоналізм управління і добробут працівників підприємства при високому рівні організаційної культури».

Висновки

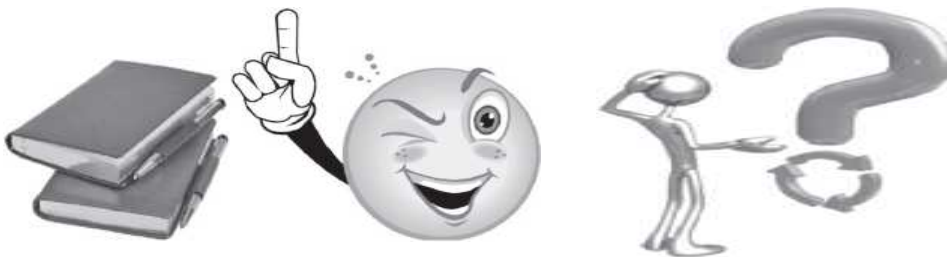
Середовище підприємства поділяють на такі групи елементів-факторів: зовнішнє: макро-, мікросередовище; внутрішнє середовище. Макросередовище складається з елементів-факторів непрямої дії, тобто вони переважно прямо не пов'язані з підприємством, а створюють сприятливе або несприятливе середовище для бізнесової діяльності. Мікросередовище – це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством. Діагностика мікросередовища передбачає аналіз середовища, впливу постачальників, покупців, аналіз контактних аудиторій.

Питання для перевірки знань

Базові цілі: «Чого ми прагнемо досягти?» базові цінності: «За що ми виступаємо?» стратегія: «Який наш базовий підхід до досягнення цілей?» структура: «Як ми повинні бути організовані?» системи і ділові процеси: «Якими будуть наші оперативні процедури?» люди і кваліфікація: «Який тип персоналу і компетенція можуть нас задовольнити?»

Культура: «Які наші побажання до поведінки людей?»

Якщо підсумувати відповіді на ці запитання, можна сформулювати такі напрямки дослідження внутрішніх можливостей підприємства: маркетинг; виробництво; фінанси; кадри; організаційна культура.



Рекомендована література

Вапдайцев С. В. Оцінка бізнеса: учебник / С. В. Вапдайцев. 4-е изд. перераб. И доп. - М. : ТК Велби; Изд-во Проспект, 2009.- 360 с.

Дегтярьова І. Б. - Економічна діагностика. - Сумський державний ун-т, 2012. - 328 с.

Круш П. В., Поліщук С. В. Оцінка бізнесу. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 264 с.

Саенко М. Г. Стратегія підприємства: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. - Тернопіль : Економічна думка, 2006. - 390 с.

Узагальнений приклад з практики

Особливості визначення частки ринку підприємств хлібопекарської галузі

Найважливішим індикатором комерційної ефективності роботи фірми є частка ринку продукції, яку випускають. Що більша частка ринку, то успішнішим є бізнес, менші витрати - нижча собівартість продукції. Як тільки підприємство займе максимальну частку ринку, воно може отримати безліч додаткових можливостей: встановити вищі ціни на продукцію, диктувати свої умови дистриб'юторам, випускати продукцію більшими обсягами тощо.

Специфікою визначення частки підприємства на ринку хлібопекарської продукції міста Києва та області є наявність потужного монополіста ПАТ «Київхліб», до складу якого входить шість комбінатів у м. Києві, що займають 90% столичного ринку хліба і хлібобулочних виробів, а також шість майданчиків у Київській області.

Найближчий конкурент ПАТ «Київхліб» - це ТОВ «Колос ЛТД». Також конкурентами є холдинг «Хлібні інвестиції», ПП «ПереяславХмельницький», Житомирський хлібо завод, Черкаський хлібо завод, ПАТ «Одеський коровай» і т. ін. Крім того, мережі супермаркетів «Сільпо», «Метро», «Велика кишеня» пропонують споживачам Києва та області хліб і хлібобулочні вироби власного виробництва.

Місткість ринку хлібобулочних виробів для Київського регіону оцінювали в розмірі 250 тис. т, що в грошовому еквіваленті становить 1 502 млн. грн, а це становить приблизно 15% від загального обсягу українського ринку. Визначаючи частку ринку підприємства у певному сегменті, асортимент хлібобулочної продукції слід поділити на *хліб масових сортів, нетрадиційні хлібобулочні вироби та борошняні кондитерські вироби. Останні - це окремий ринок.*

До продуктів, які мають власну нішу, належать нетрадиційні хлібобулочні вироби, частка яких на ринку не перевищує 3%, а в асортименті провідних виробників коливається в межах 25%. Це продукція з так званими додатковими корисними властивостями, а саме: *вітамінізований хліб, хліб грубого помелу, зерновий хліб.* У докризовий період продукцію цього напрямку випускали переважно невеликі приватні пекарні, в той час як лідери ринку на неї звернули увагу тільки в останні кілька років. Як правило, її виробляють з високоякісних натуральних інгредієнтів, і коштує вона досить дорого.

Як і раніше, високим попитом користується «соціальний» хліб, зважаючи на його низьку ціну, а також булочки. Так, попит на здобу в середньому за останні три роки зріс на 2,5%. При цьому хліб масових сортів у структурі виробництва підприємств у середньому по галузі становить 70%. У той же час спостерігалися скорочення виробництва пшеничного хліба і перерозподіл обсягів між здобуою і змішаними сортами.

Отже, визначаючи частку ринку, можна спиратися на обсяги реалізації хлібобулочних виробів певної категорії (якщо підприємство не виготовляє ті

чи ті сорти хліба або репрезентоване на ринку лише булочними та здобними виробами). Це суттєво спростить розрахунки й дозволить точніші результати, підприємство матиме змогу оцінити свої сили в певному сегменті хлібобулочної продукції.

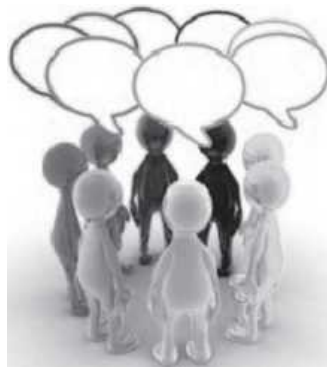
Гра «Ярмарок: місце підприємства на ринку»(бізнес-симуляція)

Суть гри: імітація підготовки підприємства до участі в сезонній виставці-ярмарку.

Мета: навчити учнів, які в цій грі відіграють роль співробітників фірми, ухвалювати управлінські рішення в невизначених умовах з елементами конкуренції.

Обладнання: картки-завдання (№№1, 2, 3), внутрішні гроші гри, папір формату А4, маркери, рекламні фото, ілюстрації, скотч.

Мета гри «Ярмарок»: Тему і зміст гри розроблено в так, щоб учасники під час імітації практичної діяльності могли використати: взаємодію попиту та пропозиції; діяльність фірми на ринку; вибір цільового ринку, просування й підкріплення товару, ціноутворення; пошук оптимальних рішень, використання творчого потенціалу співробітників, організацію роботи малих груп для розв'язання питань тощо. Участь у грі дає змогу учасникам спробувати себе в ролі учасників ринкових процесів у різних аспектах: виборі сфери діяльності, пропозиції товарів і послуг, установленні ціни, взаємодії з клієнтами, персональному (активному) продажу, відповідальності в бізнесі. Досвід показує, що люди бояться подібних рішень, хоч ухвалювати їх нам доводиться щодня. Для досягнення мети використовують різноманітніші методи активізації діяльності: мозкові атаки, дискусії, аналіз ситуацій, презентації тощо.



Учасники гри: «працівники» навчальних фірм. Картки-завдання

Завдання № 1

Завдання для малих груп Фірма

Оберіть директора вашої фірми.

Уявіть, що вам потрібно взяти участь у сезонній виставці- ярмарку.

Продумайте, які товари ви запропонуєте для продажу, а також їхні асортимент, кількість і ціну.

Розрахуйте вартість вашої участі в ярмарку, користуючись таблицею «Участь у ярмарку».

Організуйте презентацію ваших товарів, щоб заохотити покупців.

За час ярмарку намагайтесь укласти якомога більше угод про купівлю-продаж ваших товарів

Завдання № 2

Участь у ярмарку. Фірма

№ п/п	Назва товару	Ціна	Кількість	Сума
1				
2				
3				
4				
5				
Розрахуйте вартість вашої участі в ярмарку				

Завдання № 3

Завдання для покупців:

Уявіть, що ви прийшли на виставку-ярмарок.

У вас є певна сума тимчасово вільних коштів, яку ви можете витратити без негативних наслідків для сімейного бюджету.

