

Міністерство освіти і науки України
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Євчук Л. А.

ОСНОВИ БІЗНЕСУ ТА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Навчальний посібник



Миколаїв – 2023

УДК 334.7:005.511](075.8)

Є27

Рекомендовано до друку вченою радою Чорноморського національного університету імені Петра Могили (протокол № 3 від 14 квітня 2022 р.)

Рецензенти:

Світویی О. М. – доктор економічних наук, доцент, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань.

Гуріна О. В. – доктор економічних наук, доцент, Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського, м. Миколаїв.

Є27

Євчук Л. А. Основи бізнесу та бізнес-планування : навч. посіб. / Л. А. Євчук – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2023. – 264 с.

ISBN 978-966-336-437-7

У навчальному посібнику наведено практичні методичні рекомендації щодо започаткування та розвитку власної справи, що дозволять уникнути значної кількості помилок, яких, звично, допускають на старті. Матеріал, представлений у посібнику, апробований практикою ведення бізнесу успішних підприємців. Для тих, хто мріє про створення власного бізнесу, підприємців-початківців.

УДК 334.7:005.511](075.8)

© Євчук Л. А., 2023

© ЧНУ ім. Петра Могили, 2023

ISBN 978-966-336-437-7

ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	3
РОЗДІЛ 1. РОЗРОБКА ІДЕЇ БІЗНЕСУ	10
<i>Тема 1. ВСТУП ДО ОСНОВ БІЗНЕСУ</i>	10
§ 1.1. Поняття бізнесу.....	10
§ 1.2. Пошук ідеї для бізнесу	11
ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ	15
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ	17
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	17
<i>Тема 2. СТАРТ БІЗНЕСУ</i>	19
§ 2.1. Етапи створення бізнесу	19
§ 2.2. Фінансування старту бізнесу.....	21
§ 2.3. Вибір організаційно-правової форми підприємницької діяльності.....	23
ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ	24
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	26
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	27
<i>Тема 3. МОДЕЛІ СТВОРЕННЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ</i>	28
§ 3.1. Моделі створення власної справи та фундаментальні камені бізнесу	28
§ 3.2. Створення власної системи бізнесу.....	33
§ 3.3. Франчайзинг	34
§ 3.4. Мережевий бізнес.....	39
§ 3.5. Фріланс.....	41
ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ	44

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	47
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	48
<i>Тема 4. ПЕРЕВІРКА БІЗНЕС-ІДЕЇ</i>	51
§ 4.1. Які проблеми вирішує ваш продукт?.....	51
§ 4.2. Необхідність перевірки бізнес-ідеї.....	53
§ 4.3. Оцінка попиту шляхом вивчення запитів у пошукових системах.....	55
ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ.....	57
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	60
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	60
<i>Тема 5. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОНКУРЕНТІВ</i>	61
§ 5.1. Необхідність оцінки діяльності конкурентів.....	62
§ 5.2. Товари-замінники.....	64
§ 5.3. Конкурентні сили на ринку.....	65
ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ.....	68
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	71
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	71
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	73
РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ВЛАСНОЇ СПРАВИ.....	76
<i>Тема 6. ОСНОВИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ БІЗНЕСУ</i>	76
§ 6.1. Поняття бізнес-моделі.....	76
§ 6.2. Структурні блоки бізнес-моделі.....	79
ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ.....	87
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	90
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	91
<i>Тема 7. ШАБЛони БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ</i>	92
§ 7.1. Шаблон «Розділення бізнес-моделей».....	92

§ 7.2. Шаблон «Довгий хвіст»	96
§ 7.3. Шаблон «Багатосторонні платформи»	96
§ 7.4. Шаблон «Безкоштовно»	97
§ 7.5. Відкриті бізнес-моделі	98
ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ	101
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	104
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	105
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	106
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ	107
<i>Тема 8. ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ.....</i>	<i>107</i>
§ 8.1. Поняття цільової аудиторії	107
§ 8.2. Необхідність визначення цільової аудиторії	113
§ 8.3. Критерії прийняття рішення про покупку товару.....	115
ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ	117
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	120
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	121
<i>Тема 9. БАЧЕННЯ КЛІЄНТІВ.....</i>	<i>122</i>
§ 9.1. Як створити ефективну команду для розробки нової бізнес-моделі	122
§ 9.2. Розробка Карти емпатії.....	123
§ 9.3. Як використовувати Карту емпатії.....	126
ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ	127
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	130
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	130
<i>Тема 10. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ</i>	<i>132</i>
§ 10.1. Зміст управління продажами.....	132
§ 10.2. Типи каналів продажів.....	134

§ 10.3. Стратегія багатоканальності	136
§ 10.4. Ефективне управління каналами продажу	137
ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ	139
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	142
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	143
<i>Тема 11. УНІКАЛЬНА ТОРГОВА ПРОПОЗИЦІЯ</i>	<i>144</i>
§ 11.1.Поняття унікальної торгової пропозиції та її переваги	144
§ 11.2. Правила унікальної торгової пропозиції.....	146
ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ	148
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	150
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	151
РОЗДІЛ 4. ФІНАНСОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ	
БІЗНЕС-ПРОЄКТУ	154
<i>Тема 12. ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕСУ</i>	<i>154</i>
§ 12.1. Види джерел фінансування бізнес-проектів.....	155
§ 12.2. Кредитні ресурси.....	156
§ 12.3. Відстрочка платежу	158
§ 12.4. Безкоштовні джерела	159
§ 12.5. Отримання майна в оренду	160
§ 12.6. Аванс від покупця.....	161
§ 12.7. Грантове фінансування.....	162
§ 12.8. Залучення приватного інвестора	163
§ 12.9. Краудфандинг	164
§ 12.10. Партнерство у бізнесі.....	165
ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ	167
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	170
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	171

<i>Тема 13. РИЗИКИ У БІЗНЕСІ</i>	173
§ 13.1. Сутність та види ризику.....	173
§ 13.2. Роль помилок в управлінні ризиком	176
§ 13.3. Методи зниження негативного впливу очікуваних ризиків	177
ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ	179
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	182
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	183
<i>Тема 14. ОСНОВИ ЦІНОУТВОРЕННЯ</i>	185
§ 14.1. Складові елементи ціни товару/послуги	185
§ 14.2. Методи визначення цін на товари/послуги	188
ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ	193
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	196
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	197
<i>Тема 15. ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ</i>	197
§ 15.1. Поняття та цілі складання бізнес-плану.....	198
§ 15.2. Розділи бізнес-плану	199
ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ	201
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	204
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	204
<i>Тема 16. РОЗРАХУНОК БІЗНЕС-ПЛАНУ</i>	205
§ 16.1. Алгоритм розрахунку бізнес-плану.....	205
§ 16.2. Розрахунок основних показників бізнес-плану.....	206
ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ	228
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	231
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 4	232
Список літератури та джерел	238

Предметний покажчик.....	242
<i>Додаток А</i>	254

ПЕРЕДМОВА

Чимало людей мріє про свій успішний бізнес і багато хто хоч раз у житті робив спробу організації власної справи. Світова статистика повідомляє сумні факти, що 95% підприємців-початківців банкрутують у перший же рік діяльності. Причина цього явища абсолютно об'єктивна – велика кількість помилок, допущених новими підприємцями через відсутність досвіду ведення бізнесу. У той же час частини банкрутств можна було б уникнути, дотримуючись елементарних правил започаткування та ведення бізнесу.

Існує загальноприйнята точка зору, що для створення власного бізнесу потрібна велика сума коштів. Через її відсутність багато хто так і залишає свою ідею нереалізованою. Тоді як у реальності достатньо буде невеликого стартового капіталу. І взагалі, перший бізнес доцільно розпочинати за мінімальну суму коштів.

У навчальному посібнику подано практичні методичні рекомендації з основних важливих моментів заснування та розвитку власної справи, розроблені на підставі реального досвіду роботи успішних підприємців. Наведена покрокова інструкція розробки ідеї бізнесу з мінімальними фінансовими інвестиціями.

У посібнику розкриті лише основні важливі аспекти створення власної справи, які дозволять започаткувати її, оминувши значну кількість помилок. Частина тем навчального посібника навіть має назву «Основи ...». Для досвідчених підприємців наведений матеріал вже буде знайомим із практики. Тому відповіді на хвилюючі їх питання щодо подальшого розвитку функціонуючого бізнесу їм слід шукати в інших джерелах вищого бізнес-рівня.

РОЗДІЛ 1. РОЗРОБКА ІДЕЇ БІЗНЕСУ

Мета цього розділу полягає в ознайомленні з методологією розробки ідеї бізнесу: генерація та вибір бізнес-ідеї, формування загального бачення складових бізнесу.

Тема 1. ВСТУП ДО ОСНОВ БІЗНЕСУ

§ 1.1. Поняття бізнесу.

§ 1.2. Пошук ідеї для бізнесу.

Література для самостійного вивчення теми: [6, 7, 9, 21, 29, 32, 35].

Мета теми: навести визначення поняттям «бізнес», «підприємництво», надати рекомендації для пошуку ідеї бізнесу.

§ 1.1. Поняття бізнесу

Бізнес (англ. *Business* – справа, діло) – підприємницька, комерційна діяльність, що спрямована на отримання прибутку.

Підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку (ст. 42 Господарського кодексу).

Таким чином терміни «бізнес» та «підприємництво» можна вважати синонімами.

Бізнес – це не лише красивий офіс, секретар, власний автомобіль з водієм та інші атрибути успішного життя, які часто можна бачити у фільмах. Бізнес є дуже різний і бізнесом займаються по-різному. Бізнес – це і бабуся з молоком та петрушкою на базарі, це і університет, в якому навчаєтесь, це і маршрутка, на якій ви приїхали. Бізнес може бути і великим, і малим.

Люди займаються різними видами діяльності, різними бізнесами. У той же час, загальні підходи до ведення бізнесу є однаковими у всіх сферах діяльності. Рекомендації щодо освоєнням загальних навичок ведення бізнесу представлені у навчальному посібнику..

§ 1.2. Пошук ідеї для бізнесу

Запуск бізнесу передбачає наявність чотирьох ключових елементів:

- неповторна ідея;
- якісний продукт;
- сильна команда;
- відмінна реалізація (рис. 1.1).

Усі ці елементи є тісно пов'язаними один з одним, проте розпочинати потрібно з пошуку ідеї для бізнесу. За останні роки сформувалася відома всім приказка: «Хороша ідея сама по собі ще нічого не означає». Її необхідно ще реалізувати. У той же час, відмінна реалізація поганої ідеї нікуди вас не приведе.



Рис. 1.1. Складові успішного старту бізнесу

Як знайти ідею для бізнесу?

Бізнес виникає з проблем. Бізнес існує тільки тоді, коли він вирішує проблеми інших людей. Якщо бізнес не вирішує нічий проблеми, то він не буде існувати. Цей продукт/послугу ніхто не буде купувати.

Винятком є інноваційні продукти (персональний комп'ютер, мобільний телефон тощо). Тобто підприємець спочатку створив продукт, а потім запропонував його споживачам. Але такі підходи досить рідко є успішними.

Методи пошуку гарних ідей

1. Ви вже маєте певні ідеї для створення бізнесу.
2. Ви зустрілись у своєму житті з певною проблемою і не змогли її вирішити, не знайшли того, хто допоміг би вам її вирішити. Цілком можливо, що ця проблема турбує не лише вас, а й інших людей.

Вирішення такої проблеми може стати вашим бізнесом. Якщо переглянути історії успішних проєктів, то можна помітити той факт, що вони практично завжди звернені до проблем самих засновників, а не до випадково вигаданих ідей.

3. Перегляньте, вивчіть чого немає на певній території, у задоволенні якої потреби на ринку є біла пляма. Вас, можливо, відсутність певного продукту чи послуги не турбує, проте для інших людей вона є дуже важливою.

4. Вивчити ринок (міста, країни, регіону тощо) і звернути увагу на ті сфери діяльності, представників яких є дуже багато. Створювати аналогічну компанію буде недоречним, конкуренція занадто висока. Проте такий бізнес створює підґрунтя для розвитку інших бізнесів, які будуть його обслуговувати. Наприклад, у місті Миколаєві розповсюджена мережа точок «Кава з собою». Таким точкам для їх діяльності необхідні: паперові склянки, мішалки, чай, кава, смаколики тощо. Можна зайнятись постачанням вказаних продуктів для цих точок. Або ремонтом їх каво-машин.

5. Діяльність, яка знаходиться на перехресті «Можу – Хочу – Потрібно» Кожен з нас вміє робити різні справи. У кожного з нас є перелік справ, якими нам подобається займатись або ми хотіли б цим займатись. Складіть список «Хочу займатись».

Кожен із нас має свої навички, здібності, таланти. Є окремі речі, які у нас виходять добре чи дуже добре. Складіть список «Можу».

Тепер порівнюємо ці два списки і знаходимо спільні заняття і з них складаємо список «Хочу+Можу» (рис. 1.2).

