

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

С.Г. ДЕМ'ЯНЕНКО

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

Конспект лекцій

Одеса - 2017

УДК
ББК
Д 30

За рішенням Методичної ради ОДЕКУ дозволяється до використання у навчальному процесі в електронному вигляді (Протокол № від).

Дем'яненко С.Г. Бізнес-планування інноваційних проектів: Конспект лекцій. – Одеса: ОДЕКУ, 2017 – 197 с.

Конспект лекцій підготовлений з урахуванням Державного освітнянського стандарту на основі програми навчального курсу «Бізнес-планування інноваційних проектів».

Правову та методологічну базу конспекту лекцій складає українське законодавство, практичні напрацювання, результати наукових досліджень.

Адресований студентам вищих навчальних закладів економічних та інших спеціальностей.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ	6
1.1. Сутність інновацій та інноваційного процесу	6
1.2. Інноваційна стратегія і інноваційний потенціал підприємства	23
1.3. Бізнес-ідея як інноваційна основа проекту	40
1.4. Поняття та зміст інноваційного проектування	56
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ	70
2.1. Загальні положення та визначення бізнес-планування	70
2.2. Технології та стандарти бізнес-планування	74
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ	86
3.1. Принципи, цілі та функції розробки бізнес-плану	86
3.2. Послідовність розробки інноваційного бізнес-плану	90
3.3. Структура та зміст розділів бізнес-плану	97
РОЗДІЛ 4. РЕАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ	151
4.1. Фінансовий план інноваційного проекту	151
4.2. Оцінка ефективності інновацій	160
4.3. Маркетинг інновацій	166
РОЗДІЛ 5. ІННОВАЦІЙНІ ПРОЕКТИ ЕКОЛОГІЧНОГО СПРЯМУВАННЯ	175
5.1. Ресурсозберігаючі технології	175
5.2. Природоохоронні технології	182
5.3. Екологічні товари та послуги	190
ЛІТЕРАТУРА	199

ВСТУП

Подальший розвиток ринкової системи господарювання в Україні потребує принципово нових підходів до організації управління підприємницькою діяльністю на всіх рівнях. Практична реалізація будь-якого інноваційного проекту значно ускладнюється чи навіть стає неможливою без попередньо розробленого бізнес-плану. Цей письмовий документ є не лише дієвим важелем управління підприємницькою діяльністю, а й засобом необхідного зовнішнього фінансування для започаткування нового або розширення діючого бізнесу. Саме цим пояснюється доцільність внесення до навчальних планів економічних спеціальностей дисципліни «Бізнес-планування інноваційних проектів».

Метою вивчення дисципліни «Бізнес-планування інноваційних проектів» є вивчення студентами теоретичних основ бізнес-планування інноваційних проектів, зокрема пов'язаних із природоохоронною діяльністю підприємства, а також організації, фінансування і керування інноваційними проектами в екологічній сфері.

Дисципліна «Бізнес-планування інноваційних проектів» належить до циклу економічних дисциплін професійної підготовки магістрів по спеціальності «Економіка довкілля та природних ресурсів» 8.18010017.

Обсяги вивчення окремих розділів та тем, а також заходи поточного контролю та підсумкової атестації визначаються згідно робочої програми навчальної дисципліни.

В результаті вивчення дисципліни «Бізнес-планування інноваційних проектів» студент має засвоїти базові знання та вміння. Він повинен:

знати: основні теоретичні положення для складання бізнес-плану; класифікація бізнес-планів та видів планування на підприємстві; види

проектів та їх призначення; перелік основних робіт по складанню бізнес-плану.

вміти: проводити дослідження та відбір показників для складання бізнес-плану використовуючи розглянуті в науковій дисципліні методи; аналізувати результати досліджень, використовувати їх для оптимізації фінансово-економічного стану підприємства; розробляти оперативні плани організацій та підприємств; складати бізнес-план підприємства

володіти: навичками розробки бізнес-плану інноваційного проекту природоохоронної спрямованості.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ

1.1. Сутність інновацій та інноваційного процесу

Науково-технічний прогрес немислимий без інтелектуального продукту, одержуваного в результаті інноваційної діяльності. Під інновацією (англ. innovation - нововведення, новаторство) ми розуміємо «інвестицію в новацію» як результат практичного освоєння нового процесу, продукту або послуги. Новація (лат. Novation - зміна, оновлення) – це нововведення, якого не було раніше: нове явище, відкриття, винахід, новий метод задоволення суспільних потреб і т.п.

Інновація являє собою матеріалізований результат, отриманий від вкладення капіталу в нові продукти або технологію, в нові форми організації виробництва праці, обслуговування, управління і т.п.

Процес створення, освоєння і поширення інновацій – це інноваційна діяльність або інноваційний процес. Результат інноваційної діяльності називають інноваційним продуктом.

Поняття інновації вперше ввів австрійський вчений Йозеф Шумпетер, який вважається основоположником сучасного трактування поняття «інновація». У своїй роботі «Теорія економічного розвитку» (1912 р.), Й. Шумпетер розглядав інновацію як засіб підприємництва для збільшення прибутку. Пізніше, в 30-х роках XX століття Й. Шумпетер уточнив поняття «інновація», трактуючи його як зміна з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних коштів, ринків і форм організації в промисловості.

У процесі розвитку досліджень інновацій та розуміння їх ролі в економічному розвитку в 1960-і роки виникла потреба в загальноєвропейській статистиці наукових досліджень і розробок. Для її

задоволення в 1963 р в м Фраскаті (Італія) прийнято перше керівництво для проведення відповідних статистичних обстежень, так зване «Керівництво Фраскаті». Згодом воно фактично переросло в Міжнародні стандарти в статистиці науки, техніки і інновацій, що є рекомендаціями міжнародних організацій в галузі статистики науки і інновацій та забезпечують їх системний опис в умовах ринкової економіки. Відповідно до цих стандартів інновація - це кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді нового удосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового удосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг.

Офіційними українськими термінами в області інноваційної діяльності є терміни, використані в Законі України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. Зокрема, в цьому документі даються такі визначення: «інновації - новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери», «інноваційна діяльність - діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг»

У сучасній економіці роль інновацій значно зросла. Без застосування інновацій практично неможливо створити конкурентоспроможну продукцію, що має високу ступінь наукоємності та новизни. Таким чином, в ринковій економіці інновації являють собою ефективний засіб конкурентної боротьби, так як ведуть до створення нових потреб, до зниження собівартості продукції, до притоку інвестицій, до підвищення іміджу (рейтингу) виробника нових продуктів, до відкриття і захоплення нових ринків, в тому числі і зовнішніх.

У практиці управління інноваціями використовують різні класифікатори інновацій.

За змістом і сферою реалізації розрізняють матеріально-технічні та соціальні інновації.

Соціальні інновації включають: економічні (нові методи оцінки праці, стимулювання, мотивація та ін.), організаційно-управлінські (форми організації праці, методи вироблення рішень і контроль за виконанням тощо.), правові та педагогічні інновації, інновації людської діяльності (зміна внутріколективних відносин, вирішення конфліктів, розвиток нових форм соціального забезпечення та ін.).

Соціальні нововведення мають деякі особливості порівняно з матеріально-технічними: вони мають більш тісний зв'язок з конкретними суспільними відносинами і діловим середовищем; вони мають велику сферу застосування, тому що соціальні нововведення, як правило, не вимагають нового технічного оснащення; при реалізації соціальних нововведень стадія виготовлення практично поєднана зі стадією проектування, що прискорює інноваційний процес; соціальні інновації викликають особливу авторську активність, тому що розробляються колективно і з багатьма узгодженнями.

Матеріально-технічні інновації в залежності від об'єкта змін матеріально-технічні інновації підрозділяються на продуктові і процесні. *Продуктові інновації* включають застосування нових матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих; створення принципово нових продуктів або вдосконалення тих, що вже випускаються. До процесних інновацій відносять нові виробничі технології, нові методи організації виробництва, нові управлінські рішення і маркетингові технології.

За типом новизни для ринку інновації діляться на: нові для галузі в світі; нові для галузі в країні; нові для даного підприємства (Групи підприємств).

За стимулом появи (джерела) можна виділити:

- інновації, викликані розвитком науки і техніки;
- інновації, викликані потребами виробництва;

- інновації, викликані потребами ринку.

За місцем в системі (на підприємстві, у фірмі) можна виділити:

- інновації на вході підприємства (сировина, обладнання, інформація та ін.);
- інновації на виході підприємства (вироби, послуги, технології, інформація і ін.);
- інновації системної структури підприємства (управлінської, виробничої).

Залежно від глибини внесених змін виділяють:

- радикальні (базисні) інновації, які реалізують великі винаходи і формують нові напрямки в розвитку техніки;
- поліпшувальні інновації, які реалізують дрібні винаходи і переважають на фазах розповсюдження і стабільного розвитку науково-технічного циклу;
- модифікаційні (приватні) інновації, спрямовані на часткове поліпшення застарілих поколінь техніки і технології.

Наведена вище класифікація свідчить про те, що процеси нововведень різноманітні і різні за своїм характером, тому існує безліч класифікаторів інновацій, пропонованих вітчизняними та зарубіжними авторами. Серед них такі відомі зарубіжні фахівці в області економіки і менеджменту як Й. Шумпетер, І. Ансофф і П. Друкер. Ключовою властивістю інновації є науково-технічна новизна. Тому необхідно відрізнити інновації від несуттєвих змін в продуктах і технологічних процесах (зміни кольору, форми і т.п.); незначних технічних або зовнішніх змін продукту, а також входять до його складу. «Новизна» інновацій таким чином оцінюється не тільки за технологічними параметрами, а також і з ринкових позицій.

Сьогодні опис технологічних інновацій базується на міжнародних стандартах. Велика кількість зовні різних, але, по суті, однакових за змістом термінів для визначення інновацій та їх властивостей призвело в 1992 р до

складання міжнародного документа відомого як «Керівництво Осло» (КО), в якому для країн Європейського Союзу (ЄС) були дані уніфіковані визначення термінів, пов'язаних з інноваційною діяльністю взагалі і з терміном «інновація» зокрема. Перша редакція «Керівництва Осло» (1992 р) була присвячена тільки інноваціям в галузі промислової технології - так званим технологічним інноваціям, які визначалися як «введення на ринок технологічних нових продуктів і впровадження технологічно нових процесів». Наступні редакції КО (аж до 2005 р) поступово розширювали сферу застосування терміну «інновація». Так, спочатку замість поняття «технологічні інновації» стали використовувати більш широку формулювання «ТПП - інновації» («Технологія - Продукт -Процес»), розуміючи під нею технологічні продуктові (тобто впроваджені на ринку) або використані в процесі виробництва (тобто процесні) нововведення. Але вже тоді були зрозумілі деякі недоліки ТПП - ідеології. наприклад:

- не зовсім зрозуміло, що значить «технологічно новий»;
- неясна зв'язок між інноваціями та економічними показниками;
- для обліку інновацій в області послуг потрібне було б серйозне коригування базових термінів і визначень;
- розуміння фірми як єдиного «двигуна» інновацій - обмежено.

У зв'язку з цим, в редакціях КО 1997 року та 2002 інновації трактуються вже стосовно не тільки до нових продуктів і технічних змін, а й до соціальних послуг, що, однак, не повністю зняло всі наявні протиріччя. Вирішити накопичені проблеми повинен був новий варіант КО, який був підготовлений в 2005 році. Було додано розділи, що стосуються інфраструктури, факторів попиту, конкурентів і партнерів, вузівської та академічної науки, державної інноваційної політики. Але головне нововведення КО-2005 полягає в тому, що: «інноваційна фірма виробляє плановані зміни в своїй діяльності з тим, щоб поліпшити свої економічні показники». І поряд з технологічними нововведеннями в статистиці інновацій тепер враховуються організаційні та маркетингові аспекти

інновації (такі, наприклад, як зміна розпорядку дня, ребрендинг або навіть зниження ціни).

Інновація як економічна категорія відображає найбільш загальні властивості, ознаки, зв'язки і відносини виробництва і реалізації нововведень. Сутність інновації проявляється в її функціях.

Головною функцією інновації є функція зміни.

Австрійський вчений І. Шумпетер сформулював п'ять типів інноваційних змін у виробничій сфері:

- 1) використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва (сфера реалізації продукції);
- 2) впровадження продукції з новими властивостями;
- 3) використання нової сировини;
- 4) зміни в організації та матеріально-технічному забезпеченні виробництва;
- 5) поява нових ринків збуту.

Спонукальним механізмом розвитку інновацій, в першу чергу, є ринкова конкуренція. В умовах ринку виробники продукції або послуг постійно змушені шукати шляхи скорочення витрат виробництва і виходу на нові ринки збуту. Тому фірми, першими засвоїли ефективні інновації, отримують вагому перевагу перед конкурентами, при цьому інновація виконує наступні три функції:

- Відтворювальну;
- Інвестиційну;
- Стимулюючу.

Відтворювальна функція означає, що інновація представляє собою важливе джерело фінансування розширеного виробництва. Сенс відтворювальної функції полягає в отриманні прибутку від інновації і використанні її в якості джерела фінансових ресурсів.

Прибуток, отриманий за рахунок реалізації інновації, може використовуватися за різними напрямками, в тому числі і в якості капіталу.

Цей капітал може направлятися на фінансування нових видів інновацій. Таким чином, використання прибутку від інновації для інвестування становить зміст інвестиційної функції інновації.

Отримання прибутку за рахунок реалізації інновації прямо відповідає основній меті будь-якої комерційної організації. Прибуток є стимулом для підприємця до впровадження нових інновацій; побуджує постійно вивчати попит, удосконалювати організацію маркетингової діяльності, застосовувати сучасні методи управління фінансами. Все це становить зміст стимулюючої функції інновації.

Інновація є реалізованим на ринку результатом, отриманим від вкладення капіталу в новий продукт або технологію. У зв'язку з цим необхідно підкреслити, що при всій різноманітності ринкових нововведень важливою умовою для їх практичної реалізації є залучення інвестицій в достатньому обсязі.

Малим підприємствам, в силу їх специфіки, доводиться проявляти велику активність на ринку, використовуючи гнучкість і здатність до швидкої переорієнтації. Тому часто саме малі підприємства стають першовідкривачами нових продуктів і нових технологій в різних галузях. Як вже було відмічено, інноваційна діяльність сприяє підвищенню здатності виживати компанії в конкурентній боротьбі, що особливо важливо для малого підприємства. Крім того, при реалізації інновації на ринку відбувається обмін «гроші - інновація». грошові кошти, отримані підприємцем в результаті такого обміну, по-перше, покривають витрати по створенню і продажу інновацій, по-друге, приносять прибуток від реалізації інновацій, по-третє, виступають стимулом до створення нових інновацій, по-четверте, є джерелом фінансування нового інноваційного процесу.

Обов'язковими невід'ємними властивостями інновацій є науково-технічна новизна і виробнича придатність і комерційна реалізованість. Комерційна реалізація є потенційною властивістю, для прояву якої необхідні умови, в першу чергу підприємницькі зусилля.

Кожна конкретна інновація з'являється як результат науково-виробничого циклу (НВЦ) і проходить певні стадії розвитку - створення освоєння і поширення. Процес створення, освоєння і поширення інновацій називається інноваційним процесом.

Інноваційний процес складається в розробці і реалізації результатів науково-технічних досліджень у вигляді нового продукту або нового технологічного процесу. В ході інноваційного процесу нововведення проходить шлях від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги і розповсюджується в господарській практиці. Інноваційний процес являє собою послідовність дій по ініціації інновації, по розробці нових продуктів і операцій, щодо їх реалізації на ринку і щодо подальшого поширення результатів. Інноваційний процес включає в себе сім елементів, з'єднання яких в єдиний послідовний ланцюг і утворює структуру інноваційного процесу. До цих елементів відносяться:

- ініціація інновації;
- маркетинг інновації;
- випуск (виробництво) інновації;
- реалізація інновації;
- просування інновації;
- оцінка економічної ефективності інновації;
- дифузія (поширення) інновації.

Початком інноваційного процесу є *ініціація*. Ініціація - це діяльність, яка полягає у виборі мети інновації, постановці завдання, що виконується інновацією, пошуку ідеї інновації, її техніко-економічному обґрунтуванні і далі в матеріалізації ідеї в новому продукті або технології.

Після обґрунтування вибору нового продукту (технології) проводяться *маркетингові дослідження* пропонованої інновації, в ході яких вивчається попит на новий продукт (технологію), визначається обсяг випуску продукту, визначаються споживчі властивості і товарні характеристики, які слід надати

інновації як товару, що виходить на ринок. Маркетинг інновацій включає в себе: аналіз зовнішнього середовища, аналіз ринку, SWOT-аналіз, пошук інвесторів, оцінка альтернатив.

Потім проводиться *продаж інновації*, тобто поява на ринку невеликої партії інновації, її просування, оцінка ефективності і дифузії.

Просування інновації є комплексом заходів, спрямованих на реалізацію інновацій (реклама, організація процесу торгівлі, стимулювання попиту та ін.).

Результати реалізації інновації і витрати на її просування підлягають статистичної обробки та аналізу, на підставі чого розраховується *економічна ефективність інновації*.

З точки зору поширення інновацій розрізняють три форми інноваційного процесу:

- Простий (натуральний), коли створення і споживання відбувається всередині однієї і тієї ж організації, нововведення не приймає товарної форми;
- Простий міжорганізаційний (товарний) - нововведення – предмет купівлі продажу, функція творця і виробника відокремлена від функції споживача;
- Розширений - створення нових виробників нововведення.

Поширення інновацій - інформаційна фаза, коли розповсюджується не як така інновація, а інформація про неї, це інформаційний процес, який залежить від потужності інформаційної системи і здатності суб'єктів господарювання до сприйняття інформації про інновації.

Дифузія (лат. Diffusio - поширення, розтікання) інновації - процес, за допомогою якого нововведення передаються по комунікаційним каналам між членами соціальної системи в часі. Це поширення вже один раз освоєної і використаної інновації в нових умовах або місцях застосування.

В результаті дифузії зростає кількість як виробників, так і споживачів. Слід зауважити, що вище описана досить спрощена (умовно лінійна) схема інноваційного процесу у вигляді послідовної ланцюга елементів (або стадій).

Практика інноваційної діяльності показує, що деякі стадії тривають безперервно і проникають одна в одну. Так стадія маркетингу або оцінки ефективності інновацій здійснюються постійно (або періодично) з урахуванням безперервної зміни зовнішніх і внутрішніх умов господарювання. Стадія ініціації є наслідком оцінки результатів діяльності фірми по реалізації інновацій і т.д.

Впроваджуючи інновації в практику підприємницької діяльності, дуже важливо знати, які чинники здатні загальмувати або прискорити інноваційний процес. Основні фактори, що впливають на розвиток інноваційного процесу, наведені в наступній таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні фактори, що впливають на реалізацію інноваційного процесу

Група факторів	Фактори, що перешкоджають інноваційної діяльності	Фактори, що сприяють інноваційної діяльності
Економічні, технологічні	Нестача коштів для фінансування інноваційних проєктів, слабкість матеріальної та науково-технічної бази, відсутність резервних потужностей, домінування інтересів поточного виробництва.	Наявність резерву фінансових і матеріально-технічних коштів, прогресивних технологій, необхідної господарської і науково-технічної інфраструктури
Політичні, правові	Обмеження з боку антимонопольного, податкового, амортизаційного, патентно-ліцензійного законодавства.	Законодавчі заходи (особливо пільги), що заохочують інноваційну діяльність, державна підтримка інновацій
Соціально-психологічні, культурні	Опір змінам, які можуть викликати такі наслідки як зміна статусу співробітників, необхідність пошуку нової роботи, перебудова нової роботи, перебудова усталених способів діяльності, порушення стереотипів поведінки і сформованих традицій, боязнь невизначеності, побоювання покарань за невдачу.	Моральне заохочення учасників інноваційного процесу, суспільне визнання, забезпечення можливостей самореалізації, звільнення творчої праці. Нормальний психологічний клімат в трудовому колективі.
Організаційно-управлінські	Усталена організаційна структура компанії, зайва централізація, авторитарний стиль управління, переважання вертикальних потоків інформації, відомча замкнутість, труднощі міжгалузевої і міжорганізаційної взаємодії, жорсткість в плануванні, орієнтація на сформовані ринки, орієнтація на короткострокову окупність, складність узгодження інтересів учасників інноваційних процесів.	Гнучкість оргструктури, демократичний стиль управління, переважання горизонтальних потоків інформації, самопланування, можливість коригувань, децентралізація, автономія, формування цільових робочих груп.

Життєвий цикл інновації

Економічні процеси, що всі процеси в живій і неживій природі, протікають у часі, тобто мають початок (зародження), розвиток (зрілість) і закінчення (старіння). Точно також будь-які товари, технології і послуги проходять через ряд стадій, які в сукупності становлять собою деякий різновид життєвого циклу. Цикл означає сукупність взаємопов'язаних явищ, процесів, робіт, що утворюють закінчене коло розвитку протягом будь-якого проміжку часу.

Життєвий цикл інновації – це певний період часу, протягом якого інновація має активної життєвої силою і приносить виробникові і/або продавцю прибуток або іншу реальну вигоду. Концепція життєвого циклу інновації грає принципову роль при плануванні виробництва інновацій та при організації інноваційного процесу. Ця роль полягає в наступному:

- змушує керівника господарюючого суб'єкта аналізувати господарську діяльність як з позиції теперішнього часу, так і з точки зору перспектив її розвитку.
- визначає необхідність систематичної роботи по плануванню випуску інновацій, а також з придбання інновацій.
- є основою аналізу і планування інновації. при аналізі інновації можна встановити, на якій стадії життєвого циклу знаходиться ця інновація, яка її найближча перспектива, коли почнеться різкий спад і коли вона закінчить своє існування.

Стандарт ISO 9004-1 визначає життєвий цикл продукту як сукупність процесів, які виконуються від моменту виявлення потреб громадськості в певній продукції до задоволення цих потреб і утилізації продукту.

Життєвий цикл інновації - процес створення і використання нововведення. В життєвому циклі інновації можна чітко виділити наступні стадії: дослідження, виробництва та споживання. Кожна з цих стадій містить кілька обов'язкових етапів.

1. Стадія дослідження

- *Фундаментальні дослідження* і розробка теоретичного підходу до вирішення проблеми - це теоретична або експериментальна діяльність, спрямована на отримання нових знань про основні закономірності, причинно-наслідкові зв'язки і властивості соціальних і природних явищ. Позитивний вихід фундаментальних досліджень у світовій науці становить 5%.

- *Прикладні дослідження* і експериментальні моделі. Прикладні дослідження спрямовані, перш за все, на виявлення шляхів практичного застосування відкритих раніше явищ і процесів; науково-дослідницька робота прикладного характеру ставить собі за мету рішення технічної проблеми, уточнення незрозумілих теоретичних питань, отримання конкретних наукових результатів, які в подальшому будуть використані в експериментальних розробках).

- Експериментальні розробки, визначення технічних параметрів, проектування, виготовлення, випробування, і доведення виробів. Розробка продукту - завершальний етап науково-дослідних робіт (НДР), що характеризується переходом від лабораторних умов і експериментального виробництва до промислового виробництва. Мета розробки - створення / модернізація зразків нової техніки, які можуть бути передані після відповідних випробувань в серійне виробництво або безпосередньо споживачеві. На цьому етапі проводиться остаточна перевірка результатів теоретичних досліджень, розробляється відповідна конструкторсько-технологічна документація (КТД), виготовляється і випробовується технічний прототип або досвідчений технологічний процес. Технічний прототип - це реально діючий зразок продукту, системи або процесу, який демонструє придатність і відповідність експлуатаційних характеристик специфікаціям і виробничим вимогам).

- *2. Стадія виробництва*

- *Первинне освоєння і підготовка виробництва.* На цьому етапі проводиться опис можливих методів виробництва із зазначенням матеріалів і технологічних процесів, умов експлуатаційної та екологічної безпеки; це період, протягом якого продукт повинен бути підготовлений до виходу на ринок. Результатом є дослідний зразок - повномасштабна діюча модель, сконструйована і створена для визначення вимог до виробництва нового продукту. Дослідний зразок повністю відповідає стандартам промислового дизайну кінцевого продукту, освоюється в масовому виробництві. Данні технічного аналізу і збору інформації є основою техніко-економічного обґрунтування, що містить детальну оцінку витрат на створення і експлуатацію виробничого комплексу та прибутку від продажу на ринку продукту за конкурентними цінами.

- *Запуск і управління освоєним виробництвом.* Повномасштабне виробництво - це період, протягом якого новий продукт засвоюється в промисловому виробництві і оптимізується виробничий процес відповідно до вимог ринку.

3. Стадія споживання

- *Постачання товару на ринок і його споживання.* На цьому етапі уточнюється стратегія просування нового продукту на ринок, відбувається безпосереднє споживання нового знання, матеріалізованої в новому продукті. При цьому виявляється фактична ефективність інноваційної діяльності.

- *Післяпродажне обслуговування* - важливий елемент сучасного інноваційного виробництва, обумовлене ускладненням продуктів.

- *Утилізація продукту після використання* - фінішна стадія життєвого циклу продукту.

- *Старіння продукту і ліквідація застарілого виробництва.* Цей етап настає тоді, коли в наявності не тільки фізичний, але в першу чергу моральний знос техніки, викликаний швидкими темпами розробок нових високоефективних зразків.

Стосовно до нововведення, як до процесу перенесення нововведення в сферу застосування, зміст життєвого циклу нововведення кілька відрізняється і включає в себе наступні стадії:

зародження нововведення - усвідомлення потреби і можливість змін, пошук і розробка нововведень;

освоєння нововведення - впровадження на об'єкті, експеримент, здійснення виробничих змін;

дифузія нововведення - поширення, тиражування і багатократне повторення на інших об'єктах (Поширення нововведення - це інформаційний процес, форма і швидкість якого залежать від потужності комунікаційних каналів, особливостей сприйняття інформації господарюючими суб'єктами, їх здібностей до практичного використання цієї інформації і т.д. Дифузія нововведення - це процес кумулятивного збільшення числа імітаторів/послідовників, які впроваджують нововведення слідом за новатором в очікуванні більш високого прибутку);

рутинізація нововведення - нововведення реалізується в стабільних, постійно функціонуючих елементах відповідних об'єктів.

Життєві цикли інновації розрізняються за видами інновацій. Ці відмінності зачіпають перш за все загальну тривалість циклу, тривалість кожної стадії всередині циклу, особливості розвитку самого циклу, різну кількість стадій. Види і кількість стадій життєвого циклу визначаються особливостями тієї чи іншої інновації. Однак у кожній інновації можна визначити «стрижневу», тобто базову, основу, життєвого циклу з чітко виділеними стадіями. Схеми життєвого циклу різні в інноваційного продукту і у інноваційної технології.

Життєвий цикл нового продукту складається з семи стадій:

- розробка нового продукту;
- вихід на ринок;
- розвиток ринку;
- стабілізація ринку;

- зменшення ринку;
- спад ринку;
- падіння ринку.

На стадії розробки нового продукту виробник організує інноваційний процес; на цій стадії відбувається вкладення капіталу.



Рис. 1.1. Крива життєвого циклу продукту

Стадія виходу на ринок (рис. 1.1) показує період впровадження нового продукту на ринок. Продукт починає приносити гроші. тривалість цієї стадії залежить від інтенсивності реклами, від рівня інфляції і ефективності продажів нових продуктів.

Стадія розвитку ринку пов'язана з ростом обсягу продажів продукту на ринку. Тривалість її показує час, протягом якого новий продукт активно продається і ринок досягає певних меж насичення цим продуктом.

Стадія стабілізації ринку означає, що ринок вже насичений даним продуктом. Обсяг продажу його досяг якоїсь певної межі і подальшого зростання обсягу продажу вже не буде.

Стадія зменшення ринку - це стадія, на якій відбувається спад збуту продукту, проте ще існує попит на даний продукт і, отож, існують всі об'єктивні передумови до збільшення обсягу продажу продукту.

Стадія підйому ринку є продовженням попередньої стадії. Раз попит на продукт існує, то виробник починає вивчати умови попиту, міняти свою кадрову і цінову політику, застосовувати різні форми матеріального стимулювання продажу продукту як продавця (премії), так і покупця (призи, знижки), проводити додаткові заходи, а також рекламну кампанію, і т.п. Все це дозволяє виробнику або продавцю збільшити обсяг продажу продукту на якийсь період часу. Але він вже не може зрости до раніше досягнутої межі.

Стадія підйому ринку є досить короткотривалою і переходить в останню стадію - стадію падіння ринку.

Стадія падіння ринку - це різке зниження обсягу продажу продукту, тобто падіння його до нуля. На цій стадії відбувається повна реалізація продукту або повне припинення продажу продукту через його непотрібності покупцям.

Життєвий цикл технологічної інновації включає чотири стадії:

- розробка нової технології і її оформлення у вигляді документа;
- реалізація технології;
- стабілізація ринку;
- падіння ринку.

На стадії розробки технології і оформлення її у вигляді документа здійснюється робота по ініціації, з пошуку ідеї, з розробки всього алгоритму реалізації інновації, по створенню технологічної документації. На цій же стадії здійснюється фінансування виробником всіх витрат по розробці операції.

Стадія реалізації операції пов'язана з її впровадженням всередині господарського суб'єкта або з її реалізацією на ринку. На цій стадії активно діє механізм просування і поширення інновації.

Стадія стабілізації показує насичення ринку даною технологією і переходить в стадію падіння ринку, коли обсяг продажу технології починає різко зменшуватися аж до повного припинення продажу.

Таким чином, інноваційне підприємництво як бізнес-процес включає в себе наступні стадії: пошук інноваційної ідеї і її оцінка шляхом проведення прикладних досліджень, складання бізнес-плану інноваційного проекту, пошук необхідних ресурсів, управління створеним підприємством. Більш детально основні стадії інноваційної діяльності представлені на схемі, наведеній на рис.1.2.

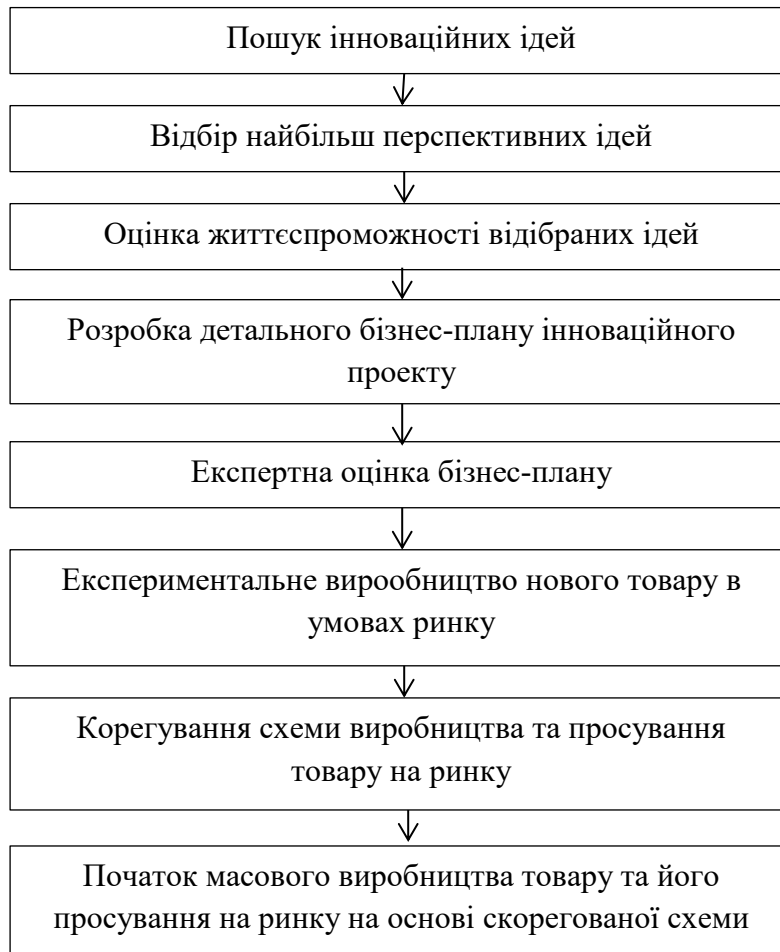


Рис. 1.2. Схема інноваційного бізнес-процесу

Теоретично, чим «молодший» фаза, на якій знаходиться нововведення, тим більше його перспективи на ринку. Але багато що залежить від того, як довго новий продукт буде розроблятися і просуватися на ринок. Тому чим швидше здійснюється інноваційний процес, тим більше ймовірність того, що нововведення буде мати успіх. Іноді впровадження нововведення

розтягується на довгі роки, а за цей період з'являються інші інновації, і Ваш продукт в результаті вже не матиме більшої цінності.

Контрольні питання по темі

1. Дайте визначення «інновації» згідно «Керівництва Фраскаті»
2. У чому полягають основна і додаткові функції інновацій?
3. Перелічіть основні принципи класифікація інновацій.
4. Дайте визначення і приведіть особливості соціальних інновацій.
5. Дайте визначення матеріально-технічних інновацій.
6. Що таке продуктові інновації?
7. Що таке процесні інновації?
8. Наведіть види процесів поширення інновацій.
9. У чому полягає зміст процесу дифузії інновацій?
10. Перерахуйте п'ять типових інноваційних змін у виробничій сфері, сформульованих Й. Шумпетером.
11. Перерахуйте основні властивості інновацій.
12. Дайте визначення і наведіть стадії життєвого циклу інновації.
13. Дайте визначення і наведіть стадії життєвого циклу продукту.
14. Дайте визначення і наведіть стадії життєвого циклу технології.
15. Що таке «рутинізація технології»?
16. Що таке інноваційний процес і перерахуйте його основні стадії?
17. Розкрийте зміст стадії НДДКР інноваційного процесу.
18. Опишіть основні дії на стадії виробництва інноваційного процесу.
19. Перерахуйте основні дії на стадії збуту (споживання) інноваційного процесу.
20. Намалюйте і опишіть схему інноваційного бізнес-процесу.

1.2. Інноваційна стратегія і інноваційний потенціал підприємства

Сутність та види інноваційних стратегій організації

Вибір стратегії є запорукою успіху інноваційної діяльності. Фірма може виявитися в кризі, якщо не зуміє передбачати зміни і відреагувати на них вчасно. Стратегічна орієнтація фірми блискуче і образно описана колишнім головою компанії «Дженерал моторс» Альфредом П. Слоуном. Його опис можна виразити наступними тезами:

- Якщо вже сформований і такий, що раніше приносив прибуток, асортимент продуктів фірми більше не відповідає запитам зміненого ринку, то ця продукція повинна бути знята з виробництва.

- Якщо очікується зміна ключових факторів успіху на ринку, баланс функціональних впливів в поведінці фірми повинен бути відповідно відрегульований, а стратегія розроблена заново.

- Якщо очікується втрата прибутковості на раніше зростаючих і таких, що приносять прибуток ринках, фірма повинна завбачливо залишити їх і перемістити свої ресурси на більш перспективні ринки.

- Якщо з причин, не залежних від фірми (наприклад, при з'явленні прогресивної технології; або нижчою собівартості продукції, властивій конкуренту), фірма може втратити свою конкурентне становище в прибутковому ринку, вона повинна завбачливо розглянути можливості покинути цей ринок або знайти способи подолати втрату конкурентної переваги, що насувається.

- Ключовою особливістю стратегічної багатфункціональної орієнтації, якій найбільш складно опанувати, є холонокровний і критичний погляд на історичні успіхи фірми і готовність відмовитися від прихильності своєї продукції, щоб бути там, «де робиться справа».

Стратегія на конкретному історичному етапі розвитку фірми полягає в оптимальному розподілі капіталу та ресурсів фірми між чотирма сферами можливих змін: виробництво, технологія, продукт, маркетинг. Для правильного розподілу ресурсів необхідно визначити в якій зі сфер і в якій мірі необхідні зміни. Слід мати на увазі, що зміни в одній сфері зажадають змін і в інших: так впровадження нової технології неминуче призведе до змін в сфері управління виробництвом; Розробка та засвоєння нового продукту зажадає нових маркетингових рішень і т.д.

Інтегральною оцінкою ефективності обраної стратегії є дохід на вкладений капітал або чистий прибуток. З поточних економічних результатів діяльності фірми на початковому етапі обрана стратегія уточнюється і

коригується. Щоб таке коригування було можливе необхідно передбачити певні резерви ресурсів і уважно контролювати і аналізувати чинники, що впливають на результат.

У найзагальнішому вигляді стратегія - генеральний напрямок дії організації, проходження якої в довгостроковій перспективі має привести її до мети. Інноваційна стратегія пов'язана, перш за все, з принципами підприємницького управління (підприємницьким талантом, здатністю передбачення, уяви, наявності ініціативи і раціонального мислення). Крім того, важливою умовою вибору і здійснення інноваційної стратегії є вибір пріоритетів і подальша відповідальність вищої ланки управління, якому і належить провідна роль в здійсненні стратегії.

Інноваційна стратегія - це спосіб поведінки (комплексний план змін і порядок прийняття рішень) в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюються, і внутрішніх можливостей підприємства, дозволяє зберегти і зміцнити життєздатність і потенціал підприємства по відношенню до його конкурентів. Стратегічне планування вирішує два завдання:

1. Ефективний розподіл і використання ресурсів - «внутрішнє завдання»
2. Адаптація до зовнішнього середовища. Облік зміни зовнішніх факторів. Готовність змінити стратегію.

Стратегія поведінки фірми на ринку може носити наступальний (агресивний) або оборонний характер. Існує 4 групи еталонних стратегій:

- 1) стратегії концентрованого зростання:
 - Посилення позицій на ринку (даний продукт на даному ринку);
 - Розвитку ринку (даний продукт на інших ринках);
 - Розвитку продукту (новий продукт на даному ринку);
- 2) стратегії інтегрованого зростання:
 - Зворотної вертикальної інтеграції (розширення за рахунок об'єднання і посилення контролю над постачальниками);

- Вперед йде вертикальної інтеграції (посилення контролю над збутовиками);

3) стратегії диверсифікованого зростання:

- Центрованої диверсифікації (додаткові виробництва на базі основного виробництва на існуючому ринку);

- Горизонтальної диверсифікації (зростання на існуючому ринку за рахунок нового продукту);

- Конгломеративної диверсифікації (нові продукти, які не пов'язані з існуючим виробництвом, для реалізації на нових ринках);

4) стратегії скорочення:

- Ліквідації;

- Збору врожаю (максимізація прибутків в короткостроковому періоді, економія витрат на просування і реалізацію довгострокових цілей);

- Скорочення (довгострокове зміна кордонів ведення бізнесу);

- Скорочення витрат.

Компанія зазвичай створює свій набір інноваційних стратегій, що характеризуються збалансованим ризиком.

Етапи і способи розробки стратегії

Все більше фірм визнає необхідність інноваційного планування і активно впроваджує його. Це обумовлено зростаючою конкуренцією: не можна жити тільки сьогоднішнім днем, доводиться постійно шукати і впроваджувати нововведення, передбачати і планувати можливі зміни, щоб вижити і виграти в конкурентній боротьбі. проектування інноваційних перетворень передбачає певну послідовність у виборі і реалізації інноваційної стратегії: від поставленої мети до її практичної реалізації.

Процеси і зміни в зовнішньому середовищі мають неабиякий вплив на фірму. Основні фактори, пов'язані з зовнішнім середовищем, - економічний, політика, ринок, технологія, конкуренція. особливо важливим фактором є конкуренція. Тому необхідно виявити основних конкурентів і з'ясувати їх

ринкові позиції (частка ринку, обсяги продаж, цілі і т.д.). Доцільно провести аналіз за такими напрямками:

- оцінити поточну стратегію конкурентів (їх поведінку на ринку; прийоми просування товарів і т.п.);
- дослідити вплив зовнішнього середовища на конкурентів;
- спробувати зібрати відомості про науково-технічні розробки суперників і іншу інформацію, скласти прогноз майбутніх дій конкурентів і намітити шляхи протидії.

Ретельне вивчення сильних і слабких сторін конкурентів дозволить краще продумати стратегію конкурентної боротьби. фірма повинна враховувати також зміни в демографічній ситуації, освітньому рівні та ін.

Аналіз внутрішнього середовища проводиться з метою виявлення сильних і слабких сторін в діяльності фірми.

Стратегічне інноваційне планування спирається на ретельний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища фірми, в ході якого:

- оцінюються зміни, що відбуваються в планованому періоді;
- виявляються фактори, які загрожують позиціям фірми;
- досліджуються чинники, сприятливі для діяльності фірми
- плануються нововведення, які дозволять компанії зміцнити свої ринкові позиції.

Найбільш широко для оцінки стану зовнішнього і внутрішнього середовища використовуються техніки PEST-аналізу та SWOT-аналізу.

Метод PEST аналізу. Ідея методу: аналіз глобального оточення за напрямками: Political (політика і законодавство); Economic (економічний); Social (соціальні фактори); Technological (науково-технологічний прогрес), націлений на підвищення ролі організації в галузевій структурі

Забезпечує: виявлення ключових напрямків і сил впливу; визначення аспектів найбільшої чутливості до впливів; розділення позитивних, негативних, альтернативних ефектів впливів; обчислення сумарних,

кумулятивних і ін. складно обумовлених ефектів; розробку сценаріїв оцінювання гнучкості і стійкості до впливів методами імітаційного моделювання

Мета застосування: структурування глобального оточення за галузевими ознаками; виявлення одногалузевих аспектів активності; встановлення кордонів галузевої обумовленості для кожного аспекту активності; розробка структурних схем характерних для галузі технологічних залежностей, реальних зв'язків, головних конкурентів; визначення можливих джерел ризику і сил, здатних змінити характер відносин в галузевій структурі; виявлення нових і розвиток існуючих можливостей в рамках галузі.