Виберіть із запропонованих товарів те, що вам до вподоби, і зробіть замовлення на покупку, користуючись «Карткою замовлення».

Картка замовлення

№п/п

Назва товару

Ціна

Кількість

Сума покупки

1

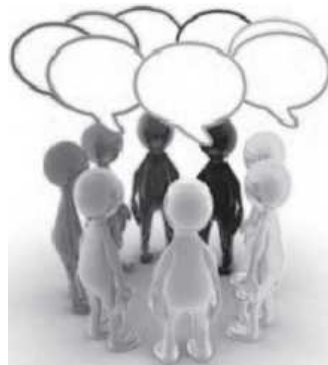
2

3

Алгоритм гри

Етапи і методи ро-	Завдання гри
<p>I. Вступ до гри. Учасники: а) об'єднуються у малі групи - утворюють «фірми»;</p>	<p>За допомогою мозкової атаки обрати вид діяльності, сегмент ринку. Розподілити посади у «фірмі». Оскільки в ярмарку бере участь кілька фірм, які конкурують та діють в умовах комерційної таємниці, можливе навіть комерційне шпигунство. Найскладнішим є досягнення спільного рішення для виконання завдань.</p>
<p>II. Підготовка до участі в ярмарку. Виготовлення «виставкового стенда», рекламних матеріалів, складання слогана, обговорення умов роботи з покупцями, установлення цін своїх товарів. Виконання завдання № 2 (за карткою)</p>	<p>За допомогою мозкової атаки і раціонального розподілу праці потрібно виготовити презентаційні матеріали. Важливим завданням є врахування кон'юнктури ринку, вивчення попиту, визначення своїх власних конкурентних переваг, використання творчих сил усіх учасників групи для розв'язання проблеми. Слід також визначитися, що «фірма» репрезентуватиме, що потрібно розповісти, що буде запропоновано «клієнтам», і найголовніше, - хто проведитиме презентацію.</p> <p>Цей етап гри найтриваліший і найвиснажливіший. Іноді найактивніші учасники так стомлюються, що в них не вистачає натхнення на власне презентацію. Тому організатор повинен регламентувати час, нагадувати про потребу репрезентації товару (а не лише про виготовлення виставкового стенда) і обов'язково зробити перерву після цього етапу роботи.</p>
<p>III. Проведення презентацій з використанням виготовлених матеріалів, стендів, буклетів, роздаткових матеріалів. Кожна фірма по черзі (можливо за жеребком) репрезентує свій товар або послугу.</p>	<p>Головним у цій частині роботи є те, що учасники репрезентують свої товари і послуги у такий спосіб, щоб зацікавити потенційних покупців, заохотити їх до запитань і обговорень</p>

<p>IV. Укладання угод, підписання контрактів на продаж. Активна взаємодія окремих учасників груп щодо організації купівлі - продажу репрезентованих товарів і послуг</p>	<p>На цьому етапі учасники гри виступають у подвійних ролях: як покупці і як продавці на ринку. Кожен покупець має певну суму грошей, які він може витратити. Кожен продавець має свій товар, який потрібно продати. Друга роль учасників складніша, бо існує певний психологічний бар'єр - «я не вмію продавати». З роллю продавця краще справляються учасники з добре розвиненими комунікативними вміннями. Важче дається вона учасникам з неадекватною самооцінкою, зі сформованими стереотипами, ригідними мисленням і поведінкою</p>
<p>V. Здійснення розрахунків. Робота малих груп</p>	<p>Кожна «фірма» за результатами продажу має підрахувати: на яку суму укладено угоди з продажу; яку частку від запропонованих становлять продані товари; чи окупилися витрати від участі в ярмарку</p>
<p>VI. Визначення переможців гри. Конференція</p>	<p>За результатами торгів виграє фірма, яка отримала найбільші доходи від продажу. Для різноманітності можна вручити дипломи ярмарку, наприклад, «За найвищу якість продукції», «За найкраще обслуговування», «За використання інноваційних технологій» тощо</p>
<p>VII. Підсумки гри. Обговорення</p>	<p>Кожен учасник має висловити свою думку, враження від гри: що нового він здобув для себе, які бар'єри подолав. Організатор гри ще раз підкреслює, що було зроблено, аналізує й обґрунтовує хід гри</p>



Частина II. ПІДГОТОВКА ТА ВЕДЕННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Розділ 1. Бізнес-план розвитку підприємства

1.1. Розробка бізнес-плану

Бізнес-планування допомагає підприємцеві розв'язати деякі важливі проблеми:

- визначити ступінь життєздатності й майбутньої стійкості підприємства, зменшити ступінь ризику підприємницької діяльності;



- конкретизувати перспективи бізнесу у вигляді системи кількісних і якісних показників розвитку;
- привернути увагу й інтерес, забезпечити підтримку з боку потенційних інвесторів фірми;
- одержати досвід планування, розвинути перспективний погляд на свою компанію і її робітниче середовище.

Незалежно від сфери діяльності й особливостей компанії, що готує бізнес-план, можна відзначити кілька стандартних етапів, які слід послідовно пройти при його розробці:

Визначення мети написання бізнес-плану. Як правило, мету бізнес-плану визначають переліком проблем, які покликаний розв'язати бізнес-план.

Чітко визначення кола читачів бізнес-плану. Варто чітко уявляти, чи бізнес-план готують для внутрішнього використання для персоналу підприємства, або ж він призначений для того, щоб його вивчали інші особи, яких фірма хотіла б бачити як своїх інвесторів - майбутні акціонери, комерційні банки, венчурні капіталісти й ін.

Збір інформації, потрібної для написання бізнес-плану. На цьому етапі слід виявити джерела потрібної для розробки бізнес-плану інформації й нагромадити певний стартовий масив інформації для початку роботи над бізнес-планом.

Вибір структури бізнес-плану й безпосереднє написання тексту пояснювальної записки.

1.2. Приблизна структура бізнес-плану

Універсальною основою будь-якого бізнес-плану, на яку можуть накладатися різні додаткові аспекти, є такі розділи:

Короткий опис проекту

Опис компанії (підприємства)

Аналіз ринку

Сутність пропонованого проекту

План впровадження проекту

Додатки.

Докладніше частини бізнес-плану розглянуто на прикладі.

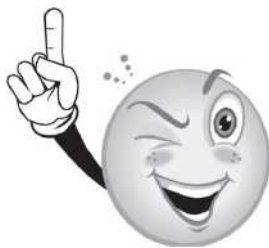
За найгіршим сценарієм реалізації проект повинен забезпечувати таку прибутковість, що дозволила б компанії виконати свої обов'язки перед кредиторами й партнерами.

1.3. План впровадження проекту

У цьому розділі розробляють докладний покроковий план здійснення проекту. Цей план доцільно викласти у вигляді таблиці. У цьому плані слід вказати всі ключові події, що є запорукою успішного здійснення проекту, наприклад, термін підписання угоди про надання кредиту, термін одержання першого траншу й ін.

У додатки до бізнес-плану включають всю найважливішу інформацію, що не ввійшла до пояснювальної записки: повні резюме менеджменту компанії; копії фінансових звітів компанії; рекомендаційні листи від кредиторів, у яких компанія раніше одержувала кредити; копії угод, пов'язаних з реалізацією проекту; копії ліцензій, авторських посвідчень і ін.

Висновки



Підприємцеві, що вирішив почати підготовку бізнес-плану, призначеного для одержання зовнішнього фінансування (для контактів з партнерами), слід чітко зрозуміти два важливі моменти:

- розробка бізнес-плану - це тривалий і трудомісткий процес, що вимагає зосередження зусиль усього персоналу компанії. Процес розробки професійно виконаного бізнес-плану займає багато часу й вимагає залучення, як правило, декількох кваліфікованих фахівців;

- процес ухвалення рішення (час від моменту подачі бізнес-плану на розгляд до того, як кредитор або інвестор ухвалить рішення) про фінансування проекту потребує значних витрат часу.

Для підприємця існує дві альтернативи при розробці бізнес-плану: розробити бізнес-план самотужки або залучити до його виконання фахівців-консультантів.

У процесі ухвалення рішення з цього питання підприємцеві слід враховувати, що для розробки конкурентоспроможного бізнес-плану його розробник повинен володіти повною і вичерпною інформацією про діяльність компанії, без цього бізнес-план не буде точно відображати стан справ, і наслідки реалізації проекту за таким бізнес-планом можуть бути катастрофічні для компанії.

Питання для самоперевірки

Сформулюйте головну мету бізнес-планування.

Які вам відомі методики аналізу ринку збуту продукції?