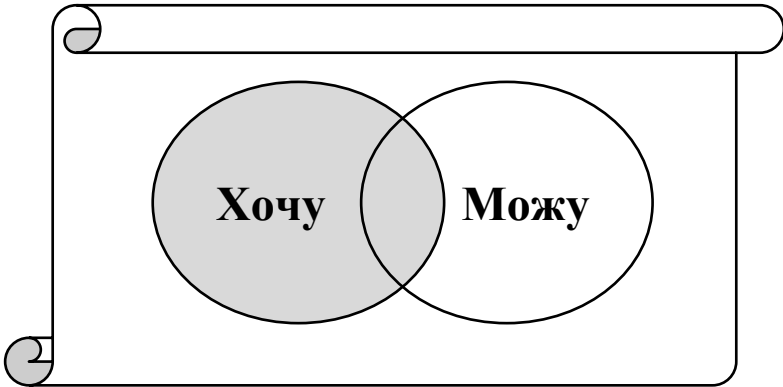


Рис. 1.2. Метод пошуку ідеї для бізнесу «Хочу – Можу – Потрібно»

Теоретично, тепер потрібно скласти список видів діяльності, за які споживачі готові сплачувати кошти. Проте ми не будемо вам рекомендувати це робити, оскільки такий список нараховує декілька тисяч позицій. Доцільніше буде взяти список «Хочу+Можу» і розглянути, за яку діяльність сьогодні люди сплачують кошти.

У результаті ви отримаєте перелік видів діяльності, які:

- вам подобаються;
- ви вмієте це робити;
- це потрібно споживачу і він буде за це платити гроші.

Додаткові рекомендації щодо ідеї бізнесу

1. Серед засновників бізнесу часто блукає помилкове переконання про необхідність створення бізнесу, який важко скопіювати. Такий підхід лише веде до марної трати зусиль. Наприклад. Якщо ви плануєте відкрити продовольчий магазин, чи є сенс піклуватись про те, щоб ваш бізнес не скопіювали?..

2. Відкриваючи бізнес, доцільно буде створити те, що буде подобатися невеликій аудиторії. Значно легше розширитися з того, що любить невелика аудиторія користувачів, до того, що буде любити велика аудиторія, ніж взяти те, що подобається більшості, і запропонувати для вузького кола споживачів.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Що є важливим для створення бізнесу?

- A. Гарна ідея бізнесу.
- B. Розрахований бізнес-план.
- C. Бажання та мотивація створити бізнес.
- D. Усі відповіді є правильними.

2. Бізнес – це:

- A. Дорогий костюм, красивий офіс, секретар, власний автомобіль з водієм.
- B. Господарська діяльність на власний ризик, спрямована на отримання прибутку та досягнення інших цілей.
- C. Господарська діяльність, метою якої є лише отримання прибутку.
- D. Організована власна справа, де працює більше 10 найманих працівників.

3. Гарна ідея для бізнесу – це:

- A. Ідея унікального бізнесу, який ще ніхто не створив і у тебе не буде конкурентів.
- B. Унікальна або звичайна ідея, яка добре реалізована .
- C. Дуже цікава, унікальна ідея, яка буде сама приносити гроші.
- D. Немає значення, яка ідея, її треба вдало реалізувати.

4. Як знайти ідею для бізнесу?

- A. Спитати поради у знайомих, вони все знають.
- B. Придивитись, які проблеми мають люди і не можуть їх вирішити. Вирішення цієї проблеми – ідея для бізнесу.
- C. Взяти своє хобі і перетворити у бізнес.
- D. Проконсультуватись із нумерологом.

5. Підприємець – це людина, яка має власний бізнес і:

- A. Перший час працює у ньому в режимі 24/7.
- B. Займається бізнесом лише тоді, коли буде на це бажання, адже він сам собі керівник.
- C. З перших днів намагається надавати лише якісні послуги.
- D. Уважно слідкує, щоб конкуренти не випередили його.

6. Ідея для бізнесу має бути такою, щоб:

- A. Конкуренти не змогли її скопіювати.
- B. У цій справі розумівся лише власник бізнесу.
- C. Подобалась великій кількості людей.
- D. Підприємець міг заробляти прибуток.

7. Для започаткування бізнесу потрібно:

- A. Гарна ідея та успішна її реалізація.
- B. Зареєструвати підприємницьку діяльність і шукати ідею бізнесу.
- C. Придумати гарну ідею і чекати слушної нагоди для її реалізації.
- D. Створити власний сайт.

8. Власний бізнес відкривають для того, щоб:

- A. Заробляти багато грошей.
- B. Реалізувати давню мрію про власний бізнес.
- C. Реалізувати себе в житті і мати джерело доходу.
- D. Побудувати великий будинок.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Для чого люди створюють власний бізнес?
2. Що є метою підприємницької діяльності?
3. Що необхідно для започаткування бізнесу?
4. Де можна взяти ідею для бізнесу?
5. Яку ідею бізнесу можна назвати гарною?
6. На скільки важливо, щоб ідея бізнесу була унікальною?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1

Для правильного започаткування власного бізнесу слід надати відповіді на питання:

1. З якою метою ви плануєте відкрити власний бізнес? Чого ви прагнете досягнути?

Завдання 2

Пошук ідеї для бізнесу:

1. Якщо ви вже маєте одну чи декілька ідей створення власного бізнесу, запишіть їх всі. Бажано, з усіма подробицями щодо того, як ви бачите цей бізнес.

2. Складіть перелік проблем, з якими ви зустрілись у своєму житті в останні часи, не змогли їх вирішити і не знайшли тих, хто допоміг би вам їх вирішити.

3. Візьміть певну територію місцевості, де ви проживаєте, уважно подивіться, подумайте, проаналізуйте, порадьтеся з іншими людьми. Чого не вистачає на цій території? Вирішення якої проблеми потребує обрана територія?

4. Уважно вивчіть ринок (міста, країни, регіону тощо). Які сфери діяльності добре розвинені? Представників якого бізнесу багато на ринку? Чим можна було б зайнятись для обслуговування цих підприємців?

5. Складіть декілька списків. Перший – справи, які ви вмієте добре виконувати (список «Можу»). Другий – справи, якими вам подобається займатись чи ви хотіли б цим займатись (список «Хочу»). Третій – види діяльності, які знаходяться на перехресті «Можу і Хочу». Четвертий – наведіть види діяльності із третього списку, за продукти якого люди готові сплачувати гроші.

Відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8
d	b	b	b	a	d	a	c

Тема 2. СТАРТ БІЗНЕСУ

§ 2.1. Етапи створення бізнесу.

§ 2.2. Фінансування старту бізнесу.

§ 2.3. Вибір організаційно-правової форми підприємницької діяльності.

Література для самостійного вивчення теми: [6, 7, 9, 21, 29, 32, 35].

Мета теми: надати рекомендації щодо раціонального алгоритму відкриття власної справи.

§ 2.1. Етапи створення бізнесу

Започаткування бізнесу має свої етапи, успішність яких залежить від послідовності їх реалізації. Більшість майбутніх підприємців правильно розуміє, які кроки необхідно зробити для запуску власної справи. Проте розуміння послідовності їх застосування часто є невірним.

Звично, етапи започаткування власної справи вони вбачають у такій послідовності або дещо іншому порядку (з незначними змінами).

1. Реєстрація підприємницької діяльності.
2. Реєстрація у податкових органах.
3. Оренда/придбання приміщення.
4. Ремонт приміщення.
5. Наймання персоналу.
6. Придбання обладнання.
7. Монтаж обладнання.
8. Закупівля сировини.

9. Виробництво продукції.

10. Укладення контрактів про збут продукції.

11. Продаж готової продукції.

Дотримання подібної послідовності підприємцем-початківцем є прямим шляхом до великих збитків. Адже зазначені вище заходи потребують вкладення великих коштів.

Започаткування власної справи слід розпочати з найголовнішого процесу – продажів. Адже без продажу продукції жодного бізнесу взагалі не буде. Досвідчені підприємці говорять: «Спочатку продай, а потім зроби». Спочатку слід продати товар чи послугу, яких ще не зробили. Звичайно, за умови, що ви вмієте це робити і швидко потім зробите. Не просто домовитись про продажі, а отримати кошти за товар. Потім вже у вас не буде іншого вибору як виконати свою обіцянку.

Якщо говорити про створення, наприклад, кондитерської фабрики, то справу починають з таких етапів.

1. Випікання тортів та печива на домашній кухні обсягом 2–3 кг.

2. Продаж виробів покупцям.

3. Реклама своєї продукції простими, дешевими засобами (рекомендації знайомих, соціальні мережі, «сарафанне радіо»).

4. Збільшення обсягів виготовлення продукції при зростанні кількості замовлень.

5. Наймання персоналу для обслуговування більшої кількості замовлень.

6. Реєстрація підприємницької діяльності.

7. Придбання обладнання.

8. Оренда приміщення цеху (коли обсяги замовлення стали

значними).

Така послідовність організації бізнесу дозволить:

- започаткувати власну справу з невеликої суми стартового капіталу;
- уникнути багатьох помилок;
- навчитися продавати;
- підвищити свій професійний рівень у цій сфері діяльності;
- розумітись у всіх виробничих та комерційних процесах;
- розширити бізнес за рахунок власних зароблених коштів;
- уникнути необхідності сплати податків у період, коли ще нічого не виходить і відсутні доходи.

§ 2.2. Фінансування старту бізнесу

Більшість людей вважає, що для старту власного бізнесу необхідна велика сума коштів. Задля її отримання вони накопичують власні кошти або беруть кредит. Окремі намагаються знайти інвестора.

Зараз стало модно організовувати конкурс стартапів, проте залучити на них зовнішнє фінансування важко. Інвестори не дуже люблять фінансувати стартапи і дають кошти лише тоді, коли будуть вважати, що така ідея дозволить швидко окупити інвестиції з великими прибутками. Тому при організації бізнесу за умови відсутності власних коштів не варто розраховувати на стороннє фінансування.

Залучати кредит є дуже ризиковим, оскільки перший започаткований бізнес може провалитись. Гроші потрібно буде віддавати, а віддавати не буде з чого. Втратити бізнес, у який вкладено

власні кошти, означає лише втратити свої заощадження. На цьому втрати закінчуються. А втратити бізнес, у який вкладено кредитні кошти, означає, що втрати далі продовжуються. Потім ще потрібно десь взяти гроші для погашення кредиту та відсотків за нього. Тому перший бізнес варто починати за власні кошти, причому невеликі суми, що значно знижує ризик фінансових втрат.

Починати бізнес за кредитні кошти можуть досвідчені підприємці, що вже мають успішний бізнес і знають, як там слід діяти. Вони вже вміють заробляти в бізнесі гроші.

Стартап краще реалізовувати за власні кошти, причому при невеликих стартових вкладеннях. Якщо це перший ваш досвід у бізнесі, ви неминуче зробите багато помилок. Звично, підприємці у перших своїх бізнесах терплять поразку і отримують безцінний досвід. Тому перший бізнес варто організовувати так, щоб вкладення (які стануть втратами) були невеликими.

Найкращим варіантом для стартапу буде реалізація його на базі «чужих» ресурсів. Наприклад, замість того, щоб відкривати власний салон краси, на що потрібні великі стартові кошти (приміщення, ремонт, меблі, обладнання), можна орендувати робоче місце у вже існуючому салоні, що має розкручений імідж. Це значно зменшить витрати на створення власного іміджу й залучення клієнтів.

Такий підхід дозволить краще вивчити цей вид діяльності, познайомитись з його особливостями, помилками, які здійснюють інші підприємці. За цей час збираються кошти на відкриття власного бізнесу, вибудовується концепція створення власної справи з використанням меншої суми стартових інвестицій.

§ 2.3. Вибір організаційно-правової форми підприємницької діяльності

Організаційно-правова форма господарювання – це форма здійснювання підприємницької діяльності з відповідною правовою основою, яка визначає характер відносин між засновниками, режим майнової відповідальності за зобов'язаннями підприємства, порядок створення, реорганізації, ліквідації, управління, розподілу одержаних прибутків, можливі джерела фінансування діяльності тощо.

Організаційно-правових форм підприємницької діяльності в Україні є досить багато, більше десяти:

- приватне підприємство;
- колективне підприємство;
- товариство з обмеженою відповідальністю;
- акціонерне товариство;
- фізична особа-підприємець;
- громадська організація;
- інші.

Використання певної організаційної форми для реєстрації суб'єкта бізнесу залежить від виду діяльності, її обсягу, виду клієнтів, вимог законодавства, інших факторів. Найбільш розповсюдженими в Україні організаційними формами для суб'єктів малого і середнього бізнесу є фізична особа-підприємець та товариство з обмеженою діяльністю.

Яку ж організаційно-правову форму підприємницької діяльності обрати вам для вашого бізнесу? Це залежить від ряду факторів. У першому питанні лекції розглядалися етапи створення власного бізнесу. Після того, як ви розпочали успішно працювати, зросла база

клієнтів, виникла необхідність розширювати діяльність і офіційно її реєструвати, зверніться на консультацію до аудиторської фірми чи грамотного бухгалтера. Вони порадять вам, яку саме організаційну форму доречно реєструвати.