SWOT-аналіз. Ідея методу: конкурентний аналіз (сканування середовища) за напрямками: внутрішній аудит (Strengths - сильні сторони, Weaknesses - слабкі сторони); зовнішній аудит (Opportunities - можливості, Threats - загрози). Охоплює всі важливі сторони діяльності організації, бачить їх в динаміці, пов'язує з формальними і неформальними структурами прийняття ключових рішень, способами мобілізації ресурсів розвитку, каналами комунікації, інноваційною культурою.

Мета застосування: обґрунтування місії і політики організації; отримання кількісних оцінок конкурентоспроможності; визначення ключових факторів успіху та їх вимірювань; оцінка конкурентоспроможності по кожному фактору; розрахунок інтегральної характеристики конкурентоспроможності («сили бізнесу»); оцінка зовнішньої привабливості сильних сторін організації; оцінка загрози розвитку, пов'язаної з відключенням організації від ресурсів через низьку привабливість пропонованих нею послуг або її низького інноваційного потенціалу; розробка варіантів стратегії в аспектах оргструктури, цілей і планів, бюджету, управління змінами, навчання і розвитку.

Методом, що широко використовуються в практиці менеджменту західних фірм є **метод п'яти сил конкуренції по М. Портеру**. Частка ринку,

рівень прибутку фірми визначаються тим, наскільки ефективно компанія протидіє наступним конкурентним силам:

- новим конкурентам, що входять в галузь, який випускає подібні товари;
- загрозам з боку товарів-замінників (субститутів);
- компаніям-конкурентам, вже закріпилися на галузевому ринку;
- впливу продавців (постачальників);
- впливу покупців (клієнтів).

1. Внутрішньогалузева конкуренція і її інтенсивність. Інтенсивність конкуренції може коливатися від мирного співіснування до жорстких і грубих способів виживання з галузі. Найбільш сильно проявляє себе конкуренція в галузях, для яких характерні:

- велика кількість конкурентів;
- однорідність товарів, що випускаються;
- наявність бар'єрів зниження витрат, наприклад, стабільно високі постійні витрати;
- високі вихідні бар'єри (коли фірма не може вийти з галузі, не зазнавши при цьому значних збитків);
- зрілість, насиченість ринків (ця ситуація сьогодні характерна для світового комп'ютерного ринку, яке зіштовхнеться з насиченням потреб покупців).

2. Нові конкуренти. Їх поява в галузі можуть попередити наступні вхідні бар'єри:

- економія на масштабі і досвіді виробництва фірм, що вже влаштувалися в галузі, допомагає утримувати витрати на такому низькому рівні, який недоступний потенційним конкурентам;
- диференціація продуктів і послуг, тобто опора на торгові марки, що підкреслюють унікальність товару і визнання його покупцями;

- потреба в капіталі; дуже часто ефективна конкуренція потребує великих початкових інвестицій. Цей бар'єр в поєднанні з економією на досвіді і масштабі створює, зокрема, серйозні перепони для нових інвестицій в вітчизняну автомобільну галузь;

- витрати переорієнтації, пов'язані зі зміною постачальників, перенавчанням персоналу, науковими і проектними розробками нового продукту і т.д .;

- необхідність створення нової системи каналів розподілу. так, через відсутність добре налагоджених каналів розподілу фірма «Apple» не змогла широко впровадитися зі своїми персональними комп'ютерами на вітчизняний ринок;

- політика уряду, яка не сприяє проникненню на ринок, наприклад встановлення високих мит для зарубіжних них конкурентів або відсутність пільгових державних субсидій для новачків.

3. Товари-замінники. Загострити конкуренцію може поява товарів, ефективно які відповідають самі потреби, але дещо іншим способом. Так, конкуренцію виробникам вершкового масла можуть скласти підприємства, що випускають маргарин, у якого є свої конкурентні переваги: це дієтичний продукт з низьким рівнем холестерину.

Перешкодами на шляху товарів-субститутів можуть стати:

- проведення цінової конкуренції, яка переключає увагу покупця з проблеми якості на зниження ціни;
- рекламні атаки на споживачів;
- виробництво нових, привабливих продуктів;
- поліпшення якості обслуговування при реалізації товару.

4. Сила впливу постачальників. Фірма веде економічну боротьбу, не тільки із собі подібними виробниками, але і зі своїми контрагентами-постачальниками, конкурентами. Сильні постачальники можуть:

- підвищувати ціну на свої товари;
- знижувати якість поставлених продуктів і послуг.

Сила постачальників визначається:

- наявністю великих компаній-постачальників;
- відсутністю замінників товарів, що поставляються;
- ситуацією, коли фірма-покупець - один з неголовних замовників;
- вирішальним значенням поставлених товарів у ряду необхідних ресурсів;
- здатністю приєднати фірму-покупця шляхом вертикальної інтеграції.

5. Сила впливу покупця виражається:

- в тиску на ціни з метою їх зниження;
- у вимогах більш високої якості;
- у вимогах кращого обслуговування;
- в протиставленні внутрішньогалузевих конкурентів один з одним.

Сила покупця залежить від:

- згуртованості і сконцентрованості групи споживачів;
- ступенем важливості продукції для покупців;
- діапазону її застосування;
- ступеня однорідності продукції;
- рівня інформованості споживачів;
- інших факторів.

Підхід М. Портера до генерування альтернативних стратегій базується на наступному твердженні: стійкість позицій підприємства в галузі і на ринку визначають: витрати, з якими виробляється і рпозповсюджується продукція; незамінність продукту; сфера конкуренції (тобто обсяг обробки ринку). Досягти конкурентних переваг і зміцнити свої позиції підприємство може за рахунок:

- Забезпечення більш низьких витрат на виробництво і збут товару. Низькі витрати означають здатність підприємства розробляти, виробляти і продавати товар з порівнянними характеристиками, але з меншими витратами, ніж конкуренти. Продаючи свій товар на ринку за ціною, що

існує на ринку (чи навіть меншою) підприємство отримує додатковий прибуток;

- Забезпечення незамінності продукту за допомогою диференціації. Диференціація означає здатність підприємства забезпечити покупця товаром, що володіє більшою цінністю, тобто більшої споживчої вартістю. Диференціація дозволяє встановлювати більш високі ціни, що дає більший прибуток.

Крім цього перед підприємством стоїть вибір, на якому ринку конкурувати: на всьому ринку чи будь-якої його частини (Сегменті). Цей вибір можна здійснити, використовуючи залежність між часткою ринку і рентабельністю підприємства, запропоновану М. Портером. Згідно з цією залежністю, підприємства, що не володіють можливостями для завоювання лідерства на ринку, повинні сконцентрувати свої зусилля на певному сегменті і прагнути збільшувати там свої переваги по відношенню до конкурентів.

Успіху домагаються великі підприємства з більшою часткою ринку, а також відносно невеликі вузькоспеціалізовані підприємства. Прагнення невеликих підприємств дублювати поведінка великих підприємств, не рахуючись зі своїми реальними можливостями, приведе в критичну область і до втрати конкурентних позицій. Для подібних підприємств, щоб домогтися успіху, слід виконувати правило: «Сегментуй ринок. Звужуй виробничу програму. Добивайся і зберігай максимальну частку на мінімальному ринку».

Виходячи з цього, для зміцнення позицій підприємства М. Портер рекомендує використовувати одну з трьох стратегій, відображених в матриці це на рис. 1.3.

		КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА	
		Неповторність продукту	Переваги в витратах
СФЕРА КОНКУРЕНЦІЇ	Вся галузь	Диференціювання	Лідерство за рахунок економії на витратах
	Один сегмент ринку	Концентрація на сегменті	

Рис.1.3. Матриця стратегій М. Портера

Один з варіантів методу порівняльних переваг запропонований економістом А. Юдановим. Він розділив всі існуючі конкурентні стратегії фірм, що діють на одному ринку, на чотири типи, що розрізняються характером своєї конкурентної стратегії: комутантів, патієнтів, віолентів, експлерентів. Кожен з них подібний до якогось типу біологічного поведінки і має відповідну аналогію.

Комутанти (сірі миші) - маленькі, гнучкі фірми, що легко пристосовуються до зміни ринкового попиту. Комутанти часто пропонують товари-імітатори, товари-підробки; не прив'язані міцно до певної області діяльності, легко просочуються з одного ринку на інший; мають низьку стійкість. Гнучкість і пристосування складають основу конкурентної стратегії комутантів. Тип комутантів дуже характерний для українського ринку. багато вітчизняних комутантів, проводячи рекламну кампанію в засобах масової інформації, навіть не називають характер своєї діяльності, оскільки готові використовувати будь-яку нову можливість отримання прибутку.

Патієнти (хитрі лисиці) - вузькоспеціалізовані фірми, добре засвоїли одну з ніш (областей особливих потреб) ринку. Як правило, це не дуже великі організації, протягом ряду років випускають продукцію певного профілю. конкурентна стратегія патієнтів - засновані на вузькій спеціалізації низькі витрати і високу якість товару. Вітчизняний ринок збагачується патієнтним типом за рахунок приватизованих високоспеціалізованих підприємств.

Віоленти (слони, леви - залежно від мобільності) - гіганти, міць яких дозволяє їм здійснювати контроль над ринком, вірніше, над його значною часткою. Конкурентна стратегія віолентів - низькі витрати за рахунок економії на масштабі і задоволення масового попиту покупців. У вітчизняних умовах віоленти вразливі до появи іноземних конкурентів. протекціоністська

політика уряду, захищаючи вітчизняні фірми, одночасно подавляє стимули для підвищення якості, зниження витрат українських товаровиробників.

Експлеренти (метелики - майже ефемерні створення) - фірми, чиєю конкурентною перевагою є інновації, нові технології і товари. Експлеренти часто слабо пов'язані з ринком, не мають достатніх засобів для його освоєння, широкої маркетингової діяльності; більш ефективно діють як венчурні підрозділи великих фірм або їх дочірні організації.

Вибір стратегії на основі аналізу життєвого циклу продукту. Залежно від того на якій фазі знаходиться життєвий цикл продукту, що випускається підприємством змінюється поведінка (стратегія і тактика) підприємства. Кожне конкурентоспроможне підприємство об'єктивно працює з продуктами, що відносяться до трьох поколінь техніки – такому, що минає, що панує і народжується. Тип фірм і характер їх поведінки в залежності від фази життєвого циклу продукту ілюструє таблиця 1.2.

Таблиця 1.2

Тип і характер поведінки фірм в залежності від фази життєвого циклу продукту

Фаза життєвого циклу продукту	Тип фірм і характер їх поведінки
Зародження	На ринку превалюють фірми -експлеренти
Народження (вихід на ринок)	Головну роль відіграють фірми-патієнти
Затвердження	З'являються фірми-віоленти, що витісняють або поглинають фірми-патієнти
Стабілізація	Розширення сфер впливу фірм-віолентів
Спрощення	Створення транснаціональних корпорацій (ТНК)
Падіння попиту	Розпад ТНК, поява фірм-коммутантов
Результат	Остаточний поділ і відхід з ринку ТНК
Деструктуризація	Ліквідація бізнесу, зникнення фірм комутантів

Виділяють наступні основні типи інноваційних стратегій:

1. Наступальна – характерна для фірм, які організовують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції. Вона властива малим інноваційним фірмам, так званим фірмам - експлерентам, що спеціалізуються

на створенні «проривних» нововведень. Значні кошти, здебільшого залучені, витрачаються такими компаніями на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР).

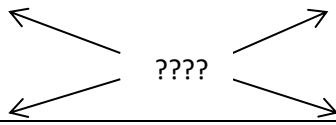
2. Оборонна - спрямована на утримання позиції фірми на вже наявних ринках. Головна функція такої стратегії - активізувати співвідношення «витрати - результат» в інноваційному процесі. така стратегія також вимагає інтенсивних НДДКР. До такої стратегії можуть вдаватися як великі, так і середні компанії.

3. Імітаційна - використовується фірмами, що мають сильні ринкові та технологічні позиції. При цьому копіюються основні споживчі властивості нововведень, випущених на ринок іншими компаніями. Така стратегія зазвичай характерна для великих компаній (фірм-віолентів), які намагаються випередити конкурентів за рахунок серійності виробництва і ефекту масштабу.

4. Стратегія «ніші» - полягає в пристосуванні до вузьких сегментів широкого ринку (нішах) шляхом спеціалізованого випуску нової або модернізованої продукції з унікальними характеристиками. У «нішевій» (патієнтная) стратегії чітко простежуються дві складові: ставка на диференціацію продукції і необхідність зосередити максимум зусиль на вузькому сегменті ринку. Фірми-патієнти можуть бути різних розмірів: малі, середні і зрідка навіть великі. для таких компаній, як правило, характерні середні витрати на НДДКР.

Таблиця 1.3

Матриця вибору стратегії зі співвідношення позицій «ринки-технологія»

Ринкова позиція	Сильна	Придбання іншою фірмою	Стратегія слідування за лідером	Інтенсивні НДДКР. Технологічне лідерство
	Середня	Раціоналізація		Пошук вигідних сфер використання технологій
	Слабка	Ліквідація бізнесу	Раціоналізація	Організація

				«ризикового» проекту
		Сильна	Середня	Слабка
	Технологічна позиція			

Крім зазначених основних стратегій, існує досить велика кількість варіантів вибору стратегічної позиції на основі різних моделей інноваційного стратегічного планування, частина яких розглянуті вище. При виборі інноваційної стратегії беруть до уваги ринкову позицію фірми, що проводиться її науково-технічну політику, а також стадію життєвого циклу, на якій знаходяться ті чи інші продукти або послуги, пропоновані фірмою. Обираючи конкретну стратегію компанії, можна скористатися наступною таблицею (матриця «ринок-технологія»).

Зауважимо, що якщо в «портфелі» компанії є кілька інноваційних продуктів, стратегію дій компанії щодо кожного з них необхідно вибирати окремо. Спрощена модель вибору стратегії (так звана матриця «зростання-частка») розроблена Бостонською консультативною групою (БКГ) і призначена для вибору стратегії в залежності від частки ринку і темпів зростання в галузі.

Як видно з рис. 1.4, модель БКГ вдає із себе матрицю 2×2 , на якій області бізнесу зображуються колами з центрами на перетині координат, утворених відповідними темпами зростання ринку і величинами відповідної частки фірми на тому чи іншому ринку. При цьому під ринковою часткою фірми зазвичай розуміють відношення обсягу продажів фірми в даній бізнес-області до обсягу продажів найбільшого в даній галузі конкурента фірми.

Розбивка матриці по осі абсцис на дві частини дозволяє виділити дві області, в одну з яких потрапляють бізнес-одиниці зі слабкими конкурентними позиціями, а в другу - з сильними.

Відповідно до цієї моделі фірми, що завоювали великі частки ринку в швидкозростаючих галузях («зірки»), повинні вибирати стратегію зростання.

		Частка ринку	
		Низька	Висока
Темпи зростання	Низькі	«Собаки» 	«Корови»
	Високі	«Важкі діти» «????» 	«Зірки» 

Рис. 1.4. Матриця бостонської консультативної групи

Фірми, що мають високі частки зростання в стабільних галузях («дойні корови»), вибирають стратегію збереження позицій або обмеженого зростання. Їх головна мета - утримання позицій і отримання максимального прибутку.

Фірми, що мають малу частку ринку в повільно зростаючих галузях («Собаки») вибирають стратегію відсікання зайвого (скорочення частки бізнесу), або йдуть з ринку.

Для підприємств, слабо закріпилися в швидко зростаючих галузях («Знаки питання» або «важкі діти»), ситуація вимагає додаткового аналізу, так як відповідь для них неоднозначний.

Остаточню приймаючи ту чи іншу стратегію в якості керівництва до дії, менеджмент компанії повинен враховувати чотири фактори:

1. Який рівень ризику фірма вважає прийнятним для кожного з прийнятих рішень?
2. Знання минулих стратегій і результатів їх застосування. Це дозволить фірмі більш успішно розробляти нові стратегії;
3. Фактор часу. Нерідко хороші ідеї зазнавали невдачі тому, що були запропоновані до здійснення в невідповідний момент;
4. Реакція на власників. Стратегічний план розробляється менеджерами компанії, але часто власники можуть чинити силовий тиск на його зміну. Керівництву компанії варто мати на увазі цей фактор.

Оформлення стратегії

Розробка стратегії може здійснюватися трьома шляхами: зверху вниз, знизу вгору і за допомогою консалтингової фірми.

У першому випадку («зверху вниз») стратегічний план розробляється керівництвом компанії і як наказ спускається все рівнями управління.

При розробці «знизу вгору» кожен підрозділ (служба маркетингу, фінансовий відділ, служба НДДКР і т.д.) розробляє свої рекомендації щодо складання стратегічного плану в рамках своєї компетенції. Потім ці пропозиції надходять керівництву фірми, яке узагальнює їх і приймає остаточне рішення на обговоренні в колективі.

Фірма може скористатися і послугами консультантів для проведення діагностики організації і вироблення стратегії.

Зауважимо, що стратегія повинна постійно коригуватися з урахуванням мінливого зовнішнього середовища і внутрішніх умов в організації. Тому, завдання керівництва підприємства полягає не тільки в тому, щоб сформулювати стратегію, а й в тому, щоб правильно обрати механізм її реалізації з урахуванням особливостей бізнесу і умов зовнішнього середовища на ринку.

Розробка стратегії починається з формулювання загальної мети організації, яка повинна бути зрозуміла будь-якому працівнику. Постановка мети відіграє важливу роль у зв'язках фірми з зовнішнім середовищем, ринком, споживачем. Загальна мета організації повинна враховувати:

- основний напрямок діяльності фірми;
- робочі принципи у зовнішньому середовищі (принципи торгівлі; відношення до споживача; ведення ділових зв'язків);
- культуру організації, її традиції, робочий клімат.

ГОЛОВНА МЕТА МІСТИТЬ:

- Основний напрямок діяльності фірми;
- Робочі принципи відносин у зовнішньому середовищі: з постачальниками, партнерами, дистриб'юторами, дилерами, споживачами;

- Культура організації, її традиції і робочий клімат.

ПРИВАТНІ ЦІЛІ ФОРМУЛЮЮТЬСЯ КОНКРЕТНО, наприклад:

1. Прибутковість - домогтися певного розміру прибутку.
2. Освоєння ринків - збільшити частку ринку до ???, довести обсяг продажів до ???, довести частку експорту до ???.
3. Продукція - обсяги випуску по номенклатурі, зняття з виробництва застарілої продукції.
4. Продуктивність - збільшити вироблення на одного працюючого до ???
5. Фінансові ресурси - зменшити частку позикового капіталу до ???, зменшити дебіторську заборгованість, збільшити обіговість активів.
6. Основні засоби - повісті дорогу, побудувати склад, нову підстанцію.
7. НДДКР і впровадження нових технологій і продуктів - терміни і витрати на освоєння.
8. Організація - змінити структуру, створити новий підрозділ.
9. Людські ресурси - навчання, переміщення, стимулювання.
10. Соціальна сфера - житло, оздоровчі заходи. І так далі, за всіма видами діяльності підприємства.

Приватні цілі повинні бути виражені, як правило, в кількісних показниках із зазначенням термінів досягнення, доведені до кожного працівника і бути йому зрозумілі.

Наступний етап розробки стратегії - розробка плану дій (заходів), що забезпечують досягнення поставлених приватних цілей і головної мети. У цьому плані заходів детально вказуються (розписуються) види виконуваних кожним підрозділом робіт, строків її виплати, їх виконання, відповідальні виконавці, вказуються необхідні ресурси і джерела їх отримання. Для розробки такого плану дій створюється робоча група з головних (провідних) спеціалістів підприємства. План дій обговорюється і приймається вищим органом управління підприємства і затверджується наказом керівника.

Контрольні питання по темі

1. Дайте визначення інноваційної стратегії.
2. Які завдання повинні вирішуватися при розробці стратегії?
3. Які чинники враховуються при виборі стратегії?
4. Перерахуйте основні типи інноваційних стратегій.
5. У чому полягає зміст першого етапу розробки стратегії?
6. У чому сутність STEP-аналізу?
7. У чому сутність SWOT-аналізу?
8. У чому сутність методу «п'яти сил Портера»?
9. Поясніть метод вибору стратегії за ринковою позицією.
10. Як змінюється стратегія на різних стадіях життєвого циклу продукту?
11. Які фірми називають «пациєнтами»?
12. На якій стадії ЖЦ продукту з'являються фірми- «віоленти»?
13. Опишіть типову стратегію фірм «коммутантів».
14. Намалюйте і поясніть матрицю «зростання-частка» Бостонської консультативної групи.
15. Як формулюється головна стратегічна мета?
16. Сформулюйте основні вимоги до приватних цілей.
17. Як оформляється інноваційна стратегія?
18. Опишіть основні етапи розробки та реалізації стратегії.

1.3. Бізнес-ідея як інноваційна основа проекту

Пошук інноваційної ідеї: сигнали науки і ринку

Ідея - це те, з чого починається процес інноваційного підприємництва. Поштовхом для виникнення інноваційної ідеї можуть послужити Ваші знання, особистий і професійний досвід і здатність застосувати його в реальній ситуації.

Здійснення будь-якої підприємницької діяльності завжди засноване на будь-якій ідеї. Але для інноваційного бізнесу правильний вибір ідеї має принципове значення і фактично є запорукою майбутнього успіху проекту або, навпаки, його невдачі. можна сказати, що постійний пошук нових ідей є «двигуном» інноваційного бізнесу та, в досить високого ступеня, науково-технічного прогресу в цілому.

Вихідним ресурсом або «сировиною» для інноваційного процесу є наукові знання, а рушійною силою - ринковий попит. Попит на нові технології часто виходить власне з сфери науки від наукового співтовариства

і визначається внутрішньою логікою розвитку самої науки. У цьому випадку нову технологію доводиться «проштовхувати» на ринок, демонструючи і доводячи можливості і переваги цієї технології перед відомими.

З розвитком ринкової інфраструктури підвищується ступінь впливу ринку на технологічний розвиток. У багатьох випадках саме ринковий попит визначає напрямки розробки нових технологій і нових продуктів. Ринок «витягує» нову якість зі сфери науки.

На відміну від звичайної бізнес-ідеї, яка може полягати у повторенні вже існуючого бізнесу, інноваційну ідею можна визначити як реально існуючу можливість провадження оригінального товару, продукту, послуги або ж їх поліпшених варіантів (модифікацій).

Щоб сформулювати інноваційну ідею, що дозволить розраховувати на діловий успіх, необхідно:

- Відкрити новий спосіб створення деякої корисності, що має цінність для споживачів.
- Створити комбінацію особливих здібностей, що забезпечують отримання даної корисності
- Створити унікальну формулу, за допомогою якої можна досягти максимально можливої підприємницької маржі в вартості, що створюється і мати можливість привласнювати цю маржу у вигляді прибутку.

Очевидно, що для цього потрібно, по-перше, добре уявити своїх потенційних клієнтів і їх потреби; по-друге, чітко розуміти, за допомогою яких здібностей можна задовольняти наявні потреби; по-третє, бути здатним висловити те, яким чином і за рахунок чого у Вас буде з'являтися підприємницька маржа.

Для підприємця, що займається інноваційним бізнесом, дуже важливо виділити для себе ті інформаційні джерела, які допоможуть йому знайти інноваційну ідею. Цими джерелами можуть бути конкретні знання: про ринок і його потреби; про появу нових технологій, матеріалів, способів

виробництва; про існуючі географічні розриви в забезпеченості якимось певним товаром.

Джерела генерування ідей

Генераторами інноваційних ідей є новатори. До цієї категорії належать винахідники, раціоналізатори, люди, які мають здібності, природний хист, обдарованість до певного виду діяльності, що розвивається під впливом певних умов і бажання виразити власне бачення через створення новації. Головну роль у спонуканні до творчої активності новатора відіграють як його внутрішні, так і зовнішні мотиви. При цьому свідомо дія особистості завжди спрямована на певну мету, якої вона хоче досягти. Мотив і мета тісно пов'язані між собою. Мотив виступає як причина постановки тих чи інших цілей.

Слід зазначити, що будь-яка дія здебільшого зумовлена не одним, а кількома мотивами, які перебувають у певній субординації, - одні відіграють провідну роль і підпорядковують інших. Творчій діяльності новаторів притаманні особливості мотиваційної сфери.

Серед зовнішніх мотивів важливу роль відіграє система управління організацією, яка може пригнічувати талант або сформувати умови його розвитку, розроблення і запровадження ним творчих ідей у життя. Крім того, зовнішніми мотивами творчої активності є попит у сферах споживання і виробництва на нові товари та послуги та безпосередньо досягнення науки і техніки.

Внутрішні мотиви заохочують творчих працівників до задоволення таких особистих потреб, як:

- самовираження через реалізацію свого потенціалу;
- належність до професійної групи (інженерного корпусу, науковців, винахідників);
- визнання іншими членами організації, суспільства професіоналізму, компетентності, значущості особистості;
- матеріальна незалежність і впевненість у майбутньому;

- гарантування особистої безпеки.

Однак внутрішніх і зовнішніх мотивів недостатньо для синтезу оригінальної інноваційної, технічно здійсненої ідеї. Крім відповідних організаційних умов, необхідні індивідуальні якості дослідника і перш за все - натхнення, захопленість процесом творчості у пошуку рішень інноваційних ідей. Жодне управління не зможе пробудити творчу силу, якщо немає натхнення і відсутні здібності до творчої діяльності.

До інноваційної діяльності залучені керівники і спеціалісти різних галузей знань, виконавці різних функцій і ролей, які повинні діяти узгоджено відповідно до інноваційних цілей.

Розрізняють таких типових носіїв рольових функцій у процесі нововведень, як "антрепренер", "інтрапренер", "інформаційні воротарі", "адміністратор", "вільний співробітник".

"Антрепренер" - ключова фігура інноваційного управління. Це енергійний керівник, який підтримує і просуває нові ідеї, не боїться підвищеного ризику і невизначеності, здатний до пошуку нестандартних рішень. Для "антрепренера" характерні особисті якості: інтуїція, ініціативність, рішучість, висока активність, колегіальність. "Антрепренер" орієнтується на вирішення завдань зовнішнього характеру: створення організації, діючої в зовнішньому середовищі; координація служб фірми із зовнішньої діяльності; взаємодія з суб'єктами зовнішнього інноваційного середовища. Тому "антрепренер" обіймає майже завжди керівні посади підрозділів зі створення нової продукції, нового проекту, нової технології, керівника інноваційного підприємства.

"Інтрапренер" - це спеціаліст і керівник, орієнтований на вирішення внутрішніх інноваційних проблем. Його завдання - організація пошуку ідей, використовуючи, наприклад, метод мозкового штурму, створення атмосфери творчості, залучення співробітників до інноваційного процесу. Інтерпренери, як правило, творчі особистості з різно-сторонніми знаннями і широким колом інтересів.

"Інформаційні воротарі" - спеціалісти з акумулювання інформації, контролюють потоки науково-технічної, комерційної, спеціалізованої інформації. Вони повинні мати широку освіту, вміння накопичувати і поширювати новітні знання і передовий досвід, підживлювати інформацією творчий пошук на різних етапах створення інновації або проведення організаційно-економічних змін на підприємстві.

"Адміністратор" - координує і контролює реалізацію інноваційних програм чи проектів. Має здібності оцінювати ефективність роботи, упровадження нововведень. Схильний до активної поведінки. Це витримка, воля, мобілізація сил, емоційна зрілість.

"Вільний співробітник" - статус новатора. Це люди творчі, мрійники, диваки і генії. Вільний співробітник має повну свободу дій для генерації ідей з різних напрямів діяльності фірми. Головне завдання його - потрясати систему організації фірми новими ідеями незалежно від конкретних проблем.

Інноваційні менеджери належать до креативних менеджерів, тобто менеджерів дослідного типу, їх особливість - це посилена увага до дослідного підходу у вирішенні всіх проблем. З цього погляду виділяються такі загальні риси інноваційних менеджерів:

- проблемне бачення світу, здібність розпізнавати проблеми там, де для інших "усе зрозуміло";
- вміння превентивно, тобто заздалегідь, ставити проблеми (коли вони ще тільки зароджуються);
- вміння сприймати, розуміти і використовувати погляди, які відрізняються від особистих або протилежні їм, тобто антиномічність;
- експрезентність - здібність робити правильні висновки за умов дефіциту інформації.

Такі якості можуть бути розвинені в результаті виховання, освіти, життєвого досвіду, програми особистого тренування спостереження, евристичних прийомів, які забезпечують пошук нових поєднань існуючих явищ.

Звичайно, наявність таланту зумовлена генетично. Він дається від народження. Праця може його активізувати, викликаючи в дослідника стан осяяння, інтуїтивного бачення шуканого рішення.

Як свідчить практика, для появи одного життєздатного інноваційного технічного рішення необхідно синтезувати деяку критичну масу ідей, що досягається певною організацією роботи цільових груп дослідників, які володіють необхідним творчим потенціалом. До таких груп, як правило, входять генератори ідей, аналітики, трансформатори ідей, що дає синергетичний ефект, зумовлений спільною працею.

Також джерела нових ідей можна об'єднати їх у п'ять основних груп.

Споживачі. У пошуку нових ідей підприємці приділяють все більшу увагу думці споживачів, оскільки кінцева мета виробництва всякого нового товару або послуги - саме задоволення запитів споживачів.

Продукція конкурентів. У результаті подібного аналізу нерідко з'ясовується, що той чи інший товар або послугу можна поліпшити, і ця ідея лягає в основу нового бізнесу.

Думки працівників відділів збуту і торгових представників. Завдяки своєму знанню потреб ринку торгові працівники нерідко можуть підказати щось принципово нове або надати сприяння в маркетингу нової ідеї або продукції.

Публікації федерального уряду і архіви. Існують архіви патентних бюро, в яких реєструються всі винаходи та ідеї принципово нових продуктів. Хоча самі по собі запатентовані ідеї захищені законом, їх вивчення нерідко може наштовхнути на нові думки. Існує ряд періодичних видань, в яких публікується інформація щодо нових патентів.

Наукові дослідження та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР).

Лабораторії НДДКР, як правило, добре оснащені і тому надають великі можливості для пошуку ідей, що стосуються нової продукції.

П. Друкер виділяє сім джерел інноваційних ідей.

1. *Раптові події для підприємства чи галузі* (несподіваний успіх або несподівана зовнішня подія, несподівана невдача).

2. *Неконгруентність* - невідповідність між реальністю та уявленнями про неї. Розрізняють такі види невідповідностей:

- невідповідність між економічними реаліями суспільства. Наприклад, Україна бажає увійти до Європейського економічного простору, проте в сучасній національній економічній політиці відсутня чітка спланована і прогнозована інноваційна стратегія держави в цьому напрямі;

- невідповідність між реальним становищем у галузі і планами підприємства;

- невідповідність між орієнтацією галузі та цінностями споживачів її продукції;

- внутрішня невідповідність у ритмі або логіці технологічних процесів.

3. *Нововведення, що ґрунтуються на потребі технологічного процесу.*

У цьому разі причиною нововведення є необхідність удосконалення існуючого технологічного процесу (це може бути заміна слабкої ланки, перебудова виробничого процесу відповідно до нових вимог або коли потрібно додати якусь нову ланку, але без нових знань зробити це неможливо). Отже, для втілення в життя інноваційних рішень, які ґрунтуються на потребі виробничого процесу, необхідні такі умови:

- автономний технологічний процес;

- одна слабка або відсутня ланка в ньому;

- чітке визначення цілі;

- широке розуміння користі (вигоди) інноваційного пошуку;

- наявність необхідних нових знань і можливостей їх застосування, творчість.

4. *Раптові зміни у структурі галузі або ринку.* Інколи в ринкових чи галузевих структурах провідні виробники залишають без необхідної уваги швидко зростаючі сегменти ринку. Можливості, що виникають за умов нової ситуації зростання, рідко вписуються в існуючу ринкову політику. Тому

інноваційно спрямовані компанії охоплюють широке поле діяльності. Слід зважати на такі ознаки майбутніх змін у галузевій структурі:

- швидке зростання галузі. Якщо галузь розвивається швидше за економіку в цілому, то можна передбачити, що її структура різко зміниться пізніше, саме в той момент, коли обсяг виробництва в цій галузі подвоїться. З позицій логіки зрозуміло, що коли справи в тій чи іншій компанії йдуть добре, тоді немає підстав для будь-яких змін. Але досвід показує, що все старіє і успіх може перетворитись на невдачу, коли своєчасно не відчуті нових тенденцій;

- тоді, коли швидко зростаюча галузь подвоює потужності, вона вже, як правило, втрачає можливість адекватно оцінювати ситуацію на ринку. Традиційний поділ ринку на сегменти більше не відображає реальності, він відображає лише історію. Однак більшість бачить галузь такою, якою вона була завжди, без урахування плинності часу, змін, які відбуваються непомітно. У цьому - пояснення успіхів багатьох фірм-новаторів;

- наступною ознакою, яка майже завжди вказує на наближення структурних змін, є зближення технологій, які раніше вважалися цілком самостійними, наприклад, телефон і ЕОМ, що використовуються в дистанційному зв'язку;

- галузь готова розпочати докорінні структурні зміни, якщо інтенсивно змінюється напрям діяльності. Наприклад, компанія "Бопу", працюючи над удосконаленням і мініатюризацією електронної техніки, започаткувала цілу нову галузь портативних приладів для розваг.

5. *Демографічні зміни.* Під демографічними змінами розуміють зміни кількості населення, його структури за статтю і віком, зайнятістю, рівнем освіти, доходів, професійним складом. Такі перетворення, як правило, однозначні і мають легко передбачувані наслідки. Демографічні показники вельми нестабільні, характеристики населення в наш час змінюються швидко і несподівано. За останні роки в розвинених країнах сталися суттєві соціально-демографічні зміни, зокрема, такі:

- старіння населення;
- зниження рівня народжуваності;
- збільшення тривалості життя;
- зростання кількості працюючих жінок;
- збільшення кількості розлучень і неповних сімей.

Ці та інші демографічні зміни безпосередньо впливають на стиль життя і форми споживання. Вони створюють нові сегменти ринку, що одночасно стимулює і визначає інноваційну діяльність підприємств, змушуючи їх працювати з метою створення нових товарів і послуг. Так, молодь частіше купує недорогі речі, керуючись при цьому модою і ціною, а не міцністю і якістю. Пенсіонери в благополучних країнах становлять основний сегмент ринку туризму. Міграція населення створює відповідні умови для підприємництва, розвитку регіонів.

Демографічні зміни являють собою високопродуктивне і високонадійне джерело інноваційних ідей для тих, хто готовий провадити самостійні практичні дослідження реальних ситуацій, аналізувати тенденції змін.

Слід зазначити, що демографічні зрушення в третьому тисячолітті за своєю сутністю можуть бути непередбачуваними. Але треба пам'ятати, що перед тим, як ці зміни відбудуться, проходить певний період, який цілком підлягає прогнозуванню. Якщо скорочується народжуваність і зростає смертність, то ці зрушення матеріалізуються через 10-15 років у структурі робочої сили.

6. *Зміни у сприйманнях, настроях і ціннісних настановах.* Ці поняття фіксують позитивне або негативне сприймання як окремими людьми, соціальними групами, так і суспільством загалом будь-якого об'єкта чи явища, які тісно пов'язані з потребами (економічними, соціальними, етичними), змінами стилю життя, типу культури і світогляду людей.

Стиль життя - це певна модель поведінки, мислення, соціопсихологічної активності індивіда, його специфічна виразність

життєвиявлення і життєдіяльності. Ж.-Ж. Ламбен пропонує розглядати стиль життя як глобальний продукт системи цінностей особистості, її інтересів, спосіб проведення часу, споживання, тобто те, що вона вважає для себе важливим у навколишньому середовищі.

Існують певні методи аналізу стилю життя людей, за допомогою яких аналітики виявляють причини поведінки людей, їх ставлення до нововведень і взагалі до змін концепцій товару, послуг, здоров'я, сім'ї, роботи. Більшість емпіричних досліджень стилю життя торкається аналізу таких складових, як активність, інтереси, погляди, соціально-демографічні характеристики людей.

За вказаними параметрами будуються відповідні профілі (стереотипи) поведінки соціальних груп, що дає можливість виявити їх сприйнятливість до інновацій, орієнтацію і чутливість до нововведень, визначити зміни у формуванні соціально-культурних тенденцій. Наприклад, потяг до здорового способу життя підвищив попит на спортивні товари, натуральні продукти харчування, нетрадиційні методи лікування. Щоб задовольнити потребу, почали відкриватись магазини здорового харчування, з'явилися фірми-новатори з виробництва харчових домішок. Масовим захопленням бігом підтюпцем скористалось багато компаній, які виготовляють спортивний одяг і взуття. Передбачення змін у сприйняттях, настроях споживача роблять інноваційні заходи дуже вдалимими і своєчасними.

7. Нові знання. Нововведення, які ґрунтуються на нових знаннях, мають певні особливості. Як правило, вони вирізняються тривалістю визрівання, великим розривом у часі між появою нового знання і його доведенням до рівня технологічного використання.

Часовий розрив між новими знаннями і нововведеннями, що ґрунтуються на цих знаннях, на думку П. Друкера, внутрішньо притаманний природі знань. Водночас зовнішні кризові явища здатні скоротити період реалізації нових знань у створенні нововведень. Так, наприклад, Друга світова війна прискорила створення атомної зброї.

Наступною характерною рисою інновацій, які базуються на нових знаннях, є те, що вони, як правило, будуються на конвергенції кількох видів знань. Наприклад, в основі розробки літака братами Райт лежать два відкриття: винахід двигуна, який працює на бензині, і відкриття у сфері аеродинаміки. Комп'ютер є дитям конвергенції п'яти різних відкриттів: у галузі математики - двоїста система обчислення, математична логіка, впровадження перфокарти, розроблення програмного забезпечення і принципів зворотного зв'язку.

Отже, поки не з'єднаються воєдино всі необхідні знання, тобто науково-технічні досягнення, потреби часу, можливість використання знань - інновації неможливі. Нововведення, які ґрунтуються на нових знаннях, мають певні особливості.

Перші чотири джерела є внутрішніми і стосуються підприємства, а за суттю, це, імовірно, симптоми, що їх можуть відчувати працівники підприємства або галузі. Водночас вони є високонадійними індикаторами змін, які можуть бути проведені з незначними витратами. Слід зазначити, що межі між ними розмиті; більш того, ці джерела часто перекривають один одного.

Розглянуті джерела і причини інноваційних ідей мають різне значення, але всі вони мають систематично аналізуватись і братись до уваги під час розроблення нововведень. Проведення досліджень у багатьох галузях слід націлювати на знаходження і використання нових оригінальних ідей. Для цього потрібне накопичення інформації про використання вже існуючих нововведень, їх поширення та успіх чи занепад на ринку.

Методи генерування ідей

Найбільш важливим елементом системи підвищення ефективності творчості є використання певних методів генерації нових ідей у керівників і спеціалістів. У цьому зв'язку розглянемо основні положення і методи організації колективного та індивідуального пошуку нових творчих ідей у науковій та інженерній діяльності. Специфічною особливістю найкращого

рішення технічного завдання є складання образної моделі явища, не повністю забезпеченої наявними даними.

Класифікація основних методів, які сприяють генерації нових ідей, підвищенню творчої активності наукових та інженерно-технічних робітників, які займаються створенням і освоєнням випуску нових виробів, подана на рис. 1.5

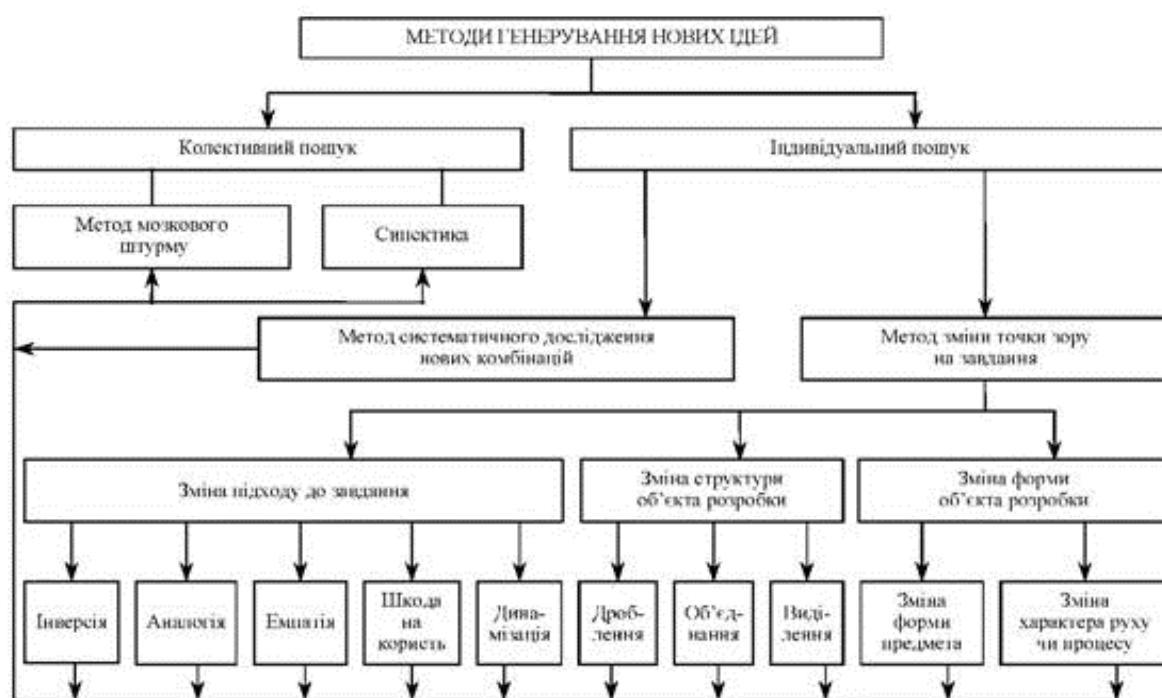


Рис. 1.5. Класифікація основних методів генерування нових ідей

За характером використання вони можуть бути розподілені на дві основні групи: методи колективного та індивідуального пошуку.