Який зміст резюме бізнес-плану та його значення при розгляді проекту?

Що таке «аналіз конкурентного середовища» при складанні бізнес-плану?

Як провести аналіз ринку збуту при складанні бізнес-плану?

Назвіть основні розділи бізнес-плану, їхній зміст.

Які висуваються вимоги до команди, яка складає бізнес-план?



Рекомендована література

Бизнес-планирование: Учебник для вузов/ Подред. В. М Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодика. - М.:Финансы и статистика, 2012. - 816 с.

Липсиц, И. А. Бизнес-план - основа успеха: Практическое пособие / И. А. Липсиц - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Дело, 2012. - 112 с.

Малів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства: Навч. посіб., - 2-ге вид., стер. - К.: Знання, 2006 - 580 с.

Орлова Е. Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е. Р. Орлова. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Омега-Л, 2005. - 152 с

Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В. М. Попова. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 488 с.

Уткин Э. А. Бизнес-план компании / Э. А. Уткин. - М.: Изд-во «ЭКМОС», 2012. - 102 с.

Черняк, В. З. Бизнес планирование: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 470 с.

Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. // Маркетинг в Україні, №1, 2009. - С. 46-49.

Приклад бізнес-плану

Наведемо простий приклад оформлення бізнес-плану. Слід враховувати, що це один з можливих варіантів, причому поданий в дуже стислому вигляді.

Короткий опис проекту

Суть проекту: Організація міні-пекарні для виробництва хлібобулочної продукції нових зразків.

Назва підприємства: ПП «Бабусина випічка»

Місцезнаходження: Житомирська область

План дій:

Залучення інвестицій

Здійснення виробництва

Збут продукції

Отримання прибутку

Поступове повернення вкладених коштів

Реінвестування подальших прибутків у нарощування обсягів виробництва

Фінансування здійснюватиметься на основі залучених інвестицій та власного капіталу, а в подальшому - за рахунок прибутків.

Загальна вартість проекту: 470.07 тис. грн.

Кількість створених робочих місць: 7 од.

Обґрунтування

Цей бізнес-план передбачає відкриття міні-пекарні, яка займається випічкою хліба та хлібобулочних виробів, розрахована на цілодобовий режим роботи. Адже хліб постійно користується попитом, тому його виробництво є досить вигідною справою. В наш час попит населення на хлібобулочні вироби стає вибагливішим. І людям хочеться споживати не лише традиційні сорти хліба, саме тому хліб з приватних пекарень користується підвищеним попитом.

Крамниці відповідно змушені налагоджувати нові зв'язки з приватними пекарнями, що сприяє його добрій реалізації.

Налагодження цього виду виробництва не вимагає високотехнологічної кваліфікації фахівців. Навчання відбувається за кілька тижнів, що дозволяє легко розв'язати проблему наймання робочої сили.

Ще однією важливою причиною створення приватної пекарні є те, що сировину для випічки хлібобулочних виробів можна завжди придбати. А також те, що хліб - це товар з дуже високим коефіцієнтом оборотності. Через їхні фізичні характеристики хлібобулочні вироби слід реалізувати протягом 24 годин з часу випічки. Термін реалізації, тобто проміжок часу від відвантаження товару до надходження коштів на розрахунковий рахунок, обмежується тижнем.

Ступінь успішності проекту оцінюють як дуже високий, тому що попит на хліб і хлібобулочні вироби залишається незмінно високим практично завжди.

Опис підприємства

Передбачено відкрити міні-пекарню, що займається випічкою хліба та хлібобулочних виробів розраховану на цілодобовий режим роботи. Міні-пекарня розповсюджує свою продукцію через крамниці роздрібної торгівлі - супермаркети, продуктові крамниці крокової доступності, кіоски.

Характеристика діяльності та виробничий план

Першим кроком у реалізації бізнес-плану щодо створення власної хлібопекарні був підбір відповідного приміщення. Ідеальні - це приміщення, розташовані на околиці міста. Вони й коштують набагато дешевше, і орендні ставки на них набагато нижче, якщо брати їх в оренду. Дуже важливо, щоб приміщення було приєднано до електричних, газових та водопровідних мереж або існувала можливість такого приєднання.

Мінімальний розмір приміщення під хлібопекарню - 60 квадратних метрів. Паралельно з пошуком приміщення розв'язують питання придбання хлібопекарського обладнання. Це може бути як старе обладнання, так і зовсім нове вітчизняного або іноземного виробництва.

Потрібне таке устаткування:

борошно-просіювач,
тістомісильник,
розподільна шафа,
піч хлібопекарська,
дозатори для начинки,
столи обробні.

Все це обладнання тепер в багатьох виробників. Понад те, більшість виробників забезпечують установку, наладку та пуск обладнання.

Після придбання обладнання та виконання пуско налагоджуваних робіт можна переходити до пошуку працівників. Для невеликої хлібопекарні з продуктивністю від 500 до 2000 кг продукції на добу досить чотирьох пекарів, які можуть працювати у дві зміни. Крім цього, будуть потрібні водій для доставки хліба в крамниці і менеджер, що займається реалізацією продукції і підписанням угод. У плані створити шість робочих місць: для менеджера, водія і чотирьох працівників.

Джерела фінансування

Статті витрат та джерела їх фінансування:

Показник	Власні кошти	Кредит банку	Всього
Ремонт орендованого приміщення, монтаж системи водопостачання та вентиляції	58,0		58,0
Закупівля у монтаж облад-	27,7	272,0	299,7
Закупівля автотранспортних засобів (один автомобіль)	3	59,37	62,37
Розробка технологічних мап, отримання й оформлення потрібних сертифікатів та документів	50,0		50,0
Всього	138,7	331,37	470,07

План збуту

Цей бізнес-план хлібопекарні передбачає реалізацію готової продукції, яку здійснює менеджер через крамниці роздрібною торгівлі шляхом установаження домовленості і підписання угод. Доставляє готову продукцію водій-експедитор.

Основні параметри та показники бізнес-плану

Одним із складників мети проекту є отримання прибутку. Продуктивність печі формового хліба за одну випічку 168/240 кг/шт. Тобто, вага буханки хліба = 0,7 кг. Тривалість випічки - до 40 хв. Отже, продуктивність за зміну в три випічки становитиме 720 буханок хліба.

Основні характеристики виробництва

Показник	Значення
Тривалість робочої зміни, год	8
Кількість робочих днів на місяць	30
Кількість хліба за зміну, шт. Всього: обсяг виробництва хліба на місяць, шт./кг	720 (504 кг) 21600 (15120 кг)

Розрахунок отримання чистого прибутку (1 зміна, грн.)

Показник	Хліб житньо-пшеничний завважки 0,7 кг, оптово-відпускна ціна - 2,5 грн. (всього 10,8 тис. бух.)	Хліб «Любительський» 0,5 кг, оптово-відпускна ціна - 2,8 грн. (15,12 тис. бух.)
Валовий дохід:	27	42,34
Витрати на виробництво:	25,61	26,51
вартість сировини	9,53	10,43
заробітна плата	5	5
нарахування на з/п та інші обов'язкові платежі	1,88	1,88
орендна плата	0,4	0,4
комунальні платежі та електроенергія	2	2
вартість пального	0,75	0,75
інші витрати	3	3
фінансові витрати	3,05	3,05
Чистий дохід:	1,39	15,83
Чистий прибуток	1,39-1,39x0,25-1,04	15,83-15,83x0,25-11,87
Всього	на місяць: 12,91 тис. грн.; на рік: 91 тис. грн. x 12 міс. = 154,92 тис. грн.	
Кредит банку окупиться за 2,1 року		
Кошти, вкладені у проект, окупаються за 3 роки		

Розділ 2. Придбання бізнесу

2.1. Контрольний пакет корпоративних прав підприємства

Придбання бізнесу в Україні є найпоширенішим явищем у сучасному підприємстві. Бізнесом називається певна господарська діяльність, яку ведуть або планують для провадження з використанням активів цілісного майнового комплексу (ЦМК). Готовий бізнес в Україні - повний пакет документів, на підставі яких організація здійснює господарську діяльність. Сюди входять ліцензії, реєстраційні документи, дозволи, угоди з постачальниками, покупцями, а також документи, які підтверджують право власності на землю, приміщення і так далі. Інакше кажучи, це діюча компанія зі своїм персоналом, бухгалтерією, каналами постачання сировини, збуту продукції, а також приміщенням.