Вибір форми залежить від багатьох факторів. Правильний вибір організаційно-правової форми дозволить, не порушуючи закон, сплачувати меншу суму податків. Іноді задля цього на одному суб'єкті реєструють декілька суб'єктів бізнесу.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Створення власного бізнесу потрібно починати з:

- A. Реєстрації підприємницької діяльності.
- B. Виготовлення та продажу пробної партії товару/послуги.
- C. Укладення угоди з покупцем про продаж великої партії товару.
- D. Оренди приміщення та придбання обладнання.

2. Для створення власного бізнесу обов'язково потрібно:

- A. Велика сума грошей.
- B. Спочатку продати товар/послугу, потім їх виготовити.
- C. Знайти інвестора.
- D. Створити інтернет-магазин.

3. Оберіть правильне твердження:

- A. Спочатку продати товар/послугу, потім їх виготовити.
- B. Продавати потрібно лише відомим компаніям.
- C. Немає значення, з чого почати бізнес, головне – почати.

D. Бізнес завжди має приносити прибуток.

4. На якому етапі слід наймати працівників?

- A. Коли уклали угоду з крупним покупцем.
- B. Коли ви вже не встигаєте самостійно виконувати всі операції.
- C. На етапі розробки бізнес-плану.
- D. Після отримання дозволу від фіскальної служби.

5. Коли слід збільшувати обсяги виробництва продукції?

- A. Коли закупили сировину за вигідними цінами.
- B. Коли з'явилась ідея нового продукту.
- C. Коли конкуренти збільшують обсяги виробництва.
- D. Коли є попит на більшу кількість продукції.

6. Відкрити бізнес з малою сумою стартового капіталу:

- A. Неможливо.
- B. Можливо, якщо банк дав згоду надати великий кредит.
- C. Можливо лише для інтернет-магазину.
- D. Можливо, якщо розпочати з малого обсягу діяльності.

7. Організаційно-правова форма господарювання – це:

- A. Форма здійснювання підприємницької діяльності з відповідною правовою основою, яка визначає характер відносин між засновниками, режим майнової відповідальності за зобов'язаннями підприємства.
- B. Уніформа персоналу підприємства.
- C. Форма ведення бухгалтерського обліку та надання звітності.
- D. Форма взаємовідносин між суб'єктом діяльності та його контрагентами.

8. За які кошти слід започатковувати свій перший бізнес?

- A. Кредитні кошти.
- B. Власні кошти.
- C. Кошти інвестора.
- D. Кошти державного бюджету.

9. Від яких факторів залежить вибір організаційно-правової форми бізнесу?

- A. Вид та обсяг діяльності бізнесу.
- B. Поради працівників банку.
- C. Географічного розташування бізнесу.
- D. Курсу іноземної валюти.

10. Чому залучення кредиту для першого бізнесу є дуже ризиковим?

- A. Ризик відсутній, адже підприємець займається бізнесом у режимі 24/7.
- B. Курс іноземної валюти постійно змінюється.
- C. В Україні часто мають місце економічні кризи.
- D. Підприємець не має досвіду ведення бізнесу і буде робити багато помилок.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Якою є правильна послідовність етапів відкриття власної справи?
2. Де слід брати кошти для відкриття першого бізнесу?

3. Чому не слід розпочинати бізнес з його офіційної реєстрації?
4. Що означає фраза «Спочатку продай, а потім зроби»?
5. Яке обладнання слід купувати при започаткуванні першого бізнесу?
6. Чому перший бізнес доцільно розпочинати лише за власні кошти?
7. Як обрати організаційно-правову форму для свого бізнесу?
8. Які характеристики повинен мати бухгалтер, який обслуговує ваш бізнес?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1

Розпишіть сценарій започаткування власної справи за власною ідеєю.

Опишіть види кроків, їх послідовність. Якщо брати приклад з вищенаведеного змісту теми, то вкажіть:

- які види кондитерських виробів почнете випікати;
- чому саме їх;
- у якій кількості;
- що у вас на сьогодні є для того, щоб розпочати (власна кухня, обладнання, меблі (які саме?) та інше);
- кому будете продавати;
- як конкретно і де будете рекламувати свій продукт;
- Та ін. Все у деталях.

Зверніть увагу. Описуєте не відкриття кондитерської, а власної ідеї бізнесу.

Відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b	b	a	b	d	d	a	b	a	d

Тема 3. МОДЕЛІ СТВОРЕННЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ

§ 3.1. Моделі створення власної справи та фундаментальні камені бізнесу.

§ 3.2. Створення власної системи бізнесу.

§ 3.3. Франчайзинг.

§ 3.4. Мережевий бізнес.

§ 3.5. Фріланс.

Література для самостійного вивчення теми: [2, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 19, 21, 32].

Мета теми: ознайомити з основними існуючими моделями власної справи, вказати на переваги та недоліки кожної моделі.

§ 3.1. Моделі створення власної справи та фундаментальні камені бізнесу

Етапу розробки проєкту розвитку бізнесу має передувати визначення виду моделі, за якою бізнес планує працювати. **Модель**

власної справи – це опис того, як бізнес буде заробляти кошти, на яких засадах буде організована діяльність. Вид обраної моделі вагомим чином впливає на розмір стартового капіталу і необхідні ресурси для започаткування бізнесу.

Існує чотири основні моделі створення власної справи, які сьогодні є найбільш поширеними:

- 1) створення власної системи бізнесу;
- 2) франчайзингові компанії (придбання готової системи);
- 3) мережевий маркетинг (участь в існуючій системі);
- 4) фріланс (самозайнятість).

Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки, проте всі вони виконують одну й ту саму роль. Якщо бізнесом правильно управляти, кожна модель забезпечує гарні прибутки і не вимагає від власника великих фізичних зусиль та часу, окрім початкового періоду.

Незалежно від моделі власної справи, за якою працює підприємець, слід розуміти три фундаментальні постулати, на яких тримається будь-який бізнес :

1. Бізнес вирішує проблеми клієнтів.
2. Основою бізнесу є продажі.
3. Бізнес повинен приносити гроші (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Фундаментальні постулати бізнесу

Бізнес вирішує проблеми клієнтів

Будь-який досвідчений успішний підприємець розуміє, що бізнес заробляє гроші на вирішенні проблем своїх клієнтів. Ідею бізнесу розпочинають не з того: «Що я вмю робити? Чим би я хотів займатись?». Ідею бізнесу починають з визначення, які проблеми мають ваші потенційні клієнти і яким чином ви можете допомогти їм їх вирішити. Багато підприємців розпочали свій бізнес після того, як самі у своєму житті зіткнулися з певними проблемами, які було складно вирішити. *Реальна історія.* У однієї бізнес-леді все почалося з простого жіночого бажання купити собі нову сукню. При немалій кількості магазинів одягу у місті Миколаєві чисельністю близько пів мільйона жителів, це виявилось надто складно. Або ціна була зависока, або якість сукні залишала бажати кращого. Згодом жінка відкрила власний магазин якісного одягу за прийнятними цінами.

Основою бізнесу є продажі

Основою будь-якого бізнесу є продажі. Всі підготовчі роботи, розробки, удосконалення, переговори, дизайни офісу, магазину, продукту не будуть мати ніякого сенсу, якщо продукт не буде продаватись. Багато підприємців-початківців не беруть до уваги цей момент. Вони вкладають чимало зусиль, часу, коштів у розвиток справи. Вони проводять різні заходи, зустрічі, оголошують різноманітні акції і вважають, що займаються бізнесом, тоді як продажі дуже мізерні або їх взагалі нема. Коли продукт дійсно потрібен людям, але його не купують, це говорить, що продаж організовано неправильно, а підприємець не вміє продавати. Продажі – особливий, важливий у бізнесі навичок, якому кожному підприємцю, за необхідністю, слід навчитись. Продається продукт – бізнес існує, немає продажів – немає і бізнесу.

Бізнес повинен приносити гроші

Бізнес має приносити гроші, забезпечувати стабільні доходи. Це є правилом, аксіомою бізнесу, що у декого може викликати подив, адже йдеться про абсолютно зрозумілі речі. У той же час багато підприємців-початківців допускають саме таку помилку. Вони займаються творчістю, реалізують власну ідею, працюють на себе (а не «на дядю») й не звертають увагу на те, що грошей не заробляють.

Коли бізнес не заробляє грошей, то це захоплення, хобі, все що завгодно, проте не бізнес. Мають бути не просто доходи, а обсяги, достатні для продовження та розвитку діяльності.

Для успішного ведення бізнесу за будь-якої моделі важливими є ряд таких нематеріальних ресурсів (рис. 3.2).

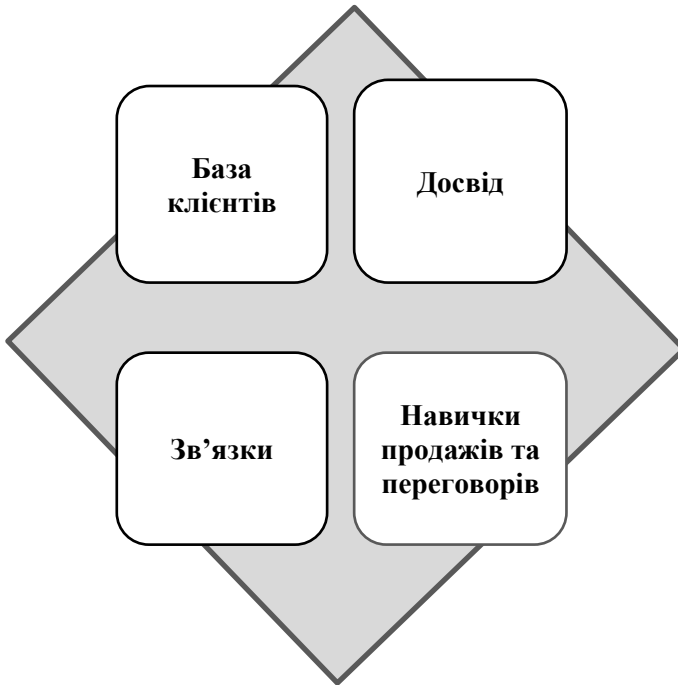


Рис. 3.2 Нематеріальні ресурси успішного бізнесу

Ресурс 1 – Досвід, який здобувають лише одним шляхом – досвідом. Досвід дозволяє з часом значно простіше вести бізнес, витратити на нього менше зусиль і часу, уникати ряду помилок.

Ресурс 2 – База клієнтів. Найкраща база клієнтів напрацьовується самостійно протягом періоду. Можливим є укладення угод з іншими підприємцями на використання їхньої бази, яка за потребами має бути схожою з вашою цільовою аудиторією. Практика показала абсолютну недоречність купівлі бази клієнтів. У холодних контактів відсутня лояльність до компаній, з якими вони раніше не мали справу. Спроби їм щось продати мають сьогодні дуже низький рівень конверсії й не виправдовують своїх витрат.

Ресурс 3 – Зв'язки, які отримують шляхом звичайного спілкування з людьми. Зв'язки, як і досвід, здобувають з часом, самостійно.

Ресурс 4 – Навички продажів та переговорів. Такими навичками повинен володіти кожен власник бізнесу. У великих компаніях для таких цілей власники можуть наймати професійних фахівців. У малому бізнесі на перших порах підприємець-початківець самостійно виконує багато функцій, тому без навичок продажів і переговорів йому ніяк не обійтись.

§ 3.2. Створення власної системи бізнесу

Перевага моделі полягає у тому, що вона може не вимагати великих стартових витрат. Бізнес розвивається поступово, починаючи з простих кроків, малих розмірів. Створення власної системи надає більше простору для творчості, креативу, втілення різних ідей, що буде досить складно зробити у інших моделях бізнесу.

У той же час така модель є значно складнішою порівняно з іншими, оскільки всі процеси у бізнесі необхідно створювати самостійно, шляхом проб і помилок. Використання послуг консультанта і ментора дозволить значно зменшити їх кількість, скоротити час на старт і розвиток бізнесу. Проте повністю їх уникнути все одно не вдасться.

Започаткування бізнесу і створення власної системи починається не з оренди приміщення чи продажу послуги. Започаткування власної справи починається з того, що майбутній підприємець бере на себе відповідальність за всі дії (а також їх відсутність) у своєму бізнесі. Саме уміння брати відповідальність дозволяє розвивати справу.

Людина свідомо чи несвідомо на свій страх і ризик починає здійснювати певні дії. Вони можуть принести позитивні результати, а

можуть закінчитись невдачею. У будь-якому випадку людина має розуміти ступінь своєї відповідальності за дії та їх результати. Власник бізнесу несе відповідальність за результати його роботи незалежно від того, чи він сам управляє бізнесом, чи це здійснює найнятий директор. Адже це безпосередньо впливає на те, буде заробляти бізнес гроші чи ні.