До методів колективного пошуку нових ідей належать:

1. *Метод мозкового штурму* - процес генерації ідей, пов'язаний із виникненням пропозицій, які навіть їх авторів можуть видаватись сумнівними. Якщо при цьому автор боїться потрапити під критику опонентів, він може побоюватися виказувати свою думку. Крім того, відомо, що одні люди за складом розуму гарно генерують ідеї, але погано їх аналізують, а

інші, навпаки, більш схильні до критичного аналізу чужих ідей, ніж до генерації власних.

Бажаючи усунути перешкоди, що викликані страхом критики при генеруванні ідей, і забезпечити їх оперативний об'єктивний аналіз, американський психолог А. Осорон 1953 р. класифікував ці процеси, розподіляючи їх учасників на дві групи. Одна група тільки пропонувала ідеї, а друга - лише аналізувала запропоновані ідеї. Обидві групи працюють у двох суміжних приміщеннях, не спілкуючись між собою. Вони беруть участь повноправно у вирішенні завдання, що перешкоджає появі відчуття чужих ідей.

Для ефективного застосування методу мозкового штурму слід чітко уявляти його можливості, знати, як і коли доцільно використовувати, і дотримувати таких основних правил:

- група генераторів ідей повинна формуватися з людей різноманітних спеціальностей і досвіду;
- метод може давати кращі результати, якщо члени групи не зацікавлені особисто у вирішенні поставленого завдання. Вони повинні розуміти завдання, яке мають розв'язати, загальне уявлення про нього, але не обов'язково мати спеціальну підготовку в даній сфері. У цьому випадку їхні пропозиції можуть стати більш вільними від психологічної інерції та нетрадиційними. Так, для вирішення, наприклад, технічного завдання можуть бути запрошені біологи, психологи та ін. При цьому враховуються такі вимоги: висока професійна кваліфікація і здібність до творчого мислення;
- ідеї висловлюються вільно, у тому числі фантастичні, жартівливі чи на перший погляд помилкові. Будь-які оціночні висловлювання недопустимі, ураховуючи схильність людини до критики, ця вимога - головна;
- повинна генеруватися достатньо велика кількість ідей. Основний принцип даного методу: ліпше десять зайвих ідей, ніж одна втрачена цінна ідея;

- бажано, щоб процес генерування був безперервним: одна ідея повинна слідувати за іншою і породжувати нову. Тому регламент часу на формулювання ідеї - одна-дві хвилини. Однак регламент повинен дотримуватись самими учасниками групи, а не адміністративно;

- у процесі експертизи всі запропоновані ідеї мають право на обговорення й аналіз, навіть ті, які на перший погляд не заслуговують уваги;

- оптимальний кількісний склад групи генерації ідей - 6-10 осіб, а тривалість процесу - не більше однієї години.

Цей метод дає більш ефективні результати у вирішенні неточних і спеціальних завдань.

2. *Синектика*. Як правило, пошук рішення можна розподілити на такі стадії, як:

- ознайомлення з проблемою;
- уточнення ситуації;
- порівняння об'єкта з аналогічним з іншої галузі;
- напрацювання деяких суб'єктивних відчуттів;
- застосування символічної аналогії;
- використання певних фантастичних ідей.

Метод синектики - це поєднання різноманітних поглядів на один і той же предмет чи явище, що дає позитивні як основні, так і побічні результати. Є удосконаленням методу мозкового штурму. Штурм веде постійна група. Допустима критика ідей.

3. *Метод систематичного дослідження нових комбінацій компонента завдання, що вирішується*. Процес створення винаходу носить евристичний характер, причому винахідник, працюючи над розв'язанням того чи іншого завдання, як правило, доходить до нової ідеї несвідомо.

Іноді нове рішення є оригінальним сполученням раніше відомих елементів, які становлять складний технічний об'єкт, або результат об'єднання різних ідей чи процесів. Таким чином, цілеспрямоване дослідження нових сполучень може стати ефективним методом формування

ідеї на рівні винаходу. При цьому природним є бажання напрацювати для кожного завдання повний перелік можливих варіантів її рішення. Ризик упустити що-небудь зводиться до мінімуму.

Метод напрацювання повного списку можливих варіантів вирішення завдання був запропонований у 1939 р. швейцарським ученим Ф. Цвіккі. Сутність методу полягає у побудові багатомірних таблиць, осями яких стають основні показники сукупності об'єктів, що розглядають, і в подальшому виборі всіх можливих сполучень цих значень. Цей метод дозволяє логічно організувати ідеї. Цвіккі описав метод напрацювання повного списку можливих варіантів вирішення завдання так:

- дається точне формулювання проблеми, яка підлягає рішення, чи точне визначення класу обладнання, яке вивчається;
- точне формулювання проблеми, яка підлягає вирішенню, автоматично розкриває важливі характеристики проблеми, від яких залежить розв'язання проблеми. Наступний етап, таким чином, полягає у вивченні всіх важливих показників чи елементів;
- кожний показник має певну кількість K . різних незалежних властивостей. Ці матриці-рядки можуть бути записані у вигляді:

$$\begin{bmatrix} P_1^1, P_1^2, \dots, P_1^{k1} \\ P_2^1, P_2^2, \dots, P_2^{k2} \\ P_3^1, P_3^2, \dots, P_3^{k2} \end{bmatrix}.$$

Якщо в кожному рядку обвести кружком один з елементів, а потім поєднати всі обведені елементи, то кожний одержаний ланцюжок буде представляти можливий варіант вирішення проблеми.

До цього моменту не слід ставити питання про цінність того чи іншого рішення. Однак тільки-но будуть одержані всі рішення, їх можна зіставити з будь-якою системою критеріїв. Визначення функціональної цінності всіх одержаних рішень - це четвертий і головний крок аналізу;

- останній крок - вибір найбільш бажаних конкретних рішень та їх реалізація".

Оскільки складання варіантів рішення з окремих значень показників подібне формуванню речень з окремих слів, Цвіккі назвав метод "морфологічним", а багатомірну таблицю показників - "морфологічною скринькою".

Природно, що деякі рішення можуть лишитися сенсу в подальшому аналізі, однак інші, навпаки, будуть новими або революційними. Велика кількість можливих рішень може відштовхнути від застосування методу. Проте морфологічний метод дозволяє структурувати мислення, виявити нові сполучення.

Як показує досвід, відправна точка у підприємницькій кар'єрі і плануванні розвитку існуючого або створення нового підприємства - це ідея нового продукту або послуги, які це підприємство буде виробляти. Де ж взяти таку ідею? До бізнес-ідеї можна прийти самостійно, переробляючи інформацію з різних джерел, або в ході цілеспрямованого творчого пошуку, але можна запозичувати вже готову ідею і дати їй нове життя через механізм придбання існуючих підприємств, поглинань, створення спільних підприємств або викупу. І в тому, і в іншому випадку конкретні шляхи можуть бути самими різними. Незалежно від того, яким чином ідея отримана, важливо ретельно її зважити і оцінити, щоб переконатися, що вона дійсно може лягти в основу успішного підприємства.

Контрольні питання по темі

1. Які ви знаєте типи носіїв рольових функцій в процесі нововведень?
2. Назвіть загальні характерні риси інноваційних менеджерів.
3. Перелічіть сім джерел інноваційних ідей.
4. Які особливості притаманні нововведенням, що ґрунтуються на нових знаннях?.
5. Назвіть методи колективного пошуку нових ідей.
6. У чому полягають особливості методу синектики.
7. Охарактеризуйте метод мозкового штурму.
8. Які є методи індивідуального пошуку ідей.
9. Назвіть основні групи джерел бізнес-ідей.

1.4. Поняття та зміст інноваційного проектування

Поняття інноваційного проектування

У сучасному суспільстві темпи економічного зростання і рівень розвитку країн багато в чому визначається роллю науково-технічного прогресу в інтелектуалізації виробництва. У глобальній економічній конкуренції виграють країни, які забезпечують сприятливі умови для ефективної інноваційної діяльності. Інноваційна діяльність зводиться до розробки інноваційних проектів і програм. Інноваційні проекти та програми реалізуються у вигляді великих міжгалузевих проектів зі створення, освоєння і поширення технологій, які сприяють кардинальним змінам у технологічному базисі економіки, а також з розвитку фундаментальних досліджень, науково-технічного забезпечення соціальних програм, міжнародного співробітництва. Отже, інноваційні проекти і програми грають важливу роль в державній науково-технічній політиці, мають істотне значення для розвитку багатьох галузей науки і техніки.

Інноваційний проект являє собою складну систему взаємообумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей і завдань на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки.

Інноваційна програма - це комплекс взаємопов'язаних інноваційних проектів та проектів підтримки інноваційної діяльності.

Ідеї, задуми та технічні рішення, а також реалізують їх проекти мають різні рівні науково-технічної значущості:

- Модернізаційний (псевдо-інновації), коли конструкція прототипна або базова технологія кардинально не змінюються. Наприклад, розширення розмірних рядів і гами виробів, встановлення більш потужного двигуна, що підвищує продуктивність верстата, автомобіля;

- Новаторський (поліпшують інновації), коли конструкція нового виробу всі елементи якого істотно відрізняється від колишнього. Наприклад, додавання нових якостей, введення засобів автоматизації або інших, що

раніше не застосовувалися в конструкціях даного типу виробів, але застосовувалися в інших типах виробів;

- Випереджальний (базисні інновації), коли конструкція основана на випереджальних технічних рішеннях. Наприклад, введення герметичних кабін в літакобудуванні, турбореактивних двигунів, які раніше ніде не застосовувалися;

- Піонерний (базисні інновації), коли з'являються раніше не існували матеріали, конструкції і технології, що виконують колишні чи навіть нові функції. Наприклад, композитні матеріали, перші радіоприймачі, електронні годинники, персональні комп'ютери, ракети, атомні станції, біотехнології.

Рівень значущості проекту, а згодом і всієї інноваційної програми, визначає складність, тривалість, склад виконавців, масштаб, характер просування результатів інноваційного процесу, що впливає на зміст проектного управління.

Види інноваційних проектів за основними типами:

1. За періодом реалізації проекту: короткострокові (1-2 роки), середньострокові (до 5 років) і довгострокові (більше 5 років);

2. За характером цілей проекту: кінцеві і проміжні;

3. За видом потреб, що задовольняються: орієнтовані на задоволення існуючих потреб або на створення нових потреб;

4. За типом інновацій, можуть бути введення нового або удосконаленого продукту, створення нового ринку, освоєння нового джерела сировини або напівфабрикатів, реорганізація структури управління;

5. За рівнем прийнятих рішень, можуть мати міжнародний, національний, регіональний, галузевий і фірмовий характер;

6. З точки зору масштабності вирішуваних завдань інноваційні проекти поділяються таким чином:

- а) монопроекти - проекти, що виконуються, як правило, однією організацією або навіть одним підрозділом; відрізняються постановкою однозначної інноваційної мети (створення конкретного виробу, технології),

здійснюються в жорстких часових і фінансових рамках, потрібно координатор або керівник проекту;

б) мультипроекти - видаються у вигляді комплексних програм, що поєднують десятки монопроектів, спрямованих на досягнення складної інноваційної мети, такої, як створення науково-технічного комплексу, вирішення великої технологічної проблеми, проведення конверсії одного або групи підприємств військово-промислового комплексу; потрібні координаційні підрозділи;

в) мегапроекти - багатоцільові комплексні програми, що поєднують ряд мультипроектів і сотні монопроектів, пов'язаних між собою одним деревом цілей; потребують централізованого фінансування та керівництва з координаційного центру. На основі мегапроектів можуть досягатися такі інноваційні цілі, як технічне переозброєння галузі, розв'язання регіональних і федеральних проблем конверсії та екології, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних продуктів і технологій.

Склад стадій та етапів проекту визначається його галузевою та функціональною приналежністю. Основними розділами інноваційного проекту є:

- Зміст і актуальність проблеми (ідеї);
- Дерево цілей проекту, побудова на основі маркетингових досліджень та структуризації проблеми;
- Система заходів щодо реалізації дерева цілей проекту;
- Комплексне обґрунтування проекту;
- Забезпечення реалізації проекту;
- Експертний висновок проекту;
- Механізм реалізації проекту й система мотивації.

Структуризація проекту являє собою дерево орієнтованих на продукт компонентів (обладнання, роботи, послуги, інформація), а також це організація зв'язків і відносин між елементами. Адже проект виникає, існує і розвивається в певному оточенні, яке називається зовнішнім середовищем.

Склад проекту не залишається незмінним у процесі його реалізації та розвитку, в ньому можуть з'являтися нові елементи або об'єкти і з його складу можуть видалятися. Проект як всяка система може бути розділений на елементи. При цьому між ними повинні визначатися і підтримуватися зв'язку.

Між проектом і зовнішнім середовищем здійснюється зв'язок і переміщення елементів, що беруть участь в роботі по його реалізації. Зовнішнє середовище формується політичними, економічними, соціальними і науково-технічними чинниками.

Проект тісно пов'язаний з науково-технічним забезпеченням, а саме досягнення в предметній області проекту та привнесення ноу-хау. Проект поєднує знання та досвід з реалізації певних ідей, при цьому формується зона реалізації проекту, в якій приймаються рішення з управління проектом, і сприяє реалізації персоналу проекту, який є частиною трудових ресурсів взагалі. Проект орієнтується на законодавчо-правові основи, що становить правову зону проекту, на їх основі укладаються контракти та інші правові документи. Фінансування проекту створює фінансову зону і орієнтується на інвестиційний ринок.

Проект поєднує знання та досвід з розробки самого проекту і формує зону розробки проекту, в якій розробляється вся проектна документація. Зона розробки проекту тісно взаємодіє і формує матеріальне господарство, яке утворює зону закупівель і поставок. Проект поєднує досвід та методи будівництва, формуючи зону будівництва, тобто безпосередньо будівлі та споруди. Зона будівництва передбачає наявність ділянки будівництва, а він утворює зону землекористування.

Проект поєднує інженерні знання і досвід, формуючи зону інжинірингу, яка займається технологічним процесом, а технологічний процес орієнтований на конкретне виробництво і тим самим формується виробнича зона. Передінвестиційна стадія проекту тісно пов'язана зі сферою

бізнесу і зовнішнім середовищем. У заключній фазі, коли вже отримана продукція, проект пов'язаний із зоною збуту і конкретно з ринком збуту.

Основними учасниками інноваційного проекту є:

1. Замовник - майбутній власник та користувач результатів проекту (юридичні, фізичні особи);
2. Інвестор - юридичні, фізичні особи, які вкладають гроші (замовник та інвестор можуть співпадати);
3. Проектувальник - розробник проекту;
4. Постачальник - організація, яка забезпечує матеріально-технічне забезпечення;
5. Керівник проекту - юридична особа, якій замовник делегує повноваження по керівництву робіт за проектом;
6. Команда проекту, створюється на період робіт.

Безпосередньо ж деревоподібна структура дозволяє розподілити загальний обсяг робіт за проектом на піддаються управлінню незалежні блоки, які передаються під управління фахівцям. Комплекс взаємозв'язків між роботами часто називають логічною структурою проекту, оскільки він визначає послідовність виконання робіт. Структурування допомагає вирішити такі завдання: поділ об'єкта на блоки, що піддаються управлінню; розподіл відповідальності; оцінка необхідних витрат коштів, часу, матеріальних ресурсів; створення єдиної бази для планування, складання кошторисів та контролю за витратами; ув'язка робіт за проектом з системою ведення бухгалтерських рахунків; перехід від загальних цілей до конкретних завдань.

Отже, інноваційний проект являє собою складну систему взаємообумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцям заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей і завдань на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки. Інноваційна програма - це комплекс взаємопов'язаних інноваційних проектів та проектів підтримки інноваційної діяльності. Виділяються такі види інноваційних проектів:

кінцеві, проміжні, короткострокові, середньострокові, монопроекти, мультипроекти, мегапроекти та інші.

Елементи і етапи інноваційного проектування

Незалежно від того, що стало поштовхом, спонукальною причиною для розробки нових технологій і продуктів, процес їх створення, тобто інноваційний процес має свою структуру і логіку. Інноваційний проект, як будь-який процес появи чогось нового, прийнято ділити на три основних етапи:

- етап виникнення ідеї;
- інкубаційний етап;
- етап зростання (саморозвитку).

З точки зору більш ефективного впливу на характеристики створюваної технології, тобто для ефективнішого управління інноваційних процесом прийнято розділяти його на кілька функціонально визначених і логічно завершених стадій. Зокрема, Сем Нілсон зі Шведського Інституту інновацій пропонує наступну послідовність стадій:

- Визначення необхідних специфікацій;
- Генерація ідеї;
- Розробка інноваційної ідеї;
- Створення прототипу (дослідного зразка) і проведення його випробувань;
- Створення дослідної партії продукції;
- вихід на ринок.

Інноваційний процес поєднує в собі творчі і прагматичні елементи, що характерно для проектної діяльності. Тому розповсюдження є цілком обґрунтованим є підхід до інноваційного процесу як до єдиного процесу проектування та реалізації проекту. З цієї точки зору пропонується розділити процес створення і просування нового продукту (нової технології) на шість стадій (рис. 1.6).

В ході кожної з шести стадій здійснюються різні види діяльності. Деякі з них, наприклад генерація нових технічних ідей, мають місце на протязі всіх стадій роботи над проектом. Розгорнутий зміст стадій розробки інноваційного проекту наведений на рис . 1.7.

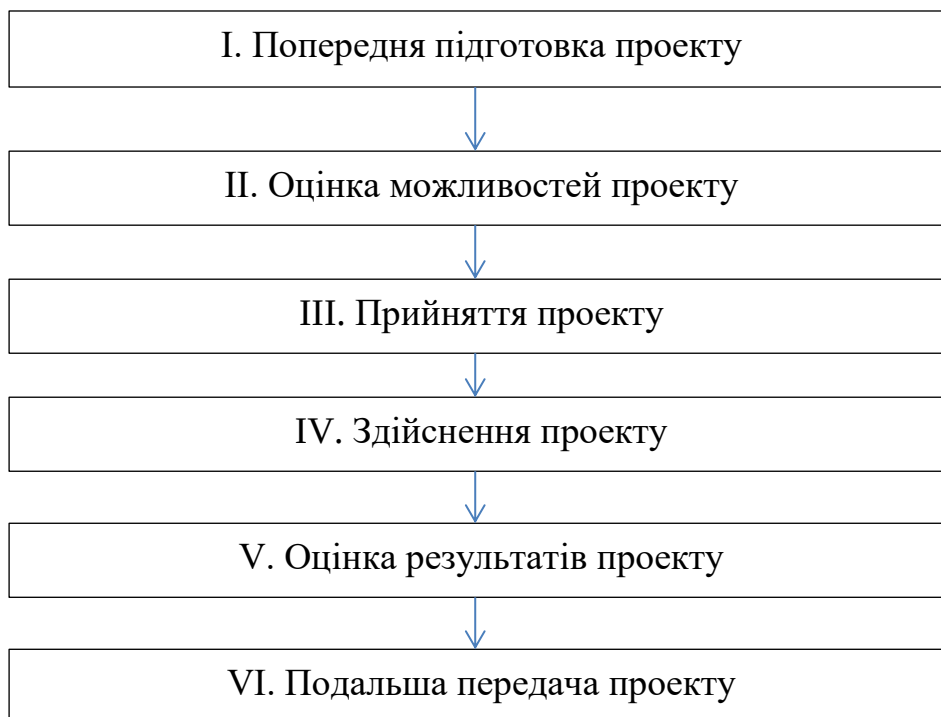


Рис. 1.6. Основні стадії створення і просування нового продукту (технології)

I. Попередня підготовка проекту 1. Обговорення з співробітниками відділу досліджень і розробок поточних технічних питань. 2. Обговорення з співробітниками інших відділів новітніх розробок, що являють собою потенційний інтерес для фірми. 3. Участь у вирішенні технічних проблем у необхідній області. 4. Спонтанні обговорення раціональних пропозицій з колегами.
II. Можливості проекту 5. Народження нової технічної ідеї. 6. Народження ідеї потенційного застосування нового або поліпшеного продукту.
III. Прийняття проекту 7. Співвідношення технічної ідеї з кон'юктурою ринку. 8. Перетворення ідеї в проект для перевірки її комерційної обґрунтованості і просування проектної пропозиції. 9. Координація та коригування діяльності формується проектної групи.
IV. Здійснення проекту 10. Керівництво проектом. 11. Виконання роботи, необхідної для досягнення цілей проекту. 12. Рішення технічних проблем, що виникають в ході реалізації проекту.

13. Спостереження за іншими поточними розробками і кон'юктурою ринку; своєчасно тимчасове інформування проектної групи.
14. Усунення непотрібних бюрократичних бар'єрів, що перешкоджають роботі проектної групи, та надання їй підтримки особистим досвідом.
V. Оцінка результатів проекту
15. Визначення відповідності розробки попиту на передбачуваному ринку.
VI. Подальша передача проекту
16. Передача розробки наступного робочого підрозділу, який візьме на себе відповідальність за подальшу роботу над проектом.

Рис. 1.7. Розгорнуті стадії розробки інноваційного проекту

Попередня підготовка проекту. До початку офіційної розробки проекту, ведеться активна технічна робота, яка в подальшому послужить фундаментом для інноваційного процесу. Вчені, інженером і фахівці з маркетингу активно залучаються до дискусії всередині і за межами організації. Обговорюється широкий спектр новаторських ідей. Технічні працівники шукають шляхи вирішення завдань в своїх областях спеціалізації. При цьому від 30 до 60% всієї технічної роботи виконуються ще до почала безпосередньої розробки проекту.

Можливості проекту. Ідеї можливих проектів виникають з попередньої діяльності. Це можуть бути технічні концепції, спрямовані на удосконалення продукту або технології, або на новий споживчий інтерес. Орієнтовані на споживача ідеї виникають як в результаті безпосереднього контакту технічних працівників, фахівців з маркетингу і керівників зі споживачами чи конкурентами, так і як плід оригінального мислення. Багато з таких ідей сприймаються як безпрограшний варіант тільки тому, що були підказані споживачами.

Прийняття проекту. По мірі того, як ідеї розвиваються в ході обговорення їх з точки зору технології та ринкового попиту, інноваційний процес переходить в стадію офіційної розробки проекту. Розробляється проектна пропозиція в письмовій формі, кошторис і розрахунок термінів, робляться неофіційні зусилля і офіційні презентації з метою отримати дозвіл на здійснення проекту.

Здійснення проекту. Коли проект схвалений, починається інтенсивна робота. Хтось бере на себе планування, керівні та координуючі функції.

Інженери та вчені вирішують технічні завдання, генерують ідеї, аналізують результати попередніх розробок. спеціалістів з маркетингу та менеджменту аналізують конкурентів й споживачів. Керівники повинні активно захищати гідності і бюджет проекту, не допустити його зриву. Якщо проект не буде зірваний, цілі проекту неодмінно будуть досягнуті.

Подальша передача проекту. Якщо проект витримує перевірку, здійснюється його подальша передача, наприклад з відділу досліджень в виробничий. Деякі деталі проекту можуть потребувати додаткової технічної документації. можна спрямувати провідних технічних працівників в нижчий відділ, де вони поділяться досвідом і ентузіазмом, так як там часто потребують інструктажу в областях технології і маркетингу; це забезпечить стабільну передачу проекту. У нижчому відділі весь цикл стадій повторюється заново, може бути, за винятком перших двох. ця спадковість по низхідній лінії триває до тих пір, поки інноваційний процес не буде завершений знизу доверху.

Рух по інноваційному алгоритму в глобальному сенсі нескінченний, оскільки на учасників цього процесу - вчених і підприємців - діє з одного боку ринковий попит, а з іншого боку - «прес» наукових знань. Ці стадії показані на рис. 1.7 в логічно пов'язаній послідовності, хоча в реальній практиці ця послідовність може не дотримуватися, а деякі з стадій можуть навіть сходити нанівець. Представлену схему необхідно розглядати як алгоритм, в якому послідовність виконання наступних операцій буде залежати від результату виконання попередніх. При ідеальному ході реалізації проекту кінець однієї стадії збігається з початком подальшої. Оцінка результатів виконаної роботи іноді приводить до відновлення роботи над реалізацією проекту. І, зрозуміло, проект може бути скасований практично на будь-якій стадії. При цьому обов'язковим є повернення на стадії попередньої підготовки проекту.

Основна концепція управління цим процесом на початкових стадіях складається в повторенні циклу «аналіз наслідків - перепланування» доки

очікувані наслідки, тобто характеристики створюваної технології, не стануть задовільними.

Ролі і функції учасників інноваційного процесу

Прийнято виділяють п'ять активних повторюваних ролей учасників інноваційного процесу, які мають вирішальні значення для успіху:

- генерація ідей: аналіз і синтез інформації про ринки, технології або процесах викликають до життя ідею нового технологічного підходу або процесу або підказують рішення складної технічної проблеми;
- підприємницькі зусилля або боротьба за ідею: з'ясування, пропозиція, просування і демонстрація нової технічної ідеї, підходу або процесу для офіційного затвердження;
- керівництво проектом: планування та координація дій працівників, зайнятих втіленням ідеї в життя;
- інформаційний контроль: збір та доведення до відома інформації про важливі зміни внутрішньої і зовнішньої обстановки; здійснюється спостереження за розвитком подій на ринку, на виробництві і в сфері технології;
- підтримка та інструктаж: загальне керівництво і повчання менш досвідчених працівників, роз'яснення їх функцій; прихована підтримка, захист, а іноді і «вибивання» коштів.

При цьому слід пояснити ще три моменти:

- 1) деякі ролі, наприклад генерація ідей, часто вимагають більш одного виконавця в складі проектної групи для успішної реалізації проекту;
- 2) деякі робітники можуть виконувати більше однієї ключових функцій;
- 3) ролі співробітників можуть час від часу змінюватися на протязі їх роботи в організації.

Ці п'ять функцій являють собою різні ролі і є ключовими з двох причин. По-перше, кожна з ролей унікальна і вимагає виняткових умінь.

Нездатність когось одного виконати свою роль тягне за собою серйозні проблеми в роботі всієї групи. По-друге, одна функція виконується найчастіше обмеженим числом співробітників, що надає кожному з них виняткову значимість. Якщо хтось піде, то заміну знайти буде надзвичайно складно. Більшість ключових функцій не може виконуватися новими людьми, нещодавно прийнятими на роботу.

Велика частина (від 70 до 80%) технічної роботи рутинна: вона вимагає професійної підготовки і компетентності, але тим не менш для людини з відповідною підготовкою вона досить буденно; навіть ті, хто виконує ключові функції, також проводять велику частину свого робочого часу вирішуючи рутинні технічні питання. Але залишаються 20 або 30% обсягу роботи виняткові за значимістю.

Зазвичай ключові функції не вказуються в посадових обов'язків працівника, але чітко обумовлюються при розподілі ролей в проекті. Існують певні відповідності особистих якостей виконавців тієї чи іншої ключової ролі.

До кожного з цих типів особистості повинен бути знайдений індивідуальний підхід в плані менеджменту; кожен вимагає застосування різних стимулів, різних методів управління і контролю (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Функції та ролі керівників на різних фазах проекту

Фаза	Функції	Тип керівника
I	задум інновації; - Генерація ідей; - Роздуми; - Обговорення; - Акумуляція знань	творчий новатор
II	активність; - Готовність йти на ризик; - Здатність діяти; - Здатність відчувати результати; - «Кров, піт і сльози»	ділової підприємець
III	адміністративна; - Координує; - Законність і порядок; - Обсяг, надходження і витрати готівкових коштів.	адміністратор

Творчо мислячий вчений або інженер являє собою особий тип професіонала. Він потребує особливої уваги, особливих методах і стилі керівництва. Швидше за все він тяжіє до новаторських ідей, має хорошу технічну підготовку і з захопленням працює над проблемами передової технології, часто поодинці.

Поборник нової технологічної ідеї мислить творчо, але його мислення носить більш активний характер, що спонукає його популяризувати нову ідею або продукт. На відміну від творчо мислячого вченого його спонукання більш емоційні, ніж раціональні; він повністю поглинений прагненням досягти мети і рідше замислюється над тим, як це зробити. Така людина може з однаковим успіхом сприйняти і відстоювати чийсь цікаву ідею і пропагувати плід особистого оригінального мислення. Для нього характерний широке коло інтересів і деяких видів діяльності. Підхід до нього повинен бути абсолютно інший, ніж до генератора ідей.

Людина, яка успішно керує здійсненням проекту. Це високоорганізований чоловік; він завжди сприйнятливий до потреб людей, дії яких він покликаний координувати, хороший економіст. Здатність планування має особливо важливе значення під час розробки довгострокових і дорогих проектів.

Інформаційний контролер - особистість комунікабельна; забезпечує групу технічної інформації, яка циркулює всередині науково-дослідницької організації або надходить ззовні і яка може сприяти розробці новаторської ідеї, а також відомостями, що стосуються обстановки на ринку: що потрібно споживачеві, що можуть конкуренти, як трансформаційні зміни стандартів можуть відбитися на продукції фірми. Ними може бути інженером, вчені або фахівці по маркетингу з технічною базовою освітою, які читають професійні журнали, спілкуються з представниками торгових фірм, відвідують професійні виставки і стежать за ситуацією у конкурентів. Без них науково-дослідні і проектні організації втрачають орієнтацію в ринкові тенденції.

Наставник-консультант. Зазвичай це старший колега з великим досвідом і солідним стажем керівної або підприємницької діяльності: він може наставляти своїми порадами підлеглих, а також виступати від їх особи у контакти з вищим керівництвом; сприяє організації і стабільному перебігу роботи над проектом. Дослідження показали, що величезна кількість проектів не було б успішно реалізовано, якби не підтримка наставників консультантів. найбільших успіхів домагається та організація, у керівництва якої на посаді головного інженера або завідувача лабораторією варто саме така людина.

На різних стадіях інноваційного проекту повинен змінюватися і стиль керівництва і навіть тип керівника.

Контрольні питання по темі

1. Що таке інноваційна ідея?
2. Вкажіть основні джерела інноваційних ідей?
3. Які чинники по П. Друкер породжують інновації?
4. Дайте визначення інноваційного проекту
5. Перерахуйте і поясните основні стадії інноваційного проекту.
6. Які функції при реалізації проекту виконує «генератор ідей»?
7. Які функції при реалізації проекту виконує «поборник ідей»?
8. Які функції при реалізації проекту виконує керівник?
9. Які функції при реалізації проекту виконує інформаційний контролер?
10. Які функції при реалізації проекту виконує наставник-консультант?

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

2.1. Загальні положення та визначення бізнес-планування

Бізнес-план — це документ, в якому дається опис основних розділів розвитку організації на конкурентному ринку з урахуванням власних і позикових фінансових джерел, матеріальних і кадрових можливостей і передбачуваних ризиків, що виникають в процесі реалізації підприємницьких проектів.

У плані характеризуються основні аспекти комерційного підприємства, аналізуються проблеми, з якими воно стикається, і визначаються шляхи і методи їх рішення. Тому бізнес-план виступає одночасно як пошукова, науково-дослідна і проектна робота.

Бізнес-план допомагає вирішувати наступні основні проблеми, що виникають при створенні власної справи:

- визначити конкретні напрями діяльності підприємства, його цільові ринки і місце на цих ринках;
- сформулювати довготривалі і короткострокові цілі бізнесу, стратегію і тактику їх досягнення, а також визначити коло осіб, відповідальних за реалізацію наміченого;
- зафіксувати склад і показники товарів і послуг, які будуть запропоновані споживачам, оцінити відповідні виробничі і торгові витрати;
- виявити відповідність наявного персоналу підприємства і умов в мотивації його праці вимогам, що пред'являються;
- визначити систему маркетингових заходів щодо дослідження ринку, реклами, стимулювання продажів, ціноутворення, каналам збуту і інше;
- оптимізувати організуючу структуру управління;

- оцінити фінансове положення підприємства і відповідність наявних фінансових і матеріальних ресурсів, можливості досягнення поставленої мети;

- виявити ті труднощі, які здатні перешкодити виконанню бізнес-плану, і накреслити заходи по їх усуненню.

Отже, бізнес-план — це економічно обґрунтований аналітичний документ, що показує реальність планованої справи. При цьому масштаби планування можуть бути різні: розвиток підприємства, напряму діяльності, нового виду продукції, нової системи оплати праці і т.д.

Бізнес-план є і багатоплановим управлінським інструментом. Він передбачає рішення стратегічних і тактичних задач, що стоять перед підприємством, незалежно від його функціональної орієнтації, зокрема: організаційно-управлінська і фінансово-економічна оцінка стану підприємства; виявлення потенційних можливостей бізнесу, аналіз сильних і слабких його сторін; формування інвестиційних цілей на планований період.

У бізнес-плані обґрунтовуються загальні і специфічні елементи функціонування підприємства в умовах ринку, вибір стратегії і тактики конкуренції, проводиться оцінка фінансових, матеріальних, трудових ресурсів, необхідних для досягнення мети підприємства.

Бізнес-план забезпечує об'єктивне уявлення про можливості розвитку виробництва, способи просування товару на ринок, ціни, можливий прибуток, основні фінансово-економічні результати діяльності підприємства, виявляє зони небезпек, пропонує шляхи їх обмеження. Подібний план використовується незалежно від сфери діяльності, масштабів, виду власності, організаційно-правової форми компанії. У ньому знаходять своє рішення як внутрішні завдання, пов'язані з управлінням підприємством, так і зовнішні, обумовлені, зокрема, взаєминами з іншими фірмами і організаціями.

Завдяки бізнес-плану з'являється можливість поглянути на роботу підприємства як би з боку. Сам процес розробки бізнес-плану, що включає

детальний аналіз економічних і організаційних питань, постійно спонукає мобілізуватися.

У ринковій економіці бізнес-план є виключно ефективним робочим інструментом як для новостворюваних, так і для діючих компаній у всіх сферах підприємництва. Бізнес-план спонукає ретельно вивчити кожен елемент передбачуваного ризикового ринкового заходу. Практично завжди в цьому процесі виявиться немало слабких місць і пропусків, усуненню яких не можна не приділити уваги.

Бізнес-планування займає все більш істотну частку у веденні підприємництва на сучасному рівні. У діловому світі, що постійно перетворюється, для бізнесу відкривається зараз безліч нових можливостей. Бізнес-планування допомагає не втратити їх і використовувати для перетворення і підвищення ефективності діяльності на ринку.

Бізнес-план — це документ, на підставі якого інвестор або кредитор складають свою думку про фірму і ухвалюють рішення про надання їй засобів. Тому при складанні бізнес-плану треба, перш за все, уявляти, кому він буде адресований: кредиторів або інвесторів, оскільки у цих двох груп кредиторів різні цілі, а отже, і різні принципи оцінки бізнес-плану. Кредитор, що надає позикові засоби на певний термін, хоче переконатися в тому, що фірма, що кредитується ним, достатньо надійна і він зможе вчасно отримати борг і відсотки, що належать по ньому. Його мало цікавить, які розміри прибутку фірми в цілому, оскільки він зацікавлений лише в тому, щоб отримуваний фірмою прибуток дозволяв їй виплатити основний борг і відсотки по ньому. Крім того, його інтереси охороняє кредитний договір, який гарантує кредиторів першочергове відшкодування позики навіть у разі банкрутства фірми-боржника. Ризики інвестора набагато вищі. У багатьох випадках він навіть ризикує втратити весь свій вкладений капітал. Тому для того, щоб зважитися на такий ризик, інвестор повинен мати перспективу отримання високої норми прибутку.

Отже, при оцінці бізнес-плану кредитор аналізуватиме діяльність підприємства, перш за все, з погляду його надійності і стійкості, а інвестор — з погляду його прибутковості.

Проте на кого б не був орієнтований план, він повинен легко читатися і бути добре оформленим. Рекомендується, щоб його розміри не перевищували в середньому 40 сторінок, а якщо матеріалів набагато більше, то слід подумати, що винести в додаток. В той же час якщо об'єм бізнес-плану виходить набагато менше 40 сторінок, значить, його укладачі погано знайомі з принципами і технікою підготовки цього документа.

Конкуренція між охочими отримати кредит, характерна для сучасної епохи бізнесу, примушує підприємців подумати і про презентабельність документа: зовнішній вигляд, обкладинку, малюнки, фотографії і інше. Бізнес-плани підприємств, для опису діяльності яких використовуються складні технічні терміни, повинні включати глосарій термінів для необізнаного читача. Одним з найважливіших принципів складання бізнес-плану є вимога, згідно якій його укладачі повинні орієнтуватися не на товар або послугу, вироблювані їх підприємством, а на вибраний ними ринок і задоволення потреби споживача. Що, наприклад, набуває споживач, купуючи підручники? Він набуває не товар «книги», а знання або шлях до знань. Саме на цьому слід сфокусувати увагу в бізнес-плані. При цьому треба підкреслити, які переваги отримає споживач, набуваючи даного товару або послугу, в порівнянні з придбанням товарів або послуг конкурентів. Чи буде це виграш в часі або в грошах, або потреба буде задоволена більш повно, користуватися товаром буде зручніше або економніше, а надана послуга буде більш комплексною? Якщо є можливість, треба обов'язково підкреслити унікальність, але знову ж таки не товару, а підприємства: володіння патентами і секретами виробництва, наявність на підприємстві людей рідкісних професій або талантів, унікальну вигідність місцеположення і т.п. Принципи оцінки підприємства, що дісталися нам від планової економіки, на перше місце ставили основні фонди: насиченість технікою, її новизну і інше.

У ринковій же економіці при оцінці підприємства найпильніша увага приділяється людському чиннику: хто є власником підприємства, з кого складається команда менеджерів, який їх професійний рівень, яка мотивація їх діяльності і чому, нарешті, вони зібралися разом на даному підприємстві. Це і є ті питання, які потенційний інвестор в першу чергу задає собі, починаючи працювати з бізнес-планом, що зацікавив його. Прямі і непрямі вказівки на високу ефективність персоналу менеджерів підприємства повинні з'являтися не тільки в спеціальному розділі, але і, в міру можливості, в інших розділах бізнес-плану. Якщо підприємець береться за складання бізнес-плану, то він зобов'язаний показати в нім реалістичну, підкріплену розрахунками картину того, чого може досягти підприємство при відповідному фінансуванні. Бізнес-план повинен переконати кредиторів в поверненні кредитів, виплаті відсотків в необхідні терміни і обіцяти їм першокласні гарантії, а інвестора — переконати у високому прибутку на вкладений капітал і отриманні його в можливо короткі терміни.

Контрольні запитання по темі

1. Надайте визначення бізнес-плану.
2. Які проблеми підприємство може вирішувати за допомогою бізнес-планування?
3. Чому слід приділити увагу при складанні бізнес-плану?
4. На що звертає увагу інвестор у бізнес-плані?

2.2. Технології та стандарти бізнес-планування

Інноваційні проекти порівняно з іншими інвестиційними проектами характеризуються підвищеним рівнем ризиковості. Причинами високого рівня ризиків є те, що аналітики підприємств не здатні прогнозувати реакцію ринку на інновацію, оскільки відсутні ретроспективні дані для моделювання майбутнього розвитку подій щодо продукту, який є абсолютно новим для споживачів. З огляду на це умовою започаткування і реалізації інноваційних

проектів є обґрунтування їхньої окупності й прибутковості у визначений період часу. Таке обґрунтування, як правило, наводиться в бізнес-планах. Більшість технологій бізнес-планування має універсальний характер. Вони не враховують специфіки окремих видів інвестиційних проектів. Проблема бізнес-планування інноваційних проектів полягає в тому, що досі відсутні спеціально розроблені технології бізнес-планування, які б дозволяли адекватно аргументувати економічну ефективність вкладення коштів в інновації з урахуванням тих чинників, які відрізняють інноваційні проекти від усіх інших інвестиційних проектів.

Більшість проектів базується на стандартах ЮНІДО, ЄБРР, KPMG, BFM Group, а також MasterPlans, TACIS.

Першим етапом технології ЮНІДО є підготовка резюме. Цей розділ, як відомо, є презентаційною частиною основних положень бізнес-плану. Його призначенням є розкриття логіки економічної вигідності реалізації певної бізнесової ідеї. Відповідно до методики ЮНІДО резюме має коротко відображати всі складові бізнес-плану. На відміну від резюме інші етапи технології бізнес-планування є не сукупністю узагальнених даних, а аналітичною інформацією, призначенням якої є аргументувати ключові аспекти бізнес-плану. Так, якщо в резюме сутність бізнесової ідеї може бути розкрита одним або кількома реченнями, наприклад, будівництво поліетиленопереробного заводу, то на другому етапі наведеної технології «Формулювання ідеї пропонованого проекту» необхідно навести інформацію про номенклатуру й асортимент продукції або послуг, які має намір виробляти (надавати) підприємство, їхній обсяг, виробничі потужності підприємства, місце розташування підприємства, особливості матеріально-технічного забезпечення виробництва, графік реалізації проекту тощо. Стандарт ЮНІДО вимагає також, щоб у цьому розділі лаконічно формулювалася мета реалізації бізнесової ідеї, а також щоб було адекватно визначено засновників проекту реалізації бізнесової ідеї, їхні адреси, розподіл відповідальності за різні етапи реалізації проекту тощо. Важливою

складовою цього етапу є опис історії виникнення бізнесової ідеї. Тут має бути розкритою інформація про авторів бізнесової ідеї та її замовників, а також про факт захисту прав інтелектуальної власності на ідею, проведені експертизи щодо придатності ідеї до її практичної реалізації. Історія виникнення бізнесової ідеї має давати відповідь на запитання, чому саме сьогодні виникла необхідність реалізовувати проект. На цьому ж етапі бізнес-планування необхідно чітко визначити обсяг витрат, пов'язаних із перетворенням бізнесової ідеї у проект, готовий до практичного впровадження.