У сучасному світі не завжди є сенс створювати бізнес з нуля. Можна вкласти кошти у вже готове підприємство, яке стане не тільки улюбленою і цікавою справою, але й стабільним джерелом прибутку. Такий підхід до справи може бути обумовлений різними причинами: нестачею сил, часу і грошей, небажанням зв'язуватися з реєстрацією бізнесу з нуля, займатися підбором персоналу, отриманням дозволів, пошуком приміщень, каналів збуту і так далі.

2.2. Купівля готового бізнесу

Купівля є нормальним явищем і це зовсім не означає, що продавець бажає просто позбутися бізнесу, який не приносить доходу. Найчастіше виходить навпаки, коли справи у бізнесу йдуть непогано, й у власника є можливість вийти на вищий рівень. Звичайно, що одночасне ведення справ двох фірм є складним процесом, тому малого бізнесу, що приносить стабільний дохід, стратегічно правильніше буде позбутися шляхом продажу. Іншою причиною продажу бізнесу є звичайна втома. Це більшою мірою стосується малих і середніх підприємств, у яких власник грає важливу роль в управлінні і розвитку бізнесу.



Існує два способи придбання бізнесу: відчуження корпоративних прав та придбання підприємства як цілісного майнового комплексу (ЦМК) або його частини. Наприклад, у разі придбання торгового центру як «готового бізнесу» як

цілісного майнового комплексу купують будинок, де функціонує торговий центр, тобто безпосередньо нерухомість і устаткування.

Придбання бізнесу за допомогою купівлі контрольного пакета корпоративних прав підприємства має на меті придбання всіх матеріальних і нематеріальних активів цього підприємства.

Купівля готового прибуткового бізнесу буде вигідна бізнесменові-початківцю. Завжди існує можливість заснувати і розвинути бізнес з нуля, однак не завжди такий спосіб може принести ті результати, які Ви планували на початковій стадії. На це може вплинути безліч причин: незнання основ і правил ринку, його кон'юнктури, також малий досвід підприємницької діяльності. Тому купівля прибуткового бізнесу, який успішно функціонував досить тривалий час і приносив стабільний прибуток своєму власникові, є найграмотнішим підходом до справи. У цій ситуації новому власникові не потрібно буде докладати великих зусиль. Саме цим привабливий продаж готового бізнесу: покупець придивляється до нього, опрацьовує перспективи його розвитку, але при цьому він отримуватиме стабільний прибуток з мінімальними ризиками.



При проведенні переговорів про продаж готового бізнесу легко визначити, що власник отримав уже з нього достатній прибуток для того, щоб почати справу більших масштабів. Логічно буде припустити, що, купивши такий бізнес, його новий власник також зароблятиме достатньо, щоб отримати незалежність з економічного та фінансового боків. Саме цим і привабливий власний бізнес: він дозволяє повною мірою проявити всі таланти, які є в людини. Покупець готового бізнесу отримує можливість заробітку, що залежить від двох чинників: вже проведеної роботи старого власника і особистих якостей нового.

Таблиця 2.1

2.3. Переваги й недоліки придбання існуючого бізнесу

Переваги	Недоліки
1. Купівля фірми, яка процвітає, означає придбання джерела прибутку, що діє негайно	1. Покупця можуть ввести в оману, і він придбає фірму, що працює погано

2. Бізнес, що існує, вже має сформований колектив, контингент поставачальників, міцні ділові зв'язки	2. Існує можливість успадкування недоброзичливого ставлення до фірми
3. Уже відома результативність діяльності фірми, яку купують	3. Місцезнаходження фірми є (або може стати в майбутньому) не зовсім вдалим, а то й неприйнятним
4. Бізнес, що існує, може мати краще місцезнаходження	4. Існує загроза виникнення труднощів при зміні, якщо буде потрібно, бізнесу фірми
5. Ціна купівлі фірми зазвичай набагато менша від затрат на її створення	5. Покупець може заплатити досить високу ціну

Основна мета оцінки бізнесу - ухвалення управлінських рішень про купівлю-продаж бізнесу.

Загалом методи оцінки бізнесу гуртуються на трьох різних концепціях, а саме:

- витратні - визначенні вартості окремих компонентів бізнесу;
- порівняльні - порівнянні оцінюваного бізнесу з ринковими аналогами;
- прибуткові - прогнозуванні величини грошових потоків.

Вибір того або того інструментарію досить суб'єктивний, так само, як суб'єктивними є чинники, що визначають вартість бізнесу і впливу на нього.

Для швидкої оцінки вартості бізнесу часто використовують правила грубої оцінки вартості компанії на основі індексів або окремих показників. Ось деякі з правил миттєвої оцінки:

вартість бізнесу у сфері комунікацій дорівнює п'яти його середнім річним доходам до виплати податків і відсотків за кредитами і до нарахування амортизації (правило «п'яти EBITDA»);

вартість бізнесу дорівнює обсягові прибутку, який він генерує за п'ять років (правило «п'яти прибутків»);

ціна підприємства роздрібною торгівлі становить 0,75-1,5 величини чистого річного доходу, збільшеного на вартість обладнання.

Цей метод універсальний і підходить для оцінки будь-якого бізнесу.

Головна складність у визначенні ринкової вартості бізнесу є потреба проведення системних розрахунків і узгодження таких основних складників як: ринкова вартість всіх активів (матеріальних і нематеріальних) підприємства, ефективність розподілу та використання виробничих ресурсів, якість господарських процесів (виробничих і управлінських), ринкові позиції та конкурентоспроможність підприємства тощо. На рисунку 2 наведено загальну внутрішню модель оцінки вартості бізнесу.

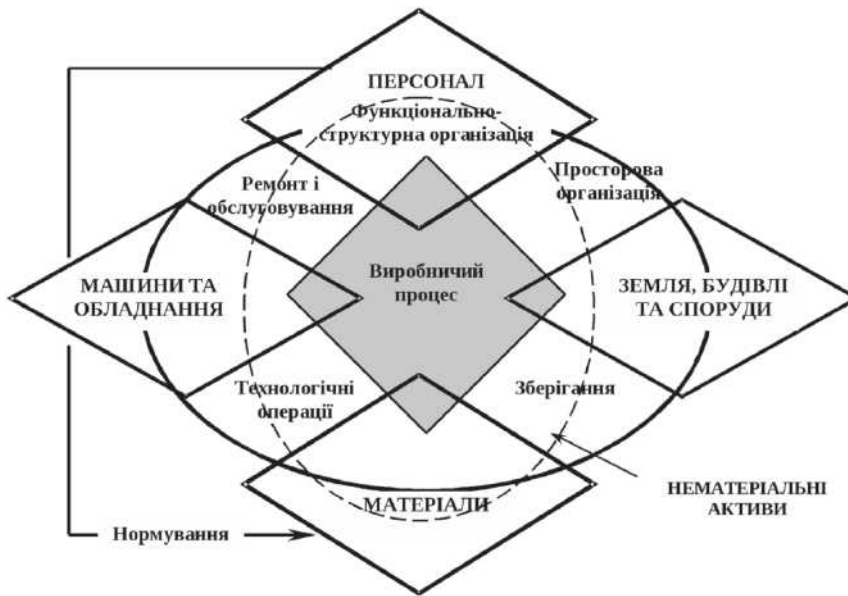


Рис. 2.1. Внутрішня модель оцінки вартості бізнесу



Питання та завдання для самоперевірки

Що розуміється під терміном «бізнес»?

Які існують способи придбання бізнесу?

Поясніть переваги й недоліки придбання бізнесу, що існує?

Які основні чинники впливають на вартість бізнесу?

Розкрийте основну мету оцінки бізнесу.

Розв'яжіть завдання.

Приклади організації підприємницького бізнесу

Приклад 1

Перед фінансистом стоїть завдання оцінити ринкову вартість підприємства, корпоративні права якого не мають обігу на ринку. На основі проведеного аналізу статистичної та ринкової інформації вдалося з'ясувати, що на фондовій біржі здійснюють торгівлю корпоративними правами підприємства, за основними якісними й кількісними характеристиками схожого на об'єкт оцінки. В результаті вивчення опублікованої в ЗМІ звітності підприємства-аналога та інформації, одержаної за результатами біржових торгів, удалося підібрати такі показники для зіставлення об'єкта оцінки й порівнюваного підприємства:

Таблиця 2.2

Показники	Об'єкт оцінки	Порівнюване підприємство
1. Ринковий курс акцій	—	120 % до номіналу
2. Статутний капітал, тис. грн.	3000	5000
3. Власний капітал, тис. грн.	4500	8000
4. Балансовий курс акцій, %	150	160
5. Коефіцієнт заборгованості	2,7	2,85
6. Чистий прибуток, тис. грн.	1200	2000
7. Операційний Cash-flow, тис. грн.	1400	2200
8. Чиста виручка від реалізації, тис. грн.	15 000	28 000

Розв'язок

Для оцінки вартості підприємства розрахуємо значення окремих мультиплікаторів за підприємством-аналогом: відношення ринкового курсу до балансового = 0,75; відношення ринкового курсу до операційного Cash-flow = 2,72;

відношення ринкового курсу до чистого прибутку = 3; відношення ринкового курсу до чистої виручки від реалізації = 0,214.