§ 3.3. Франчайзинг

Франчайзинг – спосіб започаткування бізнесу через придбання готової випробуваної досвідом моделі бізнесу. Купуючи франшизу, підприємець економить значну кількість зусиль і часу на розробку власної системи бізнесу. Він відразу отримує готовий апробований бізнес. Не потрібно займатись постійними експериментами з його удосконалення, підвищення ефективності. Власник уже все зробив і протестував, він вже знає, які підходи працюють, а які не приносять очікуваного результату. Прикладами франчайзингових бізнесів, що успішно розвиваються в Україні, є: ресторан «Макдональдс», піцерії «Челентано», «Домінос», «Мафія», кав'ярні «Арома кава», «Львівські круасани», туристична агенція «Поїхали з нами», перевезення «Нова пошта» та інші.

Франчайзинг – це організація бізнесу, за якою компанія-власник (франчайзер) передає незалежному бізнесмену (франчайзі) право на продаж товарів і послуг цієї компанії в обмін на зобов'язання франчайзі продавати ці товари/послуги з дотриманням визначених якісних характеристик, із застосуванням обумовлених технологій, за розробленою схемою, у чітко встановленому місці, під визначеним

товарним знаком. Умови взаємин сторін можуть бути різними, і всі вони визначаються договором франчайзингу.

За своїми зовнішніми ознаками франчайзинг схожий на процес створення представництв. Однак внутрішній механізм взаємовідносин франчайзера і франчайзі дає можливість говорити про істотні розбіжності між цими двома моделями бізнесу.

По-перше, франчайзинг характеризується юридичною незалежністю франчайзі, чого не скажеш про представника (філію).

По-друге, усі взаємини франчайзі і франчайзера регулюються угодою між сторонами, що передбачає свободу волевиявлення.

По-третє, джерело фінансування. При створенні представництва фінансові інвестиції приходять з боку головної компанії, у франчайзингових відносинах тягар витрат лягає на плечі франчайзі в обмін на блага, надані франчайзером (відомий товарний знак, технології, навчання персоналу, реклама тощо).

До витрат франчайзі на стадії запуску бізнесу належать вступний (паушальний) внесок та інвестиції на придбання необхідних ресурсів (приміщення, обладнання, ремонт тощо). Після запуску протягом всього терміну роботи франчайзі сплачує власнику бізнесу щомісячний платіж, сума якого визначена договором.

До складу франшизи, яку передає компанія своєму франчайзі, входить:

- Передача в користування інтелектуальної власності, в т. ч. патенту і торгової марки.
- Первинне навчання персоналу.
- Технології, рецепти, навчальне відео, інструкції та керівництва по роботі.

- Рекламні матеріали, бренд-бук, керівництво з оформлення приміщення.
- Доступ до дружного та активного міжнародного ком'юніті франчайзі, які раді поділитись досвідом.
- Консультації і підтримка протягом всього періоду дії договору

Придбання франшизи передбачає суворе дотримання всіх деталей процесу ведення бізнесу. Креативність, удосконалення процесів без дозволу франчайзера категорично забороняються. Більшість договорів франшизи містить розділ про суми штрафів за порушення визначених процесів ведення бізнесу. Звично, чим відомішою є торгова марка і чим успішніші її проекти, чим жорсткішими є передбачені договором штрафи за порушення визначеної системи. На перший погляд, численна низка штрафів може налякати потенційних франчайзі і вони відмовляться від співпраці з такою компанією, яка намагається заробляти на помилках франчайзі.

У дійсності все по-іншому, франчайзери не прагнуть заробляти на штрафах. Вони зацікавлені в успішному функціонуванні та розвитку бізнесу своїх франчайзі і вводять штрафи задля того, щоб позбавити франчайзі бажання проводити експерименти з апробованою досвідом моделлю.

Придбання франшизи як модель започаткування бізнесу має свої переваги та недоліки. До **недоліків** такої моделі належить ряд факторів (табл. 3.1).

Переваги та недоліки організації бізнесу через придбання франшизи

Переваги	Недоліки
1. Можливість швидко почати справу.	1. Обмеження свободи й ініціативи.
2. Певний рівень захищеності від конкуренції на своїй території.	2. Неможливість швидко вийти з бізнесу.
3. Відома торгова марка гарантує успіх і знижує ризики.	3. Залежність від фінансової стабільності франчайзера.
4. Гарантовані поставки всього необхідного для ведення бізнесу.	4. Обмеження терміну дії договору, потім його продовження або розірвання.
5. Навчання, постійна підтримка.	
6. Спільна реклама торгової марки і зовнішній вигляд, що запам'ятовується.	
7. Збереження незалежності.	

1. Обмеження свободи й ініціативи.

Усі бізнес-процеси, до маленьких дрібниць, стандартизовані й прописані в документації франчайзером та передані франчайзі у користування. За недотримання вимог вводяться штрафи аж до розірвання договору.

2. Неможливість швидко вийти з бізнесу.

Коли власник бізнесу бажає його полишити, він його залишає,

зупиняє чи продає, що може бути здійснено протягом декількох днів. Процедура виходу франчайзі з бізнесу значно складніша й триваліша за часом.

3. Залежність від фінансової стабільності франчайзера.

Коли у франчайзера справи йдуть добре, франчайзі може спокійно працювати. Як тільки фінансова стабільність франчайзера починає хитатись, передбачити його подальші дії досить складно. Банкрутство франчайзера змусить і франчайзі закрити свій бізнес, навіть якщо у нього справи йдуть добре.

4. Обмеження терміну дії договору, потім його продовження або розірвання.

Із закінченням терміну дії договору франчайзер може вводити нові правила гри.

У той же час кількість **переваг** започаткування бізнесу через придбання франшизи є значно більшою за недоліки.

Таким чином, ми бачимо, що придбання франшизи дозволить значно скоротити час і зекономити зусилля на стартовому етапі, проте вимагає вкладення певної суми стартового капіталу.

Ще одним критерієм вибору між франшизою та розробкою власної системи бізнесу є рівень креативності й творчості, з яким передбачається вести бізнес. Умови франшизи не дозволяють виходити за рамки обумовлених правил. Тому у разі бажання покреативити варто зупинитись на створенні власної системи бізнесу.

§ 3.4. Мережевий бізнес

У країнах пострадянського простору мережевий бізнес або МЛМ (Multi-Level-Marketing, дослівно – багаторівневий маркетинг) має негативну репутацію через недобросовісність діяльності окремих компаній. У той же час ряд його представників є досить порядними компаніями з якісною продукцією, що сповідують загальнолюдські цінності. Серед них Mary Kay, Oriflame, Lambre, Avon та інші.

Світова практика та досвід України показали великі можливості МЛМ, де при незначній сумі стартового капіталу (50–300 грн) верхня межа доходу є необмеженою. Для започаткування мережевого бізнесу не потрібно звільнитися зі своєї роботи, достатньо лише виділяти для цього певну кількість вільного часу.

Для тих, хто мріє про власний бізнес, проте ніколи ним не займався, мережевий бізнес є самим зручним способом розпочати і навчитись робити бізнес. Кожна мережева компанія має власну систему навчання, де її представники розкажуть, покажуть, навчать, підтримають, допоможуть вести бізнес. Прийшовши до мережевої компанії, людина отримує доступ до відпрацьованої системи продажів і апробованої системи ведення бізнесу. Займаючись 1–2 роки мережевим бізнесом, можна отримати навички, які у подальшому допоможуть успішно вести будь-який лінійний бізнес, незалежно від сфери діяльності.

Специфіка мережевого бізнесу у тому, що тут працювати потрібно з двома типами покупців: звичайні покупці та команда.

Звичайні покупці продукції компанії. Принципи роботи з ними аналогічні до традиційного бізнесу. Виявляють потребу покупців і пропонують їм продукти, що дозволяють її вирішити. При цьому

важливі:

- увага до потреб клієнтів;
- регулярне знайомство з новинками продукції компанії;
- сервіс;
- стабільність у роботі. Людина знає, що замовить у вас товар і через 2–3 дні його точно отримає.

Формування власної команди – другий напрям роботи в МЛМ.

Задля цього претендентам, як і звичайним покупцям, пропонують рішення їх проблем. Для них це можливість мати власний бізнес та заробляти гроші, додаткові гроші, не звільняючись з роботи. У МЛМ формування команди є особливо складним процесом. Тут команда формується не навколо ідеї, а навколо лідера. Якою б чудовою не була ідея компанії, якщо лідер, що її проголошує, не вселяє довіри, люди за ним не підуть. Люди йдуть лише за сильним лідером.

У МЛМ сила лідера визначається, у першу чергу, його вмінням продавати товар. Окремі представники мережевих компаній безрезультатно намагаються сформувати команду, не вміючи при цьому продавати і не маючи гарних продажів. Тому спершу необхідно попрацювати певний час, досягти результатів у продажах, навчитись заробляти гроші. Лише потім людям буде цікаво йти у команду до такого лідера.

Кожна мережева компанія має відпрацьовані алгоритми продажів, типові шаблони, скрипти продажів. Ними варто користуватись і нічого не змінювати, не вдосконалювати. Мережевий бізнес побудований на простих принципах дій, які зможе повторити будь-яка адекватна людина. Коли лідер застосовує власну техніку продажів, засновану на його харизмі, у нього продажі будуть, а у його команди – ні. Команда

не зможе повторити унікальну технологію, засновану на харизмі іншої людини. Стандартизація і дублювання дій – принципи, що багаторічною практикою довели свою результативність у мережевому бізнесі.

Таким чином, модель МЛМ бізнесу є вдалою тим, що надає інструменти, які дають змогу швидко почати заробляти кошти. Розпочати займатись цим бізнесом можна не звільняючись з роботи.

§ 3.5. Фріланс

Фрілансер – людина, яка сама себе наймає на роботу, сама собі є керівником і підлеглою в одній особі. Сьогодні так називають спеціалістів, які виконують свою роботу без укладення договору з роботодавцем (позаштатний працівник). Серед фрілансерів багато представників творчих професій, IT-сфери, реклами. Найбільш розповсюдженими співробітниками на засадах фріланса є: програмісти, дизайнери, журналісти, бухгалтери, перекладачі, фотографи, художники, копірайтери, юристи, психологи, ріелтори, маркетологи, актори, моделі.

Фрілансери знаходять собі клієнтів через інтернет, наприклад, на спеціальних біржах та сервісах. Також можна використовувати знайомства, зв'язки, пошук клієнтів через друзів, рекламувати свої послуги.

Робота на умовах фрілансу має свої позитивні та негативні сторони (табл. 3.2).

Переваги та недоліки роботи на умовах фрілансу

Переваги	Недоліки
1. Немає необхідності щоденно ходити на роботу і дотримуватись правил компанії. Можна самостійно планувати свій графік і розподіляти навантаження.	1. Нестабільні доходи – головний недолік на фрілансі. Важко передбачити, скільки заробите у цьому місяці.
2. Нести відповідальність необхідно лише за власні дії.	2. Робота вдома може бути одночасно мінусом. Важко контролювати самого себе і пояснювати сім'ї, що ви зайняті, працюєте, а не відпочиваєте.
3. Відсутні транспортні витрати.	3. Необхідно завжди залишатись на зв'язку. Слідкувати за перебіжною роботою інтернету та мобільного зв'язку.
4. Можливість творчої самореалізації, якщо займатись улюбленою справою.	4. Відсутність постійного спілкування з колегами.
5. Постійне самовдосконалення.	5. Існує імовірність обману з боку замовника.
6. Самостійний вибір робочого місця. Працюєте там, де хочете.	

У той же час, при правильній організації, фріланс може забезпечити людині свободу й значні доходи. Задля цього необхідно розуміти, що фріланс – такий же бізнес, як і будь-яка інша модель, та має свої правила.

Робота успішного фрілансера ґрунтується на таких важливих моментах (рис. 3.3).

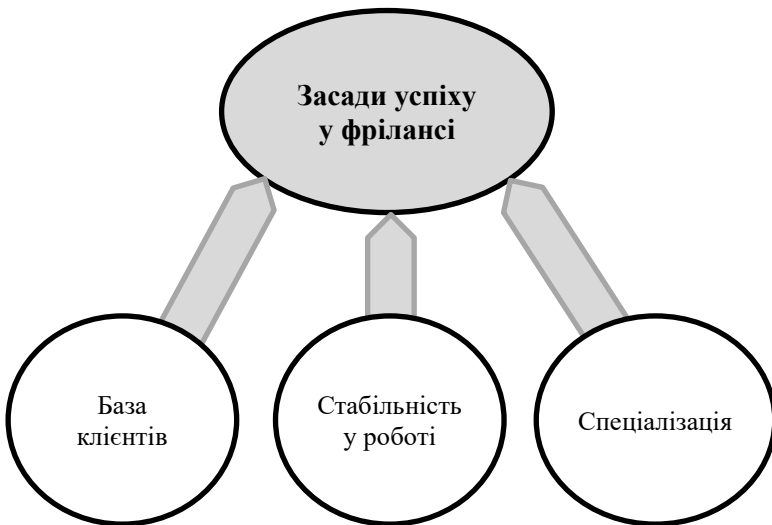


Рис. 3.3. Засади успіху роботи на умовах фріланс

Стабільність у роботі. У фрілансера мають бути стабільними якість роботи, графік роботи, терміни виконання замовлення. Робота має бути виконана на належному рівні, в обумовлений із замовником термін. Фрілансер, який стабільно працює за такими підходами, завжди буде мати клієнтів.