Наступним етапом технології бізнес-планування є оцінювання ринків збуту продукції (послуг). У цьому розділі подаються розрахунки, призначені для обґрунтування значень показників, наведених у попередньому розділі. Місткість ринку є показником, значення якого свідчить про необхідні виробничі потужності, потрібний обсяг інвестицій, потребу в географічній диверсифікації виробничих підрозділів тощо. Місткість ринку значною мірою визначає також логістичну модель підприємства. Оцінювання ринків збуту продукції (послуг) зазвичай відбувається у двох напрямках: ідентифікування фактичного обсягу ринку, а також визначення потенційної місткості ринку. Саме потенційна місткість ринку є вихідною точкою для планування обсягів виробництва й реалізації продукції (послуг).

За стандартами ЮНІДО потенційну місткість ринку визначають за оптимістичним і песимістичним сценаріями, і хоча для обґрунтування основних проектних показників компромісний, усереднений варіант оцінювання є достатньо прийнятним, інвестори часто вимагають, щоб базою для обчислення проектних показників стали песимістичні оцінки потенційної місткості ринку. Доцільно відзначити також те, що технологія бізнес-планування повинна передбачати застосування різних альтернативних методів прогнозування. Це сприяє обґрунтованості побудованих прогнозів, знижує ризик виникнення механічних помилок, усуває ймовірність звинувачення авторів проекту в суб'єктивізмі оцінок.

На цьому етапі технології бізнес-планування, крім вищенаведеного, здійснюють структурування фактичного поточного попиту на продукцію (послуги) у розрізі сегментів ринку, ідентифікування цільових ринків, встановлення рівня конкуренції і визначення основних конкурентів, прогнозування динаміки зміни попиту на продукцію (послуги) і способи проникнення продукції конкурентів на ринки.

За результатами оцінювання ринку збуту відбувається планування маркетингу. Цей етап технології бізнес-планування складається з двох частин. Одна з них присвячена розкриттю суті стратегії маркетингу, інша – тактичному плануванню маркетингу. Стандарти ЮНІДО вимагають, щоб обрання певної стратегії маркетингу було обґрунтованим, тобто розробники бізнес-плану повинні навести конкретні переваги обраної стратегії порівняно з іншими стратегіями. Розкриття її сутності повинно давати відповіді на такі запитання: як змінюватиметься асортимент продукції в довгостроковій перспективі; яким буде діапазон цін на продукцію; які рекламні заходи будуть реалізовуватися до і під час виконання виробничої програми? Щодо тактики маркетингу, то очевидно, що в бізнес-плані вона не може бути описаною до рівня готових оперативних рішень, оскільки такий рівень деталізації можливий лише з огляду на ті обставини, які складаються в реальній дійсності під впливом взаємодії факторів внутрішнього й зовнішнього середовищ підприємства. Тут тактичне планування є комплексом моделей реагування підприємства на зміну ринкової кон'юнктури. Призначенням цих моделей є забезпечення можливості альтернативності поведінки підприємства-виробника.

Виробнича програма складається з двох розділів: плану виробництва продукції в натуральному (умовно-натуральному) вираженні та плану виробництва у вартісному вираженні. В основу розроблення виробничої програми повинна бути покладена реальна потреба в конкретній продукції. На рівні промислового підприємства конкретизація потреби в продукції забезпечується за допомогою попиту споживачів і господарських договорів

за розгорнутою номенклатурою виробів. Під час планування виробничої програми необхідно використовувати такі матеріали: перспективний план виробництва продукції і послуг; прогноз потреби в продукції підприємства, який складається на підставі досліджень змін ринкових елементів у часі, тобто попиту, пропозиції, цін, кількості конкурентів тощо; державний контракт та державне замовлення на продукцію підприємства – якщо таке існує; результати вивчення поточного попиту на продукцію; договори на виробництво та поставку продукції, які укладаються в результаті вільного продажу виробів на гуртових ярмарках; заходи щодо спеціалізації і кооперування виробництва; заходи щодо збільшення виробничих потужностей підприємства; дані про залишки нереалізованої продукції в попередньому періоді. За результатами планування виробництва відбувається планування організаційних заходів, пов'язаних із реалізацією бізнесової ідеї. Цей етап технології бізнес-планування може охоплювати комплекс заходів із перетворення підприємства з однієї організаційно-правової форми в іншу, створення нової або реорганізацію існуючої організаційної структури управління підприємством, розподіл функцій і повноважень між підрозділами підприємства й конкретними працівниками, визначення способів підбору бізнес-партнерів і опис заходів, які необхідно провести для налагодження ділових стосунків із ними, підготовку підприємства до додаткової емісії акцій або боргових цінних паперів. На цьому ж етапі складається план кадрового забезпечення підприємства й побудови апарату управління, або опис існуючого апарату управління і характеристика наявного складу працівників.

Завершальним етапом технології бізнес-планування є фінансове планування і фінансовий аналіз. Він охоплює побудову стратегії фінансування проекту реалізації бізнесової ідеї, складання плану доходів і витрат, побудову плану додатних і від'ємних грошових потоків, формування плану активів і пасивів, побудову графіка беззбитковості, оцінювання ризиків і передбачення можливих шляхів їхньої ліквідації або мінімізації.

Кінцевою метою цього етапу технології є наведення аргументів на користь того, що проект реалізації бізнесової ідеї забезпечить очікувані економічні вигоди.

Однією із найпоширеніших є також технологія бізнес-планування відповідно до стандарту ЄБРР. Ураховуючи те що ЄБРР був створений для сприяння промисловому й торговельному розвитку країн Центральної Європи та Центральної Азії, то практично всі проекти, які ним реалізуються, мають міжнародний характер, вони передбачають залучення іноземних інвестицій і кредитів. Очевидно, що майнові і цивільні відносини, які виникають між учасниками реалізовуваних проектів під патронатом ЄБРР, супроводжуються економічними, політичними, правовими та іншими ризиками. Саме висока ймовірність реалізації цих ризиків під час виконання інвестиційних проектів зумовила те, що технологія бізнес-планування, яка здійснюється відповідно до стандартів ЄБРР, розпочинається з узгодження юридичних умов реалізації проекту у формі підписання меморандуму (лат. *Memorandum* – буквально те, про що слід пам'ятати, нагадування) про конфіденційність інформації.

У меморандумі про конфіденційність наводиться інформація про те, що особа, яка знайомиться з бізнес-планом, бере на себе зобов'язання і гарантує непоширення цієї інформації без дозволу автора. Тут зазначається також, що має місце заборона копіювання всього бізнес-плану, або окремих його частин з якою завгодно метою, заборону передачі третій особі. У меморандумі потенційних учасників проекту реалізації бізнесової ідеї попереджують про вимогу повернення бізнес-плану, якщо він не викличе інтересу в адресата.

Відповідно до стандартів ЄБРР наступний етап технології бізнес-планування такий самий, як і в стандарті ЮНІДО, а саме – підготовка резюме. Щоправда, керуючися цим стандартом, наповнення резюме бізнес-плану дещо інше. Різниця полягає в тому, що за стандартом ЄБРР у резюме більше уваги приділяється маркетингу, зокрема опису ринку, його сегментуванню, конкретизації цільових споживачів, розкриттю особливостей

географії ринку. Характерною особливістю резюме, підготовленого відповідно до стандартів ЄБРР, є також те, що в ньому приділяється увага інноваційності пропонованого продукту, огляду технології його створення, особливостям проведення необхідних НДДКР на передінвестиційній стадії реалізації проекту. Характерною особливістю цього резюме є також те, що в ньому наводяться сильні й слабкі сторони проекту, що певною мірою залишає проект відкритим до його вдосконалення, уможливорює діалог потенційних учасників проекту на предмет його вдосконалення. Важливою складовою резюме є також пропозиції інвесторам. Вони формуються на засадах адекватного опису перспектив отримання інвестором прибутку від вкладення коштів у проект реалізації бізнесової ідеї. Для інвесторів наводиться інформація про обсяг необхідних інвестицій, розподіл прав власності на активи, які формуються під час і внаслідок реалізації проекту, форми участі в інвестиційному проекті, умови залучення інвестицій (вкладення коштів у статутний фонд, придбання акцій підприємства або боргових зобов'язань, надання кредиту), тривалість інвестиційних траншів, умови виходу інвесторів із проекту, термін окупності інвестицій тощо. Інвестори з резюме отримують інформацію про їхній можливий склад, а також про досвід і компетенції ключових учасників проекту, програми їхнього мотивування, особливості захисту прав інтелектуальної власності тощо.

Черговим етапом технології бізнес-планування відповідно до стандарту ЄБРР є аналіз підприємства, на якому планується реалізувати проект. Як бачимо, хоча стандарт ЮНІДО також передбачає розкриття інформації про підприємство, проте на цьому аспекті формування бізнес-плану ЮНІДО не акцентує уваги. З одного боку, це добре, оскільки ЮНІДО розглядає проект через призму вивчення ринку, встановлення виду продукції, яким можна заповнити певну нішу, визначення необхідних виробничих потужностей і встановлення обсягу інвестицій, які необхідні для реалізації бізнесової ідеї. Такий підхід гарний тим, що тут можна аналізувати, яке з підприємств

найкраще підходить під конкретну ідею. У свою чергу, стандарт ЄБРР орієнтований на те, щоб знайти інвесторів для реалізації проекту на базі конкретного підприємства. З цього ракурсу технологія бізнес-планування на основі стандарту ЄБРР є більш формалізованою. Вона ретельніше враховує специфіку підприємства, його структуру, потенціал для реалізації певної бізнесової ідеї. Тобто стандарт ЄБРР акцентує увагу на оптимізації результатів реалізації проекту в напрямку узгодження умов його виконання між реципієнтом і потенційними інвесторами.

На етапі аналізування підприємства-реципієнта конкретизуються відомості про власників підприємства, історію його розвитку, поточний фінансовий стан, наявність і стан кредиторської заборгованості, місце підприємства на ринку за обсягами реалізації. Тут також наводяться дані про технологічні процеси підприємства і зв'язки між ними.

Після етапу аналізування підприємства технологією бізнес-планування за стандартами ЄБРР передбачено етап формування ідеї пропонованого проекту. Порівняно зі стандартом ЮНІДО, де також передбачений такий етап у бізнес-плані, підготовленому за стандартом ЄБРР, сутність пропонованої ідеї розкривається як сукупність послідовно реалізовуваних операцій, що базуються на виробничій програмі підприємства і фінансовому плануванні, а також комплексі аргументів на користь того, що наявні ринкові можливості і рівень конкуренції незаперечно свідчать про те, що здійснені в проект інвестиції забезпечать очікуваний прибуток. Характерною особливістю як цього етапу бізнес-планування, так і загалом стандарту ЄБРР є те, що в ньому здійснюється екологічне оцінювання проекту. Проводячи екологічні атестації, ЄБРР забезпечує екологічну обґрунтованість своїх проектів і спостереження за їхніми природоохоронними показниками. У рамках своїх проектів він прагне забезпечити додаткові екологічні переваги, особливо якщо ці проекти дають і економічні переваги. ЄБРР надає особливого значення проектам, які сприяють підвищенню енерго- і ресурсоефективності, зменшенню відходів, відшкодуванню та утилізації

використаних ресурсів, використанню більш чистих технологій, розширенню використання поновлюваних ресурсів, а також іншими проектами, що мають в основному природоохоронні завдання.

Реалізація пріоритетів екологічної політики ЄБРР забезпечується на всіх етапах процесу оцінки проекту. До процедур Банку в цій сфері відносяться відбір, і такі дослідження, як проведені спонсором екологічні оцінки і ревізії, огляд стану навколишнього середовища, внесення екологічних умов до юридичних документів, а також екологічний нагляд за проектами та їхня оцінка. Діюча в Банку секція екологічної експертизи встановлює, у якій формі екологічні обстеження повинні проводитися спонсорами або засновниками до проходження етапу затвердження концепції проекту, а також вимоги щодо опитування громадської думки. Особливого значення надають заходам, що зменшують несприятливі з екологічної точки зору наслідки виконання проектів, поліпшують стан навколишнього середовища або гігієну праці й техніку безпеки на виробництві. Завершальним етапом технології бізнес-планування відповідно до стандартів ЄБРР є формування плану отримання і використання кредитів. Як бачимо, на відміну від стандарту ЮНІДО, де цей план є елементом фінансового планування, у стандарті ЄБРР він максимально конкретизований. Передусім причина в тому, що кредитування є основною функцією ЄБРР. Практично 100% проектів, які реалізуються за участі цієї організації, передбачають використання підприємствами-реципієнтами кредитів ЄБРР та інших кредиторів. Тому саме на кредитних ризиках акцентується увага в стандарті ЄБРР. План отримання і використання кредитів у бізнес-планах проектів, що підготовлені за стандартом ЄБРР, є інструментом контролювання позичальників та уникнення ймовірності нецільового використання ресурсів, порушення розрахункової дисципліни тощо. Зазвичай план отримання і використання кредитів містить таку інформацію: графіки отримання і погашення кредитів; форми гарантування кредитів; види обладнання і види робіт, які будуть фінансуватися за рахунок отриманих кредитів; результати

проведення SWOT-аналізу; ризики, пов'язані з реалізацією проекту, і опис заходів, які будуть реалізовані для їхнього зниження або ліквідації.

До поширених технологій бізнес-планування належить також технологія, що базується на стандарті KPMG. Компанія KPMG надає аудиторські та консультаційні послуги з податкових та фінансових питань клієнтам, серед яких найбільші українські та міжнародні компанії, а також низка неурядових організацій та фінансових інститутів. Технологія бізнес-планування, розроблена компанією KPMG, стала стандартом, оскільки KPMG запропонувала на ринок програмний продукт «Інтерактивна бізнес-модель підприємства», який є електронним документом у форматі MS Excel. Цей продукт уможливорює при формуванні бізнес-плану в будь-якому форматі розробляти інтерактивну бізнес-модель підприємства, яка є інструментом фінансового аналізу й джерелом отримання необхідних фінансових показників.

Технологія бізнес-планування за стандартом KPMG близька до технології бізнес-планування за стандартом ЮНІДО. Є лише певні відмінності в наповненні кожного з етапів технології бізнес-планування. Попри це перевагою бізнес-плану, підготовленого за стандартом KPMG, є те, що в ньому приділяється увага обчисленню проектної собівартості пропонованої продукції (послуг), що засвідчує прозорість використовуваного підходу до управління витратами й дозволяє на передпроектній стадії реалізації бізнесової ідеї аналізувати можливі резерви зниження собівартості. Щодо недоліків цієї технології, то в ній надто закритими є інформація щодо особливостей матеріально-технічного забезпечення виконання виробничої програми підприємства та порядок забезпечення проекту виробничими потужностями.

Однією з альтернатив під час побудови бізнес-планів є використання стандарту *MasterPlans*. Компанія *Master Plans Experts* є всесвітньовідомою організацією, яка надає послуги з бізнес-планування. І хоча при рекламуванні своїх послуг компанія акцентує увагу на тому, що пропоновані нею бізнес-

плани враховують усі індивідуальні особливості клієнтів, слід визнати, що технологія їхньої розробки досить високо формалізована для кредитних, інвестицій, екологічних та інших проектів. Причинами цього є, з одного боку, набутий компанією досвід у бізнес-плануванні, типологізації бізнесових ідей, а з іншого боку – те, що компанія Master Plans Experts так само, як і компанія KPMG, взяла за основу при бізнес-плануванні технологію ЮНІДО.

Логічність етапів цієї технології важко поставити під сумнів. Бізнес-план, побудований за стандартом MasterPlans, добре структурований. Користувач такого бізнес-плану послідовно, на основі дедуктивного методу, отримує аргументи про економічну доцільність і реалістичність реалізації бізнесової ідеї. Щодо недоліків застосування цієї технології бізнес-планування, то доцільно виділити те, що вона орієнтована на реалізацію бізнесових ідей, які передбачають виробництво продуктів і технологій, які є інноваціями для підприємства, а не для ринку.

Альтернативою цій технології є технологія бізнес-планування відповідно до стандарту *BFM Group*. *BFM Group Inc.* – об'єднання кількох компаній, які спеціалізуються на розробленні креативних стратегій розвитку бізнесу і дослідження ринку. За участі *BFM Group Inc.* реалізовано сотні успішних інвестиційних проектів у всьому світі. Набутий досвід і широка мережа представництв перетворили використовувану компанією технологію бізнес-планування на один із найпоширеніших стандартів.

Порівняно з технологіями бізнес-панування на засадах застосування стандартів ЮНІДО, ЄБРР, KPMG, MasterPlans ця технологія найбільш деталізована. У ній окремо приділяється увага започаткуванню підприємством зовнішньоекономічної діяльності, що є важливим для проектів, реалізація яких виходить за межі національних ринків, зокрема з точки зору врахування витрат на придбання ліцензій, необхідність сплати ввізних мит, попередження можливих правових конфліктів із зарубіжними бізнес-партнерами тощо. Характерною особливістю цієї технології є також те, що майже половина етапів її реалізації присвячена фінансовому

плануванню та обґрунтуванню прибутковості проекту. Ця технологія прийнятна для бізнес-планування інноваційних проектів підприємств незалежно від того, чи бізнесові ідеї передбачають упровадження продуктів, які є інноваціями для підприємства, чи продуктів, які є інноваціями для ринку.

Для проектів, які передбачають впровадження продуктів, які є інновацією для ринку, прийнятною є технологія бізнес-планування, яка базується на стандарті *TACIS*. Незважаючи на певну простоту цієї технології порівняно з вищенаведеними, доцільно визнати, що вона орієнтована саме на виконання інноваційних проектів. Так, перший етап технології присвячений розкриттю передісторії необхідності реалізації інновацій. На другому етапі акцентується увага на інноваційності пропонованого продукту. Третій етап дає уявлення про потенційні ринки й очікуваний рівень попиту на інноваційний продукт. Аргументування обраної моделі управління проектом реалізації бізнесової ідеї відбувається на четвертому етапі. Завершується технологія бізнес-планування обґрунтуванням обсягу необхідних інвестицій та фінансовим плануванням, зокрема обсягу доходів витрат, активів, пасивів тощо. Недоліком цієї технології є те, що в ній не відображено виробничої програми підприємства, а також плану матеріально-технічного забезпечення її виконання. Як наслідок, непрозорою є інформація про виробничі потужності, необхідні для реалізації проекту, графік їхнього впровадження й експлуатації. Крім того, технологія бізнес-планування відповідно до стандарту *TACIS* не конкретизує, яка частка проекту фінансуватиметься за рахунок власних коштів підприємства, а яка за рахунок кредитів.

Контрольні запитання по темі

1. Які є особливості технології бізнес-планування за стандартами KPMG?
2. У чому переваги та недоліки технології бізнес-планування за стандартами MasterPlan?
3. Дайте характеристику технології бізнес-планування за стандартами ЮНІДО.
4. Дайте характеристику особливостям технології бізнес-планування за стандартами СБРР.
5. Охарактеризуйте відмінності технології бізнес-планування за стандартами *TACIS*.
6. Дайте характеристику технології бізнес-планування за стандартами BFM Group.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

3.1. Принципи, цілі та функції розробки бізнес-плану

Розробка бізнес-планів характерна для всіх форм та видів підприємництва, це складова частина підприємницьких угод виробничого, торгово-комерційного і фінансово-кредитного характеру.

Бізнес-план є ефективним засобом донесення нової ідеї до осіб, спроможних фінансувати. Водночас — це основа для оцінки перспективи розвитку та управління новим бізнесом.

Бізнес-план став принципово новим для української економіки документом. Основною метою його розробки виступає планування господарської діяльності підприємства на найближчий і віддалені періоди відповідно до потреб ринку і наявності необхідних ресурсів. До інших цілей відносяться:

- визначення бізнес-планом ступеня життєздатності і майбутньої стійкості підприємства, зниження ризику підприємницької діяльності;
- конкретизація перспектив бізнесу у вигляді системи кількісних і якісних показників;
- забезпечення зовнішніх інвестицій.

Бізнес-план враховує не тільки внутрішні цілі підприємства, але і зовнішні цілі осіб, зацікавленість в участі яких є у підприємця. Головним чином це інвестори. Бізнес-план є документом, що дозволяє оцінити доцільність вкладення грошових коштів (капітал) в проект, що розробляється. Науково обґрунтований бізнес-план є кількісним і якісним орієнтиром як для самого підприємця, так і для його партнерів і кредиторів. Багато банків не говорять про умови кредитування без наявності бізнес-плану.

У сучасній практиці бізнес-план виконує такі функції:

- служить основою для розробки стратегії і тактики бізнесу;
- дозволяє проводити формування і реалізацію планових програм для оцінки потенціалу розвитку нового напрямку діяльності, контролювати процеси, що протікають в рамках бізнесу;
- залучає ззовні грошові кошти для розвитку або реінжиніринга бізнесу;
- залучає до реалізації планів бізнесу партнерів, які здатні вкласти в нього власний капітал або технологію, яка є у них.

Бізнес-план, будучи невід'ємною частиною системи планування на підприємстві, є її окремою ланкою і не обмежується яким-небудь одним видом планування. Проте, йому все ж таки властиві у достатній мірі стійкі ознаки відповідно до завдань, що стоять перед ним:

- бізнес-план не може включати весь комплекс загальних цілей підприємства, а лише одну з них, ту, яка пов'язана з інвестиційним процесом (внутрішнім або зовнішнім). Бізнес-план – це завжди інвестиції (розвиток). Немає інвестицій – не може бути і бізнес-плану (на відміну від інших видів планування, наприклад стратегічного);

- на відміну від стратегічного і тактичного плану, бізнес-план має чітко обкреслені тимчасові рамки, після закінчення яких обкреслені планом мета і завдання повинні бути виконані;

- у бізнес-плані функціональні складові (план маркетингу, план виробництва та інше) на відміну від всіх інших видів планів, є повноправними, рівноважними частинами структури.

Розробка бізнес-плану є досить трудомістким процесом і потребує значних затрат часу та коштів. Тому одним із факторів, що зумовлює ефективність і результативність бізнес-планування, є його організація.

Бізнес-план — це документ, який описує всі основні аспекти майбутнього підприємства, аналізує всі проблеми, з якими воно може зіткнутися, а також визначає способи вирішення цих проблем. Тому правильно складений бізнес-план відповідає на запитання: чи варто взагалі вкладати кошти в цю справу і чи принесе вона доходи, які окуплять всі

витрати сил і коштів? Дуже важливо зробити це саме на папері у відповідності до вимог і провести спеціальні розрахунки. Це допомагає побачити майбутні проблеми і зрозуміти, чи можна їх подолати.

Особиста участь керівника в складанні бізнес-плану настільки велика, що більшість зарубіжних банків та інвестиційних фірм взагалі відмовляються розглядати заявки на виділення фінансування, якщо стає відомо, що бізнес-план з початку і до кінця був підготовлений консультантами, а керівник його лише підписав. Долучаючись до роботи особисто, він ніби моделює свою майбутню діяльність, перевіряючи на міцність сам задум і себе.

Підготовкою бізнес-плану можуть займатися менеджери, підприємці, підприємства, об'єднання підприємств або консалтингові організації. Основу групи спеціалістів, що розробляють бізнес-план, становлять маркетингологи, економісти, статистики, фінансисти. Для розробки стратегії розвитку великого підприємства складається розгорнутий бізнес-план. Нерідко вже на стадії його підготовки визначається партнер.

Підприємства, які працюють у стабільній ситуації та виробляють товар для сталого ринку, при зростанні обсягів виробництва розробляють бізнес-план, спрямований на удосконалення виробництва та пошук шляхів зниження його витрат. Але всі ці підприємства постійно розглядають заходи щодо модернізації продукції чи послуг, що виробляються чи надаються. Підприємства, які виробляють продукцію в умовах постійного ризику, насамперед, систематично працюють над освоєнням нових видів продукції, переходом на виробництво товарів нових поколінь та продовженням їх життєвого циклу. Якщо підприємство, плануючи значне зростання виробництва традиційних продуктів або тих, що освоюються, не має достатніх власних потужностей для їх виробництва, воно може вирішити цю проблему, виходячи з таких варіантів:

- 1) шляхом залучення інвестицій для створення нових потужностей;
- 2) шляхом пошуку партнерів, в яких можна орендувати чи взяти в лізинг необхідне обладнання.

Другий варіант, як правило, забезпечує прискорене розв'язання завдань і потребує менше коштів. У цьому випадку вже на стадії розробки бізнес-плану визначаються вимоги до майбутнього виробництва.

Одне із першочергових завдань бізнес-плану — це пошук інвесторів: нових акціонерів, кредиторів, спонсорських вкладень тощо.

Загалом складно визначити послідовність опрацювання бізнес-плану, але підприємець, розробляючи його, має «внутрішню логіку», яка допомагає йому в процесі, підказує етапи, не дає можливості «перескочити».

У цілому логіка розробки бізнес-планів така:

- 1) вибір продукту на ринку;
- 2) дослідження ринкового середовища;
- 3) вибір місцезнаходження підприємства;
- 4) прогнозування обсягів продажу;
- 5) визначення виробничих параметрів бізнесу;
- 6) опрацювання цінової та збутової політики;
- 7) вибір та обґрунтування організаційних параметрів бізнесу;
- 8) оцінка можливих ризиків та загроз для бізнесу, прогноз їх мінімізації;
- 9) оцінка фінансових параметрів;
- 10) складання резюме та висновків.

Головними принципами, якими слід керуватися при розробці бізнес-планів, є принцип неперервності, принцип багатоваріантності, принцип кількісної оцінки цілей розвитку підприємства, принцип науковості та принцип оптимальності, принцип збалансованості і принцип системності, послідовності і швидкого (гнучкого) реагування.

Принцип неперервності означає, що роботи зі складання різних планів повинні вестися постійно, без перерв.

Принцип багатоваріантності відображає необхідність в отриманні не одного, а сукупності планів, але перевага надається найкращому варіанту.

Принцип кількісної оцінки цілей розвитку підприємства означає необхідність представлення в цифровому вираженні запланованих до досягнення цілей функціонування виробництва і збуту готової продукції (послуг).

Принцип науковості полягає в необхідності побудови різних видів планів на основі економічних і фінансових розрахунків, які базувалися би на правильно обраних елементах системи планування, достатньо точних вихідних даних і прогресивних нормах і нормативах.

Принцип збалансованості полягає у системі тісно взаємопов'язаних і погоджених різних видів планів, які ґрунтувалися би на реально розрахованих трудових, виробничих і фінансових ресурсах.

Принцип оптимальності заключається в необхідності знаходження і реалізації найкращих оптимальних рішень.

Принцип системності обумовлює необхідність проектування і поєднання всіх елементів системи планування в єдину систему.

Принцип послідовності складається з того, що числові оцінки економічних, фінансових і інвестиційних показників, отриманих в результаті розробки бізнес-плану, повинні повністю відповідати етапам стратегічного плану розвитку підприємства.

Принцип швидкого (гнучкого) реагування передбачає можливість оперативного внесення відповідних коригувань в плани виробничо-господарської та інвестиційної діяльності підприємства, обумовлених змінами в мікро- і макросфері. У ринковій економіці важливо також оперативно і адекватно реагувати на сучасні досягнення науково-технічного прогресу. Це дозволить підприємству зберегти високий рівень конкурентоспроможності виготовленої продукції і підприємства.

За рахунок чітко визначених кінцевих цілей розробленого бізнес-плану вся справа бізнесу набуває цілеспрямованості, що дозволяє спрямувати енергію та дії підприємств в оптимальне русло. Підготувавши бізнес-план,

підприємство чи підприємець отримує інструмент контролю управління, який забезпечує поступове його просування до поставленої мети.

При складанні бізнес-плану відбувається процес самонавчання, а після реалізації передбачених ним дій він слугує основою для аналізу фактичних показників. Таким чином, підприємець набуває знань, досвіду та професіоналізму.

У сучасних умовах бізнес-план є робочим інструментом, який описує процес функціонування підприємства, показує, яким чином його керівники мають намір досягти своєї мети. Якісно розроблений бізнес-план допомагає підприємству зростати, завойовувати нові позиції на ринку, розробляти перспективні плани свого розвитку, формувати концепції виробництва нових товарів і послуг та обирати раціональні шляхи їх реалізації.

Контрольні питання по темі

1. Що є метою складання бізнес-плану ?
2. Які функції виконує бізнес-план?
3. Які завдання виконує бізнес-план?
4. Якими принципами слід керуватися при розробці бізнес-плану?
5. Хто займається підготовкою бізнес-планів на підприємстві?.
6. Яка загальна послідовність розробки бізнес-планів?
7. Назвіть основні функції робочої групи з розробки бізнес-плану. ?
8. Що є джерелом інформації для складання бізнес-плану? ?
9. Що є метою складання бізнес-плану?
10. Які основні функції виконує бізнес-план?

3.2. Послідовність розробки інноваційного бізнес-плану

Бізнес-план є найважливішим серед документів, потрібних для злагодженої роботи. Скласти його можуть окремі підприємці чи управлінський персонал фірми або групи фірм, які планують здійснювати інвестиційну діяльність, а також спеціалізовані консультаційні фірми. Останні можуть виконувати весь обсяг робіт зі створення зазначеного

документа або подавати спеціалістам підприємств конкретну допомогу у формуванні структури бізнес-плану, розрахунку окремих показників тощо.

Якщо бізнес-план підприємство розроблює самостійно, його підготовка може охоплювати кілька етапів.

На першому етапі видається наказ по підприємству чи приймається рішення зборів засновників, які визначають загальні напрями майбутніх інвестиційних програм, склад робочої групи і конкретних виконавців, календарні строки підготовки бізнес-плану, осіб, які здійснюють загальне й методичне керування роботою.

Загальне керівництво розробкою перспективного плану інвестиційної діяльності здійснює керівник підприємства, методологічне — його заступник з економічних питань або консультант. До складу робочої групи входять провідні спеціалісти таких служб і відділів: планово-економічного, маркетингу, юридичного, фінансового, бухгалтерії, головного технолога, праці та заробітної плати, відділу кадрів та ін.

До основних функцій робочої групи належать такі:

- визначення напрямів і загального обсягу робіт під час складання бізнес-плану;
- визначення функцій конкретних виконавців і розподіл робіт між ними;
- підготовка документів, таблиць, схем, графіків, за якими конкретні виконавці повинні готувати й подавати інформацію;
- погодження питань про координацію дій між окремими виконавцями;
- визначення календарного плану із встановленням термінів виконання робіт і подання готових результатів.

На другому етапі кожний відділ і працівник робочої групи визначають обсяги роботи, збирають потрібну інформацію, виконують необхідні розрахунки, оформлюють табличний матеріал і текстову частину до нього.

Розробка бізнес-плану пов'язана з використанням великої кількості інформації. Повнота і якість її істотно впливають на можливість досягнення

мети, поставленої під час складання бізнес-плану. Недостатнє висвітлення окремих його розділів через обмеженість інформації може викликати в інвесторів сумніви щодо доцільності виділення коштів. Тому важливо знати, які дані потрібні для складання бізнес-плану і де їх можна знайти.

Певна частина інформації міститься в опублікованих наукових джерелах. Для її пошуку використовують енциклопедичні словники, статистичні збірники, реферативні журнали, моніторинги. Оброблюють необхідні дані за допомогою сучасних засобів механізованої обробки інформації. У розвинених країнах ринкової економіки існує низка фірм, які спеціалізуються на збиранні й акумулюванні інформації щодо стану та перспектив розвитку ринку. Використання інформації під час розробки бізнес-плану дає змогу підвищити рівень обґрунтованості тих його розділів, які стосуються оцінювання ринку, маркетингової діяльності та конкурентів.

В Україні вивченням ринку інвестицій та визначенням його пріоритетів займаються спеціальні державні та приватні фірми. Серед них вирізняється Українська державна кредитно-інвестиційна компанія, яка аналізує інвестиційну ситуацію в державі у щоквартальному збірнику-огляді “Моніторинг інвестиційної діяльності в Україні”.

Третій етап розробки бізнес-плану передбачає узагальнення в цілому по підприємству матеріалів, одержаних від різних служб і виконавців, уточнення й установлення зв’язку між ними, оформлення остаточного варіанта, підписання й затвердження бізнес-плану.

Заключний етап — презентація бізнес-плану, тобто доведення основних його положень до заінтересованих осіб.

Якщо бізнес-план розробляє стороння консультаційна фірма, етапність як за формою, так і за змістом дещо відрізняється від тієї, яка існує в разі його складання на підприємстві. Підприємство насамперед повинно укласти угоду з консультаційною фірмою, де слід визначити завдання, умови й терміни виконання роботи зі створення бізнес-плану.

У процесі виконання робіт підприємство передає виконавцю необхідні матеріали, документацію, розрахунки, а також забезпечує необхідні умови праці для спеціалістів.

Після завершення робіт засновник оцінює їх якість, вносить додаткові корективи до попередньо поставленого завдання, приймає й оплачує виконані роботи. Розроблений сторонньою організацією бізнес-план підписує керівник консультаційної фірми і затверджує керівник підприємства-замовника.

У процесі складання інвестиційного бізнес-плану важливо правильно й дохідливо викласти його мету, суть інвестиційного проекту і форми його реалізації, а також кінцеві результати від здійснення інвестицій. Цей розділ бізнес-плану, який можна назвати “Характеристика об’єкта інвестування”, складається, як правило, після визначення всіх інших напрямів діяльності. Він є узагальнюючою частиною документа, де у стислій формі викладаються всі основні ідеї майбутнього проекту. До основних вимог, яких слід дотримуватися у процесі підготовки цього розділу, належать лаконічність, інформативність, переконливість і простота викладу. Інвестор на основі цього розділу може зробити висновок, чи відповідає проект його інвестиційній стратегії та наявним ресурсам, чи влаштовує він інвестора щодо строків реалізації, строків і повноти повернення капіталу.

Насамперед необхідно викласти мету складання бізнес-плану: з метою пошуку партнера для здійснення спільної діяльності, з проханням надання кредиту на умовах повернення, повного або часткового фінансування на засадах неповернення, подання заявки на приватизацію чи викуп державного майна тощо.

Далі потрібно розкрити суть проекту, тобто загальну концепцію бізнесу, його репутацію в минулому та напрями розвитку на майбутнє, а також охарактеризувати продукцію, зазначити основні ринки збуту, розмір доходів і витрат, прибуток, рентабельність, ступінь ризику, які змогли б переконати інвестора в тому, що цей бізнес вигідний і перспективний.

У цьому ж розділі слід стисло описати ступінь підготовленості проекту та форми його здійснення (нове будівництво, реконструкція, розширення, переоснащення діючого підприємства, ступінь підготовленості проектної документації, висновки експертів про надійність об'єкта інвестування).

Необхідно також викласти основні потреби в інвестиційних ресурсах і терміни їх освоєння, загальну вартість інвестиційного проекту, а також визначити можливу частку зовнішнього інвестора й період здійснення інвестицій, намітити терміни введення об'єкта в експлуатацію, визначити строки окупності й повернення капіталу інвестору. При цьому слід пам'ятати, що для інвестора інтерес становлять насамперед кінцеві фінансові результати, такі як сума грошового потоку, валовий і чистий прибутки.

Структура бізнес-плану

1. Титульний аркуш
2. Зміст бізнес-плану
3. Резюме
4. Галузь, фірма та її продукція (послуги):
 - 4.1. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі
 - 4.2. Опис продукту (послуги) фірми
 - 4.3. Патенти, товарні знаки, інші права власності
 - 4.4. Стратегія зростання фірми
5. Дослідження ринку:
 - 5.1. Загальна характеристика ринку продукту
 - 5.2. Цільовий ринок бізнесу
 - 5.3. Розміщення фірми
 - 5.4. Оцінка впливу зовнішніх чинників
6. Маркетинг-план:
 - 6.1. Стратегія маркетингу
 - 6.2. Передбачувані обсяги продажу
7. Виробничий план:
 - 7.1. Основні виробничі операції

- 7.2. Машини та устаткування
- 7.3. Сировина, матеріали та комплектувальні вироби
- 7.4. Виробничі та невиробничі приміщення
- 8. Організаційний план:
 - 8.1. Форма організації бізнесу
 - 8.2. Потреба бізнесу в персоналі
 - 8.3. Власники бізнесу й команда менеджерів
 - 8.4. Організаційна схема управління
 - 8.5. Кадрова політика і стратегія
- 9. Оцінка ризиків:
 - 9.1. Типи можливих ризиків
 - 9.2. Способи реагування на загрози бізнесу
- 10. Фінансовий план:
 - 10.1. Прибутки та збитки
 - 10.2. План руху готівки
 - 10.3. Плановий баланс
 - 10.4. Фінансові коефіцієнти
- 11. Додатки

Бізнес-план:

1. Має бути стислим, простим, але адекватно розкривати сутність підприємницького проекту (для більшості невеликих проектів з обсягами фінансування 80—100 тис. грн, обсяги бізнес-планів обмежуються 20—25 стор.)

2. Має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка цікавить або може зацікавити читача, У разі необхідності додаткову, пояснювальну, первинну Інформацію можна винести в додатки (обсяги їх не обмежуються)

3. Має ґрунтуватися на реалістичних припущеннях. Прогнози та передбачення треба підкріпити посиланнями на тенденції та пропорції розвитку галузі, на проведені дослідження ринку, на досвід діяльності

конкурентів тощо.

4. У цілому має бути песимістичним, тобто орієнтуватися на найгірший результат і в такий спосіб створювати певний «запас міцності» бізнесу.

5. Має бути легким для сприйняття, чітким та логічним, щоб у ньому можна було швидко знайти потрібну інформацію. Отже, у структурі бізнес-плану треба виділяти параграфи

6. Має забезпечувати збереження конфіденційної інформації про фірму та її діяльність

7. У бізнес-плані рекомендується уникати професійних жаргонізмів, суто технічних описів продуктів, операцій, процесів. Треба користуватися загальновідомими термінами, інформацію викладати у діловому стилі, але якомога доступніше.

До загальних правил оформлення бізнес-плану належать:

1. Наявність титульного аркуша із зазначенням на ньому повної назви, адреси та телефону фірми).
2. Наявність сторінки змісту (перелік розділів, параграфів, таблиць, рисунків тощо) з посторінковою рубрикацією.
3. Розміщення резюме (коротких висновків) на початку бізнес-плану
4. Розміщення в кінці бізнес-плану додатків (що деталізують, доповнюють та уточнюють інформацію, наведену в основних розділах)
5. Наявність приміток та посилань на джерела використаної інформації

Контрольні питання по темі

1. Які етапи включає підготовка бізнес-плану підприємства ?
2. Які функції виконує робоча група з підготовки бізнес-плану?
3. Які інформація використовуються при розробці бізнес-плану?
4. Якими принципами слід керуватися при розробці бізнес-плану?
5. Які особливості розробки інвестиційного бізнес-плану?.
6. Назвіть розділи структури бізнес-плану?
7. Назвіть основні вимоги до бізнес-плану?

3.3. Структура та зміст розділів бізнес-плану

Резюме – це стислий (1-2 стор.) огляд підприємницького проекту, його ключових, найбільш важливих та значущих аспектів. Фактично резюме є гранично стислою версією бізнес-плану. Резюме викладають так, щоб привернути увагу потенційних інвесторів та кредиторів, зацікавити їх у більш легальному вивченні бізнес-плану та сформувані достатньо чітке уявлення про найсуттєвіші риси підприємницького проекту.

У резюме необхідно:

1. Дати короткий опис концепції бізнесу, його можливостей та стратегії їх реалізації, котрі забезпечать бізнесу переваги на ринку.
2. Навести відомості про цільовий ринок бізнесу (основні споживчі якості товару, особливості його технічного обслуговування, передбачувані обсяги продажу, частка ринку)
3. Розкрити унікальні характеристики бізнесу, найбільш суттєві конкурентні переваги фірми, які мають місце або будуть створені внаслідок реалізації розробленої стратегії
4. Указати на компетенцію та професіоналізм керівників фірми та членів команди менеджерів
5. Навести основні передбачувані показники фінансової діяльності фірми (прибутковість, період досягнення беззбитковості, термін повернення інвестицій тощо)
6. Окреслити загальну потребу в коштах, визначити бажану форму їх отримання, охарактеризувати можливі форми повернення

Додатки – це не регламентований за обсягом розділ бізнес-плану, в якому наведено інформацію, що деталізує, уточнює або підтверджує зміст основних розділів бізнес-плану, посилання на всі документи, які містяться у додатках, мають бути зроблені в тексті бізнес-плану.