Використовуючи дані оцінюваного підприємства, знайдемо загальну ринкову вартість його корпоративних прав (яка дорівнюватиме оцінній вартості підприємства) в розрізі окремих мультиплікаторів:

мультиплікатор відношення ринкового курсу до балансового: 112,5% (0,75 x 150%), або 3375 тис. грн. (112,5% від 3000 тис. грн.);

мультиплікатор відношення ринкового курсу до операційного Cash-flow: 3808 тис. грн. (2,72 x 1400);

мультиплікатор відношення ринкового курсу до чистого прибутку: 3600 тис. грн. (3 x 1200);

мультиплікатор відношення ринкового курсу до чистої виручки від реалізації: 3210 тис. грн. (0,214 x 15 000).

Кінцеву оцінку вартість можна знайти як середню арифметичну за окремими мультиплікаторами: $(3375+3808 +3600+3210)/4= 3498$ тис. грн.

Метод порівняння продажів (транзакцій) базується на оцінці вартості підприємства, виходячи з ціни продажу аналогічних об'єктів. Він передбачає, що суб'єкти ринку здійснюють операції купівлі-продажу майна за цінами, які було встановлено при купівлі-продажу аналогічних об'єктів.

Оскільки абсолютних аналогів практично не існує, ціни продажу порівнюваних підприємств коригують на спеціально обчислені поправкові коефіцієнти, які характеризують рівень відмінності об'єкта оцінки та його аналогу.

Приклад 2

Використовуючи дані попереднього прикладу в частині оцінюваного підприємства, знайдемо його вартість методом порівняння продажів, якщо підприємство-аналог з обсягом чистої виручки від реалізації 20 000 тис. грн., чистим прибутком 1550 тис. грн. та операційним Cash-flow 1850 тис. грн. було реалізовано за 4500 тис. грн.

Для оцінки вартості підприємства знайдімо поправкові коефіцієнти: чистої виручки від реалізації: 1,33 (20 000/15 000); чистого прибутку: 1,29 (1550/1200); операційного Cash-flow: 1,32 (1850/1400).

Середнє арифметичне значення поправкового коефіцієнта становить 1,31. Ринкова вартість підприємства дорівнює 3435 тис. грн. (4500/1,31).



Для забезпечення об'єктивності оцінки знайдену в рамках ринкового підходу порівняльну вартість коригують на відповідні поправки, що характеризують ризиковість об'єкту оцінки, відмінності в правах власності на нього, рівень мобільності корпоративних прав тощо.

Рекомендована література

Гетьман О. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Оксана Гетьман, Валентина Шаповал,; Мін-во освіти і науки України, Дніпропетровський ун-текономіки і права. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 487 с.

Економіка підприємства: Підручник/ ред. : Й. М. Петрович. - 2-ге вид., виправл. - Львів: Магнолія 2006, 2007. - 579 с.

Круш П. В. Оцінка бізнесу: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / П. В. Круш, Поліщук С. В. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 264 с.

Рижиков В. С. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / В. С. Рижиков, Панков В. А., Панков В. А., Панков В. А. - К.: Слово, 2004. - 160 с.

Селезньов В. Основи ринкової економіки України: Влада. Право. Підприємство. Фінанси. Податки. Маркетинг. Менеджмент. Торгівля. Реклама: Посібник/ Володимир Селезньов. - К.: А.С.К., 2006. - 687 с.

Семенов Г. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Григорій Семенов, Марина Панкова, Андрій Семенов,; М-во освіти і науки України, ГУ «ЗІДМУ». - 2-е вид., перер.

Приклад бізнес-плану

Наведемо простий приклад оформлення бізнес-плану. Слід враховувати, що це один з можливих варіантів, причому поданий в дуже стислому вигляді.

Короткий опис проекту

Суть проекту: Організація міні-пекарні для виробництва хлібобулочної продукції нових зразків.

Назва підприємства: ПП «Бабусяна випічка»

Місцезнаходження: Житомирська область

План дій:

Залучення інвестицій

Здійснення виробництва

Збут продукції

Отримання прибутку

Поступове повернення вкладених коштів

Реінвестування подальших прибутків у нарощування обсягів виробництва

Фінансування здійснюватиметься на основі залучених інвестицій та власного капіталу, а в подальшому - за рахунок прибутків.

Загальна вартість проекту: 470.07 тис. грн.

Кількість створених робочих місць: 7 од.

Обґрунтування

Цей бізнес-план передбачає відкриття міні-пекарні, яка займається випічкою хліба та хлібобулочних виробів, розрахована на цілодобовий режим роботи. Адже хліб постійно користується попитом, тому його виробництво є досить вигідною справою. В наш час попит населення на хлібобулочні вироби стає вибагливішим. І людям хочеться споживати не лише традиційні сорти хліба, саме тому хліб з приватних пекарень користується підвищеним попитом.

Крамниці відповідно змушені налагоджувати нові зв'язки з приватними пекарнями, що сприяє його добрій реалізації.

Налагодження цього виду виробництва не вимагає високотехнологічної кваліфікації фахівців. Навчання відбувається за кілька тижнів, що дозволяє легко розв'язати проблему наймання робочої сили.

Ще однією важливою причиною створення приватної пекарні є те, що сировину для випічки хлібобулочних виробів можна завжди придбати. А також те, що хліб - це товар з дуже високим коефіцієнтом оборотності. Через їхні фізичні характеристики хлібобулочні вироби слід реалізувати протягом 24 годин з часу випічки. Термін реалізації, тобто проміжок часу від відвантаження товару до надходження коштів на розрахунковий рахунок, обмежується тижнем.

Ступінь успішності проекту оцінюють як дуже високий, тому що попит на хліб і хлібобулочні вироби залишається незмінно високим практично завжди.

Опис підприємства

Передбачено відкрити міні-пекарню, що займається випічкою хліба та хлібобулочних виробів розраховану на цілодобовий режим роботи. Міні-пекарня

розповсюджує свою продукцію через крамниці роздрібної торгівлі - супермаркети, продуктові крамниці крокової доступності, кіоски.

Характеристика діяльності та виробничий план

Першим кроком у реалізації бізнес-плану щодо створення власної хлібопекарні був підбір відповідного приміщення. Ідеальні - це приміщення, розташовані на околиці міста. Вони й коштують набагато дешевше, і орендні ставки на них набагато нижче, якщо брати їх в оренду. Дуже важливо, щоб приміщення було приєднано до електричних, газових та водопровідних мереж або існувала можливість такого приєднання.

Мінімальний розмір приміщення під хлібопекарню - 60 квадратних метрів. Паралельно з пошуком приміщення розв'язують питання придбання хлібопекарського обладнання. Це може бути як старе обладнання, так і зовсім нове вітчизняного або іноземного виробництва.

Потрібне таке устаткування:

борошно просіювач,
тістомісильник,
розподільна шафа,
піч хлібопекарська,
дозатори для начинки,
столи обробні.

Все це обладнання тепер в багатьох виробників. Понад те, більшість виробників забезпечують установку, наладку та пуск обладнання.

Після придбання обладнання та виконання пуско налагоджуваних робіт можна переходити до пошуку працівників. Для невеликої хлібопекарні з продуктивністю від 500 до 2000 кг продукції на добу досить чотирьох пекарів, які можуть працювати у дві зміни. Крім цього, будуть потрібні водій для доставки хліба в крамниці і менеджер, що займається реалізацією продукції і підписанням угод. У плані створити шість робочих місць: для менеджера, водія і чотирьох працівників.

Розділ 3. Франчайзинг

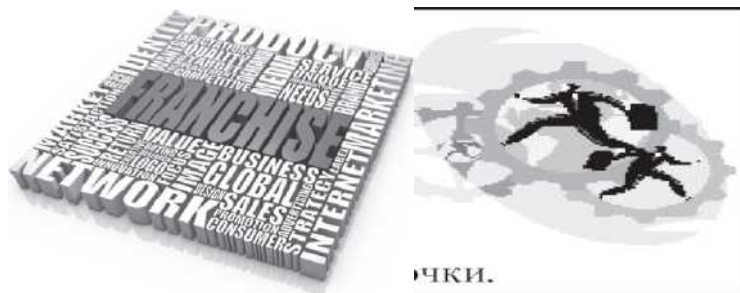
3.1. Франчайзинг як система договірних відносин

Поширенішою формою господарської взаємодії великого і малого підприємства, особливо у сфері послуг і торгівлі, стала система договірних відносин типу «франчайзинг». Назва походить від французького «фран-чайзер», що означає пільга, привілей. Англійський термін «to franchise» означає надання однією компанією іншій дозволу на продаж товарів чи надання послуг у межах певної території.