У фрілансі важливе значення має самоорганізація. Без неї успішний бізнес стане утопією. Фрілансер має встановити графік своєї роботи і чітко його дотримуватись.

Спеціалізація. Не варто братись за виконання різних видів робіт. Достатньо обрати один напрям і стати у ньому фахівцем високого рівня. Кількість потенційних клієнтів при цьому скорочується, проте вартість послуг зростає.

База клієнтів, яка напрацьовується практикою, чітким і якісним виконанням замовлень клієнтів.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

1. До фундаментальних «каменів» бізнесу належать такі правила:

- A. Бізнес вирішує проблеми клієнтів. Основою бізнесу є продажі. Бізнес повинен приносити гроші.
- B. Бізнес вирішує проблеми свого власника. Основою бізнесу є продажі. Бізнес повинен приносити гроші.
- C. Бізнес вирішує проблеми клієнтів. Основою бізнесу є гарний офіс. Бізнес повинен приносити задоволення.
- D. Бізнес вирішує проблеми клієнтів. Основою бізнесу є гармонія у світі. Бізнес повинен приносити задоволення.

2. Яке зі стверджень належить до одного з фундаментальних «каменів» бізнесу?

- A. Основою бізнесу є продажі.
- B. Бізнес повинен приносити задоволення.

- C. Бізнес вирішує проблеми свого власника.
- D. Бізнес повинен виробляти товар.

3. Зміст правила «Бізнес вирішує проблеми клієнтів»:

- A. Щоб клієнт купив у тебе товар, для цього необхідно створити проблему.
- B. Щоб клієнт купив у тебе товар, необхідно довести клієнту, що у нього є проблема.
- C. Бізнес заробляє гроші на створенні проблем клієнтам.
- D. Бізнес заробляє гроші на вирішенні проблем клієнтів.

4. Зміст правила «Основою бізнесу є продажі»:

- A. Що б не робив у своєму бізнесі підприємець, бізнес буде існувати лише тоді, коли будуть продажі.
- B. Залежно від того, що продав підприємець, йому потрібно замовляти рекламу.
- C. Основою бізнесу є продажі, тому закуповувати сировину необхідно завчасно.
- D. Обсяг продажу продукції визначає ефективність ведення бізнесу.

5. Зміст правила «Бізнес повинен приносити гроші»:

- A. Щоби бізнес розвивався, підприємець повинен завжди мати достатню суму грошей для сплати всіх витрат.
- B. Будь-які процеси у бізнесі не мають значення, якщо бізнес не приносить гроші.
- C. Бізнес повинен обов'язково приносити гроші після того, як провели рекламну кампанію.

D. Бізнес повинен приносити гроші не готівкою, а на поточний рахунок у банку.

6. Переваги створення власної системи бізнесу:

- A. Підприємець має завжди стабільний прибуток.
- B. Весь прибуток бізнесу належить лише його власнику.
- C. Підприємець працює сам на себе, а не на «дядю».
- D. Бізнес може не вимагати великих стартових витрат. Бізнес розвивається поступово, починаючи з простих кроків, малих розмірів.

7. З чого починається започаткування власної справи?

- A. Майбутній підприємець бере на себе відповідальність за всі дії у своєму бізнесі.
- B. Майбутній підприємець розробляє бізнес-план, консультується з досвідченими підприємцями.
- C. Майбутній підприємець шукає кошти для стартового капіталу.
- D. Майбутній підприємець реєструє свою підприємницьку діяльність.

8. До витрат франчайзі на стадії запуску та ведення бізнесу належать:

- A. Вступний внесок, інвестиції на придбання необхідних ресурсів, щомісячний платіж до благодійного фонду.
- B. Вступний внесок, інвестиції на придбання необхідних ресурсів, щомісячний платіж, сума якого визначена договором.
- C. Вступний внесок до кредитної спілки, інвестиції на придбання власного автомобіля, щомісячний платіж за банківським кредитом.

D. Вступний внесок, інвестиції на фондовому ринку, щомісячний платіж, сума якого визначена договором.

9. Типи покупців, з якими слід працювати у мережевому бізнесі:

- A. Лояльні покупці та нелояльні.
- B. Оптові та роздрібні.
- C. VIP-клієнти та преміум-сегмент.
- D. Звичайні покупці та команда.

10. Переваги ведення бізнесу за моделлю фріланс:

- A. Немає необхідності щоденно ходити на роботу. Відсутні транспортні витрати. Самостійний вибір робочого місця.
- B. Можна самостійно планувати свій графік і розподіляти навантаження. Необхідно завжди залишатись на зв'язку. Важко контролювати самого себе.
- C. Нестабільні доходи. Немає необхідності щоденно ходити на роботу і дотримуватись правил компанії. Постійне самовдосконалення.
- D. Можливість творчої самореалізації. Відсутність постійного спілкування з колегами. Відсутні транспортні витрати.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Що входить до нематеріальних ресурсів бізнесу?
2. Якими є переваги організації бізнесу за допомогою франчайзингу?

3. У чому недоліки франчайзингу?
4. Розкрийте фундаментальні «камені» бізнесу.
5. Які переваги участі у мережевому бізнесі?
6. Розкрийте два типи покупців у мережевому бізнесі.
7. Які переваги фрілансу?
8. Які недоліки фрілансу?
9. Які важливі моменти успішної роботи фрілансера?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1

1. На підставі інформації з різних джерел визначте критерії, за якими будете проводити оцінку пропозицій франшизи бізнесу за вашим видом діяльності.

2. Пошукати для свого виду діяльності 2–3 франшизи. Один із багатьох сайтів каталогів франшиз.

<https://franch.ua/franchises/>

3. Вивчити підходи до організації бізнесу за цими франшизами, порівняти їх. Для порівняння можна використати таблицю 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка пропозицій франшизи

Види франшизи	Скільки років функціонує цей бізнес	Кількість закладів у мережі цього франчайзера	Критерій 3	Критерій 4	Критерій5	Критерій 6
...									
...									
...									

4. Обґрунтувати, яку б франшизу ви придбали, якби була така можливість, і чому.

Завдання 2

Розпишіть 3 сценарії відкриття та розвитку вашого бізнесу за кожною із 3-х моделей:

1. Власна система бізнесу.
2. Мережевий бізнес.
3. Фріланс.

Зміст повідомлення

1. Вид діяльності вашого бізнесу.
2. Коротко опишіть власну систему організацію бізнесу. Цей опис ви вже робили, коли готували домашнє завдання за темою 2 «Старт бізнесу». Можете щось туди додати, якщо виникли нові ідеї.

3. Яким чином може бути організовано ваш бізнес, якщо будете працювати за моделлю мережевого бізнесу.

4. Чи може ваш бізнес функціонувати як модель фрілансу? Якщо вважаєте, що це неможливо чи недоцільно, тоді опишіть:

- які види робіт у своєму бізнесі ви будете передавати на фріланс. Тобто люди будуть на вас працювати, але не у статусі найманих працівників, а як партнери вашого бізнесу;
- у чому ви бачите вигоду передавати виконання цієї операції на фріланс?

5. Вкажіть на переваги та недоліки ведення вашого бізнесу за кожною з моделей.

6. Висновки щодо того, яку модель ви вважаєте найбільш оптимальною для вашого бізнесу і чому.

Відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a	a	d	a	b	d	a	b	d	a

Тема 4. ПЕРЕВІРКА БІЗНЕС-ІДЕЇ

§ 4.1. Які проблеми вирішує ваш продукт?

§ 4.2. Необхідність перевірки бізнес-ідеї.

§ 4.3. Оцінка попиту шляхом вивчення запитів у пошуковій системі.

Література для самостійного вивчення теми: [1, 6, 7, 10, 13, 19, 32, 33, 35].

Мета теми: ознайомити з методологією перевірки бізнес-ідеї на затребуваність її продукту ринком.

§ 4.1. Які проблеми вирішує ваш продукт?

Перед тим, як створювати будь-який бізнес, слід чітко розуміти, які проблеми людей вирішує ваш продукт. Яким би чудовим не був ваш товар чи послуга, люди будуть його купувати лише тоді, коли він допоможе їм вирішити якусь їхню проблему.

Як уже зазначалося, бізнес виникає з проблем. Він існує тільки тоді, коли вирішує проблеми інших людей. Якщо бізнес не вирішує нічії проблеми, то він не буде існувати. Цей продукт/послугу ніхто не буде купувати. Винятком є інноваційні продукти (персональний комп'ютер, мобільний телефон тощо). Тобто підприємець спочатку створив продукт, а потім запропонував його споживачам. Але такі підходи досить рідко є успішними.

Спробуємо відповісти на питання, які проблеми вирішує кожен з нижче перерахованих суб'єктів бізнесу:

- пекарня «Булошна»;

- продовольчий супермаркет;
- туристична компанія.

Суб'єкт	Проблеми, які він вирішує
Пекарня «Булошна»	Голод. Проблема харчування (обід, перекус) студентів університетів, учнів шкіл, викладачів, учителів, співробітників цих закладів, жителів прилеглих будинків, людей, що проходять повз заклад. Нестача позитивних емоцій і можливість їх отримати через смачну їжу.
Продовольчий супермаркет	Витрати великої кількості часу на відвідання декількох магазинів для здійснення необхідних покупок. Тепер все можна придбати в одному місці.
Туристична компанія	Нестача позитивних емоцій, нового досвіду. Потрібно зарядитись енергією для активної роботи на новий робочий період.

Надайте собі чіткі відповіді на питання: «Яку проблему людей вирішує ваш бізнес?». Поки у вас немає чіткої, зрозумілої відповіді на це питання, вам буде важко його надалі проектувати. Або буде відсутня гарантія успішного розвитку того, що ви зробите.

Розуміючи, які проблеми споживача вирішує товар чи послуга,

підприємець вже буде розуміти, якими характеристиками повинен володіти його продукт і хто є споживачем його продукту.

§ 4.2. Необхідність перевірки бізнес-ідеї

Після отримання чіткого розуміння проблем, які вирішує ваш бізнес, необхідно перевірити свою ідею на доцільність запуску, тобто на існування попиту на товар чи послугу. Якщо попит відсутній або дуже малий, яким би чудовим не був товар, підприємець не зможе заробити на ньому кошти.

Цікавий факт. На перший погляд може здатись, що якщо бізнес вирішує проблеми багатьох людей, то він буде мати гарний попит. У дійсності все складається по-іншому. В історії бізнесів були непоодинокі випадки, коли підприємець пропонував продукт, який вирішував проблеми багатьох людей, велика кількість людей говорила, що він їм дуже потрібен. Проте потім його ніхто не купував.

Як вже зазначалось вище, практика бізнесу знає випадки, коли підприємці пропонували споживачам абсолютно новий товар, попит на який ще не існував. Тобто спочатку споживачу запропонували продукт, потім формували на нього попит. Прикладом є персональні комп'ютери, мобільні телефони та інше. Такий підхід спрацьовує при виведенні на ринок інноваційних продуктів. І це не завжди приносить результати.

Для більшості бізнес-ідей, які не стосуються інноваційних продуктів, необхідним є перевірка доцільності їх реалізації. Таку перевірку здійснюють у двох напрямках (рис. 4.1):

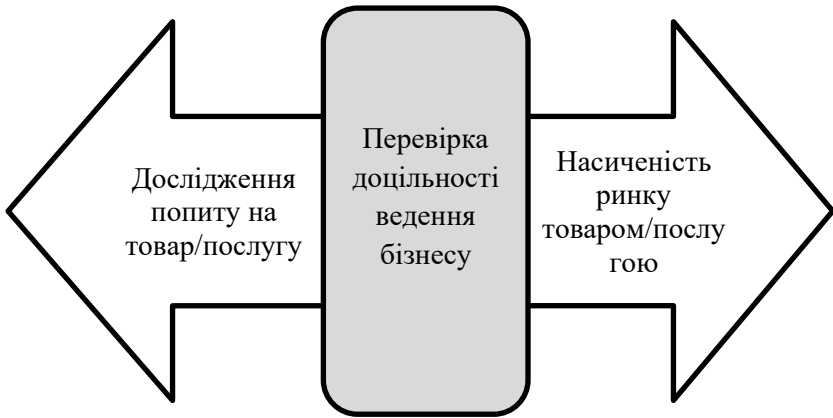


Рис. 4.1. Напрями перевірки доцільності ведення бізнесу

Дослідження попиту на товар/послугу

Попит – це бажання і можливість споживачів придбати певну кількість товарів і послуг за різними цінами. **Пропозиція** – це обсяг товарів і послуг, які підприємці пропонують до продажу.