У додатки рекомендується включати:

- первинні матеріали аналізу ринку

- стислі біографічні відомості про власників бізнесу, ключових менеджерів, про їхні професійні обов'язки, особливі вміння та досягнення
- словник технічних термінів (у разі потреби)
- детальну технічну характеристику продукту бізнесу
- схему виробничих потоків
- специфікації продукції
- рисунки, фотографії продукції, приміщень фірми тощ
- рекламні матеріали
- прейскуранти
- гарантійні листи від основних клієнтів» постачальників, кредиторів
- рекомендаційні листи, які підтверджують високу репутацію і надійність керівників фірми
- схему організаційної структури фірми
- юридичні документи (копії установчих документів, контрактів, угод, патентів, ліцензій тощо)

1. Титульний лист

Бізнес-план відкривається титульним листом, з якого читач повинний одержати першу інформацію про суть проекту. Ця інформація або залучить, або відіпхне читача, а тому повинна бути подана вкрай продумано. Ознайомлення з титульним листом повинне дати відповіді на нижчеподані 6 питань:

1. Назва й адреса підприємства, його юридичний статус.
2. Директор: ПІБ і телефон.
3. Імена й адреси засновників.

Як видно, перші три питання стосуються формального представлення суб'єкта, і відповіді на ці питання повинні бути строго формальними. Деякі труднощі можуть виникнути при перерахуванні засновників, особливо коли їх багато. Список засновників може зайняти кілька сторінок. У такому випадку необхідно на титульному листі зробити посилання на додаток, у якому

наведений їхній склад. Порядок розташування засновників у цьому списку найкраще зберегти відповідно до установчих документів..

4. Найбільш великі досягнення компанії за останні один - два роки і їхній розвиток в інвестиційному проекті. Суть проекту.

Виклад суті проекту 3-5 рядками (для більшого числа рядків на титульному листі не залишається місця) є самою важкою справою. Успіх у рішенні цієї задачі власне кажучи зводиться до тому, чи вдасться ні знайти афоризм, здатний виразити суть проекту.

5. Вартість проекту і передбачувані джерела фінансування.

Серед джерел фінансування самими звичними є додаткова емісія акцій і кредит. Деталі будуть розкриті в самому бізнес-плані, а тут важливо сказати про це загалом.

6. Заява про комерційну таємницю.

Укладач проекту вправі вказати, чи є ні даний документ комерційною таємницею. Варто звернути увагу на те, що оголошення документа комерційною таємницею, якщо в цьому немає необхідності, працює проти укладача, тому що обмежує широту поширення документа, що, у свою чергу, звужує коло потенційних інвесторів.

На весь текст, поміщений на титульному листі, приділяється не більш 25 рядків.

2. Резюме

Це - короткий зміст бізнес-плану. Мета цього розділу дати стислий (1-2 стор.) огляд вашої ділової пропозиції, здатної привернути увагу інвестора, спонукати його розглянути весь план.

Резюме складається наприкінці роботи над бізнесом -планом, а розміщується попереду всіх інших розділів).

Резюме викладають так, щоб привернути увагу потенційних інвесторів та кредиторів, зацікавити їх у більш детальному вивченні бізнес-плану та сформулювати достатньо чітке уявлення про найсуттєвіші риси підприємницького проекту.

В цьому розділі слід чітко вказати вашу мету у даному бізнесі, привести ваш прогноз продажу, описати, у чому полягають ваші переваги у порівнянні з конкурентами, та вказати у кінцевому підсумку потрібну суму інвестицій та те, як вона буде у кінцевому результаті використана, також мають бути подано відповіді, як мінімум, на наступні питання:

1. Яка мета у підприємства та для чого конкретно потрібні гроші?
2. Скільки необхідно грошей? (загальна потреба у коштах)
3. Який стан цільового ринку? (основні споживачі, особливості обслуговування товару, частка ринку).
4. Які унікальні характеристики бізнесу, найбільш суттєві конкурентні переваги фірми, які мають місце або будуть створені в наслідок реалізації розробленої стратегії.
5. Яка компетенція та професіоналізм керівників фірми та членів команди менеджерів?
6. Як використання ресурсів у рамках цього проекту буде відповідати екологічній безпеці?
7. Який прибуток підприємство отримає у результаті даного виду діяльності?
8. Яким чином та коли отримані гроші будуть повернені (у випадку подачі замовлення на фінансування)?

3. Галузь, фірма та продукція (послуги).

Цей розділ опрацьовується в бізнес-плані для того, щоб:

- переконати читача бізнес-плану у перспективності галузі, до якої належить бізнес.
- забезпечити довіру до даного бізнесу з допомогою опису переваг та особливостей його продуктів (послуг).

Структура розділу така:

- 3.1. Поточна ситуація та тенденції розвитку галузі.
- 3.2. Опис продукту (послуги) фірми.
- 3.3. Патенти, товарні знаки, інші інтелектуальні права.

3.4. Стратегії фірми.

3.1. Поточна ситуація та тенденції розвитку галузі.

Інвестори та кредитори оцінюють бізнес-план за певними критеріями, одним з яких є галузь. Галузь із ринком, що швидко зростає, розглядається як сприятливіша для розвитку бізнесу.

Написання цього підрозділу повинно охопити наступні питання:

1. Сучасний стан галузі, перспективи розвитку та динаміка (циклічність).
2. Концепція поведінки даної фірми у галузі.
3. Стисла характеристика нових продуктів у галузі та нових ринків збуту.
4. Визначення чинників, котрі у перспективі можуть позитивно або негативно вплинути на розвиток галузі (наприклад екологічні, технічні, законодавчі).
5. Хто є основними представниками галузі? Які компанії займають ключові позиції?
6. Скільки нових фірм виникло в галузі останнім часом?
7. Які нові товари і нові сегменти ринку було освоєно в галузі за останні роки?
8. Які нові тенденції помітні в розвитку галузі?

3.2. Опис продукту (послуги) фірми.

Складання цього розділу бізнес-плану починається з чіткого визначення об'єкта пропозиції на споживчому ринку. Розділ бізнес-плану, який називається «Продукт (послуга)» повинен включати такі основні показники:

- характеристика продукції, що випускається (послуг), в тому числі характеристика принципово нового продукту (послуги);
- тривалість життєвого циклу продукції;
- технологічні особливості випуску продукції (надання послуг);
- визначення продукції (послуг), призначеної для продажу на зовнішньому ринку.

При характеристиці передбачуваної продукції (послуг) дуже важливо чітко окреслити:

- перелік (асортимент) основних видів продуктів, напівфабрикатів і т. ін., які планується виробляти, а також види послуг, що передбачається надавати споживачам;

- призначення вироблених продуктів (послуг);
- споживчі характеристики продуктів (послуг);
- унікальність (цінність) продуктів (послуг);
- конкурентоспроможність продукції (послуг) на споживчому ринку.

В інформації про призначення вироблених продуктів (послуг) необхідно визначити мету виробництва конкретних їх видів з точки зору задоволення конкретних потреб споживачів.

Споживчі якості продукції доцільно характеризувати за такими параметрами:

- основні види сировини, з якої виготовляється продукція;
- вага «нетто» одиниці продукції;
- строки зберігання за певних умов;
- смакові властивості (для харчових продуктів);
- естетика зовнішнього вигляду;
- показники якості продукції;
- хімічний склад (наявність мінеральних та інших речовин);
- рівень цін;
- можливість надання знижок;
- інші відомості.

Специфічність продукту (послуги) конкретного підприємства слід визначати на певному регіональному ринку конкретного виду продукції (послуг) для чітко окресленого контингенту споживачів. При цьому унікальність продукту (послуг) може бути забезпечена будь-якою з його споживчих властивостей або їх комплексом порівняно з продукцією

(послугами), що реалізується іншими підприємствами в межах регіону, а також за рахунок надання додаткових послуг і застосування різних форм обслуговування.

Разом з тим на цій стадії слід передбачити і слабкі сторони запропонованого продукту та тривалість його життєвого циклу.

Тривалість життєвого циклу будь-якого товару (послуги) залежить від багатьох факторів, що діють на макро- та мікрорівні. Так, вона залежить від динаміки науково-технічного прогресу, рівня доходів населення, технології виробництва, умов зберігання, культури реалізації і споживання. Тому при складанні бізнес-плану слід визначити:

а) час, необхідний для доведення нового чи вдосконаленого продукту (послуг):

- до перших продажів;
- до піку (максимально можливого) обсягу продажів;
- до закінчення продажів;

б) час, необхідний на модифікацію продуктів, що випускаються, і можливість їх адаптації в нових ринкових умовах.

Базовий перелік питань цього підрозділу:

- Що є продуктом та (або) послугою фірми? Якими є технічні, експлуатаційні або споживчі параметри цієї продукції?
- Для задоволення яких потреб призначено продукцію фірми?
- Якими є властивості продукції, що роблять її унікальною? Чому споживачі купуватимуть продукцію фірми?
- На якій стадії розробки перебуває продукт фірми (дослідний зразок; виробництво; масовий випуск)?
- Чи захищено продукцію фірми патентами? Чи використовуються інші форми захисту промислової власності?
- Чи існують можливості розширення номенклатури або , вдосконалення продукції фірми в майбутньому?

3.3. Патенти, товарні знаки, інші інтелектуальні права. Базові питання:

- Чи передбачається нова розробка товарного знаку, чи буде випускатись продукція під існуючим знаком?
- Зареєстровано чи планується зареєструвати патент?

3.4. Стратегії фірми.

Вибір стратегії дій на ринку визначає майбутнє компанії. Для кращого розуміння свого місця на ринку і зв'язаної з ним стратегії дій можна скористатися описом різних станів, адресованим першому керівнику компанії, оскільки саме від нього в першу чергу залежить прийняття стратегічних рішень.

Положення справ на фірмі можна описати чотирма сценаріями, кожний з яких відповідає визначеній стратегії. Ці стратегії представляються досить очевидними і є комбінацією *двох характеристик*, що відбивають положення компанії на ринку. *Одна з цих характеристик* відноситься до *продукту* або випуску (вже освоєні продукти), або зовсім новому, виробництво якого ще тільки має бути налагодити. *Інша характеристика* відноситься до *споживачів* – вони або уже відомі (сформовані споживачі), або їх ще треба шукати (нові споживачі). Попарне сполучення зазначених характеристик утворить безліч з чотирьох можливих станів, що схематично показані на рис. 3.1.

Ринки \ Продукти	Продукти	
	Нові	Освоєні
Сформовані	1	2
Нові	3	4

Рис.3.1. Обрання сценарію стратегії фірми

Чотири стратегії, показані на малюнку, відповідають чотирьом крайнім станам: від пропозиції освоєного продукту сформованим споживачам до початку виробництва нового продукту для нових споживачів.

Кожної зі стратегій відповідає один зі сценаріїв, що нижче приводяться,

зміст яких розкривається одинадцятьма твердженнями. Сценарії покликані насамперед стимулювати інтерес до дослідження існуючого стану на фірмі як стартової позиції для розробки і реалізації інвестиційного проекту.

Усі твердження, на яких будуються сценарії, складаються з двох частин: бази, що за аналогією можна порівняти з олівцевим начерком, і "розфарбування" цього "малюнка". Так, наприклад, у сценарії № 1 "малюнком" є твердження: "Ваш бізнес дуже спеціалізований". "Розфарбовується" це твердження, так само як і всі інші в сценаріях 1 - 4, одним з положень, яким привласнені числа 0, 1, 2 і 3:

- твердження ("малюнок") цілком не відповідає вашому випадку - 0. У наведеному прикладі це означає, що ваш бізнес не є спеціалізованим;
- твердження ("малюнок") у чомусь схоже на ваш випадок, але відмінностей набагато більше, ніж загального, - 1;
- твердження ("малюнок") дуже схоже на ваш випадок, відмінності явно другорядні - 2;
- твердження ("малюнок") відповідає вашому випадку - 3. У наведеному прикладі це означає, що ваш бізнес спеціалізований.

У кінцевому рахунку кожен опис ("малюнок" + "розфарбування") представляється одним з чотирьох чисел від 0 до 3.

Робота зі сценаріями зводиться до наступного. Треба читати твердження за твердженням і відзначати те число (0, 1, 2 чи 3), що відповідає вашому відношенню до кожного твердження. Після того як позначені числа у всіх 11 рядках у кожнім сценарії, їхні значення сумуються і результати записуються у підсумкові рядки таблиць (Таблиці 3.1—3.4).

З чотирьох підсумкових сум обирається найбільша — це і буде той сценарій, що найбільш близький до випадку:

- № 1 — у вас усі добре і нічого змінювати не треба;
- № 2 — має сенс запропонувати вашим клієнтам нові чи продукти істотно модифікувати ті, що випускаються;
- № 3 — для зміцнення бізнесу треба розширити число клієнтів;

Таблиця 3.1

Сценарій № 1

Ваш бізнес дуже спеціалізований				
Вам не вистачає власних засобів для інвестицій				
Є значний потенціал розвивати бізнес				
с вже існуючими споживачами				
Розмір компанії відповідає вашим бажанням				
У вас добрі стосунки з клієнтами				
Ваша мета - зберегти досягнуте				
Ваша фірма недавно випустила на ринок новий продукт				
Чисельність клієнтів вашої фірми помітно росте				
Конкуренція мало позначається на вашому бізнесі				
Немає можливості розширити справу				
Вам не занадто добре вдається керувати змінами				
Разом				

Таблиця 3.2

Сценарій № 2

Нові чи технології товари - замітники роблять ваш продукт несучасним				
Ваші споживачі переважно великі і швидко зростаючі організації				
Маються добрі можливості для появи нових товарів (послуг)				
Ваша сильна сторона — знання техніки				
Ваші клієнти прагнуть до нововведень				
Вам дуже легко створити новий товар (послугу)				
У вас є можливість зробити чи знайти новий товар (послугу)				
Ви все знаєте про ваших клієнтів (кілька разів зустрічалися з кожним з них)				
Ви добре генеруєте і розробляєте нові ідеї				
Ваші товари (послуги) починають застарівати				
Існуючий попит скорочується				
Разом				

Таблиця 3.3

Сценарій № 3

Помітне скорочення числа постійних клієнтів				
Ваш товар (послугу) легко описати				
Ваш товар (послуга) обіцяє багато вигод споживачам				
Середній розмір замовлень у вашій фірмі зменшується				
Вам необхідно стандартизувати товар (послугу) для зниження витрат				
Ви можете виділити групи серед ваших клієнтів				
Великий попит на ваш традиційний товар (послугу) зберігається				
Ваша фірма зіштовхується із сильною конкуренцією				
Ви добре вмієте знаходити клієнтів і продавати їм				
Для збереження обсягу продажів необхідна реклама				
Ваші товари (послуги) дуже конкурентоздатні				
Разом				

Сценарій № 4

Ви охоче йдете на ризик Вас підстьобує кинутий особисто вам виклик Одна з ключових фігур фірми її залишила і відзивається про компанію критично Товари вашої фірми більше не йдуть на розхват Вашу фірму вбиває конкуренція Хтось хоче вибити вас з бізнесу Ваш новий партнер має чудові контакти в іншій сфері, яка цікавить вас Ви — ентузіаст Ви можете знайти кращі можливості для бізнесу Чисельність ваших клієнтів стрімко скорочується У вас є супернова ідея Разом				
--	--	--	--	--

№ 4 —необхідно різко змінювати бізнес: переходити на виробництво нових продуктів для нових клієнтів.

Після того як обраний сценарій, ще раз треба перевірити себе. Дуже добре, коли одна з чотирьох сум буде домінувати над іншими, — тоді це дійсно потрібний варіант. Однак може вийти і так, що принаймні дві домінуючі суми виявляться близькими за значенням. У цьому випадку можна зробити висновок про те, яку стратегію обрати більш доцільно.

Ціль стратегії — залучити потенційного клієнта. Спосіб оцінити ринок — опитування людей про те, що їх турбує.

Закінчуючи опис стратегії маркетингу, ще раз треба відповісти на такі питання.

— Що є вашою метою — вузька ніша ринку чи широкий ринок? У першому випадку товар повинен бути вузькоспеціалізованим, а в другому - універсальним, звичайним.

- На чому основана стратегія — на фактах чи припущеннях?
- Чи сумлінна ваша оцінка конкурентів?
- Чи покриє очікуваний дохід на інвестиції можливі ризики?
- Чи досить ретельно ви проаналізували стратегії, якими користаються конкуренти, перш ніж їхній відкинути? Може бути, доцільно

скористатися чимось з їхньої практики?

- Чи відповідає ваша стратегія нормам права?

4. Дослідження ринку.

1. Загальна характеристика ринку

Дослідження привабливості продукції (послуг), призначеної для випуску і реалізації, нерозривно пов'язане з маркетинговими дослідженнями ринку в цілому. Тому в бізнес-плані виділено розділ «Ринок» або «Оцінка ринків збуту». Тут мають бути розкриті такі основні питання:

- 1) загальна характеристика регіонального ринку продукції (послуг);
- 2) сегментація ринку продукції (послуг), що випускає підприємство в регіоні;
- 3) визначення розміру і складу продукції (послуг), що випускатиме підприємство у прогнозованому періоді;
- 4) організація збуту продукції (послуг) підприємства в умовах конкуренції.

Загальна характеристика ринку продукції (послуг) передбачає визначення:

- a) ступеня насиченості ринку;
- b) місткості ринку;
- c) загальної тенденції попиту на продукцію (послуги) у поточному і прогнозованому періодах.

Залежно від ступеня насиченості ринку продукцією (послугами) розрізняють ринок продавця і ринок покупця. Ступінь насиченості ринку можна визначити за рівнем забезпеченості населення продукцією (послугами) та за загальною тенденцією привілеювання вимог продавців чи покупців на ринку, за кількістю і якістю товарів (послуг), їхніми ціновими характеристиками.

Місткість регіонального ринку продавця визначається сумою товарних ресурсів, що є у розпорядженні підприємств регіону, включаючи залишки товарів і сировини.

Місткість регіонального ринку покупця визначається як сума обсягів попиту місцевого населення і підприємств (установ, організації),» а також приїжджого населення.

Досліджувати попит населення на певну продукцію (послуги) слід за трьома напрямками:

1) вивчення реалізованого, тобто задоволеного, попиту. Він характеризує фактичний рівень задоволення попиту на окремі товари (послуги);

2) вивчення незадоволеного попиту у зв'язку з відсутністю у продажу необхідних населенню товарів або при недостатній інформації про нові види продукції (послуг);

3) вивчення попиту, що формується, тобто попиту на певні види продукції (послуги), які ще чітко не визначені.

При вивченні попиту на певну продукцію (послугу) необхідно враховувати її специфічні особливості, які визначаються характером самої продукції (послуги), а також умовами її реалізації і споживання.

Аналіз і прогнозування обсягу попиту населення на певну продукцію (послуги) на регіональному ринку в цілому, в тому числі на продукцію (послуги) конкретного підприємства, здійснюється на основі статистичних даних про доходи і витрати населення регіону на певну продукцію чи послуги із застосуванням методів аналізу і прогнозування конкретних економічних показників.

Прогнозування попиту на конкретні види продукції (послуги) на регіональному ринку (мікропопит) здійснюється із застосуванням таких інструментів економіко-математичного моделювання, як складання однофакторних моделей залежності обсягу попиту від факторів (цін, доходів тощо), визначення одиничних коефіцієнтів еластичності та побудова багатфакторних моделей, а також перенесення середньорічних розмірів чи темпів продажу на прогнозований період.

Особливо важливе значення для прогнозування загального обсягу

попиту населення має дослідження причин виникнення незадоволеного попиту, визначення обсягу попиту, що формується, і тенденцій його розвитку.

Для чіткого визначення «своїх ніш» у процесі бізнес-планування проводиться сегментація ринку. Можливими критеріями сегментації можуть бути:

- а) види продукції і послуг, що реалізуються;
- б) контингент споживачів: вік (діти, молодь, середній вік, похилий вік, усі разом); стать (чоловіки, жінки); національність чи етнічна група; освіта; стиль життя; соціальна приналежність; професія; рівень доходів; сімейний стан; інші показники.

У процесі сегментації ринку важливо визначити цільовий і найперспективніший сегмент ринку для підприємства, обґрунтувати цей вибір визначенням тих моментів, які привернуть увагу типового покупця до цільового ринку (новизна продукції чи послуг та прогресивна продуктова ідея, ціна, якість продукції, культура обслуговування, додаткові послуги тощо), обумовлять розширення обсягів реалізації продукції за найвигідніших умов транспортування і забезпечення товарно-сировинними ресурсами.

Найскладнішим і відповідальним питанням для підприємства на даному етапі є визначення загального обсягу реалізації продукції, його складу на кожному із вибраних ринків. Визначення обсягу збуту продукції необхідно тісно ув'язати з дослідженням попиту і виробничих можливостей підприємства. Найпоширенішим методом вивчення попиту є анкетне опитування населення в районі діяльності підприємства. Анкетування повинне визначити:

- хто конкретно буде покупцем;
- скільки буде тих чи інших покупців;
- яку продукцію купуватимуть окремі групи споживачів;
- чому вони не купуватимуть запропоновану продукцію (послуги);
- рівень цін на окремі види продукції (послуг);

- скільки і якої продукції (послуг) зможуть купити конкретні споживачі за певних рівнів цін;
- загальний обсяг продажу у вартісній формі;
- тенденції зміни обсягу продажу при зміні рівня цін чи інших факторів загального і специфічного характеру.

Велику увагу слід приділити вивченню структури реалізованого попиту і факторів, що її визначають. Джерелом інформації про внутрішню групову структуру реалізованого попиту на продукцію (послуги) конкретних підприємств є вибіркові дані оперативного обліку реалізації продукції чи послуг.

Оскільки попит змінюється під дією різних факторів, виникає необхідність встановлення кількісної залежності зміни попиту від цих факторів. Найпоширенішим є коефіцієнт еластичності попиту від різних факторів (K_c):

$$K_c = \frac{\Delta y}{\Delta x} \times \frac{x}{y} \quad (1.1.)$$

де y – обсяг попиту;

Δy – приріст попиту;

x – фактор;

Δx – приріст фактора.

Одним із основних факторів коливання обсягу і структури попиту на продукцію і послуги є зміна цін на них.

Як завжди, з підвищенням ціни обсяг попиту зменшується. Тому можна вважати, що завжди $K_c > 0$, і при аналізі знак еластичності не представляє інтересу. Коефіцієнт показує, наскільки зміниться попит при підвищенні (зниженні) ціни на один процент. Якщо $K_c = 1$, це означає, що попит змінюється пропорційно зміні ціни (одинична еластичність). Якщо $K_c > 1$, це означає, що попит змінюється швидше, ніж ціна (еластичний попит). Коли $K_c < 1$, попит змінюється повільніше, ніж ціна (нееластичний попит).

Якщо обсяг попиту зростає при незмінній ціні, а K_c прагне до нескінченності (на ринку досконалої конкуренції), вважають, що попит цілком еластичний, якщо ж при зміні ціни обсяг попиту зовсім не змінюється, це свідчить, що попит зовсім не еластичний. Знаючи коефіцієнт еластичності, можна приймати комерційні рішення щодо варіювання цінами і визначати обсяги попиту на перспективу.

Еластичність пропозиції показує зв'язок між змінами в цінах на товар і обсягах його пропозиції. Вирішальну роль у визначенні коефіцієнта еластичності пропозиції відіграє фактор часу. Чим довший проміжок часу, на який розраховує товаровиробник, тим більші можливості його пристосування до зміни цін і перерозподілу ресурсів між альтернативними ринками товарів і послуг.

Для підприємств із визначеним контингентом споживачів і ринку збуту зміни обсягів реалізації можливо змодельовати за допомогою коефіцієнтів еластичності, що відбивають залежність обсягів продажу від їхньої ціни або від розміру доходів.

Дайте загальну характеристику ринку продукту фірми:

- Розміри (потенціал) ринку товарів даного профілю.
- Які тенденції (зростання, стабілізації, звужування) характерні для ринку даного продукту в останні роки?
- Які є оприлюднені прогнози щодо майбутнього розвитку ринку?
- Які основні чинники впливали і впливатимуть у майбутньому на тенденції розвитку ринку даного продукту?
- За допомогою яких засобів задовольняються потреби споживачів даного виду товарів?

2. Процедура вибору цільового ринку фірми

складається з наступних етапів:

1. Сегментація ринку (поділ усіх можливих споживачів на певні групи). Сегментація може здійснюватися за різними критеріями:

а) Якщо продукт бізнесу розраховано на споживчий ринок, то критеріями можуть бути ознаки: географічні; демографічні; соціально-економічні; культурні; ознаки особистості тощо.

б) Якщо продукт бізнесу призначено для виробничого споживання, то за критерії беруть: тип підприємства; циклічність ділової активності; обсяги мінімальної партії поставки тощо

2. Оцінка продукту

Оцінка може здійснюватися за такими напрямками:

а) Сильні та слабкі сторони

б) Кількість ресурсів, необхідних для розробки продукту

с) Сильні та слабкі сторони конкурентів

д) Динаміка попиту на продукцію фірми

е) Можливості захопити певну частку ринку

ф) Відповідність цілей фірми можливостям, які відкриваються в сегменті

Вибір найліпшого, потенційно найприбутковішого сегмента ринку, тобто виділення цільової групи споживачів, на яку й орієнтуватиметься бізнес фірми.

Чітко опишіть цільовий ринок бізнесу:

– Хто є споживачами (потенційними споживачами) продукції фірми?

– Що є специфічним саме для ваших існуючих або потенційних клієнтів (особливі потреби, пріоритети, звички, географічні, демографічні, соціально-економічні ознаки тощо)?

– Чого шукають ваші споживачі і чому вони віддають перевагу, придбаючи даний продукт?

– Для якої групи споживачів найбільше підходить продукт вашого бізнесу?

– Чому визначена цільова група споживачів має першорядне значення саме для вашої фірми?

3. Розміщення фірми.

Вдале розташування підприємства частіше за все, вельми сильно впливає на доходи, прибуток та оперативність виконання завдань. Кожна сфера бізнесу має специфічні критерії вибору розміщення фірми.

Проте сам процес локалізації будується за єдиною для всіх сфер схемою і охоплює такі етапи:

1. Вибір найліпшого регіону країни (з урахуванням особливостей визначеного цільового ринку та на основі аналізу демографічної ситуації і перспектив зростання економічного потенціалу в регіонах тощо)

2. Вибір ліпшої області в регіоні за критеріями: наближення до споживачів; віддалення від джерел постачання сировини та матеріалів; наявність необхідних трудових ресурсів; рівень оплати праці; діловий клімат для розвитку даної сфери бізнесу тощо

3. Вибір найвигіднішого населеного пункту в області, виходячи з оцінки; місцевих законів, конкурентної ситуації, можливостей транспортних комунікацій та рівня забезпечення комунальними послугами. Аналіз і відповідності даного бізнесу місцевому діловому оточенню тощо

4. Вибір найліпшого місця для фірми в населеному пункті з урахуванням таких конкретних факторів, як: можливості й витрати на оренду (придбання, будівництво) та ремонт придатних приміщень; експлуатаційні витрати; вартість комунальних послуг; можливості та перешкоди для пересування клієнтів тощо.

Таблиця 3.5

Матриця вибору місцезнаходження фірми

Основні фактори розміщення	Ваговий коефіцієнт	Об'єкт А		Об'єкт Б		Об'єкт В	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
1.Наближення до споживачів							
2.Витрати на оренду							
3.Експлуатаційні витрати							

4.Транспортні комунікації							
5.Рівень концентрації							
Загальна оцінка	1,0	X		X		X	
Місце	X	X		X		X	

В цьому розділі треба чітко відповісти на такі запитання:

1. Адреса вашого майбутнього підприємства.
2. Чому ви вибрали саме це місце, а не інше? Чим воно добре для вашого бізнесу?
3. Ви будете орендувати будинок, або він є вашою власністю?
4. Чи є необхідність у реконструкції приміщення або ремонті, та у чому це буде полягати?
5. Як вибір місцезнаходження буде впливати на витрати вашого підприємства?

4. На заключному етапі ринкових досліджень необхідно з'ясувати і відобразити у бізнес-плані:

- перелік конкурентів на вибраному ринку, тобто юридичних і фізичних осіб, що займаються виробництвом, реалізацією та організацією споживання аналогічних продуктів чи послуг;
- організацію, яка надаватиме потрібну підприємству інформацію з маркетингових питань, тобто характеристику юридичних і фізичних осіб, що займаються виробництвом і реалізацією аналогічних товарів і послуг;
- наявність спеціальних агентів і дистриб'юторів на вибраному ринку, сферу їхньої діяльності та фінансові відносини з ними;
- перелік клієнтів, з якими співпрацюватиме підприємство (при цьому маркетингові дослідження можуть проводитися як приватними, так і державними фірмами, самим підприємством).

Дослідження і оцінка факторів конкуренції є системним процесом, який складається з ряду етапів:

- 1) виявлення діючих і потенційних конкурентів;
- 2) аналіз показників діяльності, цілей і стратегій конкурентів;
- 3) виявлення слабких і сильних сторін діяльності конкурентів.

Існує два підходи щодо виявлення діючих і потенційних конкурентів. Перший пов'язаний з оцінкою потреб, що задовольняються на ринку основними конкуруючими фірмами. Другий орієнтує на класифікацію конкурентів відповідно до типів ринкової стратегії, які ними застосовуються.

Мета першого підходу – згрупувати конкуруючі фірми відповідно до піку потреб, які задовольняються за допомогою їхньої продукції. При цьому можуть бути виділені такі основні групи конкурентів:

1. Фірми, які пропонують один аналогічний вид продукції на регіональному ринку:

с) фірми, що орієнтуються на задоволення всього комплексу потреб, визначених споживачами щодо даної продукції;

д) фірми, які спеціалізуються на задоволення специфічних потреб окремих сегментів ринку;

е) фірми, які готуються до виходу на ринок з аналогічною продукцією (товаром, послугами).

2. Фірми, що обслуговують інші регіональні ринки аналогічною продукцією (товарами, послугами), вихід яких на даний регіональний ринок є вірогідним.

3. Фірми, які виробляють товари-замінники, спроможні витіснити даний товар з ринку.

Тому важливим аспектом виявлення конкурентів на основі розглянутого підходу є аналіз потреб ринку в товарах, що становлять основний асортимент товарів і послуг.

У процесі аналізу конкурентів необхідно враховувати мобільність стратегічної орієнтації. Дослідження перспектив еволюції стратегії конкурентів дозволяють виявити потенційно найнебезпечніших конкурентів.

Важливим моментом визначення конкурентного середовища є аналіз показників, що характеризують економічний потенціал фірми конкурента: активи балансу, обсяги виробництва і продажу, валовий і чистий прибуток, основний капітал, оборотний капітал, обсяг інвестицій, власний і позичений

капітал, науково-дослідну базу, витрати на науково-дослідну роботу, загальну кількість зайнятих робітників, в тому числі на виробництві, тощо.

Конкурентоспроможність власної фірми стосовно інших фірм варто розглядати й за такими показниками:

- динаміка обсягів продажів у вартісних і натуральних одиницях виміру;
- відношення прибутку до собівартості продукції (рентабельність);
- відношення обсягу продажів до середньої вартості товарних запасів (швидкість обертання товарів);
- завантаження виробничих потужностей;
- відношення обсягу продажів до середньорічної вартості основних і обігових коштів;
- портфель замовлень.

У цьому підрозділі бізнес-плану необхідно висвітлити:

1. Головні фактори конкурентоспроможності товарів чи послуг;
2. Практику фірм-конкурентів у галузі реклами та стимулювання збуту;
3. Практику фірм-конкурентів в галузі найменувань товарів і послуг, їхні відмінні особливості і товарні знаки;
4. Чим приваблює споживача зовнішнє оформлення продукції конкурентів;
5. Рівень сервісу конкурентів у процесі реалізації товару та обслуговування споживача;
6. Чи використовують конкуренти для збуту власну мережу чи ця мережа орендується;
7. Рух товарів від постачальника до фірми-конкурента;
8. Інші особливості й привабливість товарів основних конкурентів.

При дослідженні ринку товарів і послуг слід аналізувати і недоліки конкуруючих фірм, визначаючи сферу кожного конкурента на ринку, показати

максимальну і мінімальну ціну кожного, чия продукція найбільш якісна.

Таким чином, складання бізнес-плану підприємства починається з вивчення регіонального ринку продукції і послуг та позиції підприємства на конкретному видовому регіональному ринку. Зміст відповідних розділів має дати підприємцю відповідь на запитання:

- яку частку ринку займатиме підприємство;
- скільки і яку продукцію (послуги) йому виробляти, в тому числі на найближчий період, у вартісному і натуральному вираженні;
- хто і скільки купуватиме цієї продукції при певних якісних і цінових характеристиках.

Пропозиції, які використовуються для оцінки сфери збуту і обсягу реалізації, мають бути вивіреними. При оцінці пропонованого обсягу продажів необхідно показати, де в основному вони будуть сконцентровані і яким чином забезпечені.

Дослідження ринку продукції (послуг) підприємств може включати й інші розділи залежно від цілей і завдань досліджень. Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів та приклад заповнення анкети наведено у таблицях 3.6 та 3.7.

Таблиця 3.6

Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів

Чим приваблює продукт (послуга) клієнта	Що пропонує		
	конкурент 1	конкурент 2	конкурент 3
1. Якість			
2. Низька ціна			
3. Широкий асортимент			
4. Надійність			
5. Післяпродажне обслуговування			
6. Доставка			
7. Місцезнаходження			
8. Продаж у кредит			

9. Гарантії			
10. Продаж супутніх товарів			

Таблиця 3.7

Приклад заповнення матриці конкурентного профілю.

Ключовий фактор успіху	Ваговий коефіцієнт	Своя фірма		Конкурент А		Конкурент Б	
		рейтинг	оцінка (2гр.: 3гр.)	рейтинг	оцінка (2гр.: 3гр.)	рейтинг	оцінка (2гр.: 3гр.)
1. Якість товару	0,4	3	1,2	4	1,6	3	1,2
2. Ціна товару	0,3	2	0,6	2	0,6	2	0,6
3. Канали збуту	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
4. Технічне обслуговування	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
5. Реклама і стимулювання попиту	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Загальна оцінка	1,0	X	2,7	X	3,1	X	2,5

5. Маркетинговий план.

Призначення розділу "Маркетинг" у бізнес-плані полягає в доказі того, що збут продукції, зробленої в результаті реалізації проекту, проблем не створить. Ключовим моментом тут є насамперед оцінка можливого обсягу продажів, до якої прив'язується опис каналів реалізації, методів підготовки персоналу і його мотивації. Задачу можна вважати вирішеною, якщо відомі відповіді на такі запитання.

- Де знаходиться ринок і яка його потенційна ємність?
- Які економічні, соціальні і правові фактори визначають розвиток ринку даного товару чи послуги?
- Які можливості цього ринку щодо обсягу продажів, прибутку і

потенційного росту цих показників?

- Чи знайшла фірма свою нішу чи на ринку ж тільки намагається її відшукати? (В останньому випадку важливо аргументовано розповісти про те, як це можна зробити.)

- Як можна охарактеризувати цільову групу споживачів і що необхідно зробити, щоб "вийти" на неї? На чому заснована упевненість фірми в тім, що успіху в "своїх" споживачів доможеться саме вона, а не її конкуренти?

- На яких напрямках фірма особливо гостро відчуває тиск із боку конкурентів?

- На чому засновані конкурентні позиції самої фірми (ціна, якість, вид послуги й ін.)?

6. Виробничий план

Вимоги до місцевої інфраструктури

- Повинні дотримуватися основні існуючі вимоги до інфраструктури.
- Покупка (реконструкція) виробничого підприємства
- Перш ніж скласти рекомендації в бізнес-плані, варто докладно вивчити всі можливі варіанти по використанню існуючих чи зведенню нових будинків.

Закупівля верстатів / устаткування

- Повинні бути полічені усі витрати, а не тільки витрати, зв'язані з виробництвом. Можуть виникнути багато інших витрат у період між постачанням устаткування і його установкою для роботи у виробничих приміщеннях. Тому зверніть увагу на ці питання, перш ніж ви почнете торги.

План виробництва і розрахунок випуску продукції

Цей розділ дуже важливий, оскільки він дозволяє оцінити ступінь реалістичності бізнес-плану. Для більшості планів обсяг випуску продукції буде поступово досягати своєї проєктованої величини (це також називають "кривої навчання"). Бізнес план, у якому обсяг випуску продукції досягає

необхідної величини в перший день виробничого процесу, буде оскаржений більшістю читачів.

Виробничі фактори

Вони являють собою основу для фінансових розрахунків.

Істотно важливо перелічити усі витрати, необхідні для запуску виробничого процесу, а також одержання супутньої продукції, що утвориться в процесі основного виробництва, оскільки вона могла б мати визначену комерційну цінність.

Необхідно чітко розділяти виробничі фактори, що у кількісному вираженні змінюються пропорційно обсягу виробництва, і фактори, що не будуть змінюватися в залежності від зміни обсягу виробництва.

Деякі зауваження:

- Для досягнення простоти, ви можете перегрупувати деякі сировинні матеріали, що не є дуже важливими, у групу "додаткові" чи "інші". Це полегшить фінансові розрахунки.
- У деяких випадках дуже важко провести розходження між пропорційними і непропорційними факторами: енергія і транспорт можуть бути віднесені до тих чи іншим. Якщо обидві частини (пропорційна і непропорційна) є значущими, не уникайте визначити розходження між ними.
- Запасні частини, що зношуються, часто мають відношення до продукції, що випускається. Для розрахунків ви можете використовувати постійний фактор, зв'язаний з обсягом виробництва.
- Транспортні засоби можуть бути використані як для виробництва, так і для загальних цілей.

Вимоги до місцевої інфраструктури

- місце розташування стосовно головних залізничних магістралей і систем обслуговування
- водопостачання нинішніх і майбутніх потреб (кількість і якість) електроенергія (потужність трансформатора, відстань до підстанції)

- телекомунікації (наявність, можливий час використання) навколишнє середовище (вихлопні гази, шум, рух транспорту і т.д.) стічні води (підприємство водоочищення, достатня потужність)

- робоча сила (наявність, кваліфікація)

- наявність допоміжної служби (електрики, водопровідники і т.д.) політична ситуація (зацікавленість у проекті місцевої громадськості)

- система оподатковування

Покупка (реконструкція) виробничого підприємства

Якщо для виробничого процесу передбачається використання існуючих будинків, то варто брати до уваги наступне:

- загальний стан площадки, на якій розташований будинок Об загальний стан ремонтних робіт

- планування {демонтаж існуючих стін, спорудження нових) вимоги до робіт по зносі споруджень і вивіз будівельного сміття

- наявність необхідного місця для збереження і технічного обслуговування

- умови для проводки електрики

- стан каналізаційної системи

- модифікації з метою задоволення гігієнічним вимогам

- наявність офісу і/чи місця для розміщення лабораторії і їхній стан

- приміщення для персоналу (їдальня, кімната для збереження речей з індивідуальними шафками, що заціпаються, і т.д.)

- місце для паркування

- під'їзні дороги

Фізичні капітальні вкладення

На етапі попереднього вивчення до уваги варто брати наступне:

- витрати на виробничі лінії

- витрати на допоміжне устаткування (трансформатор, резервуари для палива і т.д.)

- витрати на доставку (упакування, пакувальні кошики, митниця, фрахт, страхування відправлення, і т.д.)
- зборка й установка на площадці
- введення підприємства в експлуатацію і приймання комісією
- спеціальне навчання операторів
- подальше обслуговування: доведення і точне настроювання апаратури
- збереження запасних частин і спеціальні інструменти для технічного обслуговування
- зацікавленість у фінансуванні, здійсненому постачальниками
- зацікавленість в авансових платежах постачальникам
- платежі в іноземній валюті

План виробництва і розрахунок випуску продукції

Цей розділ безпосередньо зв'язаний з розрахунком потоку наявних засобів по проекті. Тому він повинний бути складений на базі реальної інформації про середовище, у якій буде виконуватися розглянутий проект. Особливо повинні бути враховані наступні фактори:

- обмежений випуск продукції в період введення в експлуатацію
- наявність відходів сировинних матеріалів у період введення в експлуатацію (повинні бути включені в план тільки, якщо вони є значними)
- ризик випуску нестандартної продукції а період введення (повинне бути включене в план, якщо це вважається істотним)
- поступове збільшення потужності до висновку підприємства на повну потужність
- використання виробничої потужності за встановленим режимом експлуатації устаткування
- норма робочого часу
- коефіцієнт використання виробничої потужності за час експлуатації устаткування

– часовий графік ремонтних робіт і робіт з обслуговування устаткування

Пропорційні фактори витрат:

- основні сировинні матеріали
- додаткове виробництво продукції
- енергія (вугілля, газ, нафта, електрика) , частини що зношуються
- пакувальний матеріал
- супутня продукція
- комерційна супутня продукція (придатна до продажу)
- інші комерційні відходи (придатні до продажу)
- некомерційні відходи (реалізація]
- непропорційні (постійні) виробничі фактори
- заробітна плата штатного персоналу
- страховка
- витрати на технічне обслуговування відповідно до встановленого графіка
- роботи з очищення підприємства
- мобільне устаткування (яке звичайно використовується для широкого кола робіт, воно може вважатися постійним виробничим фактором)

Виробничий план має враховувати:

- коливання постачань сировини протягом року (особливо для сировинних матеріалів сільськогосподарського походження)
- остаточний попит на продукцію за рік (особливо для продукції сільськогосподарського призначення)
- умови збереження готової продукції (тривалість термінів збереження потребує додаткових фінансових коштів)
- періоди очікуваних несприятливих погодних умов
- обмеження виробничого процесу і гранична потужність (варто взяти до уваги непередбачені затримки у виконанні ремонтних робіт чи

непередбачене зниження потужності унаслідок визначених умов роботи).