Суть способу полягає в тому, що в обмін на частину прибутку і своєї незалежності ви одержуєте досить знаний у світі товарний знак, перевірений часом метод ведення бізнесу і цілий пакет технологій та ноу-хау. Фактично, франчайзинг - підприємницька діяльність, за якою одна сторона (франчайзер) зобов'язується передати іншій стороні (франчайзі) за винагороду на певний строк комплекс виключних прав (франшизу).

Компанія «Корус»

За допомогою цієї технології вдалося створити регіональну мережу. Сьогодні до неї входить понад 20 незалежних компаній. У регіони набагато дешевше виходити з франчайзинговою програмою, ніж відкривати корпоративні.



У договорі франчайзі зобов'язується продавати продукт або послуги за заздалегідь визначеними законами і правилами ведення бізнесу, які встановлює франчайзер. В обмін на дотримання цих правил франчайзі одержує дозвіл використовувати ім'я франчайзера, його репутацію, продукт і послуги, маркетингові технології, експертизу, і механізми підтримки. *Щоб одержати такі права, франчайзі повинен:*

сплатити початковий внесок для одержання права на навчання, використання імені, девізу, торгового знака тощо;

сплачувати постійні внески (найчастіше у вигляді частки від обороту) за поточне керівництво і навчання;

сплачувати внески на цілі маркетингу і збуту (на покриття витрат на рекламу, просування товару, дослідження ринку тощо) (найчастіше у вигляді частки від обороту);

суворо дотримуватися запропонованих форм і методів роботи, включаючи порядок управління і процедури управління, стандарти якості, уніформу співробітників тощо.

Франчайзер зі свого боку забезпечує франчайзі: початковим навчанням з управління і ведення справ; постійною допомогою в підготовці і перепідготовці кадрів; консультаціями з усіх питань управління і маркетингу.

Фірма «ІС»

Компанія побудувала дилерську мережу, до якої входить понад 2800 франчайзі. На сьогодні це російський рекорд. Чому франчайзинг? Тому що тільки він може забезпечити потреби ринку, на якому компанія працює. Річ у тім, що спочатку фірма «ІС» займалася лише створенням комп'ютерних програм і баз даних. Досить швидко вдалося побудувати власну дилерську мережу, яка спеціалізувалася на продажу програм. Але за кілька років клієнти стали готові не просто купувати програми, але й платити за їх налаштування під індивідуальну модель бізнесу. Тому в компанії вирішили приділити більше уваги впровадженню своїх розробок. Однак утримувати величезний штат програмістів було нерентабельно, звідси й узялася ідея розвинути впроваджувальницьку мережу за франчайзингом.



Франчайзинг - свого роду оренда, тому що франчайзі не є повним власником товарного знака, а просто має право використовувати його на період сплати відповідних внесків. Суми цих внесків обумовлюють у франчайзинговому договорі (контракті), і вони є предметом переговорів. Франчайзинговий пакет (повна система ведення бізнесу, передана франчайзі) дає змогу відповідному підприємцеві вести свій бізнес успішно, навіть не маючи попереднього досвіду чи знань у певній галузі.

Компанія «EF EnglishFirst»

За допомогою франчайзингу компанія відкрила для себе національні ринки, де неможливо домогтися успіху іноземної компанії, яка не знає специфіки місцевого бізнесу. Тепер франчайзингова мережа EF налічує 150 партнерів по всьому світу: в Мексиці, Чилі, Польщі, Словенії, Китаї, Індонезії...

Хоча франчайзі сам сплачує витрати на заснування бізнесу, франчайзер зазвичай надає дуже вигідні знижки при постачанні матеріалів і витратних засобів. Ці знижки надають можливість франчайзі купувати продукти у франчайзе-

ра за нижчими цінами, що робить його бізнес ефективнішим. Світовий досвід **свідчить**, що будь-який вид бізнесу можна перетворити у франшизу. Міжнародна асоціація франчайзингу виділяє 70 галузей господарства, в яких можна використовувати цю форму трансферу технології (передачі навичок, знань, методів та зразків виробництва).



3.2. Основні види франчайзингу

Товарний франчайзинг (франчайзинг продукту (торгового імені) - це франчайзинг у сфері торгівлі та продажу готового товару. Як правило, для товарного франчайзингу характерна вузька спеціалізація франчайзі на реалізації одного виду товарів і послуг (продаж і обслуговування вантажних і легкових автомобілів, роздрібний продаж нафтопродуктів, безалкогольних напоїв).

Виробничий франчайзинг - це франчайзинг у виробництві товарів. Фірма, що володіє технологією виготовлення продукту, продає місцевим чи регіональним заводам сировину для виготовлення (завод з розливу безалкогольних напоїв). Ця форма передбачає тісний контакт франчайзера і франчайзі, регламентацію діяльності і високий ступінь відповідальності малого підприємства.

Діловий франчайзинг (франчайзинг бізнес- формату). Франчайзер продає ліцензію приватним особам чи іншим компаніям на право відкриття крамниць для продажу набору продуктів і послуг під ім'ям франчайзера. Франчайзі сплачує постійні внески, робить внески в рекламний фонд франчайзера, який може здати в оренду франчайзі основні фонди, запропонувати фінансування; він може також виступати і як постачальник для своїх франчайзі (при організації підприємств швидкого харчування, готелів, роздрібної торгівлі промисловими товарами, обслуговуванні бізнесу, торгівлі нерухомістю).

Компанії «Баскін Роббінс»

Франчайзинг вивів «Баскін Роббінс» на міжнародний ринок, зокрема і на російський. У Росії під цією маркою працює близько ста незалежних кафе. Партнерам компанії це вигідно.

Наприклад, у США ризики, пов'язані з відкриттям бізнесу за франшизою «Баскін Роббінс», у 4-5 разів нижчі, ніж створення повністю незалежної фірми.

Італійська модель передбачає, що франчайзер надає франчайзі виняткове право на виробництво і збут під його торговою маркою певних товарів і послуг на конкретному ринку.

Франчайзинг як форма господарської взаємодії великого і малого бізнесу

має певні переваги, це:

- орієнтація на успіх для його учасників. Характерною рисою франшизи є не продукт або послуга самі по собі, а якість системи;

- значні можливості для бізнесменів. Ця система дозволяє здійснювати успішний бізнес, навіть якщо він і невеликий, дає йому великі можливості для розвитку, не змушуючи жертвувати правом власності;

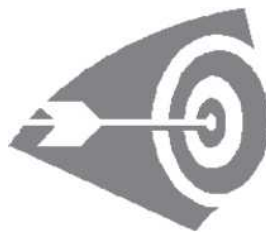
- швидке розширення свого бізнесу без потреби в кредитах і без серйозних фінансових зобов'язань;

- мінімізація ризиків, пов'язаних із початком нової справи;

- використання чужого досвіду, набутого методом спроб і помилок;

- економія на рекламі та інших маркетингових витратах;

Батьківщиною франчайзингу є США. Франчайзинг набув значного поширення в мережі закладів швидкого харчування (*система «Макдональдс»*). В американському штаті Каліфорнія, власники системи брати Річард і Моріс Макдональди замислилися над тим, як поліпшити обслуговування своїх клієнтів і, природно, збільшити прибуток. Вони знайшли вдалий спосіб: скоротили число позицій у меню до трьох страв, стандартизували технологію на основі конвеєрної системи й уніфікували рецептуру приготування страв. Така однаковість створила нове покоління клієнтів, які точно знали, що хай де вони перебувають, скрізь у «Макдональсі» стандартне і швидке обслуговування, звичний асортимент страв. «Макдональдс» сьогодні - це потужна транснаціональна корпорація, що обслуговує на своїх 15-ти тисяч підприємств сотні мільйонів клієнтів.



Висновки

Франчайзинг доцільний насамперед для галузей, що мають велику кількість послуг з персональним обслуговуванням, таких як харчоторг, готельне господарство, автопослуги, побутове і ремонтне обслуговування і т. д. Хоч франчайзинг використовують і в інших галузях.