Найкращим методом дослідження попиту є реальна пропозиція товару на ринку. Тобто виставити свій товар/послугу на продаж і спостерігати за ситуацією. У цьому випадку ми реально побачимо, як продається товар. У випадку, коли попередньо досліджують попит на товар, до моменту його виробництва, слід враховувати, що результати дослідження можуть не показати реальної картини попиту. У більшості випадків, попереднє вивчення попиту проводиться шляхом опитування потенційних споживачів. Дослідження психологів показують, що людина часто думає про одне, говорить про друге, а робить третє. До того ж, на прийняття рішення про покупку часто впливають емоційні фактори.

§ 4.3. Оцінка попиту шляхом вивчення запитів у пошукових системах

Один із достовірних способів дізнатись попит і бажання споживачів – вивчити, як саме подібний товар чи послугу вони шукають в інтернеті. Така методика підходить для товарів/послуг, споживачі яких активно користуються інтернетом. Якщо головними споживачами вашого продукту будуть люди пенсійного віку, то таке дослідження може дати хибні результати. Адже велика кількість пенсіонерів не розуміється на сучасних технологіях.

Ця методика також може не підійти для дослідження попиту на товари категорії «Прийшов, побачив, купив». Оскільки мало хто задалегідь шукає інформацію в інтернеті про цей товар.

Коли нам, як споживачам, потрібен якийсь товар, ми спочатку цікавимося ним в інтернеті, набираємо певний запит у пошуковій системі. Наприклад, «купити ноутбук», «стоматолог миколаїв» та інше. Тому через пошукову систему можна дізнатись, що саме у товарі/послуді вашого бізнесу цікавить потенційного споживача. Тобто за допомогою пошукових систем складають набір ключових запитів на тему діяльності вашого бізнесу—ключових слів.

Ключові слова – потенційні пошукові запити, які вживають користувачі пошукових систем для знаходження необхідної інформації.

Пошук ключових слів дасть можливість зрозуміти:

- чи дійсно ваш товар/послуга потрібні клієнтам;
- яким би хотів бачити клієнт ваш товар (розмір, колір, функції тощо);
- що саме у вашому товарі цікавить клієнта (способи продажу,

ціна, асортимент, графік роботи магазину тощо).

Пошук ключових слів можна здійснити такими методами (рис. 4.2).

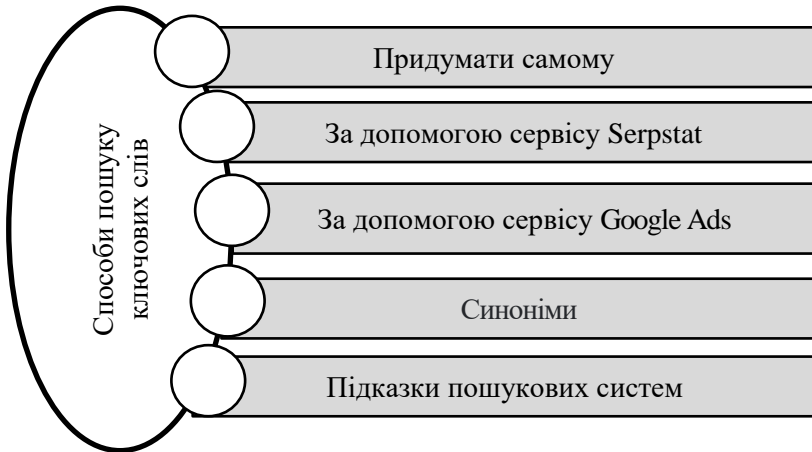


Рис. 4.2. Способи пошуку ключових слів

1. *Придумати самому.* Складіть перелік пошукових запитів, за якими, як вам здається, клієнти шукають в інтернеті те, що пов'язане з вашим видом діяльності. Наприклад, «стоматолог миколаїв», «кращий стоматолог миколаїв», «лікування зубів», «стоматологічні клініки миколаїв» тощо. При цьому слід враховувати, що у Миколаєві такі запити прийнято набирати російською мовою.

2. *За допомогою сервісу Serpstat,* правила відбору за яким можна знайти в інтернеті. Сервіс платний, але для тестування своїх функцій надає можливість 7-денного безкоштовного користування.

3. *За допомогою Планувальника ключових слів Google Ads.* В Україні споживачі користуються більше пошуковою системою Гугл, у Миколаєві запити вводять російською мовою.

4. *Синоніми.* Перелік ключових слів можна збільшити, якщо додати до існуючих запитів синоніми. Наприклад, «заняття» можна замінити на «курси–тренінги–семінари».

5. *Підказки, які видають пошукові системи.* Коли у пошуковій системі ви набираєте певний запит, вона пропонує різні варіанти його продовження. Таким чином можна знаходити нові ключові слова.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

1. Навіщо підприємцю потрібно розуміти, які проблеми клієнта вирішує його бізнес?

- A. Щоб при спілкуванні з клієнтом щиро йому співчувати.
- B. Щоб розуміти, якими характеристиками повинен володіти його продукт і хто є його споживачем.
- C. Щоб будувати бізнес краще за конкурентів.
- D. Щоб пропонувати клієнту лише якісний продукт.

2. У яких напрямках здійснюють перевірку бізнес-ідеї?

- A. Дослідження попиту на товар/послугу та насиченість ними ринку.
- B. Хто займається цим видом діяльності та кількість постачальників сировини.
- C. Види доступних рекламних кампаній у місті та вартість оренди офісу.
- D. Вивчення асортименту продукції на ринку та необхідний розмір стартового капіталу.

3. Попит – це:

- A. Кількість товарів та послуг, які були продані у минулому періоді.
- B. Гарантований державою розмір тендерних закупівель.
- C. Оголошений Національним банком діючий курс іноземної валюти.
- D. Бажання і можливість споживачів придбати певну кількість товарів і послуг за різними цінами.

4. Чому просте опитування споживачів не надає об'єктивної оцінки попиту?

- A. Вартість проведення опитування є високою.
- B. Сімейний бюджет складається з різних видів витрат.
- C. Курс іноземної валюти постійно зростає.
- D. Людина думає про одне, говорить про друге, а робить третє.

5. Для яких категорій товарів/послуг оцінка попиту шляхом вивчення запитів у пошукових системах може не надати об'єктивної оцінки?

- A. Призначених для людей пенсійного віку.
- B. З категорії «Прийшов, побачив, купив».
- C. Інноваційних продуктів.
- D. Усі відповіді є правильними.

6. Ключові слова – це:

- A. Слова, які переконують клієнта купити товар.
- B. Потенційні пошукові запити, які вживають користувачі пошукових систем для знаходження необхідної інформації.

С. Фрази, які обов'язково мають бути включені до тексту бізнес-плану.

Д. Фрази, які обов'язково мають звучати у рекламному слогані.

7. Пошук ключових слів можна здійснити шляхом:

А. Спеціального сервісу підбору ключових слів, придумати самому, розглянути синоніми.

В. Опитування споживачів, аналізу ринку, вивчення рекламних слоганів.

С. Аналізу конкурентів, замовлення у консалтингової фірми, вивченням аналітичних звітів.

Д. Усі відповіді є правильними.

8. Пропозиція товару/послуги – це:

А. Обіцянки, надані у рекламному оголошенні.

В. Оголошені магазинами рекламні акції.

С. Обсяг товарів і послуг, які підприємці пропонують до продажу.

Д. Усі відповіді є правильними.

9. Чому стверджують, що бізнес існує тільки тоді, коли він вирішує проблеми інших людей?

А. Бо багато людей люблять розповідати про свої проблеми.

В. Якщо бізнес не вирішує нічий проблеми, його продукти не будуть купувати.

С. Не існує людей, які не мають проблем.

Д. Усі відповіді є правильними.

10. Чому аналіз ключових запитів є гарним інструментом

дослідження попиту?

- A. Коли людину цікавить якийсь товар/послуга, вона шукає про нього інформацію в інтернеті.
- B. Інші методики не дають об'єктивної оцінки.
- C. Конкуренти не дізнаються, як ви досліджували попит.
- D. Споживачам приємно, що ви цікавитесь їхньою точкою зору.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Як зрозуміти, які проблеми клієнтів вирішує ваш бізнес?
2. Чому бізнес має вирішувати проблеми клієнтів?
3. Які є методи вивчення попиту?
4. Що дає підприємцю вивчення і аналіз ключових запитів?
5. Чому не для всіх товарів/послуг доцільно застосовувати аналіз ключових запитів?
6. Які є методи вивчення ключових запитів?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1

Сформулювати проблему, яку мають клієнти вашого бізнесу, та обґрунтувати варіант вирішення цієї проблеми, який пропонує ваш бізнес.

Слід зрозуміти, що ваша пропозиція – це не єдиний спосіб для споживача вирішити свою проблему.

Підказка. Формулювання проблеми завжди є негативним твердженням. Воно визначає негативну ситуацію, процес чи

тенденцію, а також нестачу, обмеження чи незадоволену потребу.

Завдання 2

Використовуючи рекомендації інтернет-ресурсів, скласти перелік найбільш популярних ключових запитів споживачів товарів/послуг вашого бізнесу.

Обґрунтувати, яким чином ви будете розвивати власний бізнес, виходячи із результатів проведеного дослідження. Що у своєму бізнесі тепер ви вирішили змінити і чому?

Відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b	a	d	d	d	b	a	c	b	a

Тема 5. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОНКУРЕНТІВ

§ 5.1. Необхідність оцінки діяльності конкурентів.

§ 5.2. Товари-замінники.

§ 5.3. Конкурентні сили на ринку.

Література для самостійного вивчення теми: [5, 13, 18, 21, 24, 25, 26, 31].

Мета теми: ознайомити з методологією різностороннього дослідження роботи конкурентів.

§ 5.1. Необхідність оцінки діяльності конкурентів

Перед розробкою будь-якого підприємницького проєкту доцільно вивчити, як працюють у цій сфері конкуренти.

Необхідність такого аналізу полягає у розумінні:

- 1) чи варто взагалі заходити на відповідний ринок;
- 2) якими технологіями працюють конкуренти;
- 3) де у них сильні і де слабкі місця;
- 4) наскільки є задоволеним попит споживачів;
- 5) на якому місці ринку конкурентів немає.

Технології, якими працюють конкуренти, визначають **рівень якості** їх продукції та її **собівартість**. Якщо будете працювати технологіями нижчого рівня, ваш продукт може бути гіршим за якістю й мати вищу собівартість. До того ж споживачі можуть звикнути до певної технології обслуговування й іншу не сприймуть. Наприклад, сьогодні відвідувачі кінотеатрів звикли, що до глядачевої зали заходять з напоями та попкорном.

Сильні місця конкурентів – речі, які у конкурентів виходять дуже добре. **Слабкі місця конкурентів** – речі, які у конкурентів виходять погано. Сильні місця конкурентів можуть показувати, що нам не можна робити гірше, а слабкі місця можна використати для створення власних переваг.

Відсутність конкурентів у певному сегменті ринку добре описує стратегія блакитного океану.

Аналіз роботи конкурентів можна проводити за схемою (табл. 5.1)

Таблиця 5.1

Аналіз роботи конкурентів

Ключові точки бізнесу	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4
Доставка за 2 дні	+					+	+	+
Є оплата через термінал		+	+			+		
...								

Ключові точки бізнесу – аспекти бізнесу, які є важливими для клієнта, на підставі яких він обирає продукт, обирає виробника. Наприклад, смачна їжа, можна із собою, можливість доставки тощо.

Важливо дослідити сильні та слабкі сторони конкурентів. З'ясувати що конкуренти роблять дуже добре, а що у них не дуже добре виходить (табл. 5.2)

Таблиця 5.2

Дослідження сильних та слабких сторін конкурентів

Конкуренти	Сильні сторони	Слабкі сторони
Конкурент 1	1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....

Продовження таблиці 5.2

Конкуренти	Сильні сторони	Слабкі сторони
Конкурент 2	1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....
Конкурент 3	1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....

§ 5.2. Товари-замінники

Коли проводять дослідження конкурентів, випускають той факти, що проблему, яку має споживач, часто можна задовольнити різними способами.

Майже будь-яку потребу споживача можна задовольнити за допомогою товарів-замінників.

Взаємозамінні товари (товари-замінники) – це товари, які здатні задовольняти одну й ту ж саму потребу незалежно один від одного. Наприклад, вгамувати спрагу можна: простою водою, мінеральною водою, пивом, кока-колою, компотом, молоком тощо.

Товар підприємства конкурує не лише з аналогічними товарами інших підприємств, але і з його замінниками. Це потрібно враховувати при дослідженні конкурентів.

Кожен товар має багато замінників. Споживач обирає саме ваш продукт, залежно від того, яка потреба є метою придбання цього товару/послуги. Наприклад, кафе. Метою відвідання кафе є: приємно провести вільний час, поїсти тощо.