Система контролю якості

Поясніть систему контролю якості, яку ви будете застосовувати. Вона повинна являти собою систему, що дозволяє в будь-який час здійснити перевірку відповідності випущеної продукції встановленим стандартам. Цей процес повинен включати етап перевірки сировинних матеріалів, а також готової продукції для того, щоб налаштувати виробничі лінії і переглянути процес виробництва з теоретичної точки зору для підтримки необхідного рівня витрат і постійного рівня якості готової продукції.

7. Фінансовий план

Особливий інтерес до фінансового плану пояснюється наявністю в ньому інформації щодо: вартісних результатів розробки решти розділів бізнес-плану; потреби започатковуваного бізнесу в інвестиціях; економічної доцільності реалізації бізнес-плану. Водночас слід враховувати такі конкретні особливості цього розділу бізнес-плану.

- по-перше, на відміну від інших розділів, він уміщує відповідну кількість фінансових документів стандартної форми, включаючи таблиці, графіки тощо;
- по-друге, його треба складати з перспективою принаймні на три роки (з показниками: щомісячними — за 1-й рік, щоквартальними — за 2-ий і 3-й роки);
- по-третє, показники цього розділу мають узгоджуватися з показниками інших розділів бізнес-плану;
- по-четверте, у ньому, як правило, опрацьовують кілька сценаріїв розвитку подій.

Ці особливості визначають зміст, послідовність і рівень деталізації опрацювання фінансового плану. Цей розділ здебільшого має три основні підрозділи:

- 1) план доходів і витрат (прибутків і збитків);
- 2) план грошових надходжень і виплат (руху готівки);

3) плановий баланс.

Завершується фінансовий план розрахунками основних очікуваних фінансових коефіцієнтів, згрупованих за сферами інтересів кредиторів, інвесторів і власників фірми, тобто розрахунками коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, рентабельності з необхідною конкретизацією.

План доходів і витрат є першим фінансовим документом фінансового плану. У цілому логіка опрацювання цього підрозділу фінансового плану передбачає визначення загальної суми коштів від продажу продукції фірми, що з неї послідовно вираховуються різні витрати фірми (операційні витрати, сплата відсотків за кредит і податків), а також розрахунок точки беззбитковості.

Опрацьовуючи плани грошових надходжень і виплат, треба брати до уваги те, що:

- цей підрозділ має відображати надходження грошей з усіх джерел (виторг від реалізації продукції чи надання послуг; кошти отримані від продажу цінних паперів або ліквідації активів фірми, позичені кошти тощо);
- погашення боргу (за винятком сплати відсотків) не належить до витрат і тому не включається в план прибутків і витрат, а відображується в плані руху готівки.

Щодо останнього, то головне завдання розробки плану готівки полягає в узгодженні в часі грошових надходжень; виплат, щоб забезпечити постійну наявність на рахунку фірми, певних коштів, тобто забезпечити її ліквідність. Важливо знати послідовність дій під час складання плану грошових надходжень і виплат. Як правило, вони такі:

- 1) визначення обсягу готівкових коштів на початок першого місяця розрахункового року;
- 2) обчислення загальної суми всіх передбачуваних грошових надходжень протягом кожного місяця;
- 3) розрахунок загальної суми всіх обов'язкових платежів протягом кожного місяця;

4) визначення чистого потоку готівки за кожен місяць як різниці між грошовими надходженнями та обов'язковими платежами;

5) розрахунок суми готівкових коштів на кінець кожного місяця.

Як відомо, для постійної оцінки фінансового стану фірми щорічно (на певну дату) складають баланс фірми з виокремленням активів і пасивів. Тому в процесі опрацювання цього підрозділу фінансового плану треба обов'язково з'ясувати зміст окремих статей балансу (поточних і постійних активів; поточних і довгострокових пасивів, зобов'язань перед власниками).

У процесі розрахунку фінансових коефіцієнтів користуються загальноживаною методикою їх визначення, яку треба знати бездоганно. Це стосується, зокрема: коефіцієнтів ліквідності (величини чистого оборотного капіталу, коефіцієнта поточної ліквідності і термінової ліквідності); коефіцієнтів платоспроможності (коефіцієнта заборгованості, коефіцієнта співвідношення залучених і власних коштів); коефіцієнтів рентабельності (відповідно коефіцієнти валового прибутку, операційного прибутку та чистого прибутку, а також показники окупності інвестицій і власного капіталу). Крім того, потрібно пам'ятати значення нормативних показників, які використовуються для порівнювання з розрахунковими значеннями відповідних фінансових коефіцієнтів.

Дуже важливо звернути увагу на те, що здійснюваний за допомогою фінансових коефіцієнтів аналіз фінансового стану фірми завжди ґрунтується на певних передбаченнях і припущеннях. Процес перевірки них передбачень (припущень) заведено називати аналізом чутливості. Він охоплює розрахунки кількох варіантів прогнозів і дає змогу встановити діапазон варіацій вихідних припущень, за межами якого здійснення запропонованого бізнес-проекту стає проблематичним.

Головне завдання фінансового плану — узагальнити результати всіх попередніх розділів бізнес-плану у вартісній формі та обґрунтувати доцільність реалізації даного підприємницького проекту з економічного погляду.

Значення фінансового плану полягає в тому, що розрахунки, які він містить, мають дати чіткі та вичерпні відповіді на такі запитання:

1. Самого підприємця:

– Звідки і коли фірма отримуватиме кошти і на що конкретно їх буде витрачено?

– Як співвідносяться поточні потреби фірми в грошах з рухом готівки?

– Яким буде фінансовий стан фірми на кінець прогнозованого періоду?

2. Потенційних інвесторів і кредиторів:

– Чи зможе підприємець виконати взяті на себе фінансові зобов'язання?

– Чи здатний підприємець належно розпорядитися отриманими коштами, щоб своєчасно повернути борги та забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?

У процесі розробки фінансового плану слід враховувати певні його особливості:

1. Фінансовий план є найменш гнучкою за формою частиною бізнес-плану, оскільки містить певну обов'язкову кількість фінансових документів (а також таблиць і графіків). Кожен з цих документів має стандартну форму для забезпечення стандартної методики розрахунків.

2. Інвестори та кредитори, як правило, вимагають, щоб фінансовий : план складався з перспективою на 3 роки (найчастіше з помісячною розбивкою інформації та перший рік та поквартальною — за другий та третій роки).

3. Фінансові показники цього узагальнюючого розділу не можуть суперечити інформації, наведеній в усіх інших розділах бізнес-плану.

4. У зв'язку з тим, що будь-який фінансовий аналіз майбутнього неминує характеризуватися певною мірою невизначеності, у фінансовому

плані доцільно опрацювати кілька сценаріїв розвитку подій. Рекомендується розробляти як мінімум два варіанти фінансовою плану (один ґрунтується на консервативних припущеннях, а другий – ураховує повний потенціал фірми).

5. У фінансовому плані слід (наскільки можливо) наголошувати на достовірності вміщеної інформації. Якість первинної інформації безпосередньо позначається на точності фінансових розрахунків.

Цілі та особливості розробки фінансового плану визначають його зміст, послідовність опрацювання і рівень деталізації. Фінансовий план містить такі основні підрозділи:

1. План доходів і витрат (план прибутків і збитків)
2. План грошових надходжень і виплат (план руху готівки)
3. Плановий баланс
4. Фінансові коефіцієнти.

За їх допомогою власники бізнесу, потенційні інвестори та кредитори можуть знайти відповіді на запитання щодо передбачуваного майбутнього фінансового стану фірми.

Для вже існуючої фірми у фінансовому плані обов'язково слід навести динаміку основних фінансових показників за минулі роки (як мінімум, за три останні роки). Копії відповідних фінансових документів наводяться в додатках.

План доходів і витрат складається в певній послідовності, щоб охарактеризувати результативність майбутньої діяльності фірми з погляду прибутковості та можливостей виживання:

1. Визначаються відповідні середні показники в галузі, до якої належить бізнес фірми.

2. Складаються прогнози обсягу продажів продуктів (послуг) фірми для кожного виду продукції на три роки. При цьому рекомендується дотримуватися консервативного підходу, тобто дещо знижувати можливі обсяги продажу. У текстовій частині даються пояснення щодо передбачуваних змін обсягів продажу, пов'язаних з сезонними коливаннями

попиту, застосування політики знижок із цін тощо.

3. Розраховуються прямі витрати фірми на розрахунок і реалізацію продуктів (послуг), які включають:

- прямі матеріальні витрати (вартість сировини, матеріалів, комплектувальних виробів та інших змінних витрат, пов'язаних з виготовленням продукції фірми)
- прямі витрати праці (заробітна плата та інші виплати основному виробничому персоналу фірми)

4. Визначається валовий прибуток фірми як різниця між загальним обсягом продажу фірми і сумою прямих витрат фірми на виробництво та реалізацію продукції.

5. Розраховуються операційні витрати фірми на виробництво і реалізацію продуктів (послуг), які включають усі інші витрати (крім прямих витрат), котрі необхідні для нормальної діяльності фірми.

6. Обчислюється операційний прибуток фірми відрахуванням від валового прибутку фірми операційних витрат.

7. Розраховуються суми сплати відсотків за отримані кредити.

8. Обчислюється прибуток до сплати податків як різниця між операційним прибутком і сумою сплати відсотків за кредит.

9. Обчислюються згідно з чинним законодавством суми податків з прибутку фірми.

10. Визначається чистий прибуток фірми як різниця між прибутком до сплати податків і сумою податків з прибутку фірми.

Головне завдання розробки плану руху готівки полягає в узгодженні в часі грошових надходжень та виплат, щоб забезпечити ліквідність фірми в плановому періоді, тобто постійну наявність на рахунку фірми коштів, достатніх для розрахунків за її зобов'язаннями.

Складання плану грошових надходжень і виплат уможливорює:

1. Визначення періодів, коли фірма матиме тимчасовий дефіцит або надлишок

2. Обчислення, скільки коштів потрібно взяти у борг на період дефіциту

3. Визначення цільового призначення цих коштів

4. З'ясування, коли ці кошти можуть бути повернені

План грошових надходжень і виплат складається на основі плану доходів і витрат з поправкою на очікувані зрушення у надходженнях та виплатах готівкових коштів. Щоб скласти план грошових надходжень і виплат необхідно:

1. Визначити готівкові кошти, що будуть у розпорядженні фірми на початок першого місяця розрахункового періоду (для другого, третього і наступних місяців ця сума дорівнює готівковим коштам на кінець попереднього місяця).

2. Обчислювати загальну суму всіх передбачуваних грошових надходжень на фірму і протягом кожного місяця (надходження від продажу продукції чи надання послуг, кошти, отримані від дебіторів, готівка від продажу акцій, коштів, які власники додатково інвестують у фірму, тримані позички тощо).

3. Розрахувати загальну суму всіх обов'язкових платежів фірми протягом кожного місяця (перелік усіх платежів є достатньо широким, а тому в процесі розрахунків важливо не пропустити жодного з них).

4. Визначити чистий потік готівки за кожний місяць як різницю між загальною сумою всіх передбачуваних грошових надходжень та загальною сумою всіх обов'язкових платежів фірми за місяць. Якщо грошові надходження за місяць перевищують платежі, то фірма має так званий додатний потік готівки. Навпаки, грошові надходження за місяці, менші за платежі, фіксують, що фірма від'ємний потік готівки, що записують у плані руху готівки в круглих дужках.

5. Розрахувати суму готівкових коштів на кінець кожного місяця. Для цього до готівкових коштів на початок кожного місяця додають додатний або від'ємний потік готівки за відповідний місяць.

У текстовій частині плану грошових надходжень і виплат мають бути чітко сформульовані передбачення та припущення (щодо методів збирання дебіторської заборгованості, цінових знижок, циклічності обсягів продажу і т. п.), що їх покладено в основу розрахунків руху готівки

Плановий баланс складається, щоб отримати «фотографію» фінансового стану фірми на певну дату (за стандартом — на 31 грудня), яка має зафіксувати фінансові позиції фірми

1. У бізнес-плані складається баланс, форма якого потребує вертикального розміщення інформації (верхня частина — активи; середня — пасиви; нижня — зобов'язання перед власниками)

2. У балансі мають бути зведені в одне ціле й описані:

- активи фірми (ресурси, які має фірма у своєму розпорядженні і завдяки яким створюється її прибуток);
- пасиви фірми (зобов'язання фірми перед кредиторами, іншими фірмами, організаціями, банками);
- власний капітал (зобов'язання фірми перед власниками та нерозподілений прибуток). Баланс складається згідно з універсальним бухгалтерським рівнянням: $\text{активи} = \text{пасиви} + \text{власний капітал}$.

План доходів і витрат, план руху готівки та плановий баланс містять усю необхідну інформацію для оцінки майбутнього фінансового стану фірми з допомогою розрахунків стандартних фінансових коефіцієнтів. Користуючись ними, кредитори, інвестори, а також самі власники фірми можуть:

- порівняти показники створюваної фірми з показниками інших аналогічних компаній та з середніми показниками й галузі;
- простежити тенденцію зміни відповідного показника протягом планового періоду;

У бізнес-плані фінансові коефіцієнти, як правило, групують за сферами інтересів кредиторів, інвесторів та власників фірми:

1. Фінансові коефіцієнти, що вибивають інтереси короткострокових

кредиторів:

- чистий оборотний капітал;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт термінової ліквідності

2. Фінансові коефіцієнти, що відбивають інтереси довгострокових кредиторів (інвесторів):

- коефіцієнт заборгованості;
- коефіцієнт співвідношення довгострокових боргів і власних коштів

3. Фінансові коефіцієнти, що відбивають інтереси власників фірми:

- коефіцієнт валового прибутку;
- коефіцієнт операційного прибутку;
- коефіцієнт чистого прибутку;
- окупність інвестицій;
- окупність власного капіталу

Складаючи фінансовий план, необхідно усвідомлювати, що середньогалузеві значення фінансових коефіцієнтів різняться за сферами бізнесу (оскільки кредитори та інвестори обов'язково враховують такі моменти, будь-які відхилення відповідних фінансових коефіцієнтів від середньогалузевих параметрів обов'язково слід пояснити в текстовій частині фінансового плану)

Розрахунки фінансових коефіцієнтів і інтересах довгострокових кредиторів (інвесторів).

Ліквідність - це здатність фірми виконувати свої короткострокові зобов'язання, спроможність активів фірми перетворюватися на готівку, яка і є абсолютно ліквідним засобом. Недостатня ліквідність може підвищити витрати на фінансування фірми та призвести до неможливості сплатити її рахунки виплатити дивіденди.

Основні показники ліквідності є:

Чистий оборотний капітал (Net Working Capital). Він створюється за рахунок довгострокових джерел і не потребує повернення найближчим часом:

$$O_k = \Pi_3 + \Pi_n, \quad (1.2)$$

де O_k – чистий оборотний капітал

Π_3 – поточні активи (Current Assets),

Π_n – поточні пасиви (Current Liabilities)

Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio). За його допомогою можна оцінити, яку частку своїх короткострокових зобов'язань фірма може покрити за рахунок реалізації поточних активів:

$$K_{nl} = \frac{\Pi_a}{\Pi_n} \quad (1.3)$$

де K_{nl} – коефіцієнт поточної ліквідності

Коефіцієнт термінової ліквідності (Acid-Test-Ratio). Він дає змогу точніше визначити рівень ліквідності фірми:

$$K_{nl} = \frac{(\Pi_a - M_3)}{\Pi_n}, \quad (1.4)$$

де K_{nl} – коефіцієнт термінової ліквідності,

M_3 – матеріальні запаси (Inventories)

Розрахунки фінансових коефіцієнтів в інтересах короткострокових кредиторів.

Платоспроможність – це здатність фірми виконувати свої довгострокові зобов'язання в міру настання строків платежів.

До основних показників платоспроможності відносять:

Коефіцієнт заборгованості (Debt Ratio). Цей показник характеризує частку залучених засобів у загальній сумі активів фірми, тобто допомагає оцінити фінансову стійкість фірми і зробити висновок щодо її здатності залучити додаткові капітал:

$$K_3 = \frac{3}{A} \quad (1.5)$$

де K_3 – коефіцієнт заборгованості;

3 – загальна сума зобов'язань (Total Liabilities);

A – загальна сума активів (Total Assets).

Коефіцієнт співвідношення довгострокових боргів і власного

капіталу (Debt-Equity-Ratio). Він показує здатність фірми повернути борги та відшкодувати збитки за рахунок власного капіталу:

$$K_{сдбвк} = \frac{ДЗ}{ВК} \cdot 100, \quad (1.6)$$

де $K_{сдбвк}$ – коефіцієнт співвідношення довгострокових боргів і власного капіталу;

$ДЗ$ – сума довгострокових зобов'язань (Long-Term Debt);

$ВК$ – власний капітал (Stock Holders Equity).

Розрахунки фінансових коефіцієнтів і інтересах власників фірми

Показники рентабельності характеризують спроможність фірми отримувати прибуток на вкладений капітал. Вони є індикаторами фінансового стану та ефективності управління фірмою.

До основних показників рентабельності належать:

Коефіцієнт валового прибутку (Gross Profit Margin). Показує рівень прибутковості на кожну гривню обсягу продажу фірми, тобто характеризує потенційну дохідність фірми:

$$K_{вп} = \frac{ВП}{П} \cdot 100, \quad (1.7)$$

де $K_{вп}$ – коефіцієнт валового прибутку;

$ВП$ – валовий прибуток (Gross Profit);

$П$ – обсяги продажу (Sales)

Коефіцієнт операційного прибутку (Operating Profit Margin). Відображає прибутковість виробничої діяльності фірми, оскільки на нього не впливають особливості чинної системи оподаткування:

$$K_{оп} = \frac{ОП}{П} \cdot 100, \quad (1.8)$$

де $K_{оп}$ – коефіцієнт операційного прибутку;

$ОП$ – чистий прибуток (Net Profit).

Коефіцієнт чистого прибутку (Net Profit Margin). Він є основним показником рентабельності, оскільки характеризує реальну прибутковість фірми:

$$K_{np} = \frac{Pr}{P} \cdot 100, \quad (1.9)$$

де K_{np} – коефіцієнт чистого прибутку;

Pr – чистий прибуток (Net Profit)

Окупність інвестицій (Return on Investment). Цей показник свідчить, наскільки ефективно здійснюється управління фінансами фірми з погляду використання можливих джерел прибутку:

$$O_i = \frac{Pr}{A} \cdot 100, \quad (1.10)$$

де O_i – окупність інвестицій;

A – загальна сума активів (Total Assets).

Окупність власного капіталу (Return on Equity). Показник дає можливість оцінити прибутковість вкладених коштів у започаткований бізнес:

$$O_{вк} = \frac{Pr}{BK} \cdot 100, \quad (1.11)$$

де $O_{вк}$ – окупність власного капіталу;

BK – власний капітал (Total Equity).

Проведений за допомогою фінансових коефіцієнтів *аналіз майбутнього фінансового стану фірми*, так само як і розробка планових фінансових документів фірми, ґрунтується на певних передбаченнях та припущеннях. Тому часто виникає потреба перевірити похідні (початкові) припущення. Таку перевірку заведено називати аналізом чутливості

Аналіз чутливості — це процес оцінки достовірності (перевірки) похідних передбачень та припущень, на яких ґрунтувались розрахунки фінансових документів. Процедура аналізу чутливості передбачає розрахунки кількох варіантів прогнозів з допомогою послідовного введення в них ключових припущень та оцінки впливу відповідних змін на майбутні фінансові результати діяльності фірми. Для того, щоб не втратити відправну точку аналізу та запобігти плутанині, рекомендується вводити припущення по одному, залишаючи решту незмінними. Після цього можна досліджувати результати змін різних пар припущень. У процесі аналізу чутливості

підприємець повинен самостійно визначити межі доцільної зміни припущень

Результати аналізу чутливості слід розглядати з погляду вже визначених у бізнес-плані рішень. Тоді аналіз чутливості дасть змогу встановити такий діапазон варіацій похідних припущень, за межами якого здійснення даного підприємницького проекту є проблематичним

У підсумковій частині фінансового плану мають бути зведені в ; одне ціле і охарактеризовані потреби фірми у фінансових ресурсах, які, власне, фірма прагне отримати, презентуючи свій бізнес-план, а також подано план повернення кредиторам та інвесторам їхніх коштів, тобто конкретні розрахунки та позиції щодо:

1. Загальних фінансових потреб фірми в плановому періоді:
 - за напрямками використання;
 - за передбачуваними джерелами фінансування (власні кошти, акціонерний капітал, торговий кредит, позики)
2. Бажаних умов і порядку отримання фінансових коштів:
 - загальна сума позики (як правило, не більше $\frac{2}{3}$ загальної вартості проекту);
 - терміни позики (максимум 3 роки в невизначеному середовищі);
 - відсоткові платежі;
 - пільговий період погашення боргу (як правило, не більше $\frac{1}{3}$ загального терміну позики);
 - вартість застави, яка пропонується для гарантування позики (вартість застави має перевищувати вартість позики не більше ніж в 2-3 рази)
3. Умов та термінів повернення коштів кредиторам та інвесторам:
 - графік погашення заборгованості;
 - умови сплати суми боргу (здебільшого передбачається сплата рівними частками кожні 6 місяців);
 - умови сплати кредитних платежів (типовою є щомісячна сплата, починаючи з моменту отримання позики).

8. Оцінка та страхування ризиків

Ризик є імовірнісна категорія, з наукових позицій доцільно характеризувати і вимірювати його як імовірність виникнення визначеного рівня втрат.

Джерелом ризику є невизначеність, під якою розуміється відсутність повної і достовірної інформації, використовуваної при ухваленні рішення. За цією ознакою всі рішення підрозділяються на три групи:

- рішення, прийняті в умовах визначеності;
- рішення, прийняті в умовах ймовірної визначеності (засновані на ризику);
- рішення, прийняті в умовах повної невизначеності (ненадійні).

Види втрат і ризику

Центральне місце в оцінці підприємницького ризику займають *аналіз і прогнозування* можливих утрат ресурсів при здійсненні підприємницької діяльності.

Нагадаємо ще раз, що мається на увазі не витрата ресурсів, об'єктивно обумовлений характером і масштабом підприємницьких дій, а випадкові, непередбачені, але потенційно можливі втрати, що виникають унаслідок відхилення реального ходу підприємництва від задуманого сценарію.

Щоб оцінити імовірність тих чи інших утрат, обумовлених розвитком подій по непередбаченому варіанті, впливає насамперед знати усі види втрат, зв'язаних з підприємництвом, і вміти заздалегідь обчислити їхній чи вимірити як ймовірні прогнозні величини. При цьому природно бажання оцінити кожний з видів втрат у кількісному вимірі і вміти звести їхній воєдино, що, на жаль, далеко не завжди вдається зробити.

Говорячи про врахування ймовірних втрат у процесі їхнього прогнозування, треба мати на увазі одна важлива обставина. *Випадковий розвиток подій*, що робить вплив на хід і результати підприємництва, здатна приводити не тільки до втрат у виді підвищених витрат ресурсів і зниження кінцевого результату. Та саме випадкова подія може викликати збільшення

витрат одного виду ресурсів і зниження витрат іншого виду, тобто поряд з підвищеними витратами одних ресурсів може спостерігатися економія інших.

Так що, якщо випадкова подія впливає на кінцеві результати підприємництва, має несприятливі і сприятливі наслідки, при оцінці ризику треба в однаковій мірі враховувати і ті й інші. Інакше кажучи, при визначенні сумарних можливих утрат варто віднімати з розрахункових утрат супровідний їхній виграш.

Втрати, що можуть бути в підприємницькій діяльності, доцільно розділяти на *матеріальні, трудові, фінансові, утрати часу, спеціальні види втрат*.

Матеріальні види втрат проявляються в непередбачених підприємницьким проектом додаткових чи витратах прямих втратах устаткування, майна, продукції, сировини, енергії і т.д. Стосовно кожному окремий з перерахованих видів утрат застосовні свої одиниці виміру.

Найбільше природно вимірювати матеріальні втрати в тих же одиницях, у яких вимірюється кількість даного виду матеріальних ресурсів, тобто у фізичних одиницях ваги, обсягу, площі й ін.

Однак звести воєдино втрати, вимірювані в різних одиницях, і виразити їхньою однією величиною не представляється можливим. *Не можна складати кілограми і метри*. Тому практично неминуче числення втрат у вартісному вираженні, у грошових одиницях. Для цього втрати у фізичному вимірі переводяться у вартісний вимір шляхом множення на ціну одиниці відповідного матеріального ресурсу.

Для досить значної кількості матеріальних ресурсів, вартість яких заздалегідь відома, утрати відразу можна оцінювати в грошовому вираженні.

Маючи оцінку ймовірних утрат по кожному з окремих видів матеріальних ресурсів у вартісному вираженні, можна звести їхній воєдино, дотримуючи при цьому правила дій з випадковими величинами і їх ймовірностями.

Трудові втрати представляють утрати робочого часу, викликані

випадковими, непередбаченими обставинами. У безпосередньому вимірі трудові утрати виражаються в людино-годинах, чи людино-днях просто годинник робочого часу.

Переклад трудових втрат у вартісне, грошове вираження здійснюється шляхом множення трудочасів на вартість (ціну) однієї години.

Фінансові втрати — це прямий грошовий збиток, зв'язаний з непередбаченими платежами, виплатою штрафів, сплатою додаткових податків, утратою коштів і цінних паперів. Крім того, фінансові втрати можуть бути при чи недоодержанні неотриманні грошей з передбачених джерел, при неповерненні боргів, несплаті покупцем поставленої йому продукції, зменшенні виторгу внаслідок зниження цін на реалізовані продукцію і послуги.

Особливі види грошового збитку зв'язані з інфляцією, зміною валютного курсу карбованця, додатковим до узаконеного вилученням засобів підприємств у державний (республіканський, місцевий) бюджет.

Поряд з *остаточними*, безповоротними можуть бути і *тимчасові* фінансові втрати, обумовлені заморожуванням рахунків, несвоєчасною видачею засобів, відстрочкою виплати боргів.

Втрати часу існують тоді, коли процес підприємницької діяльності йде повільніше, ніж було намічено. Пряма оцінка таких утрат здійснюється в годинник, днях, тижнях, місяцях запізнювання в одержанні наміченого результату. Щоб перевести оцінку втрат часу у вартісний вимір, необхідно установити, до яких утрат доходу, прибутку від підприємництва здатні приводити випадкові втрати часу.

Спеціальні види утрат виявляються у виді нанесення збитку здоров'ю і життю людей, навколишньому середовищу, престижу підприємця, а також внаслідок інших несприятливих соціальних і морально-психологічних наслідків. Найчастіше спеціальні види утрат украй важко визначити в кількісному, тим більше у вартісному вираженні.

Природно, що для кожного з видів утрат вихідну оцінку можливості

їхнього виникнення і величини варто робити за визначений час, що охоплює місяць, рік, термін здійснення підприємництва.

При проведенні комплексного аналізу ймовірних утрат для оцінки ризику важливо не тільки установити всі джерела ризику, але і виявити, які джерела превалюють.

Аналізуючи перераховані вище види втрат, необхідно розділити ймовірні втрати на визначальні і побічні виходячи із самої загальної оцінки їхньої величини.

При визначенні **підприємницького ризику** побічні втрати можуть бути виключені в кількісній оцінці рівня ризику. Якщо в числі розглянутих утрат виділяється один вид, що або по величині, або по імовірності виникнення свідомо придушує інші, то при кількісній оцінці рівня ризику в розрахунок можна приймати тільки цей вид утрат.

Припустимо, що в результаті попереднього аналізу удалося «відфільтрувати» найбільш вагомі по величині й імовірності виникнення види втрат. Далі слід вичленувати випадкові складові втрат і відокремити їх від систематично повторюваних.

У принципі треба враховувати тільки *випадкові втрати*, що не піддаються прямому розрахунку, безпосередньому прогнозуванню і тому не враховані в підприємницькому проекті. Якщо втрати можна заздалегідь передбачати, то вони повинні розглядатися не як утрати, а як неминучі витрати і включатися в розрахункову калькуляцію.

Так, що передбачається рух цін, податків, їхня зміна в ході здійснення господарської діяльності підприємець зобов'язаний врахувати в бізнес-плані.

Тільки в силу недосконалості використовуваних методів розрахунку підприємницької чи діяльності недостатньо глибокого пророблення підприємцем бізнес-плану систематичні помилки можуть розглядатися як втрати в тім змісті, що вони здатні змінити очікуваний результат у гіршу сторону.

Отже, перш ніж оцінювати ризик, обумовлений дією суцільно випадкових

факторів, у край бажано відокремити систематичну складову утрат від випадкових. Це необхідно і з позицій математичної коректності, тому що процедури дій з випадковими величинами істотно відрізняються від процедур дій з детермінованими величинами.

Показники ризику і методи його оцінки

Безсумнівно, що *ризик є імовірнісною категорією*, і в цьому змісті найбільше обґрунтовано з наукових позицій характеризувати і вимірити його як імовірність виникнення визначеного рівня втрат.

Строго говорячи, при всебічній оцінці ризику варто було б установлювати для кожного абсолютного чи відносного значення величини можливих утрат відповідну імовірність виникнення такої величини.

Побудова кривої ймовірностей (чи таблиці) покликано бути вихідною стадією оцінки ризику. Але стосовно до підприємництва це найчастіше надзвичайно складна задача. Тому практично приходиться обмежуватися спрощеними підходами, оцінюючи ризик по одному чи декільком показникам, що представляють узагальнені характеристики, найбільш важливі для судження про прийнятність ризику.

Розглянемо деякі з головних показників ризику. З цією метою спочатку виділимо визначені області зони ризику в залежності від величини втрат.

Область, у якій утрати не очікуються, назовемо **безризиковою зоною**, їй відповідають нульові чи негативні втрати (перевищення прибутку).

Під **зоною припустимого ризику** будемо розуміти область, у межах якої даний вид підприємницької діяльності зберігає свою економічну доцільність, тобто втрати мають місце, але вони менше очікуваного прибутку.

Границя зони припустимого ризику відповідає рівню втрат, рівному розрахункові прибутку від підприємницької діяльності.

Наступну більш небезпечну область будемо називати **зоною критичного ризику**. Це область, характеризується можливістю втрат, що перевищують величину очікуваного прибутку, аж до величини повного розрахункового виторгу від підприємництва, що представляє суму витрат і

прибутку.

Інакше кажучи, зона критичного ризику характеризується небезпекою втрат, що свідомо перевищують очікуваний прибуток і в максимумі можуть привести до утрати всіх засобів, що не відшкодовується, вкладеним підприємцем у справу. В останньому випадку підприємець не тільки не одержує від угоди ніякого доходу, але несе збитки в сумі всіх марних витрат.

Крім критичного, доцільно розглянути ще більш катастрофічний ризик. **Зона катастрофічного ризику** представляє область утрат, що по своїй величині перевершують критичний рівень і в максимумі можуть досягати величини, рівної майновому стану підприємця. Катастрофічний ризик здатний привести до краху, банкрутству підприємства, його закриттю і розпродажу майна.

До категорії катастрофічного варто відносити поза залежністю від майнового чи грошового збитку ризик, зв'язаний із прямою небезпекою для життя чи людей виникненням екологічних катастроф.

Методи зниження ризику

Господарська практика виробила систему заходів, спрямованих на зменшення ризику до мінімально можливого рівня, які можуть мати різну форму і зміст. Найбільше часто при цьому застосовуються наступні групи методів: *технічні, правові, організаційно-економічні*.

Технічні методи засновані на впровадженні різних технічних засобів, наприклад, систем протипожежного контролю, банківських електронних розрахунків, охоронної сигналізації і т.п.

До групи **правових методів** відносяться страхування, застава, неустойка (штраф, пеня), поручительство (гарантія), задаток.

Організаційно-економічні методи включають комплекс розпорядницьких мір, спрямованих на запобігання утрат від ризику у випадку настання несприятливих обставин, а також на їхню компенсацію у випадку виникнення втрат. Вони, як правило, реалізуються за допомогою різних управлінських регламентів. Сюди можна віднести, наприклад,

заборону на паління у вогнебезпечних місцях, систему поглинання ризику, тобто визнання збитку у випадку неможливості використання інших способів мінімізації чи ризику у випадку малої імовірності небезпечної події, і т.п.

Розглянемо докладно найбільш розповсюджені методи зниження ризику в стратегічному плануванні.

1. **Страховання**. Страховання, особливо в комплексі з іншими методами, дозволяє істотно знизити рівень господарського ризику при плануванні і реалізації стратегії підприємства.

Страховання являє собою систему відшкодування збитків страховиками при настанні страхових випадків зі спеціальних страхових фондів, формованих за рахунок страхових внесків, що сплачуються страхувальниками.

Страховання може здійснюватися в двох формах: обов'язкового і добровільного страхування. Страховим відшкодуванням називається сума коштів, виплачуваних у рахунок відшкодування збитку при настанні страхового випадку. Страховим випадком визнається подія, з настанням якого зв'язується виплата страхового відшкодування. У випадку використання даного методу (компенсації втрат) ризик зветься страхового ризику. Під ним розуміється ймовірне настання страхового випадку. У цьому випадку ризик виражає обсяг можливої відповідальності страховика по тому чи іншому виду страхування. Крім страхування може застосовуватися перестрахування і сострахування.

Перестрахування — це страхування, відповідно до якого страховик передає частину відповідальності по ризиках іншим страховикам, названим у цьому випадку перестрахувальниками. Ціль такої операції складається в створенні стійкого і збалансованого «страхового портфеля» для забезпечення стабільної і рентабельної роботи страхових організацій.

Сострахування — метод вирівнювання і розподілу великих ризиків між декількома страховиками. При цьому кожний з них укладає зі страхувальником окремий договір. Однак може виділятися «лідуючий»

страховик, що бере на себе функції організатора страхування.

2. **Поручительство.** Даний вид мінімізації ризиків передбачає, що при недостатності засобів у боржника поручитель несе відповідальність по його зобов'язаннях перед кредитором. При цьому можлива солідарна відповідальність поручителя і боржника. За допомогою такого прийому забезпечується зворотність Кредитів, видаваних банками.

3. **Застава.** Даний метод зниження ризику відноситься до способів забезпечення виконання зобов'язань, при якому кредитор (заставоутримувач) має право у випадку невиконання боржником (заставником) забезпеченого заставою зобов'язання одержати задоволення своєї вимоги з вартості закладеного майна переважно перед іншими кредиторами. Предметом застави може бути будь-як майно: будинок, спорудження, устаткування, цінні папери, кошти, майнові права, що можуть бути відчужені. Договором можуть бути передбачені наступні види застави: застава, при якому предмет застави залишається в заставника; іпотека; застава товарів в обороті; застава; застава прав і цінних паперів. Законодавство допускає застосування одночасне різних видів застави.

4. **Розподіл ризику.** Найчастіше цей спосіб зниження ризику застосовується у випадку розробки і реалізації проекту декількома виконавцями (інвесторами, проектувальниками, будівельниками, замовником).

При цьому кожен учасник виконує запланований проектом обсяг робіт і несе відповідну частку ризику» випадку невиконання проекту. Для кількісного розподілу ризику в проектах можна застосовувати моделі, засновані на «дереві рішень». При цьому найбільшому ризику піддається інвестор. Тому варто знати, що труднощі в пошуку інвестора, як правило, зростають зі збільшенням ступеня ризику, покладеного на інвестора.

5. **Резервування засобів.** Створення резервів ресурсів на покриття непередбачених витрат дозволяє компенсувати ризик, що виникає в процесі реалізації планів підприємства, і тим самим ліквідувати різні «збої» у роботі.

У процесі розробки плану ця проблема розпадається на ряд послідовно виконуваних процедур, що включають: прогнозу оцінку потенційних утрат, викликаних непередбаченими обставинами; визначення структури резерву на покриття наслідків ризиків; цільовий розподіл резерву між різними видами ризику; коректування плану (бюджету) у зв'язку з формуванням резерву.

Найбільш відповідальною процедурою є оцінка потенційних наслідків ризику. На виробничо-господарську діяльність підприємства впливають самі різні обставини і зв'язані з ними ризики. Тому перша задача, що виникає при оцінці втрат, — ранжирування ризиків по їхній значимості й імовірності появи. Тут необхідно виявити ризики, що мають найбільшу важливість для прийнятої стратегії підприємства. Потім визначається перевитрата коштів з урахуванням імовірності настання несприятливої події, визначається перелік можливих заходів, спрямованих на зменшення ваги ризику {зменшення його чи імовірності небезпеки), розраховуються додаткові витрати на здійснення запропонованих заходів. Ухвалення рішення про застосування антіризикових заходів виробляється на основі порівняння втрат, викликаних настанням ризикових подій, з витратами на реалізацію запропонованих антіризикових заходів. Така процедура виконується по кожному виду ризиків, що має найбільшу важливість.

Аналіз і планування ризику

Одним з найважливіших критеріїв оцінки обраної стратегії підприємства є **прийнятність ризику**, закладеного в стратегії. Тому дуже важливо при формуванні стратегії вміти аналізувати ризик.

Аналіз ризику дозволяє не тільки виявити зони ризику для даної стратегії, але й оцінити його кількісні і якісні параметри, тобто визначити імовірність його настання і наслідку для успіху стратегії.

Алгоритм такого аналізу, як правило, включає наступні етапи:

- виявлення можливих ризиків на всіх етапах реалізації стратегічного плану і у всіх областях виробничо-господарської діяльності;
- визначення імовірності настання даного ризику (у частках одиниці

вимірюється в діапазоні від нуля до одиниці);

- визначення ваги несприятливої події в балах;
- розрахунок небезпеки даного ризику для плану (добуток імовірності на вагу);
- ранжирування ризиків по ступені небезпеки;
- розрахунок втрат від настання несприятливих подій і визначення мір зниження ризику.

Точка беззбитковості.

Розрахунок крапки беззбитковості не складає праці, за умови, що підприємство випускає один товар. Якщо підприємство робить тільки один продукт, то це рятує від необхідності розносити постійні витрати на безліч вироблених продуктів. У прикладі, що нижче приводиться, (див. табл. 3.7) розрахунок точки беззбитковості робиться для випадку виробництва чотирьох товарів, коли віднесення постійних витрат на різні продукти неминуче.

Отримані результати очевидні: чим вищі (за інших рівних умов) постійні витрати, тим більше значення точки беззбитковості. Це пояснює, чому малі і середні підприємства виявляються набагато більш гнучкими, чим великі: великі підприємства змушені нести значні постійні витрати. Для того щоб окупити ці витрати, виробництво повинне бути великомасштабним.

Таблиця 3.7

Приклад розрахунку крапки беззбитковості

№	Показники	Товари			
		А	Б	В	Г
1	Постійні витрати, грн	100	150	150	200
2	Ціна товару, грн	10	10	15	15
3	Змінні витрати, грн на одиницю товару.	8	8	10	10
4	"Прибуток", грн на одиницю товару ((2) – (3))	2	2	5	5

5	Точка беззбитковості((1):(4))	50	75	30	40
---	-------------------------------	----	----	----	----

Ще раз підкреслимо, що на практиці розрахунок крапки беззбитковості ускладнюється необхідністю розносити постійні витрати між продуктами, що випускаються підприємством. Цей метод використовується при калькулюванні собівартості продукції. Більш тонкий підхід до розрахунку крапки беззбитковості заснований на рознесенні (по можливості) по продуктах кожного виду витрат окремо, а не їхньої загальної маси, як практикується при розрахунку собівартості.

Рекомендації щодо оформлення бізнес-плану

Рекомендується виконувати наступні правила складання й оформлення бізнес-плану.

1. Пропозиції повинні бути короткими, ясними, чіткими, енергійними. Не впливає попусту витрачати слова, надмірно «розцвічувати» текст. Не варто вкладати в нього і занадто багато емоцій. Не рекомендується вживати розпливчасті вираження. Занадто академічний, наукоподібний твір погане сприймається.

2. Не потрібно захоплюватися використанням технічного жаргону. Глибоке знання справи виражається в тім, що фахівець здатний розповісти про нього ясно і дохідливо, не вдаючись до специфічних виражень.

4. Бізнес-план повинен включати тільки стосовну до справи інформацію. Не можна захоплюватися загальними міркуваннями, екскурсами в чи теорію області, не зв'язані з даним бізнесом. Скажемо, посилаючись на циклічний характер продажів товару фірми, не слід викладати всю теорію ділового циклу.

5. Ідеї, представлені в бізнес-плані, не повинні бути непомірно амбіційними. Навряд чи варто завищувати планку майбутніх досягнень без обліку реальних можливостей бізнесу, навіть якщо це починається в рекламних цілях. Потенційні партнери часто набагато краще інформовані про реальне положення справ. Особливо точною і добре обґрунтованою повинна бути інформація про розміри ринку збуту, перспективах росту, запланованій

частці ринку компанії.

6. Допомагає з'ясуванню змісту плану використання фотографій, діаграм, графіків, таблиць. Уміле застосування цих інструментів може істотно поліпшити враження про бізнес-план.

7. Важливо подбати про чітку структуру плану. Весь матеріал повинний бути розділений на короткі, добре виділені параграфи. Для позначення різних частин бізнес-плану ефективно використовувати різні кольори, зразки шрифту і т.д. Добре структурований і оформлений матеріал легше сприймається. Наданий компанією бізнес-план зобов'язаний виділятися на загальному тлі.

8. Потрібно особливо підкреслити основні пропозиції і підходи бізнес-плану, його головні висновки.

9. Не варто ускладнювати бізнес-план різною об'ємною інформацією. Якщо вона дійсно необхідна і роз'яснює суть справи, викидати її з бізнес-плану не впливає, але краще включити таку інформацію в розділ «Додатки».