Правове регламентування франчайзингу багато в чому визначають чинне законодавство країни про ліцензування товарних знаків і назв фірм, а також нормативні акти за валютним регулюванням зовнішньоекономічної діяльності.

Важливим фактором, що забезпечує майбутні доходи для обох сторін франчайзингової угоди, є сумлінна розробка умов франчайзингової угоди. Кожна така угода передбачає конкретні основні умови і обмовки, частково ті, що стосуються використання торгових марок, територій, періоду дії франчайза, договору про оренду, обов'язків сторін та ін.

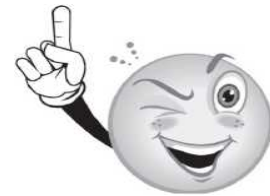
Практичний приклад

Булочна за франчайзингом: термін окупності від півроку

Ідея відкрити булочну за франчайзингом видається дуже привабливою, однак навіть цей на перший погляд зрозумілий і прозорий бізнес має безліч підводного каміння.

Почнімо з вибору місця. Сама площа торгової точки може бути невеликою – досить 8-16 квадратних метрів. А от місце має ключове значення. Найкращими вважаються:

прохідні вулиці біля транспортних розв'язок, місця скупчення навчальних закладів та гуртожитків, людні райони з віддаленими продуктовими крамницями. При цьому франчайзингові компанії часто вимагають, щоб торгова точка була розташована на достатній відстані від інших аналогічних. Більше того, представники цих компаній особисто перевіряють відповідність цим вимогам.



Основна причина і загроза стати збитковим криється у відсутності **попереднього аналізу потоків покупців у різних районах міста**. Специфіка цього бізнесу - пряма залежність від місця торгівлі. Питання одне: скільки людей, що проходять повз майбутню точку, хоче легко перекусити? Оцінивши та проаналізувавши цифри в будні і окремо у вихідні дні, Ви отримаєте реальну картину - скільки в середньому на цій точці буде споживачів Вашої продукції, чи збігається ця цифра із закупівлями, а значить - який перспективний розвиток торгівлі саме в цьому місці.

Однак не тільки вибір місця розташування може виявитися невдалим, але й політика непорядних орендодавців, які можуть різко підвищувати орендні ставки та зруйнувати бізнес. А тому, укладаючи договір, ретельно прописуйте умови оренди і обмежуйте діапазон можливого підвищення ставок.

Оформлення співробітництва. Франчайзингові компанії надають всім партнерам базовий комплект для оформлення точки: наклейки, плетені кошики для продукції, спецодяг та ін. Оформленням оренди (купівлі) торгової точки, фасадом, підключенням електроенергії та офіційними дозволами доведеться зайнятися самостійно. Для нового кіоску на обраному місці спочатку потрібно отримати дозвіл на його розміщення, потім «добро» пожежників, довідку з СЕС, до торгового місця ще треба підключити електроенергію тощо. А тому взяти в оренду вже готовий кіоск, який відповідає всім вимогам, може, вигідні-

ше і швидше.

Потрібне обладнання. Стандарти компанії вимагають від нас наступної закупівлі:

Морозильної камери на 500-700 літрів з температурним режимом -18 градусів.

Електронних ваг.

Після виконання всіх умов складають договір про співпрацю. Потім потрібно внести заставу в сумі 1000 євро за спеціалізоване пічне обладнання (цю суму повернуть після закінчення терміну договору в обмін на це обладнання).

Технічні характеристики пічного блоку:

габарити і потрібна площа - 1м кв.;

напруга в електромережі - 220В;

продуктивність - 6 кг/год;

споживання електроенергії - 2,7 квт.

Пічний блок не потребує підведення води. Ретельно заміряйте габарити обладнання, щоб не виявилось у результаті, що воно не поміститься у відведений для нього простір.

Запуск бізнесу. Після процедур оформлення, закупівель, застав і оренди ми отримуємо регулярні поставки напівфабрикатів глибокого замороження від компанії за ціною 15,00 грн./кг, а продаємо продукцію за ціною 28,00 грн./кг. Різниця і є - прибутком. Транспортну доставку здійснюють безкоштовно.

Розрахунок витрат на відкриття бізнесу. Ми робимо розрахунки для орендованої торгової точки з випічкою. У структурі бізнесу потрібні: договір з франчайзером, готовий кіоск площею 12 м кв., два продавці.

Витрати на старт

Реєстрація суб'єкта підприємницької діяльності (СПД) - 34 грн.

Виготовлення печатки - 81 грн.

Оренда приміщення (12м кв.) - 3880 грн.

Морозильна камера - (обсяг 500 л) - 2300 грн.

Електронні ваги («Промприлад» ВТА-60-15-5) - 920 грн.

Вітрина торговельна - 2000 грн.

Застава - 7160 грн.

Оформлення кіоску - 2500 грн.

Вбудована витяжка - 300 грн.

Всього: близько 19 000 грн.

Щомісяця витрачають на:

Оренду приміщення (12м кв.) - 3880 грн.

Закупівлю напівфабрикатів з розрахунку 40 кг на день + 15% усушки* - 20 700 грн.

Оплату електроенергії - 400 грн.

Заробітну плату продавцям (2 x 1800) - 3600 грн.

Єдиний податок - 200 грн.

Єдиний податок за найманих працівників - 200 грн.

Пенсійний фонд (33,2% від окладу) 597,6 грн. x 2 = 1195, 2 грн.

Фонд соцстрахування від нещасних випадків 1,56% від окладу - 56,16 грн.

Всього: 30231 грн.

Рахуємо, коли вийдемо на нуль:

Каса на день - 40 кг x 28 грн = 1120 грн.

Каса за місяць - 1120 x 30 днів = 33 600 грн.

Від загальної каси віднімаємо щомісячні витрати: 33 600 - 30 231 = 3369 грн** (чистий прибуток).

Ділимо суму стартових витрат на дохід: 19 000/3369 = 5, 6 місяців (час, коли виходимо на нуль).

Окупність бізнесу: близько півроку.

* Зверніть увагу на те, що в умовах для франчайзі може бути вказано закупівельну вартість продукції без урахування 15% усушки при транспортуванні, в середньому, це сума понад 2 грн. на кожному кілограмі.

** Для розрахунку ми взяли середній обсяг продажів продукції у віддаленому районі Києва. Якщо Ви орендуєте вдале місце, продажу продукції на день можна досягти 50 кг і вище, тоді:

Щомісячні витрати зростуть до 35 400 грн.

Каса на місяць становитиме 42 000 грн.

Чистий дохід з точки - 6600 грн. щомісяця.

Напрямки подальшого розвитку. Перспектива розвитку бізнесу очевидна: як тільки Ви виходите на нуль - можете працювати на розширення власної мережі, відкривати нові точки. З трьох кіосків, розташованих у вдалих місцях, можна мати до \$ 5 тис. щомісяця. Сюди входять торгівля прохолодними і гарячими напоями, реалізація додаткової продукції (соки, горішки).

Ще варіант - зібрати прибуток і викупити кіоск в орендаря. Так Ви зможете економити близько 4000 грн. щомісяця на кожній точці мережі. І альтернативний варіант: зібравши велику суму грошей, Ви зможете поміняти дрібного франчайзера на відомішого і влитися у велику компанію.

Поради практиків:

Франчайзі, що працює. Якщо займатися чистою торгівлею - доходи низькі, тому тепер варто торгувати ще й штучним товаром, це приносить ще близько \$ 2 тис. Ще один нюанс - персонал. Щоб уникнути можливого ошукування покупця, треба своїм підлеглим дати достойну заробітну платню, стежити за якістю їхньої роботи, перевіряти, штрафувати і преміювати.

Колишній франчайзі: У моїй ситуації була величезна помилка - я відкрила точку на зупинці, де проходить всього три маршрути міського транспорту. В основному я сподівалася на близько розташовану лікарню, інститут і численні фірми. Ніяких досліджень і опитувань не проводила. Справи йшли скрутно, а коли поблизу відкрився кіоск конкурентів, мій бізнес працював у мінусі - близько 1 тис. грн. прибутку на місяць.



Питання для самоперевірки

Що таке франчайзинг?

Назвіть переваги для франчайзи.

Назвіть переваги для франчайзера.

Назвіть недоліки для франчайзера.

Назвіть основні види франчайзингу.

В чому полягає особливість товарного франчайзингу?

Завдання для самостійної роботи

Проаналізуйте можливості, які відкриває франчайзинг для франчайзера і франчайзі.

Чи широко використовують практику франчайзингу в Україні?

Порівняйте динаміку розвитку франчайзингу в Україні і розвинених країнах світу.

Дослідіть сучасну законодавчу базу України щодо сприяння розвитку франчайзингу.