Для того, щоб людині досягти цілі «приємно провести вільний

час», вона може використати такі замітники:

- подивитись вдома цікавий фільм;
- прогулятись парком;
- відвідати магазини;
- порозмовляти з подругою по телефону;
- відвідати кафе;
- багато інших варіантів.

Для того, щоб людині досягти цілі «поїсти», вона може використати такі замітники:

- купити продукти і приготувати їжу вдома;
- піти в гості;
- купити щось у булочній;
- відвідати кафе;
- багато інших варіантів.

У такому випадку людина для досягнення своєї цілі обере саме ваше кафе тоді, коли цей варіант буде для неї найкращим з можливих альтернатив.

§ 5.3. Конкурентні сили на ринку

Модель п'яти конкурентних сил була розроблена Майклом Портером. Не зважаючи на свій теоретичний зміст, вона має велику практичну значимість. Багато підприємців, оцінюючи рівень конкуренції, враховують далеко не все.

На суб'єкта будь-якого ринку чинять тиск 5 конкурентних сил (рис. 5.1):

- конкуренти у галузі;
- товари-замінники;
- загроза входження нових конкурентів;
- постачальники;
- покупці.

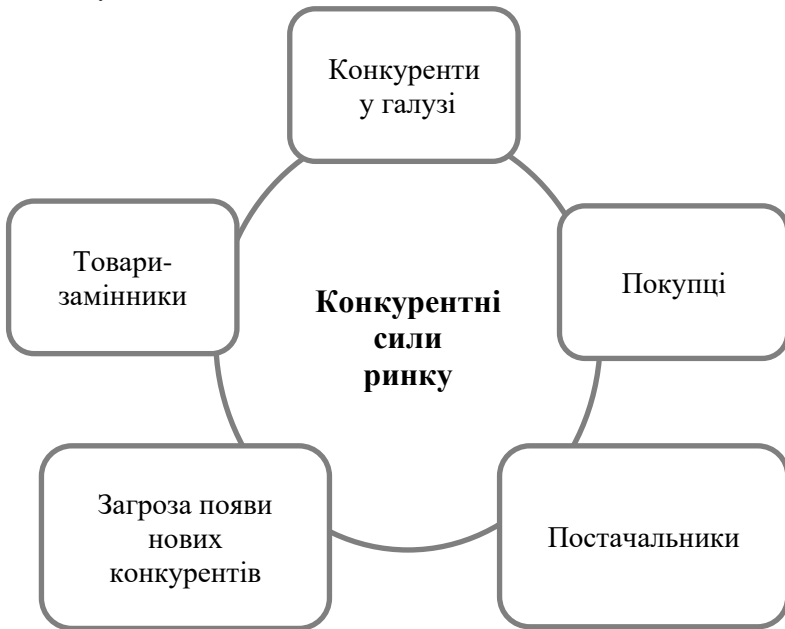


Рис. 5.1. Конкурентні сили ринку

На кожному ринку всі п'ять сил працюють по-різному. На одному ринку має місце великий тиск певної сили, а на іншому він мало загрожує.

Конкуренти у галузі – це суперництво за гроші покупця між представниками одного виду діяльності. Не всі ринки потерпають від тиску цього фактора. Наприклад, у сільському господарстві відсутня конкуренція між виробниками при збуті своєї продукції.

Товари-замінники. Товар підприємства конкурує не лише з аналогічними товарами інших підприємств, але і з його замінниками. Наприклад, день народження можна відсвяткувати в ресторані, боулінгу, на дачі, лазер-клубі, квест-кімнаті, туристичній подорожі, купити собі ювелірну прикрасу тощо. У такому випадку за гроші покупця конкурують між собою суб'єкти різних сфер діяльності.

Загроза входження нових конкурентів. Підприємство може дуже добре себе почувати до моменту, коли на ринок не зайшов потужний конкурент. Так, якщо у 10-му корпусі університету відкриють сучасну їдальню з різноманітними смачними стравами за прийнятною ціною, то виручка «Булошної» та інших сусідніх закладів швидкого харчування значно скоротиться.

У той же час, не завжди прихід потужного конкурента спричиняє великі зміни на ринку. Так, прихід Uber в Україні не позбавив клієнтів існуючі служби таксі, мережа KFC не зіштовхнула з ринку інші українські фаст-фуди, офіційне відкриття мережі H&M не зробило революцію на ринку одягу кежуал.

Тиск постачальників має місце тоді, коли постачальників сировини і матеріалів мало або вони мають інші вагомні важелі впливу. Це дозволяє їм встановлювати високі ціни на свої продукти, мало турбуватись про рівень їх якості. Тиск постачальників має місце не на всіх ринках. Так, фермерські господарства мають великий тиск з боку постачальників – людей-власників земельних ділянок, які шукають кращі для себе умови здачі в оренду земельної ділянки. Задля збільшення кількості орендних земель орендарі пропонують власникам земельних ділянок більшу суму орендної плати або надання соціальної підтримки мешканцям села.

На продовольчий магазин не може тиснути жодна торгова марка

мінеральної води, тоді як Соса-Сола висуває вимоги торговельним мережам щодо цін продажу її продукції. Задля того, щоб мати серед асортименту свої товари продукцію Соса-Сола, яка користується попитом у покупців, магазини вимушені дотримуватись вимог компанії.

Тиск покупице відбувається тоді, коли покупців мало, а пропозиція товару велика. Цей фактор працює не на всіх ринках. Так, продовольчі магазини можуть чинити тиск на виробників безалкогольних напоїв, проте на Соса-Сола впливати не можуть. Другий приклад. Молокопереробні заводи (оскільки їх мало) встановлюють занижені ціни придбання молока від населення. Молоко є швидкопсувним продуктом, тому селяни вимушені продавати його за низькими цінами.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

1. Навіщо вивчати роботу конкурентів?

- A. З'ясувати сильні та слабкі сторони конкурентів.
- B. Зрозуміти, чи варто заходити на цей ринок.
- C. Дізнатись, якими технологіями працюють конкуренти.
- D. Усі відповіді є правильними.

2. Сильні місця конкурентів – це:

- A. Рейтинг конкурентів серед інших представників цієї сфери.
- B. Кількість їх білбордів у місті.
- C. Речі, які у конкурентів виходять дуже добре.
- D. Усі відповіді є правильними.

3. Слабкі місця конкурентів – це:

- A. Речі, які у конкурентів виходять погано.
- B. Негативні відгуки їх покупців.
- C. Частка звільнених працівників за минулий рік.
- D. Відсутність сайту.

4. Товари-замінники – це:

- A. Товари, які здатні задовольняти одну й ту ж саму потребу незалежно один від одного.
- B. Товари, які підприємство почало виробляти замість тих, які зняли з виробництва.
- C. Товари, які легко знайти у продажу.
- D. Обладнання нового покоління, яким замінили застарілі потужності.

5. Чому при дослідженні конкурентів варто вивчати і товари-замінники?

- A. Мета бізнесу – виробляти товари, які не мають замінників.
- B. Товари-замінники краще задовольняють потреби споживачів.
- C. Кожен товар має багато замінників і споживач обирає той із них, який краще задовольняє його потребу.
- D. Усі відповіді є правильними.

6. Наведіть перелік конкурентних сил ринку:

- A. Конкуренти у галузі, товари-замінники, загроза входження нових конкурентів, постачальники, покупці.
- B. Конкуренти у інших галузях, товари-субститути, загроза банкрутства конкурентів, фінансові посередники, покупці.

С. Конкуренти інших компаній, товари минулих сезонів, загроза зростання курсу валюти, страхові компанії, митні брокери.

Д. Конкуренти у галузі, товари інших виробників, загроза зростання цін на ринку, постачальники комунальних послуг, покупці послуг.

7. У чому полягає загроза входження нових конкурентів на ринок?

А. Коли на ринок заїде новий потужний конкурент, споживачі можуть перейти до нього.

В. Споживачі завжди переходять купувати до нових представників ринку.

С. Новим конкурентам завжди легше вести бізнес, адже вони вивчили досвід роботи існуючих компаній.

Д. Нові конкуренти пропонують товари вищої якості за нижчими цінами.

8. У чому полягає зміст конкурентного тиску постачальників?

А. Постачальники працюють лише за умов попередньої оплати продукції.

В. Постачальники працюють лише із високоприбутковими клієнтами.

С. Постачальники не завжди сплачують податки державі.

Д. Постачальники можуть завищувати ціни на свою продукцію або виставляти інші умови співпраці з ними.

9. У чому полягає зміст конкурентного тиску покупців?

А. Покупці можуть знижувати ціни на придбання товарів/послуг.

- B. Покупці купують лише високоякісний товар/послуги.
- C. Покупці віддають перевагу валютним розрахункам.
- D. Покупці користуються послугами лише свого банку.

10. Як діють конкурентні сили на ринку?

- A. Усі бізнеси зазнають тиску відразу від всіх п'яти конкурентних сил.
- B. Кожен бізнес може легко впоратись з тиском кожної конкурентної сили.
- C. На кожному ринку всі п'ять сил чинять вплив по-різному.
- D. Тиск конкурентних сил на ринку залежить від економічної політики держави.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. У чому полягає необхідність дослідження роботи конкурентів?
2. У чому може бути сенс розпочати діяльність на ринку, де існує велика кількість конкурентів?
3. Чому важливо вивчати сильні сторони конкурентів?
4. Чому важливо вивчити слабкі сторони конкурентів?
5. Яким чином можуть чинити конкурентний тиск постачальники?
6. Яким чином можуть чинити конкурентний тиск покупці?
7. Чому важливо розглядати і аналізувати товари-замінники?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1

Визначити, хто у вашому регіоні займається таким же видом діяльності, який ви плануєте. Тобто хто є вашим конкурентом.

Заповнити таблицю «Аналіз роботи конкурентів» (див. табл. 5.1).

У колонці «Ключові точки» навести ті аспекти бізнесу, які є важливими для клієнта, на підставі яких він обирає товар/послугу.

Виявити сильні та слабкі сторони ваших конкурентів. З'ясувати, що конкуренти роблять дуже добре, а що у них не дуже добре виходить. Заповнити таблицю 5.2.

Навести висновок про те, як ви у своєму бізнесі використаєте:

- сильні місця конкурентів;
- слабкі місця конкурентів.

Відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d	c	a	a	c	a	a	d	a	c

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Бізнес – це не лише красивий офіс, секретар, власний автомобіль з водієм та інші атрибути успішного життя, які показують у фільмах. Бізнес дуже різний і займаються ним по-різному. Бізнес – це і бабуся з молоком та петрушкою на базарі, це і університет, в якому навчаєтесь, це і маршрутка, на якій ви приїхали, і металургійний завод. Загальні підходи до ведення бізнесу є однаковими у всіх сферах діяльності.

Запуск бізнесу передбачає наявність чотирьох ключових елементів: неповторна ідея, якісний продукт, сильна команда, відмінна реалізація.

Бізнес виникає з проблем. Бізнес існує тільки тоді, коли він вирішує проблеми інших людей. Якщо бізнес не вирішує нічії проблеми, він не буде існувати, цей продукт/послугу ніхто не буде купувати.

Будь-який бізнес тримається на трьох фундаментальних постулатах: 1) бізнес вирішує проблеми клієнтів; 2) основою бізнесу є продажі; 3) бізнес повинен приносити гроші.

Започаткування власної справи слід розпочати з головного процесу – продажів. Спочатку слід продати товар чи послугу, а потім виготовити.

Перший бізнес варто починати за власні невеликі суми коштів. Починати бізнес за кредитні кошти можуть досвідчені підприємці, що вже мають успішний бізнес і знають, як слід діяти.

Вид організаційно-правової форми бізнесу залежить від виду діяльності, її обсягу, виду клієнтів, вимог законодавства, інших факторів. Правильний вибір організаційно-правової форми дозволить сплачувати меншу суму податків, не порушуючи при цьому закон.

Найбільш поширеними на сьогодні є чотири моделі створення власної справи: створення власної системи бізнесу, франчайзингові компанії (придбання готової системи), мережевий маркетинг (участь в існуючій системі), фріланс (самозайнятість). Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки, проте всі вони виконують одну й ту саму роль.

Для успішного ведення бізнесу за будь-якої моделі важливо організувати наявність таких нематеріальних ресурсів: досвід, база клієнтів, зв'язки, навички продажів та переговорів.

Створення власної системи бізнесу не вимагає великих стартових витрат. Бізнес розвивається поступово, починаючи з простих кроків, малих розмірів. Така модель є значно складнішою порівняно з іншими, оскільки всі процеси необхідно створювати самостійно, шляхом проб і помилок.

Франчайзинг – чудовий спосіб отримати готовий апробований бізнес. Проте це вимагає значних фінансових витрат.

Мережевий бізнес – зручний спосіб розпочати і навчитись робити бізнес. Займаючись 1–2 роки мережевим бізнесом, можна отримати навички, які у подальшому допоможуть успішно вести будь-який лінійний бізнес, незалежно від сфери діяльності.