10. Дуже істотно правильно вибрати час для роботи над бізнес-планом, оскільки це заняття вимагає великої зосередженості.

11. При формуванні бізнес-плану не можна забувати про такий важливий принцип, як гнучкість планування. Потрібно визначати основні положення бізнес-плану таким чином, щоб вони могли бути адаптовані до непередбачених змін у середовищі фірми.

12. Загальний обсяг бізнес-плану прийнятний, якщо він не перевищує 100 сторінок.

13. Коли бізнес-план складається для досягнення цілей розвитку і диверсифікованості в нові сфери бізнесу вже існуючого підприємства, він повинний враховувати, чи не погіршаться умови для поточних, основних операцій у зв'язку з запланованими змінами.

1. Що повинно містити резюме бізнес-плану ?
2. Що вказують на титульному листі бізнес-плану?
3. Які інформація міститься у розділі: галузь, фірма, продукція?
4. Яким чином обирається стратегія дій фірми на ринку?
5. Що в собі містить розділ дослідження ринку?
6. Яким чином досліджують попит на продукцію та послуги?
7. Як можна визначити потенційний обсяг реалізації продукції?
8. Що є важливим про обранні місця розміщення фірми?
9. Для чого призначений розділ «Маркетинговий план»?
10. Які основні функції виконує розділ «Виробничий план»?
11. Яку інформацію містить розділ «Фінансовий план»?
12. Що необхідно врахувати в плані грошових надходжень і виплат?
13. У чому значення фінансового розділу бізнес-плану?
14. У чому особливості фінансового плану?
15. Як розраховують фінансові коефіцієнти?
16. Які є ризики, що необхідно врахувати при розробці бізнес-плану
17. Яким чином аналізуються ризики?
18. Яким чином оформлюється бізнес-план
19. Охарактеризуйте можливі типи ризиків, що стосуються бізнесу фірми.
20. Поясніть, як фірма реагуватиме на негативні наслідки ризикової діяльності і за допомогою яких заходів намагатиметься їх нейтралізувати або мінімізувати:
21. Опишіть вплив зовнішніх факторів на виробничий процес:

РОЗДІЛ 4 РЕАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

4.1. Фінансовий план інноваційного проекту

Механізми і етапи фінансування інноваційного проекту

Розробка фінансового плану представляє, мабуть, найважливішу і найбільш складну частину бізнес-плану. Реальна оцінка необхідних фінансових коштів вимагає скрупульозного збору і обліку великого обсягу інформації (даних) про всі можливі витрати на різних етапах інноваційного проекту. Одна з найбільш важливих особливостей організації ризикових капіталовкладень полягає в механізмі поетапного фінансування нововведень.

Механізм поетапного фінансування дозволяє знизити ступінь ризику шляхом поділу витрат на різних стадіях освоєння нововведень, а також дає можливість диференціювати розміри одержуваної в кінцевому підсумку прибутку.

Укрупнено в розвитку інноваційної фірми з точки зору організації фінансування можна виділити наступні етапи.

1. достартового фінансування передбачає фінансову підтримку для проведення робіт з теоретичного і практичного обґрунтування комерційної значимості своєї ідеї. На цьому етапі здійснюються попередні дослідження і розробки, оцінюється потенційний ринок для нової продукції, готується план діяльності майбутньої організації.

Етап може тривати від кількох місяців до одного року і в середньому потребує від інвесторів капіталовкладень в розмірі від 30 тис. до 300 тис. долларів. Це найбільш ризикові інвестиції, так як достовірна інформація, що дозволяє визначити життєздатність пропонованого проекту, практично відсутня. Як правило, в кінці цього етапу відкидається до 80% нових ідей, але

в той же час прийняті ідеї приносять інвесторам, що ввійшли в справу на цьому етапі, найбільш високий прибуток.

2. На другому етапі практично завершується робота по організації нового бізнесу і підбору основних співробітників, наближаються до завершення розробка і випробування прототипу нововведення, а також вивчення потреб ринку. Керівники організації вже мають у своєму розпорядженні план бізнесу, який служить основою для проведення переговорів з інвесторами ризикового капіталу. Новий бізнес потребує фінансування для того, щоб приступити до випуску і реалізації продукції. У деяких випадках необхідні витрати на додаткові дослідження і розробки. Етап займає близько року. Через високий ступінь ризику часто практикуються спільні капіталовкладення декількох венчурних інвесторів.

3. Етап початкового розширення передбачає перехід інноваційної організації до практичної діяльності по комерційному освоєнню нового виду продукції або послуг. В цей час організація потребує реклами, зміцненні своєї репутації у споживачів, подолання конкуренції ці, створення мережі збуту товарної продукції, організації і удосконалення управління виробництвом. Прибутки від реалізації продукції ще не забезпечують на цьому етапі фінансових можливостей для подальшого зростання, сплати поточних витрат і створення оборотних фондів. В той же час наявні активи організації не служать надійною гарантією для отримання кредитів від банків та підприємці знову вдаються до послуг інвесторів ризикового капіталу. Етап може зайняти кілька років і потребує більш значних коштів. Тому у фінансуванні нововведень зазвичай беруть участь кілька венчурних фондів.

4. Якщо попередній етап завершується вдало, за ним слідує етап швидкого розширення, на якому організації необхідні значні засоби для збільшення виробничих потужностей, оборотного капіталу, поліпшення системи збуту, а також для вдосконалення продукції що випускається.

5. Після досягнення стадії швидкого розширення і появи прибутку, ймовірність банкрутства нової організації істотно зменшується. Отже, вона

може скористатися позиковими засобами з традиційних джерел фінансування. Залучення нових інвесторів, як правило, припиняється. Готуються умови для емісії акцій нової організації на ринок цінних паперів.

6. На цьому етапі зазвичай відбувається випуск і продаж акцій на ринку цінних паперів. Основна частина ризикових капіталовкладень (приблизно 2/3) зазвичай доводиться на перші три етапи фінансування. Тривалість повного циклу ризикових капіталовкладень в одну організацію змінюється в широких межах. У більшості випадків цей термін складає 5-10 років. Таким чином, неодмінною умовою ризикових капіталовкладень є надання фінансових коштів без виплати відсотків і погашення боргу протягом достатнього тривалого терміну. Тому ризикові фонди воліють йти по шляху спільних інвестицій, що значно знижує ризик окремих вкладників.

Побудова фінансового плану проекту

Фінансовий план - найважливіший розділ бізнес-плану, покликаний узагальнити всі попередні положення і матеріали бізнес-плану і представити їх у вартісному вираженні. При розробці фінансового плану рекомендується скласти кілька документів, необхідних для прийняття рішення:

- Прогноз обсягів реалізації;
- Баланс грошових витрат і надходжень;
- Таблицю доходів та витрат;
- Прогнозований баланс активів і пасивів підприємства;
- Графік досягнення беззбитковості.

Ці документи є загальноприйнятими в світовій практиці бізнес-планування і вельми зручні для аналізу.

Прогноз обсягів продажів зазвичай складають на три роки вперед, причому для першого року дані наводяться помісячно, для другого - поквартально, для третього року - загальним обсягом за рік. Прогноз повинен базуватися на оцінці сектора ринку, для якого призначений новий продукт, при цьому необхідно враховувати і прогнозувати можливі коливання попиту на продукт.

Баланс грошових витрат і надходжень - документ, що показує скільки грошей буде потрібно або буде в наявності на будь-якому етапі реалізації проекту. на підставі цього документа приймаються рішення про платоспроможність підприємства; з нього також складається загальна вартість витрат на проект. Якщо збут продукції буде пов'язаний з довготривалим заморожуванням коштів у розрахунках з покупцями, тобто в дебіторській заборгованості, то для підтримки ліквідності (платежеспроможності) доведеться в якісь періоди часу робити додаткові грошові «вливання», які збільшують потребу фірми в інвестиціях і кредитах. Треба відзначити, що недооцінка проблеми ліквідності і заниження обсягів інвестицій - одна з основних причин комерційних невдач підприємців-початківців. Форми балансів грошових витрат і надходжень наводяться в літературі а також у комп'ютерних програмах по розробці бізнес-планів.

У таблицю доходів і витрат включаються: доходи від продажів; витрати виробництва; сумарний прибуток від продажів; загальногосподарські витрати; чистий прибуток. На перший рік проекту таблиця заповнюється помісячно (або поквартально), далі на кожен рік проекту.

Прогнозований баланс активів і пасивів підприємства необхідний для оцінки розподілу коштів за активами різних типів в результаті реалізації проекту. Рекомендується скласти приблизний баланс підприємства на початок року, для того щоб оцінити за рахунок яких пасивів планується поповнити активи.

Завдання фінансового розділу бізнес-плану - підтвердження можливостей підприємства по реалізації намічених планів по виконанню ним проекту і його можливості по поверненню запитуваних кредитів і / або інвестицій. Фінансовий розділ бізнес-плану зазвичай починають з опису вихідних передумов використаних при розрахунках, розрахунку потоків готівки (Cash flow), вказівки загального обсягу інвестування, джерел і форм його отримання, а також аналізу економічної ефективності проекту.

Фінансовий план - це тільки кількісне вираження маркетингових, виробничих і організаційні планів; звіт про рух грошових коштів покликаний показати хід реалізації проекту в цифрах.

Побудова Cash Flow. Cash Flow - звіт про рух грошових коштів, він відображає реальні платіжні транзакції, тобто надходження і списання по рахунках і касі підприємства. В Cash Flow враховуються всі надходження і виплати, що сплачуються підприємством в процесі здійснення ним господарської діяльності.

Структура Cash Flow. Відповідно до Міжнародних стандарт фінансової звітності IAS [3] Cash Flow повинен складатися з трьох розділів, які враховують грошові потоки за такими видами діяльності підприємства:

- операційна діяльність - основна діяльність підприємства: виробництво продукції, надання послуг і / або продаж товарів. Тут відображаються всі надходження (доходи) і виплати (витрати) безпосередньо пов'язані з його основною діяльністю; при описі операційної діяльності необхідно прогнозувати умови закупівлі сировини і матеріалів і умови реалізації продукції, такі як: періодичність, передоплата, терміни доставки, мінімальний обсяг партії і ін.

- інвестиційна діяльність - операції з придбання активів і їх реалізації. Тут відображаються всі надходження (доходи) і виплати (витрати), пов'язані з придбанням і продажем активів: виробничих, фінансових, інвестиційних;

- фінансова діяльність - операції щодо залучення та повернення капіталу: отримання і погашення позик і відсотків по ним, залучення інвестицій, збільшення капіталу, виплати дивідендів, розміщення цінних паперів.

Методи побудови Cash Flow. Існують два основні методи побудови звіту про рух грошових коштів: непрямий і прямий.

- Непрямий метод. У цьому методі чистий грошовий потік визначається за формулою

Чистий грошовий потік від операційної діяльності = Чистий прибуток + Амортизаційні відрахування + (-) + (-) Зміни в оборотному капіталі

Зміни в оборотному капіталі це зростання або скорочення значень дебіторської та кредиторської заборгованостей, вартості виробничих них запасів, одержаних авансів і інших поточних активів і коротко-термінових зобов'язань.

- Прямий метод. Згідно цього методу чистий грошовий потік визначається за формулою:

Чистий грошовий потік від операційної діяльності =
= Надходження від реалізації продукції і послуг –
- Виплати (виробничі та інші операційні витрати)

У таблиці 4.1 представлені основні статті Cash Flow, сгрупірованні за його розділами.

Звіт про рух грошових коштів повинен відображати календарний план реалізації проекту. Використовувані при побудові Cash Flow обсягів обсяги продажів повинні відображати прогноз, представлений в тому розділі бізнес-плану, де описана стратегія маркетингу. Облік надходжень і витрат відбувається за часом їх виникнення, тобто в моменти часу, коли вони повинні відбутися в майбутньому. Таким чином, моделюючи майбутні платіжні операції підприємства, ми робимо не що інше, як описуємо календарне рух грошових коштів. Планування має базуватися на достовірних даних.

Якщо інвестиційний проект стосується освоєння випуску того або іншого продукту, то грошові потоки G_t прийнято розраховувати за формулою:

$$G_t = P_t * Q_t - P_{ht} * Q_{ht} - I_t, (4.2)$$

де t - хронологічний порядковий номер календарного періоду (наприклад, року) в межах терміну T корисного життя стартового капіталовкладення I_0 ($t = 0, 1, 2, \dots, T$); $G_0 = -I_0$;

Таблица 4.1

Основные статьи отчета о движении денежных средств

Розділ	Основні статті
Операційна діяльність	Витратні: • заробітна плата • податки і нарахування на заробітну плату • сировина і матеріали • орендна плата • накладні витрати • реклама • електроенергія, вода • податки: ПДВ, податок на майно, на рекламу, на прибуток, акцизи, збори, єдиний податок, поставлений податок і ін. • накладні витрати Прибуткові: • продажу товару 1,2, ..., x • надання послуг 1,2, ..., x
Інвестиційна діяльність	Витратні: • придбання та монтаж верстатів і устаткування • покупку меблів та офісної техніки • придбання будівель і ремонт приміщень • придбання фінансових і інвестиційних активів Прибуткові: • продаж верстатів, устаткування, меблів, офісної техніки, будівель і споруд • продаж фінансових і інвестиційних активів
Фінансова діяльність	Витратні: • виплата відсотків по кредитах і позиках • виплата дивідендів • повернення кредитів, позикою та інвестицій • лізингові платежі Прибуткові: • отримання кредитів і позик • отримання інвестицій • самофінансування • отримання цільового та державного фінансування • отримання коштів при збільшенні статутного капіталу

P_t - прогнозована ціна продукту, по якій його можна буде продавати в кількості Q_t в майбутньому періоді t , Q_t - реальний до очікуваної кон'юнктури періоду t обсяг продажів за ціні P_t ; $\{H\}$ - безліч покупних ресурсів (сировини, матеріалів, праці, послуг оренди та субпідряду, комплектуючих виробів, напівфабрикатів, товарів для підробітку і перепродажу), під час випуску і збуті цільового продукту проекту; $h = 1, 2, \dots$,

H - умовні порядкові номери необхідних покупних ресурсів; P_{ht} - прогнозована ціна одиниці h -го покупного ресурсу в майбутньому періоді t , коли буде закуплено кількість Q_{ht} даного ресурсу; Q_{ht} - планована на період t потреба в закупівлі h -го ресурсу, яка буде відповідати обсягу Q_t випуску продукту; I_t - продовження в періоді t фінансування капітальних витрат за проектом (наприклад, чергових етапів проектування, будівництва, закупівель устаткування, монтажних і пуско-налагоджувальних робіт, черг введення в дію нових потужностей та ін.).

При використанні зазначеної формули слід також брати до уваги деякі досить складні обставини.

По-перше, майбутні ціни на продукт і ресурси тут рекомендується відображати в тому масштабі цін, який діє на момент проведення розрахунку, і не робити спроб їх збільшувати з урахуванням очікуваної інфляції. Помилка в оцінці загального для всієї економіки майбутнього інфляційного фону може різко спотворити уявлення про ефективність конкретного інвестиційного проекту, так як окремо взятому підприємству або експерту важко зробити правильний і надійний (для кожного періоду t в рамках тривалого терміну T) прогноз майбутньої інфляції. Само собою зрозуміло, якщо для визначення чистої вартості проекту використовуються майбутні G_t , виміряні в цінах базового періоду, то чи не слід враховувати очікувану інфляцію і в ставці дисконту r . Формула при цьому повинна буде нести в собі лише ті прогнозовані зміни ціни продукт і ресурси, які будуть визначатися політикою підприємства по підтримці або збільшенню рентабельності продукту, що закладається в його ціну, або будуть впливати з аналізу очікуваних зрушень в кон'юктурі попиту і пропозиції по ресурсам і продукту. Важливо також враховувати залежність ціни конкретних контрактів (на реалізацію продукції або закупівлі), що залежать від розміру останніх.

По-друге, слід передбачити, які обсяги продажів і закупівель за даними цінами і коли (параметри типу Q) зможе забезпечити підприємство. Це

питання вимагає окремого вивчення виходячи з оцінки конкурентоспроможності продукту, ємності попиту на нього на конкретних сегментах ринку, верогідної наявності і поведінки конкурентів, можливостей організації збуту і закупівель (в залежності від раніше зроблених в це капіталовкладень It), шансів збереження і отримання доступу до джерел вигідних і якісних поставок, а також до ринків збуту. Щоб така оцінка виявилася правильною, необхідно передбачити спеціальні маркетингові дослідження.

По-третє, при аналізі очікуваних грошових потоків G_t слід враховувати перспективи накопичення з плином часу досвіду здійснення операцій з цільовим продуктом інвестиційного проекту та освоєння відповідних нових технологій. Ці перспективи позначаються на динаміці відносного зменшення (в розрахунку на одиницю випуску) включаємо в формулу показників Q_{ht} . Йдеться про те, щоб реально оцінити поступове зниження як трудових, так і матеріальних витрат в складі майбутніх (за періодами t) змінних і постійних витрат підприємства за цільовим продукту проекту.

При формуванні звіту про рух грошових коштів прямим методом в статті «Виплати» розділу «Операційна діяльність» не повинна враховуватися сума амортизаційних відрахувань, так як вони не призводять до реального руху грошових коштів. Величина цих витрат розраховується за правилами, встановленими законодавством. єдиний ефект, який дають амортизаційні відрахування при поданні звіту, - це зміна величини оподаткованого прибутку.

Економічні результати діяльності характеризує прибуток, що розраховується за правилами, встановленими законодавством. При описі інвестиційних витрат необхідно використовувати не технічний графік введення активів, а графік оплати активів, який показує реальну потребу в грошових коштах за часом. хоча технічний графік введення активу в складі бізнес-плану повинен бути присутнім.

Сучасні комп'ютерні системи фінансового моделювання дозволяють будувати детальні моделі, в т.ч. звіт про рух грошових коштів. Використання таких програмних продуктів істотно полегшує розробку і аналіз фінансової частини бізнес-плану. За підсумками побудови Cash Flow проводиться аналіз економічної ефективності проекту, що складається з розрахунку і аналізу показників ефективності проекту і аналізу чутливості проекту до вимірювання основних вихідних показників [3, 20].

Контрольні питання по темі

1. Перерахуйте основні етапи фінансування інноваційного проекту.
2. На яких стадіях проекту фінансування найбільш ризикована?
3. Зобразіть і поясніть динаміку доходів і витрат при реалізації інноваційного проекту по Х. Майкельсона.
4. Що таке і з чого складаються постійні витрати підприємства?
5. З чого складаються змінні витрати підприємства?
6. Дайте визначення точки беззбитковості, намалюйте графік її визначення.
7. Запишіть і поясніть формулу для критичного обсягу продажів.
8. Дайте визначення потоку готівки (Cash flow).
9. Від яких видів діяльності враховуються потоки готівки в фінансовому плані?
10. Перелічіть види доходів і витрат в операційній діяльності.
11. Перелічіть види доходів і витрат в інвестиційній діяльності?
12. Вкажіть види доходів і витрат у фінансовій діяльності.
13. У чому суть прямого методу побудови потоку готівки?
14. У чому суть непрямого методу побудови потоку готівки?
15. Як визначаються ціна і обсяги продажів при розрахунку Cash flow?

4.2. Оцінка ефективності інновацій

Підходи та показники оцінки економічної ефективності інновацій

Ефективність — це дієвість якого-небудь результату. Економічна ефективність інновацій означає, що результат, одержаний в ході вкладення

інвестицій і всіх ресурсів (грошових, матеріальних, інформаційних, робочої сили) в новий продукт або операцію (технологію), володіє певним корисним ефектом (вигодою).

Ефективність інновацій – підсумкова величина, що визначається здатністю інновацій зберігати певну кількість трудових, матеріальних, фінансових ресурсів в розрахунку на одиницю створюваних продуктів, технічних систем, структур тощо; суттєво підвищувати продуктивність праці працівників; вносити кардинальні зміни в якісні характеристики продукції; покращувати соціальні показники розвитку країни і т.ін.

Ефективність інноваційної діяльності виявляється на *мікрорівні*, тобто на рівні окремих суб'єктів господарювання, які намагаються поліпшити результати своєї діяльності і отримати вищий прибуток у довгостроковій перспективі, і на *макрорівні*, тобто на рівні держави, метою якої є забезпечення динамічного розвитку всього суспільства.

Результати інвестиційної діяльності оцінюють за такими критеріями: актуальність; значущість; багатоаспектність; економічна ефективність.

Актуальність передбачає відповідність інноваційного проекту цілям науково-технічного і соціально-економічного розвитку країни, регіону, підприємства.

Значущість визначається з позицій державного, регіонального, галузевого рівнів управління, а також з позицій суб'єктів підприємництва.

Багатоаспектність враховує вплив інновацій на різні сторони діяльності суб'єкта господарювання та його оточення. Насамперед, потрібно визначити науково-технічний рівень нової розробки, її ресурсне, соціальне та екологічне значення.

Науково-технічне оцінювання дає відповідь на питання, якою мірою прийняті технічні рішення відповідають сучасним або перспективним досягненням науково-технічного прогресу, наскільки перспективними є закладені в проект технологічні та інші рішення тощо. Науково-технічне оцінювання здійснюється шляхом порівняння характеристик розроблених

інновацій з чинними стандартами а також з тими параметрами, які висувають користувачі (споживачі) розробленої продукції, технології тощо.

Ресурсне оцінювання здійснюють з метою визначення впливу інновацій на обсяги споживання певного виду ресурсу.

Соціальне оцінювання полягає у визначенні внеску інновацій у поліпшення якості життя населення (або працівників даного підприємства).

Екологічне оцінювання передбачає вивчення впливу інновацій на розв'язання проблеми охорони довкілля. Здійснюється за такими напрямками: зниження викидів у навколишнє середовище, забезпечення безвідходності виробництва, наближення технологій до біосферосумісного типу (сонячні батареї, біотехнології перероблення відходів) і т.ін.

Найскладнішим є проведення економічної ефективності інноваційної діяльності. Воно охоплює систему показників, які відображають відношення результатів (ефекту) від застосування нововведень до величини витрат на їх розроблення, виробництво та експлуатацію (або споживання).

Розрізняють показники ефекту за розрахунковий тимчасовий період і показники річного ефекту. Тривалість прийнятого розрахункового тимчасового періоду визначається чинниками: тривалістю інноваційного періоду і терміном служби об'єктів інновацій; ступенем достовірності вихідної інформації; вимогами інвесторів.

Загальним методом оцінки ефективності інновації є відношення ефекту (результату) до витрат. Це відношення (результат / витрати) може виражатися як у натуральних, так і в грошових вимірах, а показник ефективності при відібраних засобах вираження може виявитися різним для однієї і тієї ж ситуації.

Визначення ефекту і вибору переважаючого варіанту реалізації інновацій вимагає перевищення кінцевих результатів над витратами на розробку, виготовлення і реалізацію. Водночас необхідно порівнювати отримані результати з результатами застосування аналогічних по визначених варіантах інновацій. Гостра необхідність швидкої оцінки і доцільності

вибору інноваційного варіанту виникає на фірмах, що застосовують прискорену амортизацію, при якій терміни заміни чинного устаткування істотно скорочуються.

Для оцінки загальної економічної ефективності інновацій використовують систему показників: інтегральний ефект; індекс рентабельності інновацій; норма рентабельності; період окупності.

Інтегральний ефект ($E_{ін}$) – це різниця результатів і інноваційних витрат за розрахунковий період, приведених до одного року (як правило, початкового), тобто з урахуванням дисконтування результатів і витрат.

У залежності від умов термінологія може змінюватися. Так, інтегральним ефектом можна вважати чистий дисконтований прибуток. чисту приведену або чисту сучасну вартість, чистий приведений ефект.

Індекс рентабельності (IR) – це відношення приведених прибутків до приведених на цю ж дату інноваційних витрат.

У чисельнику формули показано розмір прибутків, приведених до моменту початку реалізації інновацій, а в знаменнику – розмір інвестицій у інновації, дисконтованих до моменту початку процесу інвестування. Іншими словами, порівнюються дві частини потоку платежів – дохідна та інвестиційна.

Індекс рентабельності тісно пов'язаний з інтегральним ефектом. Якщо інтегральний ефект $E_{ін} > 0$, то індекс рентабельності $IR > 1$, і навпаки, при $IR > 1$ інноваційний проект вважається економічно ефективним, при $IR < 1$ – неефективним. В умовах дефіциту засобів перевага повинна віддаватися тим інноваційним рішенням, для яких значення IR найбільше.

Норма рентабельності (ER) являє собою ту норму дисконту, при якій дисконтовані доходи за визначений проміжок часу дорівнюють інноваційним вкладенням. У цьому випадку прибутки і витрати інноваційного проекту визначаються шляхом приведення до розрахункового моменту, тобто Іншими словами, норма рентабельності (ER) характеризує рівень прибутковості конкретного інноваційного рішення через дисконтну ставку, по якій

майбутня вартість грошового потоку від інновацій приводиться до дійсної вартості інвестиційних засобів. Показник (ER) може мати й інші назви: внутрішня норма прибутковості, внутрішня норма прибутку, норма повернення інвестицій.

За рубежом розрахунок норми рентабельності (ER) часто вважають першим кроком при кількісному аналізі інвестицій. Для подальшого аналізу вибирають інноваційні проекти, в яких (ER) складає 15-20 %.

Якщо інноваційний проект цілком фінансується за рахунок позички банку, то значення (ER) вказує на верхню межу припустимого рівня банківської процентної ставки, перевищення якої робить даний проект економічно неефективним. Якщо проект фінансується з інших джерел, нижня межа значення ER відповідає ціні що авансується капіталу, що можна розрахувати як середньоарифметичну зважену оплати за користування авансованим капіталом.

Період окупності (T_o) – один із найбільш поширених показників оцінки ефективності інвестицій. В нових умовах показник "термін окупності капітальних вкладень" базується не на прибутку, а на грошовому і потоці з приведенням засобів, що інвестуються у інновації і суми грошового потоку до дійсної вартості.

Інвестування в ринковій економіці пов'язано із значним ризиком і цей ризик тим більший, чим довший термін окупності вкладень. Значно за цей час можуть змінитися і кон'юнктура ринку, і ціни. Це актуально для галузей, де високі темпи НТП і поява нових технологій або виробів швидко ініціює старі інвестиції. Показник T_o використовують тоді, коли немає впевненості в тому, що інноваційний захід буде реалізовано, і тому власник засобів не ризикує довірити інвестиції на тривалий термін.

Економічна ефективність виробництва і реалізація інновацій

Економічну ефективність інновацій можна розглядати в двох напрямках:

- 1) економічна ефективність виробництва і реалізація інновацій;

2). економічна ефективність купівлі інновацій.

Економічний ефект від виробництва і реалізації інновацій визначається за формулою:

$$E = B - K,$$

де, E – сума ефекту по одній інновації, грн.; B – сума грошових засобів, одержана від виробництва і реалізації інновації, грн.; K – інвестиції у виробництво і реалізацію інновації, грн.

Для порівняння економічної ефективності різних інновацій використовують коефіцієнт ефективності, який розраховується за формулою:

$$E = (B - K) / K,$$

де $(B - K)$ – чистий дохід, грн.

Коефіцієнт ефективності виробництва і реалізації інновації показує величину чистого доходу, отриманого з однієї гривні інвестицій у виробництво і реалізацію інновації.

Для інновації в формі нової операції, що використовується усередині продуцента, економічний ефект визначається за формулою:

$$E = I_0 - I_1 - 0,15 K,$$

де E – сума ефекту, грн.; I_0 – річні поточні витрати до здійснення яких-небудь дій, що закладаються в майбутню інновацію, грн.; I_1 – річні поточні затрати після здійснення цих же дій по інноваціям, грн.; K – інвестиції на виробництво і реалізацію даної інновації, грн.; $0,15$ – нормативний коефіцієнт.

До складу поточних витрат відносяться заробітна плата робітників за період здійснення операції, нарахування на заробітну плату, амортизаційні відрахування по комп'ютерній техніці, затрати на електроенергію.

Контрольні запитання

1. Що таке економічна ефективність інновацій?
2. Які основні напрямки економічної ефективності інновацій ви знаєте?
3. Як визначити економічний ефект від виробництва і реалізації інновацій?

4. Які ви знаєте основні показники економічної ефективності вкладення капіталу в інновацію покупцем?
5. Що означає чиста поточна вартість?
6. Як ви розумієте “внутрішня норма рентабельності інвестицій”?

4.3. Маркетинг інновацій

Мотивація створення, продажу і покупки інновацій

Мотивація - це сукупність потреб і їх мотивів, визнаючих діяльність компанії в певному напрямку. У інноваційціонном менеджменті мотивація розглядається як набір методів у напрямку дії спонукальних сил (тобто мотивів) для досягнення поставленої мети [2, 17]. Мотивація інновацій являє собою сукупність потреб і мотивів, які спонукають виробники і менеджера до активної діяльності в напрямку створення і продажу інновації або, навпаки, шляхом її покупки і використання в господарському процесі.

Мотивацію інновацій необхідно розглядати в двох аспектах:

- Мотивація створення і продажу інновацій;
- Мотивація покупки інновацій.

Будь-яка мотивація складається з чотирьох елементів, до яких відносяться: мета, мотиви, фактори, прагнення до мети.

Метою створення і продажу інновації є одержання суб'єктом господарювання грошей від продажу нових продуктів (послуг) для того, щоб вкласти ці гроші в прибуткові сфери підприємництва, підняти свій імідж на ринку, підвищити свою конкурентоспроможність. Основними мотивами створення і продажу інновацій для підприємців зазвичай є:

- підвищення конкурентоспроможності своїх нових продуктів;
- підвищення свого іміджу на ринку;
- захоплення нових ринків;
- збільшення величини грошового потоку;

- зниження ресурсоемності продукту.

Конкурентоспроможність нового продукту (або технології) означає здатність його в певний період часу відповідати запросам і вимогам ринку і бути вигідно проданим при наявності на ринку пропозицій інших аналогічних продуктів (чи технологій).

Конкурентоспроможність товару визначається його властивостями, що представляє інтерес для покупців, тобто властивостями, що дозволяють продукту забезпечувати задоволення потреб покупців в умовах ринку. Конкурентоспроможність нового продукту обумовлена:

- Відповідністю якості продукту сформованим стандартам;
- Нижчою ціною при однаковому рівні якості;
- Упевненістю споживача в можливостях постачальника не тільки забезпечити стабільність якості продукту, але і постачання в заданий термін;
- Наявністю швидкого і надійного післяпродажного сервісу;
- Відповідністю продукту міжнародним і національним стандартам, що забезпечують його сумісність, уніфікацію і взаємозамінність;
- Рекламою.

Мотиви створення і продажу інновацій обумовлені рядом факторів.

Основними факторами є:

- Посилення конкуренції;
- Зміни у виробничо-торговому процесі;
- Вдосконалення технологій операцій;
- Зміни в системі оподаткування.
- Досягнення на міжнародному ринку.

Метою покупки інновації є одержання господарюючим суб'єктом коштів у майбутньому за рахунок реалізації нових продуктів або технологій, куплених сьогодні. основними мотивами покупки інновацій є:

- Підвищення конкурентоспроможності та іміджу господарюючого суб'єкта;
- Отримання в перспективі доходу на капітал, вкладений сьогодні.

Мотиви покупки інновацій обумовлені низкою факторів як об'єктивні, так і суб'єктивних. Основними об'єктивними факторами покупки інновацій є:

- Зміни у виробничо-торговому процесі;
- Зміни в системі оподаткування;
- Досягнення на міжнародному ринку.

До суб'єктивних факторів відносяться фактори, що відображають інтереси конкретного покупця, плани і програми його інвестиційної і фінансової діяльності, психологічні здібності, професіоналізм менеджерів і ін.

Аналіз потенційного попиту на нововведення

Аналіз попиту на нововведення має величезне значення, оскільки від його результатів залежить точність розробки виробничої програми підприємства, стратегія і обсяг реалізації його продукції і, відповідно, фінансові результати його діяльності.

Ринковий попит на товар - це та кількість товару, яке може бути куплено певною групою споживачів у зазначеному регіоні, в заданий відрізок часу, в рамках конкретної маркетингової програми. Попит на товар компанії - це частина сукупного ринкового попиту, що припадає на товар даної компанії при різних рівнях маркетингових витрат.

Аналіз попиту на нову продукцію - один з найважливіших напрямків діяльності інноваційних компаній. Підприємствам немає сенсу вкладати кошти в інноваційні розробки, якщо кінцевий результат розробок себе не окупить.

Аналіз попиту на нововведення проводиться в наступних напрямках:

- аналіз потреби в нововведенні чи реалізованому нововведенні (продукт або послугу);
- аналіз попиту на нововведення і пов'язані з ним послуги, а також вплив на них різних факторів;
- аналіз впливу попиту на результати діяльності підприємства;

- визначення максимального обсягу збуту й обґрунтування плану збуту з урахуванням проведеного аналізу і виробничих можливостей фірми.

Аналіз попиту на нововведення за часом проведення може бути попереднім, поточним і наступним щодо періоду, коли продукція вважається новою.

Попередній аналіз попиту на нову продукцію - один з найважливіших, оскільки на його базі розробляється виробнича програма і будується стратегія просування на ринку нової продукції. Попередній аналіз проводиться на базі даних, одержуваних за допомогою спеціальних обстежень, проведених в сфері споживання інновацій, коли продукція знаходиться в стадії підготовки зразка, запуску у виробництво або на етапі виведення її на ринок.

Попит відбиває обсяг продукції, який споживач хоче придбати за деякою з можливих цін протягом певного часу на конкретному ринку. З цього визначення видно основні показники, за якими компанія може судити про попит на її продукцію або послуги:

- кількість потенційних покупців для даного виду продукції
- обсяг попиту
- час реалізації (пропозиції для реалізації) продукції на ринку
- ціна пропонованої продукції
- чутливість попиту до ціни

В аналізі попиту на нову продукцію можуть застосовуватися різні методи. Один з них - аналіз чутливості попиту. Він дозволяє визначити зміну величини попиту в залежності від зміни будь-якого з його факторів. З цією метою розраховують коефіцієнт еластичності попиту, що показує, наскільки зміниться попит при 1%-й зміні будь-якого його фактора (найчастіше, ціни). У загальному випадку еластичність попиту - це залежність його зміни від якого-небудь ринкового фактора. Розрізняють цінову еластичність попиту та еластичність попиту від доходів споживачів.

Якщо коефіцієнт еластичності попиту дорівнює нулю, попит абсолютно нееластичний. Інакше кажучи, при будь-якій зміні ціни попит залишається постійним.

Якщо коефіцієнт еластичності менше одиниці, це свідчить про відносно нееластичний попит. При коефіцієнті, рівному 1, еластичність попиту одинична. Це трапляється, коли відсоткова зміна попиту дорівнює процентній зміні ціни. Якщо коефіцієнт цінової еластичності попиту більше одиниці, попит відносно еластичний.

При коефіцієнті еластичності попиту за ціною, яка прагне до нескінченності, попит вважається абсолютно еластичним. Це відбувається в тому випадку, коли при незмінній ціні попит необмежено росте, що є наслідком дії нецінових його факторів: моди, реклами, очікування зростання цін, екологічної обстановки та ін. Залежність між альтернативними рівнями цін, які можуть бути встановлені в даний період часу, і сформованим в результаті цього рівнем попиту відбивається кривою попиту.

Аналіз попиту за місцем придбання дозволяє оцінити ефективність і доцільність використовуваного каналу руху товару, що особливо актуально при реалізації нової продукції для населення. Він дає можливість врахувати вимоги споживачів ще на стадії розробки продукції, що дозволяє уникнути її технічної невизначеності. Всі перераховані методи базуються на результатах опитувань споживачів.

Маркетологи часто вдаються до структурного аналізу попиту за допомогою спеціальних таблиць, що складаються за факторними ознаками: наприклад, стадіями життєвого циклу нової продукції, розподілу споживачам нової продукції, по планованим каналам її реалізації і т.д. Подібні таблиці служать інструментом оперативного прийняття управлінського рішення і є базою для подальшого поглибленого аналізу впливу факторів на величину і характер попиту. Аналіз попиту дозволяє уникнути помилок при проектуванні нової продукції і плануванні виробничої програми і не включати в неї ті види нововведень, які не будуть користуватися попитом.

Для проведення структурного аналізу необхідно отримати наступну інформацію.

- Зібрати наявні дані про ціни та обсяги продажів аналогічної продукції Ваших конкурентів. Якщо прямих аналогів немає, можна використати інформацію про продукти-замінники. При цьому необхідно оцінити, наскільки існуючий рівень цін відрізняється від ціни нової продукції Вашого підприємства.

- Провести опитування потенційних покупців для того, щоб виявити їх думку про нову продукцію, і оцінити, яка кількість продукту вони готові придбати при різних передбачуваних рівнях цін.

- Можна придбати готові або замовити маркетингові дослідження ринку, на який передбачається виходити з новою продукцією. Такі дослідження регулярно проводять і публікують багато маркетингових фірми.

- Звернутися до дилерів, дистриб'юторів, постачальників і співробітникам відділів збуту з проханням дати експертний прогноз рівня попиту. За результатами аналізу отриманої інформації складається звіт і план маркетингу.

Інноваційний маркетинг в сучасному розумінні являє собою єдність стратегій, філософії бізнесу, функцій і процедур управління компанією. В індустріально розвинених країнах маркетингова концепція розвитку фірми займає почесне місце вже протягом десятиліть. Концепція маркетингу інновацій є основою дослідження ринку і пошуків конкурентної стратегії підприємства. комплекс інноваційного маркетингу включає розробку інноваційної стратегії, аналіз ринку і оперативний маркетинг.

Основна мета стратегічного інноваційного маркетингу – це розробка стратегії проникнення нововведення на ринок. Тому в основу стратегічних маркетингових досліджень закладається аналіз кон'юнктури ринку з наступною розробкою сегментів ринку, організацією і формуванням попиту, моделюванням поведінки покупця.

Ключовим моментом стратегії маркетингу є дослідження і прогнозування попиту на новий товар, засноване на вивченні прийняття споживачем нововведення. В ході стратегічних досліджень керівник інноваційного проекту повинен визначити: яку продукцію, якої якості і яким споживачам він буде пропонувати. Тому стратегический маркетинг орієнтований на тісний контакт працівників маркетингових і соціологічних служб підприємства зі споживачем (анкетування, опитування по телефону, репрезентативні вибірки і т.д.). Першочерговим завданням підрозділу маркетингу на початковому етапі розробки інноваційної стратегії є дослідження ринку. На початковому етапі такого дослідження проводиться загальноекономічний аналіз.

Цей вид аналізу пов'язаний з вивченням "зовнішнього середовища" підприємства і дозволяє досліджувати макроекономічні чинники, що мають відношення до попиту на нововведення, в т.ч. населення, темпи його зростання, дохід населення, індекс споживчих цін, «споживчий кошик », темпи інфляції тощо. Сюди ж відноситься вивчення юридичних умов і законодавства, пов'язаних з імпортом та експортом подібної продукції, квотуванням, обмеженнями за стандартами, податками, субсидіями і т.д. При цьому необхідно проаналізувати існуючий рівень національного виробництва подібної продукції, наявність або можливість імпорту, існуючий рівень експорту, дані про виробництво імпортозамінної продукції.

В якості базової інформації для проведення загальноекономічного дослідження використовуються дані офіційних статистичних та державних органів, міжнародних організацій, посольств, банків, промислових каталогів, досліджень, нормативів та інструкцій, спеціалізованих довідників або ділових журналів і газет, торгових асоціацій, торгових палат і т.ін. Узагальнена схема процедури стратегічних маркетингових досліджень включає наступні елементи:

Аналіз потреб. В результаті аналізу потреб інноваційне підприємство повинно відповісти на питання: «Для яких покупців призначена нова

продукція?». Найчастіше при проведенні аналізу потреб використовується метод сегментації: розподіл ринку на чіткі групи покупців (ринкові сегменти), які можуть вимагати різні продукти і до яких необхідно докладати різні зусилля. При проведенні сегментації необхідно точно визначити, за якими параметрами повинна проводитися сегментація. Обраний сегмент (Цільовий ринок даної продукції) є основною робочою одиницею для маркетингового підрозділу підприємства.

Привабливість. Наступним кроком розробки стратегії маркетингу є визначення ступеня привабливості різних ринкових сегментів і вибір одного або декількох сегментів (цільових ринків) для освоєння. При оцінці привабливості використовуються різні інструменти маркетингу. При цьому обов'язково враховуються розмір сегмента (ринку), тенденції його зміни (зменшується або зростає), а також цілі і ресурси компанії, що освоює сегмент. Методи аналізу привабливості засновані на вивченні попиту і потенціалу даного сегмента ринку. На цьому етапі аналізується життєвий цикл інноваційної продукції.

Конкурентоспроможність. Паралельно з аналізом привабливості проводиться оцінка здатності підприємства конкурувати на ринку даної продукції. В ході оцінки визначаються конкурентні переваги. Даний вид аналізу тісно пов'язаний з методикою попереднього позиціонування кожного виду продукції, що входить в «портфель», пропонований цільовій групі споживачів.

Позиціонування інноваційного продукту - це визначення його місця в ряду вже наявних на ринку. Мета позиціонування – зміцнення позицій нововведення на ринку.

Вибір «портфеля продукції». «Портфельний» аналіз - інструмент, за допомогою якого керівництво організації виявляє і оцінює напрями своєї господарської діяльності з метою вкладення ресурсів в найбільш прибуткові і звуження найбільш слабких напрямків діяльності. В результаті такого аналізу відбираються види діяльності (Продукти) з найбільш високим ступенем

привабливості для споживачів, і відповідно з високою конкурентоспроможністю.