Рекомендована література

Гайванович Н. В. Комплекс маркетингу у сфері послуг: процес та забезпечення / Н. В. Гайванович // Вісн. Нац. ун-ту «Львів, політехніка».

- Л., 2009. - №649: Логістика. - С. 145-153.

Григоренко Т. М. Формування франчайзингових роздрібних торговельних мереж / Т. М. Григоренко // Формування ринк. відносин в Україні: зб. наук. пр. К, 2010. - Вип. 12 (115). - С. 147-153.

Гудзь Ю. Ф. Інтеграція малих підприємств як стратегічний напрям підвищення ефективності в нестабільному підприємницькому середовищі / Ю. Ф. Гудзь // Акт. пробл. економіки. - 2011. - №8. - С.184-195.

Дорогинская Е. И. Франчайзинг как способ организации бизнеса / Е. И. Дорогинская // Провизор, 2008. - №13/14. - С. 21-22.

Ігнатенко А. В. Оцінка ключових параметрів формування франчайзингових структур у галузі будівництва / А. В. Ігнатенко // Інвестиції: практика та досвід, 2008. - №3. - С. 39-41.

Ногачевський О. Франчайзинг в Україні: проблеми та перспективи / О. Ногачевський // Економіст. - 2010. - №3. - С. 22-25.

Резниченко Н. Франчайзинг для франЧАЙНИКІВ // Галицькі контракти, 2006. - №5. - С. 34-37.

Соковатий О. В. Місце Франчайзингу в інноваційному розвитку України
/ О. В. Соковатий // Проблеми науки, 2008. - №4. - С. 38-42.

	Модель I	Модель II

Тест. ПЕРЕВІРТЕ СВОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ЗДІБНОСТІ

Спробуйте оцінити себе як потенційного підприємця, відповівши на наведені нижче запитання (підкресліть обрану відповідь).

1. Ваш вік

- А. До 30-ти років.
- Б. 31-40 років.
- В. 41-50 років.
- Г. Понад 50 років.

2. Ви:

- А. Одружені.
- Б. Неодружені.
- В.Самотні.

3. Ви:

- А Старша дитина в родині.
- Б. Середня дитина в родині.
- В. Молодша дитина в родині.
- Г. Єдина дитина в родині.

4. Чи займалися Ваші батьки індивідуальним підприємництвом?

- А. Так, займалися обидва.
- Б. Так, займалися, але один з них.
- В. Ні, ніхто не займався.

5. Як би Ви охарактеризували своє дитинство?

- А. Як проведене у великій нужді.
- Б. Родина була малозабезпечена.
- В. Родина була досить забезпечена.
- Г. Купалися як сир у маслі.

6. Яка у Вас освіта?

- А. Середня спеціальна.
- Б. Вища.
- В.Ступінь магістра.
- Г. Ступінь кандидата наук.

7. Скільки місць роботи Ви змінили?

- А. Три і більше.
- Б. Два.
- В.Одне.
- Г. Жодного.

8. Ви отримали свою першу оплачувану роботу у віці:

- А. До 15-ти років.
- Б. Від 15-ти до 18-ти років.
- В. Від 18-ти до 21-го року.

Г. Після 21-го року.

9. *Яка основна причина того, що Ви створили власний бізнес?*

А. Я хочу заробити гроші.

Б. Я хочу сам будувати своє життя.

В. Мені важко стриматися, коли хтось невміло керує бізнесом.

10. *Яка фраза найкраще характеризує Ваше ставлення до роботи?*

А. Я можу працювати стільки, скільки потрібно.

Б. Я можу напружено працювати тільки в разі потреби.

В. Робота має обмежуватися певними часовими рамками.

11. *Ви переважно:*

А. Оптиміст.

Б. Песиміст.

В. Не знаю.

12. *Ви зіткнулися з дуже складною проблемою. Що Ви зробите?*

А. Нічого, буду сподіватися на те, що вона розв'яжеться сама по собі.

Б. Звернуся по допомогу.

В. Намагатимусь розв'язати її самостійно.

13. *Ви граєте в карти з друзями. Понад усе Вас цікавить:*

А. Перемога.

Б. Сама гра.

В. Можливість гарно провести час.

14. *Як Ви ставитеся до невдач?*

А. Страх перед невдачею паралізує мене.

Б. Невдача - це джерело набуття досвіду.

В. Можливість зазнати невдачі змушує мене працювати інтенсивніше.

15. *Яка фраза характеризує Вас найкраще?*

А. Для того, щоб я чогось досяг, мене треба весь час підбадьорювати.

Б. Мені потрібна допомога тільки спочатку.

В. Мені не потрібна нічия допомога.

16. *З якого приводу Ви поб'єтеся об заклад?*

А. Ставка на іподромі.

Б. Ставка в грі, в якій Ви берете участь.

В. Я ніколи не б'юся об заклад, не граю на гроші.

ПІДРАХУЙТЕ БАЛИ:

Питання 1. А - 8; Б - 10; В - 2; Г - 0. Впродовж останнього десятиріччя середній підприємець молодшав. Більшість підприємців починають власну справу, коли досягають 30-річного віку. До цього часу вони встигають заощадити певний капітал і набути відповідного досвіду в тій чи тій сфері бізнесу.

Питання 2. А - 10; Б - 3; В - 2. Численні дослідження свідчать, що близько 75% усіх підприємців одружені. При цьому більшість вважає, що один з основних факторів успіху - це підтримка подружжя.

Питання 3. А - 10; Б - 0; В - 0; Г - 5. Підприємець – часто старша або єдина дитина в родині. Очевидно, статус старшої дитини формує потрібні якості.

Питання 4. А - 10; Б - 6; В - 2. Підприємці вчаться на прикладах. Діти батьків (або хоча б одне з них), що мали власний бізнес, схильніші до підприємництва.

Питання 5. А - 2; Б - 10; В - 4; Г - 0. Найчастіше успішні підприємці - вихідці з малозабезпечених родин. Можливо, саме тому вони і прагнуть отримувати максимальну вигоду за наявності обмежених ресурсів.

Питання 6. А - 4; Б - 10; В - 8; Г - 4. Стереотип недоука, що будує свою імперію бізнесу, не завжди відповідає дійсності. Більшість підприємців мають закінчену вищу освіту.

Питання 7. А - 10; Б - 8; В - 2; Г - 0. Постійний пошук нового, прагнення до змін і вдосконалення - ось характерні риси підприємців. Вони не можуть тривалий час працювати в жорстких рамках корпоративного середовища.

Питання 8. А - 10; Б - 8; В - 4; Г - 0. Люди з підприємницькими нахилами намагаються самоствердитися вже в 16 років. Саме в цьому віці вони отримують першу оплачувану роботу.

Питання 9. А - 4; Б - 8; В - 10. Досить поширена думка, що гроші - головний мотив діяльності підприємця. Проте, як свідчать опитування, сучасне підприємництво зумовлене причинами іншого плану: незадоволеністю від роботи на когось іншого, прагненням до самостійності тощо.

Питання 10. А - 10; Б - 4; В - 0. Підприємців не лякає важка праця. Вони сприймають свою роботу як творчість, що потребує повної віддачі сил, але приносить насолоду.

Питання 11. А - 10; Б - 0; В - 4. Не викликає сумнівів, що підприємець має бути оптимістом. Проте надмірний оптимізм породжує серйозні проблеми.

Питання 12. А - 0; Б - 2; С - 10. Підприємці за своєю природою незалежні. Вони вкрай неохоче звертаються по допомогу.

Питання 13. А - 10; Б - 8; В - 0.

Підприємці люблять змагання, в яких понад усе їх цікавить перемога.

Питання 14. А - 0; Б - 8; В - 10; Г - 2. Можливість поразки справжніх підприємців не лякає.

Питання 15. А - 0; Б - 2; В - 10. Самостійність в ухваленні рішень і персональна відповідальність - риси, притаманні всім підприємцям.

Питання 16. А - 2; Б - 10; В - 0. Незважаючи на поширену думку, підприємець - не азартний гравець. Він намагається контролювати ситуацію і зменшувати ризик своєї діяльності.

ЗАГАЛЬНИЙ ПІДСУМОК:

135-155 - природжений підприємець; 110-134 - неординарний підприємець; 90-109 - потенційний підприємець; менше 90 - скоріш за все Ви зіткнетесь з великими труднощами, намагаючись організувати свою справу.

Увага! Цей тест тільки допомагає Вам оцінити свої якості і не гарантує ані успіху в бізнесі (якщо Ви набрали високі бали), ані поразки чи провалу (якщо Ваш підсумок - менше 90 балів).