Вибір інноваційної стратегії розвитку. Стратегія розвитку - головний напрямок маркетингової діяльності, завдяки якому організація прагне досягти обраних цілей. На обраних цільових ринках можуть використовуватися різні типи інноваційних стратегій.

Контрольні питання по темі

1. Надайте визначення мотивацій створення, продажу та покупки інновацій?
2. Що таке конкурентоспроможність нового продукту (технології)?
3. Що саме є мотивами створення та продажу інновацій?
4. Яким чином можна здійснити аналіз потенційного попиту?
5. Що таке цінова еластичність попиту?
6. Що таке еластичність попиту від доходів покупців?
7. Які основні завдання стратегічного маркетингу?
9. Перерахуйте компоненти стратегічного маркетингу.
10. На які питання повинен дати відповіді аналіз потреб?
11. Що таке сегментування ринку?

РОЗДІЛ 5. ІННОВАЦІЙНІ ПРОЕКТИ ЕКОЛОГІЧНОГО СПРЯМУВАННЯ

5.1. Ресурсозберігаючі технології

Враховуючи швидкі темпи росту промислового виробництва в світі, а також вичерпність ресурсів (які забезпечують його безперервність), людству необхідно замислитися над таким важливим процесом, як ресурсозбереження. Проблема ефективного використання ресурсів та управління ними призводить до необхідності чіткої класифікації ресурсів, визначення мети, задач та складових процесу ресурсозбереження.

Ситуація, яка склалася в ресурсозберігаючому секторі, вимагає негайних дій не тільки з боку органів місцевої влади, але й на загальнодержавному рівні.

Необхідною складовою будь-якого процесу (виробничого, технічного або організаційного) є ресурси.

Сучасні теоретичні підходи надають декілька визначень цього поняття.

По-перше це можуть бути запаси чого-небудь, які можна використати в разі потреби, а по-друге все що потрібно для задоволення потреб людини та виробництва, та по-третє цей термін означатиме допоміжний засіб, запас або джерело цінних матеріалів. Але врешті решт ці визначення не дають чіткого тлумачення цьому явищу. Вони також не надають характеристику об'єкту вивчення. В промисловому виробництві термін „ресурси” дещо відрізняється своїм змістом: основні необхідні умови будь-якого виробництва – труд, земля та капітал.

Існуючі дослідження виділяють багато видів ресурсів. Основними групами ресурсів, що забезпечують нормальне функціонування суспільного виробництва є:

Матеріальні - це матеріально-речовинні цінності підприємства, які використовуються або призначені як засоби праці (будівлі, споруди, перевантажувальна техніка, засоби перевезення та ін.)

Нематеріальні - об'єкти промислової та інтелектуальної власності, здатні приносити користь тривалий час (гудвіл, ноу-хау, база знань, база даних, патент, винахід та ін).

Трудові - кількість робітників, зайнятих на підприємстві, та тих, хто входить до його складу за основною та допоміжною діяльністю.

Фінансові - сукупність грошових надходжень, які знаходяться в розпорядженні підприємства для виконання фінансових обов'язків, здійснення витрат на відтворення підприємства та для стимулювання робітників.

Інвестиційні - це вкладений капітал в різні сфери народного господарства з метою відтворення реальних матеріальних і нематеріальних (інноваційного характеру) активів підприємств (чистий прибуток, амортизаційні відрахування, страхова сума відшкодування збитків через втрату майна; раніше здійснені вкладення, які мають бути погашені у поточному році; реінвестована шляхом продажу частина основних фондів)

Природні - сукупність об'єктів і систем живої і неживої природи, компоненти природного середовища, що оточують людину, які використовуються в процесі суспільного виробництва (сонячна енергія, ґрунт, тваринний світ, ландшафт, корисні копалини та ін.)

Інформаційні - документи і масиви документів в інформаційних системах; масиви інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства; клієнтські бази даних та ін.

В процесі виробництва людство постійно стикається з проблемою бмеженості ресурсів, що само собою призводить до необхідності ресурсозбереження.

Термін ресурсозбереження було введено в наукову термінологію та мову суспільства у 80-тих роках. В офіційних директивних документах

ДержПлану СРСР поняття „ресурсозбереження” обмежувалось ефективним використанням тільки матеріальних і визначалося як важливіший фактор підвищення ефективності та планомірний процес раціоналізації використання видів матеріальних, сировинних та паливно-енергетичних ресурсів в народному господарстві. Тому ресурсозбереження і є прогресивним напрямом розвитку суспільного виробництва, що забезпечує економію природних ресурсів та зростання виробництва продукції при тій самій кількості використаної сировини, палива, основних і допоміжних матеріалів.

Згідно з ДСТУ 3051-95, до ресурсозбереження належать енерго- та матеріалозбереження.

Великий тлумачний словник української мови надає ресурсозбереженню таке значення - раціональне використання ресурсів, система заходів із його забезпечення або зниження матеріалоємності одиниці продукції, збільшення виходу кінцевої продукції, скорочення втрат у виробничому процесі шляхом застосування досягнень новітньої техніки і технології.

Але, оскільки ресурсозбереження забезпечує планомірне підвищення ефективності використання різних видів ресурсів, зростання якості життя і навколишнього природного середовища, під ресурсозбереженням слід розуміти організаційну, економічну, технічну, наукову, практичну, контролюючу, інформаційну міжнародну діяльність, методи, процеси, комплекс організаційно-технічних заходів, що супроводжують усі стадії життєвого циклу об'єктів виробництва і спрямовані на забезпечення мінімальних витрати речовини, енергії, праці на цих стадіях у розрахунку на одиницю кінцевого продукту, виходячи з існуючого рівня розвитку науки, техніки і технології та з найменшим впливом на людину, економіку та екологію світу.

Якщо звернутися до історії, то проблеми ресурсозбереження в нашій країні вирішувалися на всіх стадіях господарського будівництва.

Запровадження в життя режиму економії в довоєнні 40-і та післявоєнні 60-ті роки забезпечувало великі темпи росту виробництва народногосподарських товарів та послуг. Економії ресурсів приділялось дуже велике значення на всіх рівнях суспільного виробництва, в результаті чого значно зменшувалась енергоємність та матеріалоємність національного доходу. Таких успіхів було досягнуто завдяки впровадженню новітніх технологій та розробок, оскільки технічний прогрес забезпечує економію не тільки живої, але й уречевленої праці. Але в 70-ті роки вплив ресурсозберігаючих факторів на розвиток народного господарства почав зменшуватися і, в решті решт, в 80-тих роках його повністю було зведено до нуля.

Сучасна Україна також стикається з проблемою ресурсозбереження. Хоча суть самого процесу й залишилась та сама, але підґрунтя вона має дещо інше. До завдання зберегти як найбільше ресурсів для виробництва майбутньої продукції приєднуються проблеми екологічного забруднення та світової катастрофи. Тому саме зараз розроблюються ресурсозберігаючі технології, які завдають найменшої шкоди довкіллю.

З вище сказаного можна визначити мету ресурсозбереження як збільшення економічного, соціально та екологічного ефекту виробництва за допомогою зниження ресурсоємності.

Ресурсозбереження ставить перед собою різнопланові цілі:

- Підвищення ефективності виробництва;
- Розвиток ресурсозберігаючих технологій;
- Пошук новітніх джерел ресурсів;
- Збереження унікальної екологічної системи планети.

Завданнями ресурсозбереження відповідно до їх цілей та мети є:

- Максимально ефективне використання виробничих ресурсів;
- Досягнення максимального співвідношення кінцевого продукту, витрат живої та упередметненої праці;

- Підвищення ресурсозберігаючого ефекту від впровадження нової техніки і технологій;
- Впровадження системи природоохоронних заходів, завдяки яким відбудеться економічне зростання країни;
- Створення системи використання не тільки первинної сировини але й вторинної, побудова індустрії переробки відходів виробництва і споживання;
- Прийняття участі в міжнародному співробітництві з питань ресурсозбереження, екологічної безпеки та сталого розвитку світу.

Відповідно до визначених мети, завдань та цілей можна визначити і базові елементи ресурсозбереження. К.Е.Н. Сотник І.М наводить такий перелік складових – виробничо технічна, організаційно-економічна, правова, маркетингова (комерційна), освітня (інформаційна), науково-дослідна, соціальна, екологічна.

Виробничо-технічна складова передбачає розробку і впровадження ресурсозберігаючих технологій і новітніх видів продукції, прискорення термінів їх освоєння, послідовну зміну поколінь техніки, технології та матеріалів, тобто створює технічні передумови для реалізації довгострокової стратегії ресурсозбереження.

Організаційно-економічна діяльність із ресурсозбереження передбачає формування господарського механізму здійснення ресурсозберігаючих процесів, організаційно-економічних умов реалізації державної ресурсозберігаючої політики (зокрема, податкові, кредитні, фіскальні механізми, страхування, ціноутворення та ін.).

Правова складова полягає у визначенні рамок правового поля, у якому мають здійснюватися ресурсозберігаючі проекти. До цієї складової належать сертифікація, стандартизація, нормування, правові механізми економічного стимулювання ресурсозбереження та ін.

Завданням освітньої (інформаційної) діяльності з ресурсозбереження є своєчасне інформування суб'єктів господарювання і населення про переваги ресурсозбереження, технологічні і технічні новинки, можливості і вигоди їх

застосування, зміни в законодавстві, які стосуються ресурсозбереження, шляхи раціонального використання ресурсів на побутовому рівні та в промисловому виробництві.

Маркетингова складова полягає в просуванні ресурсозберігаючих технологій і товарів на ринку, формуванні в споживача позитивної мотивації їх придбання і використання, створенні іміджу «зеленого» товару для ресурсозберігаючої продукції.

Науково-дослідна діяльність передбачає створення наукової бази для подальшої розробки й випробування ресурсозберігаючих технологій, матеріалів, вивчення основних закономірностей ресурсозберігаючих процесів, спектра їх ефектів, потенційних споживачів, формування науково-методичного інструментарію ресурсозбереження.

Соціальна складова полягає у впливі ресурсозберігаючих проектів на зміну рівня добробуту населення, його стилю життя, поліпшення умов праці й побуту та ін.

Екологічна діяльність орієнтується на екологічні результати ресурсозбереження, що полягають у поліпшенні якості навколишнього природного середовища, зниженні рівнів антропогенного забруднення, зменшенні обсягів природних ресурсів, що залучаються до промислового виробництва.

Комерційна - є базою для створення та впровадження ресурсозберігаючих проектів як на рівні державному так і на міждержавному рівнях. А також це залучення іноземних інвестицій та лобіювання інтересів виробників.

Міжнародне співробітництво в сфері ресурсозбереження допомагає створення єдиної системи контролю використання ресурсів, визначення загальних запасів важливих елементів та систему їх поновлення. Також мається на увазі створення науково-технічних інститутів з системою обміну науковців для вирішення глобальних проблем. Ще однією сферою

міжнародного співробітництва є створення міжнародних фондів по фінансуванню заходів ресурсозбереження в розвиваючих ся країнах.

Важливим також є впровадження системи взаємодопомоги країнами з ринковою економікою (на дання технології, або допомога у вигляді кваліфікованої робочої сили) тим країнам що розвиваються.

Контроль – це узагальнююча складова ресурсозбереження, яка зобов'язана не тільки мати постійний доступ до даних по використанню ресурсів, але й мати на меті прогнозування розвитку споживання та оновлення вичерпаних природних або виробничих джерел.

Усі зазначені складові взаємопов'язані і взаємозалежні. Так, науково-дослідна складова безпосередньо впливає на виробничо-технічну, забезпечуючи створення наукової бази для промислового виробництва; ефективність маркетингової і виробничо-технічної діяльності значною мірою залежить від освітньої складової, поширення позитивної інформації про новинки ресурсозбереження і т.п. Комплексна взаємодія всіх складових забезпечує підсумковий результат ресурсозбереження, що полягає в підвищенні соціо-еколого-економічної ефективності суспільного виробництва.

.

Контрольні питання по темі

1. Надайте визначення поняття «ресурси».
2. Які види ресурсів відносяться до матеріальних?
3. Які ресурси відносять до нематеріальних?
5. Які ресурси називають фінансовими?
6. Що є інформаційними ресурсами?
- 7.Що таке ресурсозбереження?
8. Що є метою ресурсозбереження?
9. Які завдання виконує ресурсозбереження?
10. Перелічить складові ресурсозбереження

5.2. Природоохоронні технології.

Природоохоронною є будь-яка діяльність, спрямована на збереження якості навколишнього середовища на рівні, що забезпечує стійкість біосфери. До неї належить як великомасштабна, здійснювана на загальнодержавному рівні, діяльність щодо збереження еталонних взірців незайманої природи та збереження різноманітності видів на Землі, з організації наукових досліджень, підготовки фахівців-екологів та виховання населення, так і діяльність окремих підприємств з очищення від шкідливих речовин стічних вод і газів, що викидаються в атмосферу, зниження норм використання природних ресурсів тощо. Така діяльність здійснюється переважно інженерними методами.

Існує два напрямки природоохоронної діяльності підприємств. Перший — очищення шкідливих викидів. Однак цей шлях недостатньо ефективний, оскільки за його допомогою не завжди вдається повністю припинити надходження шкідливих речовин в біосферу. До того ж скорочення рівня забруднення одного компонента навколишнього середовища призводить до посилення забруднення другого. Наприклад, встановлення вологих фільтрів для газоочищення дозволяє скоротити забруднення повітря, але призводить до збільшення ступеня забруднення води. Вловлені з газів та стічних вод речовини отруюють значні площі землі.

Використання очисних споруд, навіть найефективніших, різко скорочує рівень забруднення навколишнього середовища, однак не розв'язує цієї проблеми повністю, оскільки в процесі функціонування цих установок також утворюються відходи, хоча і в меншому обсязі, але з підвищеною концентрацією шкідливих речовин. Поряд з цим робота переважної більшості очисних споруд вимагає значних енергетичних затрат, що, в свою чергу, також є небезпечними для довкілля.

Крім цього, забруднювачі, на знезараження котрих витрачаються значні кошти, є речовинами, в котрі вже вкладено працю і котрі, за незначним винятком, можна було б використати.

Для досягнення високих еколого-економічних результатів необхідно процес очищення шкідливих викидів поєднати з процесом утилізації вловлених речовин, що зробить можливим об'єднання першого напрямку з другим — усунення причин забруднення.

Реалізація цього напрямку вимагає розробки маловідходних, а в перспективі й безвідходних технологій виробництва, котрі дозволяли б комплексно використовувати вихідну сировину та утилізувати максимум шкідливих для біосфери речовин.

Однак, не для всіх виробництв існують прийнятні техніко-економічні рішення щодо різкого скорочення кількості відходів та їхньої утилізації, тому в реальних умовах доводиться працювати за двома вказаними напрямками.

Разом з тим, ніякі очисні споруди та безвідходні технології не зможуть відновити стійкість біосфери, якщо будуть перевищені допустимі (порогові) значення скорочення природних, не перетворених людиною, систем. Саме тут виявляється дія закону незамінності біосфери. Таким порогом може стати використання більше 1 % енергетики біосфери та глибоке перетворення більше 10 % природних територій (правило одного та десяти відсотків). Тому технічні досягнення не звільняють від необхідності вирішення проблем зміни пріоритетів суспільного розвитку, стабілізації народонаселення, створення достатньої кількості заповідних територій тощо.

Джерела забруднення

Для забезпечення своєї життєдіяльності людина змушена працювати. Він видобуває воду для того, щоб вживати її в їжу і використовувати у виробництві. Необхідні для життя людини і продукти харчування. Їх також потрібно виростити, добути і обробити. Мета всіх інших видів діяльності людей полягає у вирішенні їх побутових потреб в одязі, і в житло. Для цього проводиться видобуток і переробка корисних копалин і природних ресурсів,

здійснюється їх транспортування і перевезення, виробляється енергія. Людина постійно веде боротьбу не тільки за життя, але й за покращення її якості. Він розширює свій простір, ведучи спустошливі війни, освоює космос, займається наукою і т. д. Всі перераховані вище види діяльності людини – це не що інше, як основні джерела забруднення нашої планети. Адже їх результатом є поява побутових і промислових відходів. Джерела забруднення природи класифікують за відповідним виробничим сфер. Найнебезпечнішою для нашої планети є видобуток газу і нафти, хімічна промисловість та металургія, енергетика, сільське господарство і транспорт. Причому утворення відходів відбувається не тільки по закінченні виробничого циклу. Речовини, що забруднюють нашу планету, виробляються і під час технологічного процесу.

Деколи відходи і самі по собі стають небезпечні для природи. При їх неправильному зберіганні, утилізації, і при відсутності обробки вони стають джерелом викидів шкідливих речовин.

Оцінка екологічної обстановки

Сьогодні людство прагне використовувати досягнення науково-технічного прогресу при розв'язанні природоохоронних завдань. В першу чергу це пов'язано з оптимізацією і удосконаленням ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологічних процесів, створенням безвідходних виробництв і широким застосуванням водооборотних систем. Особливу значимість при цьому набуває оцінка стану природного середовища. Вона стає можливою на підставі даних, отриманих системами контролю над викидами небезпечних для людини елементів в навколишнє середовище і станом природних об'єктів. Основна мета такої оцінки полягає в можливості ранньої діагностики негативних змін.

Інформаційна система постійного спостереження та аналізу рівнів забруднення і викликаються даними процесами ефектів у біосфері називається моніторингом. Така процедура складається з трьох елементів: - спостереження;

- оцінки стану;

- прогнозу можливих змін. Для здійснення моніторингу навколишнього природного середовища проводять регулярні спостереження природних ресурсів і середовищ, тваринного і рослинного світу. При цьому отримані дані дозволяють визначити їх стан, а також ті процеси, які відбуваються тому, що здійснюється вплив людини на природу. В результаті проведеного екологічного моніторингу дослідниками дається постійна оцінка умов того середовища, в якому живе людина і різні біологічні об'єкти (тварини, рослини, мікроорганізми тощо). Визначається при такому аналізі та функціональна цінність екосистем. Крім того, якщо існує будь-яка проблема забруднення навколишнього середовища, то екологами визначаються ті коригувальні дії, які необхідно виконати для поліпшення стану природи.

І все ж основний складовою моніторингу є оцінка стану природного середовища. Для її визначення вибираються характеристики і показники об'єктів природи, а також виявляється їх безпосереднє редагування. Сукупність отриманих даних дозволяє відповісти на питання «Яким є стан навколишнього середовища?».

Види природоохоронних заходів

Які існують способи вирішення екологічних проблем? Насамперед, вони укладені в проведенні різного роду природоохоронних заходів. У це поняття, яке скорочено іменують ПОМ, входять всі види різноманітної господарської діяльності людини, які спрямовані на ліквідацію та зниження негативного впливу виробництв на навколишнє середовище. Під такими заходами розуміють також і збереження, раціональне використання і поліпшення ресурсно-сировинної бази країни. При цьому види природоохоронних технологій бувають наступними:

- будівництво та експлуатація і знешкоджувальних очисних споруд;
- розвиток безвідходних і маловідходних виробництв і технологічних процесів;

- розміщення транспортних потоків і підприємств з урахуванням виникли екологічних вимог;
- боротьба з ерозією ґрунтового покриву;
- рекультивація земель;
- раціональне використання мінеральних ресурсів і охорона надр і багато іншого.

Мета природоохоронних заходів

Як поєднати такі різні поняття, як «виробництво» і «навколишнє середовище»? Природоохоронні технології – ось основний ключ до вирішення виникаючих на нашій планеті екологічних проблем.

Їх використання покликане забезпечити:

- дотримання розроблених нормативних вимог до стану навколишнього середовища, які відповідають інтересам здоров'я людини і враховують перспективні зміни, зумовлені демографічними зрушеннями і розвитком виробничої сфери;
- одержання найбільшого народногосподарського ефекту від більш повного застосування та заощадження мінеральних ресурсів.

Охорона атмосфери

Розглянемо основні способи вирішення екологічних проблем, які укладені у використанні природозберігаючих технологій. Промислові підприємства, розробляючи заходи щодо охорони атмосфери, перш за все, визначають:

- джерела викиду шкідливих речовин;
- кількість і склад викидів;
- рівні забруднення повітря в зонах розсіювання небезпечних елементів;
- ПДВ викидів шкідливих речовин в атмосферу. При цьому повинно бути прийнято те чи інше технологічне рішення по зниженню шкідливого впливу на атмосферу з визначенням необхідної кількості газоочисного і пиловловлюючого обладнання.

Очищення стічної води

Застосування природоохоронних технологій зачіпає і цю сферу промислових виробництв. Стічні води підприємств повинні бути оброблені спеціальними речовинами. Тільки в такому випадку відбувається руйнування або видалення з них небезпечних елементів, які не повинні потрапити у водойми згідно з діючим законодавчим нормам.

Існує два методи такої очищення – деструктивний і регенераційний. При першому з них небезпечні речовини, що містяться в минулому технологічний цикл воді, руйнуються різними хімічними або фізико-хімічними методами (відновленням, окисленням і т. д.). В результаті виходять продукти розпаду, які видаляються як опади або гази. При регенераційної методикою рідкі відходи повертаються в технологічний цикл, використовуються в іншому виробництві або позбавляються перебувають у них цінних компонентів. Подібні природоохоронні технології виділяють в якості своїх об'єктів забруднену воду, відпрацьоване паливо або масла, а також різні багатокomпонентні суміші.

Утилізація відходів

Проблема забруднення навколишнього середовища не може бути вирішена без використання природоохоронних технологій, що стосуються збору, знищення та захоронення різного роду непотрібних елементів. При цьому розглядаються відходи не тільки промислових виробництв, але і тверді побутові. Особливо гостро ця проблема стоїть в містах і промислових центрах.

Які існують природоохоронні технології, що дозволяють усунути цю базову проблему? До них можна віднести: - скорочення обсягу відходів;

- повторне використання ресурсів, утилізованих в складі ТПВ;

- спалювання безпечних відходів;

- розміщення ТПВ на спеціальних полігонах, де буде здійснюватися їх тривале зберігання (у разі наявності в їх складі небезпечних речовин).

Безвідходні технології

Сьогодні все більш швидкі темпи набуває процес вдосконалення техніки. Промисловість випускає величезну кількість дуже складних механізмів і машин, що складаються з самих різних матеріалів. В їх перелік входять кольорові і чорні метали, дерево і пластмаси, скловолокно, гума та композити. При цьому термін служби такої техніки визначається зовсім не її фізичним зносом. Вона дуже швидко морально застаріває. Саме тому все більше технічно справних виробів і матеріалів опиняється на звалищі. Однак це сировина цілком згодиться при створенні нових механізмів. І тут знаходять місце такі природоохоронні технології, як створення циклічності матеріальних потоків. Перспективним напрямком при цьому є розширення виробництв, що використовують безвідходну технологію. При даному способі випуску продукції знаходять своє застосування природоохоронні та енергозберігаючі технології. Це дозволяє зберегти нормальне функціонування навколишнього середовища в зв'язку з мінімальним впливом на неї. Велика кількість сучасних виробництв викидає частину своїх відходів у повітря та воду. Однак у тому, що потрапляє в атмосферу, є і цінні для господарювання речовини. Застосовуючи природоохоронні технології, можна виділити потрібні елементи. Найбільш перспективний проект, який дозволив би вирішити дану задачу, – використання відходів виробництва одного в якості сировини іншого. Це дозволить значно знизити обсяг рідких, твердих і газоподібних викидів і скидів.

Екологія і паливно-енергетичний комплекс

Важливою умовою збереження нашої планети є природоохоронні технології в теплоенергетиці. Це викликано тим, що підприємства даного комплексу є одним з основних джерел негативних впливів на навколишнє середовище. Стадії роботи паливно-енергетичного комплексу укладені в:

- видобутку, переробці і транспортуванні палива;
- виробництві енергії у формі електрики і тепла;
- транспортування і переробки відходів та їх видалення. У всіх з перерахованих вище стадій знаходиться ціла технологічна ланцюжок

взаємопов'язаних процесів. І кожне з цих ланок справляє свій вплив на природу. Так, значні викиди в повітря виробляються з великих вугільних розрізів. При цьому в атмосферу потрапляє вуглекислий газ і пил, оксиди азоту і токсини. Всі ці речовини є результатом вибухових робіт і пересування кар'єрного автотранспорту.

Негативний вплив на навколишнє середовище і діяльність ТЕС. Для вироблення тепла на них спалюють газ і мазут, торф і вугілля, а також відходи деревообробки. При цьому в атмосферу викидаються токсичні речовини, небезпечні хімічні елементи. Які природоохоронні технології використовуються в цьому комплексі? Шкідливий вплив на навколишнє середовище знижується завдяки: - встановленим систем очищення;

- оптимізації технологічних процесів на всіх етапах вироблення електроенергії і тепла;
- вибору органічного палива;
- очищення відхідних газів;
- емісії небезпечних елементів в атмосферу і водойми. Підвищити енергозбереження та екологічну безпеку комплексу можна тільки при прийнятті заходів, здійснюваних на всіх трьох стадіях його роботи.

Контрольні питання по темі

1. Надайте визначення природоохоронної діяльності підприємства.
2. Які є напрямки природоохоронної діяльності?
3. Що є основними джерелами забруднення навколишнього середовища?
4. Що є метою природоохоронних заходів?
5. Перелічить види природоохоронних заходів.
6. Які є методи очищення води?
7. Які існують природоохоронні технології, що дозволяють усунути проблему відходів?

5.3 Екологічні товари та послуги

До екологічних відносять товари, які є економічно ефективними й екологічно безпечними при їх виробництві, споживанні й утилізації.

В існуючих еколого-соціально-економічних умовах до головних завдань екологічного маркетингу відносять формування й розвиток ринку екологічних товарів з метою розв'язання протиріч між економічним розвитком і необхідністю збереження й поліпшення якості навколишнього середовища.

Розвиток ринку екологічних виробів і послуг є одним з основних факторів забезпечення стабільності підприємств. Це дає можливість вирішувати в комплексі економічні, соціальні й екологічні цілі. Становлення й розвиток екологічного ринку необхідно здійснювати шляхом:

- виробництва спеціальної техніки й приладів для здійснення екологічного моніторингу;

- створення ресурсозберігаючих техніки й технологій;

- розширення використання вторинних ресурсів;

- раціонального відтворення природних благ;

- впровадження екологічного аудиту й інформаційних послуг;

- правового обслуговування з еколого-економічних питань;

- екологічної освіти й виховання;

- заснування екологічних консалтингових, венчурних фірм;

- ліцензування діяльності природоохоронного значення;

- розвитку мережі платних робіт і послуг природоохоронного значення ;

- залучення фірм до виконання екологічних робіт і послуг;

- торгівлі правами на викиди;

- створення банків і бірж прав на забруднення.

Відповідно до Мельника Л.Г., еволюція екологічних потреб буде проходити через чотири основні стадії.

Потреби першої групи мотивуються необхідністю призупинити процеси безпрецедентно високого ступеня забруднення навколишнього середовища (в основному, внаслідок техногенного й антропогенного впливу), які вже викликали екологічні катастрофи в ряді регіонів світу (фактичне знищення Аральського моря, аварія на Чорнобильській АЕС, незвичайно масштабні повені в Західній Європі й Закарпатті й т.п.), загрожують екологічною катастрофою світових масштабів (глобальне потепління, порушення озонного шару, підвищення рівня Світового Океану й т.д.) і самому існуванню людської цивілізації.

Ці потреби є реальними для населення більшості країн світу, однак далеко не всі згодні (або не в змозі) платити за їхнє задоволення, тобто відсоток таких, які перейшли в категорію запитів (потреб, підкріплених купівельною спроможністю споживачів) є значно меншим.

Очевидно, їх потрібно стимулювати як на рівні окремих держав і їхніх регіонів, так і на міжнародному рівні, в основному, - економічно й законодавчо (у тому числі ставлячи певні екологічні вимоги до кандидатів на вступ у впливові міжнародні організації або союзи), а також застосовуючи методи екологічно-орієнтованої пропаганди. Ці потреби стимулюють виробництво різного роду очисних споруджень, устаткування для знешкодження шкідливих викидів і відходів.

Потреби другої групи мотивуються, в основному, суто економічними інтересами товаровиробників: економія матеріальних і енергетичних ресурсів, застосування безвідхідних технологій, заміна "брудних технологій" на "екологічно чисті", оскільки екологічні технології дозволяють зменшити розміри екологічних штрафів і платежів, видатки на знешкодження й утилізацію відходів, на захисні заходи й т.п.

Потреби третьої групи мотивуються, в основному, економічними інтересами споживачів, а також виробників. Формування потреб цієї групи може йти прискореними темпами, коли для цього є відповідні, насамперед, зовнішні умови, наприклад, енергетична криза 70-х років викликана

політикою країн ОПЕК послужила причиною різкого росту потреб економічно розвинених країн в енергозберігаючих технологіях. До цього також може привести ріст ступеня відкритості національних економік, оскільки це приводить до загострення конкурентної боротьби, а виграють її ті, хто забезпечує більш ефективне задоволення потреб споживачів, продаючи товари, які є більш економічними в споживанні, забезпечують більш високу якість життя й т.п. Наприклад, менш енерговитратні електропобутові прилади забезпечують економію коштів їхнім споживачам, споживання екологічно чистих продуктів харчування зменшує видатки на ліки й сприяє збереженню здоров'я, пілососи, що миють, крім усмоктування пилу здатні виконувати вологе вбирання, причому значно чистіше ніж "ручним" способом.

Потреби четвертої групи стали проявлятися досить давно, однак тільки в останні десятиліття у зв'язку з формуванням концепції стійкого розвитку [79] і її визнання їх стали формувати цілеспрямовано. Так потреби в природних заповідниках, роботах по збереженню різноманіття рослинного й тваринного світу й т.п. стали проявлятися кілька століть тому. Але потреби в екологічній освіті, виробках і послугах, які орієнтують економіку на стійкий розвиток, стали формуватися лише на останньому етапі суспільного розвитку. З іншого боку - набирає чинність процес усвідомлення людством своєї єдності з природою, усвідомлення, що без існування природного середовища людина в її сучасному вигляді існувати не зможе.

Однак потреби четвертої групи реально проявляються тільки у випадку створення відповідних економічних, правових, суспільних умов. А це можливо тільки на певному етапі соціально-економічного розвитку, коли, в основному, задоволені потреби перших трьох груп.

Сучасний стан еколого-соціально-економічного розвитку характеризується ростом екологічних потреб першої й другої груп, розвитком третьої й початком формування четвертої.

Для прикладу розглянемо екологічні потреби споживачів одного з найбільших сегментів світового ринку екологічних товарів – японського (підрахунки показують, що він становить 11 % світового ринку). Дослідження компонентів екологічного попиту японських споживачів показали, що основними правилами екологічно усвідомлених покупок, яким слідують споживачі, є:

вибирати менш енерговитратну модель при покупці електроприладу – цьому правилу слідують 21,6 % опитаних;

вибирати товари в упакованні багаторазового використання – 21,5 %;

відмовлятися від надмірного впакування товару – 17,8 %;

вибирати товари, виготовлені з рециркульованих матеріалів – 16,5 %;

уникати придбання напоїв у поліетиленовому впакуванні – 15,8 %.

Крім того, більшість японців надають переваги екологічним товарам перед більше дешевими неекологічними аналогами; купують м'ясо і яйця курей, які виростили в природних умовах; відвідують магазини, які пропонують послуги з рециркуляції й продажу екологічно чистих продуктів; не купують свіжі продукти, упаковані в пінопласт, а віддають перевагу товарам в упакованні, придатному для рециркуляції.

Крім покупки екологічних товарів, більшість японців протягом дня сприяють охороні навколишнього середовища. Так, 61,4 % опитаних не використовують паперові рушники для витирання рук, 57,6 % не змивають сміття й масло в каналізаційну систему, 42,6 % часто виключають світло, 40,4 % уникають користування паперовими стаканчиками й серветками, 31,7 % установлюють кондиціонери повітря для підтримки температури.

Японці також ремонтують поламані або непрацюючі речі, подовжуючи строк їхньої служби (19,6 %), мінімізують користування синтетичними засобами, що чистять (12,7 %), беруть свої кошики або пакети, коли йдуть за покупками (11,9 %), знаходять інше застосування речам замість того, щоб їх викидати (11,1 %), не користуються відбілювачами й засобами для виведення плям (8,8 %).

Потрібно переймати досвід Японії у формуванні ринку екологічних товарів шляхом використання засобів масової інформації з метою створення екологічної орієнтації споживчих переваг. 90 % японських споживачів одержують знання щодо екологічних проблем з тематичних теле- і радіопрограм, статей у газетах і журналах.

З огляду на етапи еволюції екологічних потреб, в Україні на першому етапі уявляється доцільним виробництво екологічних товарів широкого вжитку [які, як свідчить практика, знаходять попит у представників середнього класу (принаймні в його верхнього прошарку), що почав формуватися в Україні. Насамперед, це екологічні продукти харчування, побутові прилади, одяг, матеріали для ремонту квартир і т.п.

Існують також загальнонаціональні й регіональні екологічні інтереси, що полягають в прагненні суспільства мати такий стан природного середовища, який забезпечує нормальне відтворення й життєдіяльність. Внаслідок того, що залежність життєдіяльності населення більш забруднених регіонів від впливу навколишнього середовища більша, ніж населення менш забруднених територій, інтереси населення цих регіонів значною мірою більше націлені на вирішення природоохоронних проблем, ніж у регіонах з меншим навантаженням на природні системи.

Вважається доцільним виділення не тільки регіональних, але й локальних екологічних інтересів, які виникають у населення, що проживає в безпосередній близькості від джерел підвищеного антропогенного впливу: біля великих металургійних заводів, уранових шахт, АЕС, хімічних комплексів і т.п. Існують також особисті екологічні інтереси. Є члени суспільства, які більшою мірою реагують на стан природного середовища (наприклад, хворі легеневиими захворюваннями більш скрупульозно ставляться до якості повітря в районах їхнього проживання).

Потрібно враховувати, що споживачами можуть бути також: інші товаровиробники, наприклад, очисного устаткування; уряд, зокрема через держзамовлення; іноземні підприємства; а також посередники різних типів.

Для визначення потенційних потреб необхідно аналізувати екологічні проблеми, які їх спричиняють (сучасний стан і тенденції). Так, наприклад, інформацію про потреби в таких екологічних послугах, як утилізація й переробка відходів, дають сучасні статистичні дані, які публікуються в щорічних обласних Доповідях про стан навколишнього природного середовища, Національних доповідях про стан навколишнього природного середовища в Україні й ін. виданнях. З таких видань можна почерпнути дані про стан і тенденції розвитку регіональних проблем з різними забрудненнями.

Певні дані про екологічні потреби споживачів дає аналіз відношення населення до екологічних проблем – чим вища заклопотаність споживачів екологічними проблемами, тим вища їхня зацікавленість в екологічних товарах.

Необхідно відзначити, що споживачів екологічних товарів можна умовно розділити на кілька груп. Інтереси кожної із груп споживачів істотно розрізняються. Так, до характеристик (функцій) товару, які найбільше цікавлять кінцевих споживачів, варто віднести: збереження здоров'я, ціну, зниження експлуатаційних витрат і ін. До таких, які цікавлять споживачів-виробників, наприклад, можливість одержання прибутку. Державні інститути зацікавлені в екологічних товарах, які забезпечують екологічну й економічну безпеку країни, підйом національної економіки, конкурентоспроможності країни, здоров'я нації, поповнення Державного бюджету.

Таких споживачів, як іноземні підприємства й об'єднання, більше цікавлять такі характеристики екологічних товарів, як відсутність викидів при експлуатації й утилізації, ресурсозбереження. Посередників більше цікавить ціна, можливість одержання прибутку, збільшення обсягів продажу й т.п.

Загалом, до екологічних товарів варто відносити екологічно нейтральні й екологічно орієнтовані товари.

Екологічно нейтральні – товари, виробництво й споживання яких не руйнує навколишнього середовища. Наприклад, упакування, що після використання розкладаються екологічно безпечним способом на нешкідливі мінеральні речовини.

Екологічно орієнтовані – товари, виробництво й споживання яких вносить позитивні зміни в навколишнє середовище. Наприклад, устаткування й технології виготовлення штучних надтвердих матеріалів замість їхнього добування в природі в шахтах або кар'єрах, що дозволяє уникнути порушення природних ландшафтів, забруднення навколишнього середовища породою й т.п.

Виробництво екологічних товарів (виробів і послуг - екологічне підприємництво) розвивається, в основному, по таких напрямках \:

- виготовлення, установка й експлуатація природоохоронних (очисних) споруджень;

- розробка й впровадження екологічно чистих технологій;

- переробка, транспортування й захоронення відходів, ліквідація токсичних відходів;

- торгівля екологічними технологіями, продуктами й відходами;

- енергозбереження;

- збереження земельних ресурсів;

- виробництво екологічно чистих продуктів харчування;

- екоаудит і екоекспертиза;

- водний, повітряний контроль;

- екологічне кредитування й страхування;

- природоохоронна пропаганда й освіта;

- екотуризм;

- екологічна медицина й професійна безпека;

- інформаційні технології;

- життєзберігаючі системи;

- підтримка рівноваги екосистем.

Нова екологічна продукція розробляється й випускається переважно в таких секторах вітчизняної економіки: виробництво й переробка нафти й газу, машинобудування й металообробка, хімічна промисловість, чорна металургія, виробництво будматеріалів, виробництво енергії, транспорт, точне встаткування, легка промисловість, харчова промисловість, деревообробна промисловість, послуги з друку, екологічні послуги. Існує малоосвоєний вітчизняними товаровиробниками, але дуже важливий для здоров'я людей, сектор ринку екологічних товарів для побуту - меблів, електропобутових приладів, шпалер, покриття для підлоги, дитячих іграшок і т.п., але в останні роки ситуація трохи поліпшується.

Просування на ринок і формування ринку екологічних товарів - це складний процес, що передбачає узгодження інтересів всіх його суб'єктів, у першу чергу: виробників, споживачів, суспільства (загальнонаціональні інтереси). Його результати значною мірою залежать від правильного дослідження ринку, на який планується просувати екологічний товар.

Просування на ринок екологічних товарів відбувається під впливом безлічі інтересів суб'єктів ринку. Для спрощення показані основні суб'єкти діяльності: споживачі, виробники, суспільні й державні інститути.

Однак, конкретні товари в більшості випадків лише частково задовольняють інтереси згаданих суб'єктів, які активно взаємодіють на ринку (екологічний товар може повністю влаштовувати одних і одночасно бути неприйнятним для інших). Природно, у загальному випадку, інтереси різних суб'єктів ринку не є однаковими, вони можуть істотно відрізнятися.

Товари, які відповідають інтересам лише одного суб'єкта ринку, є практично неприйнятними, оскільки вони зустрічають активну протидію інших суб'єктів. Але іноді цей зацікавлений суб'єкт у змозі вплинути на інших суб'єктів.

Таким чином, необхідно вибирати екологічні товари, які найбільшою мірою відповідають інтересам всіх суб'єктів, задіяних у формуванні ринку.

Це дозволить обійтися без зайвих витрат, а також сподіватися на велику тривалість життєвого циклу такого екологічного товару.

Контрольні питання по темі

1. Які товари є екологічними?
2. Які заходи необхідні для розвитку ринку екологічних товарів?
3. Які є групи екологічних потреб?
4. Які є основні правила екологічно усвідомлених покупок?
5. Які заходи доцільно реалізовувати в Україні для задоволення екологічних потреб?
6. Що є необхідним для визначення потенційних екологічних потреб?
7. Які є типи споживачів екологічних товарів?
8. За якими напрямками розвивається виробництво екологічних товарів та послуг?

ЛІТЕРАТУРА

ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

1. Е. М. Коршунова Бизнес-план инвестиционного проекта: учеб. пособие / Е. М. Коршунова, Н. А. Малинина, К. В. Малинина, СПб гос. архит.-строит. ун-т. – СПб., 2011. – 135 с. (Електронний варіант)
2. И.И.Дегтяревич Бизнес-планирование: Учебное пособие. Учебно-методический центр Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, 2005 – 81 с. (Електронний варіант)
3. Сергеев, В. А. Основы инновационного проектирования: учебное пособие/ В. А. Сергеев, Е. В. Кипчарская, Д. К. Подымало; под редакцией д-ра техн. наук В. А. Сергеева. – Ульяновск: УлГТУ– 246 с. (Електронний варіант)
4. www.library-odeku.16mb.com.

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Барроу К. Бізнес-план : практ. пос. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун ; пер. з 4-го англ. вид. ; пер. М. Ю. Зарицька, Г. А. Карасьова. – К. : Знання; КОО, 2005. – 434 с.
2. Пахомова Н. В. Экономика природопользования и экологический менеджмент: учебник для вузов / Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер. – СПб.: Изд-во С.-Петербургского ун-та, 1999. – 488 с.
3. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навчальний посібник / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 1998. – 208 с.
4. Прокопенко О. В. Екологізація інноваційної діяльності: мотиваційний підхід: монографія / О. В. Прокопенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 392 с.
5. Мельник Л.Г. Экологическая экономика: Учебник. / Мельник Л.Г. – Сумы: Университетская книга, 2001. – 350 с.
6. Волков О. І. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан. – К.: Центр навч. літ-ри, 2007. – 662 с.
7. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми: навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. – К.: Знання, 2006. – 423 с.
8. Македон В. В. Бізнес-планування: навч. посіб. / В. В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 239 с.
9. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук С. М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 728 с.