Фрілансер – спосіб найняти себе на роботу до себе. Сам собі керівник і підлеглий в одній особі. Робота успішного фрілансера ґрунтується на його стабільності в роботі, спеціалізації, напрацьованій базі клієнтів.

Будь-яку бізнес-ідею слід перевіряти на доцільність її реалізації. Не завжди бізнес, який вирішує проблеми багатьох людей, буде мати попит на його продукт. Історії бізнесу відомі непоодинокі випадки

відсутності попиту на важливий для клієнтів продукт. Перевірку бізнес-ідеї проводять у двох напрямках: дослідження попиту на продукт і насиченість ринку продуктом.

Перед розробкою підприємницького проєкту доцільно провести аналіз конкурентів, що дозволить зрозуміти такі питання: чи варто заходити на цей ринок; якими технологіями працюють конкуренти; де у них сильні і де слабкі місця; на скільки є задоволеним попит споживачів.

При дослідженні конкурентів слід вивчити замітники свого продукту. Товар підприємства конкурує не лише з аналогічними товарами інших підприємств, але і з його заміниками.

На суб'єкта будь-якого ринку чинять тиск 5 конкурентних сил: конкуренти у галузі, товари-замінники, загроза входження нових конкурентів, постачальники, покупці. На кожному ринку всі п'ять сил працюють по-різному. На одному ринку має місце великий тиск певної сили, а на іншому він загрожує мало.

РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ВЛАСНОЇ СПРАВИ

Мета розділу полягає в ознайомленні з принципами розробки бізнес-моделі підприємства.

Тема 6. ОСНОВИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ БІЗНЕСУ*

§ 6.1. Поняття бізнес-моделі.

§ 6.2. Структурні блоки бізнес-моделі медичного закладу.

Література для самостійного вивчення теми: [2, 7, 10, 19, 33, 35].

*Матеріал теми підготовлено на основі підручника:

Остервальдер А., Піньє І. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і для кожного / пер. з англ. Роман Корнута. – Київ : Наш формат, 2017. 288 с.

Мета теми: ознайомити з методикою формування бізнес-моделі власної справи.

§ 6.1. Поняття бізнес-моделі

Перед розробкою проєкту створення або розвитку бізнесу, складання його бізнес-плану варто зрозуміти його позиції на сьогодні.

Слід розглянути його теперішнє становище з позиції бізнес-моделі.

Бізнес-модель підприємства – це обґрунтований опис системи виробництва і продажу товару чи надання послуг підприємства.

Незалежно від виду діяльності ваше підприємство існує або буде існувати як певна сформована бізнес-модель. Не існує єдиної бізнес-моделі. Кожен суб'єкт діяльності має свою бізнес-модель.

Бізнес-модель найкраще можна описати за допомогою дев'яти основних структурних блоків, які показують, як компанія має намір заробляти гроші.

Структурні блоки бізнес-моделі:

1. Сегменти клієнтів.
2. Ціннісні пропозиції.
3. Канали.
4. Відносини з клієнтами.
5. Потоки доходів.
6. Ключові ресурси.
7. Ключові види діяльності.
8. Ключові партнерства.
9. Структура витрат.

Ці дев'ять блоків охоплюють чотири основних компоненти бізнесу: клієнтів, пропозицію послуг, інфраструктуру та фінансову життєздатність. Графічне зображення канви бізнес-моделі наведено на рисунку 6.1.

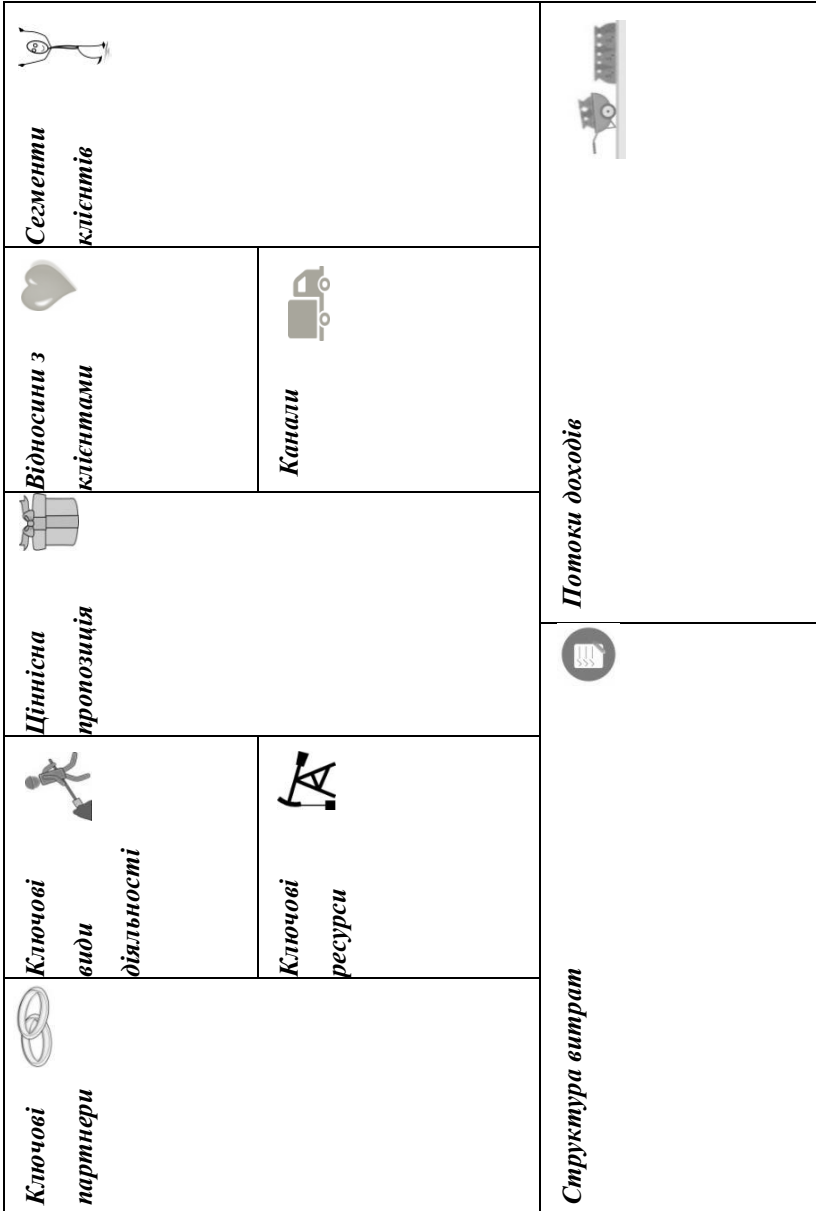


Рис. 6.1. Канва бізнес-моделі

§ 6.2. Структурні блоки бізнес-моделі

1. Сегменти клієнтів

Структурний блок «Сегменти клієнтів» визначає різні групи людей або організацій, яких підприємство прагне залучити й обслуговувати.

Споживачі є серцевиною будь-якої бізнес-моделі. Без клієнтів жодна компанія не зможе довго існувати. Щоб краще задовольнити споживачів, компанія може поділити їх на окремі сегменти з однаковими потребами, спільними рисами поведінки або за іншими ознаками. У бізнес-моделі можна визначити один або кілька великих чи малих сегментів клієнтів.

Організація повинна прийняти свідоме рішення про те, які сегменти вона обслуговуватиме, а які – ігноруватиме. Після того, як це буде вирішено, варто ретельно розробити бізнес-модель, чітко розуміючи конкретні потреби клієнтів.

Термін «сегменти клієнтів» має синонім «цільова аудиторія».

Розробку бізнес-моделі підприємства слід робити для кожного виду цільової аудиторії.

2. Ціннісні пропозиції

Структурний блок «Ціннісні пропозиції» описує пакет продуктів і послуг, які пропонують цінність для конкретного сегмента клієнтів.

Ціннісна пропозиція є причиною того, чому люди звертаються до однієї компанії, віддаючи їй перевагу над іншою. Така пропозиція розв'язує певну проблему споживача або задовольняє його потребу. Кожна ціннісна пропозиція складається з відібраного пакета продуктів і/або послуг, що допомагає задовольняти вимоги певного сегмента клієнтів. У цьому сенсі ціннісна пропозиція є сукупністю переваг, які

компанія пропонує своїм клієнтам.

Деякі ціннісні пропозиції можуть бути настільки інноваційними, що перетворюються на незвичні або й руйнівні. Інші можуть бути схожими на наявних на ринку пропозицій, але мати додаткові функції й ознаки.

3. Канали

Структурний блок «Канали» описує, як компанія взаємодіє із сегментами клієнтів, щоб запропонувати їй надати ціннісну пропозицію.

Канали зв'язку, дистрибуції та продажів становлять систему взаємодії компанії з клієнтами (табл. 6.1). Канали – це інструменти для зв'язку з клієнтами. Вони відіграють важливу роль у досвіді споживача. Канали виконують кілька функцій, зокрема:

- підвищують ступінь обізнаності клієнтів у продуктах і послугах компанії;
- допомагають споживачам оцінювати пропозиції компанії;
- надають клієнтам змогу купувати конкретні продукти й послуги;
- надають ціннісні пропозиції;
- забезпечують післяпродажне обслуговування клієнтів.

Таблиця 6.1

Зміст каналів зв'язку з клієнтами

Типи каналів		Фази каналів				
		1. Обізнаність	2. Оцінка	3. Купівля	4. Доставка	5. Після-продажний період
Інтернет-продажі	Як ми підвищуємо обізнаність про наші продукти й послуги?	Як ми допомагаємо клієнтам оцінити нашу ціннісну пропозицію?	Як ми організуємо купівлю певних продуктів і послуг?	Як ми доставляємо клієнтам нашу ціннісну пропозицію?	Яким чином ми надаємо клієнтам після продажну підтримку?	
Власні магазини						
Магазини партнерів						
Оптовики						

4. Відносини з клієнтами

Структурний блок «Відносини з клієнтами» описує типи відносин, які компанія встановлює з конкретними сегментами клієнтів.

Компанія повинна точно окреслити тип відносин, які вона хоче встановити з кожним сегментом клієнтів. Відносини можуть варіюватися від особистісних до автоматизованих. Відносини з клієнтами можуть визначатися такими мотивами:

- залучення клієнтів;
- утримання клієнтів;
- збільшення продажів.

Під час появи, наприклад, мобільного зв'язку відносини операторів із клієнтами пояснювались агресивними стратегіями залучення клієнтів, що включали навіть безкоштовне поширення мобільних телефонів. Коли ринок «наситився», оператори змістили акцент на утримання клієнтів і збільшення середнього доходу від одного клієнта.

Відносини з клієнтами, передбачені бізнес-моделлю компанії, чинять істотний вплив на загальні враження користувачів від взаємодії з компанією.

5. Потоки доходів

Структурний блок «Потоки доходів» включає кошти, які компанія генерує від кожного клієнтського сегмента (щоб отримати прибуток, слід від доходів відняти витрати).

Якщо клієнти є серцем бізнес-моделі, то потоки доходів є його артеріями. Компанія повинна спитати себе: за яку цінність кожен сегмент клієнтів дійсно готовий платити? Успішна відповідь на це питання допоможе організації створити один або кілька потоків доходів від кожного сегмента клієнтів. Кожен потік доходів може

формуватися на основі різних механізмів ціноутворення, як-от перелік фіксованих цін, різні форми торгів, акціонування, ринкові індикатори, залежність від обсягів або інструментів управління доходами.

Бізнес-модель може містити два різних типи потоків доходів:

1. Доходи від операцій у результаті разових платежів клієнтів.
2. Повторювані доходи, отримані від поточних клієнтських платежів, отриманих або за ціннісні пропозиції, або за післяпродажне обслуговування.

Існує кілька способів створити потоки доходів.

Продаж активів – продаж права власності на фізичний продукт. Наприклад, «Фокстрот» продає побутову техніку, «Велам» продає матраци.

Плата за користування – плата за надання конкретної послуги. Оператор мобільного зв'язку знімає кошти за кількість хвилин розмови; готель бере кошти за кількість ночей перебування у ньому; служба доставки стягує плату за доставку посилки з одного місця в інше.

Абонентська плата – продаж постійного доступу до послуги. Тренажерний зал продає місячні чи річні абонементи за право відвідувати зал у цей період часу; онлайн-кінотеатр «Megogo» – за доступ до його фільмотеки.

Кредитування/оренда/лізинг – доходи формуються за рахунок передачі активу у тимчасове користування. Передають у тимчасове користування автомобілі, сільгосптехніку, гроші (кредит) тощо.

Ліцензування – отримання доходу від надання клієнтам дозволу на використання захищеної інтелектуальної власності.

Оплата брокерських послуг – отримання доходів від послуг

посередника. Посередники активно працюють у сферах: продажу нерухомості, надання кредиту тощо.

Реклама – надходження від плати за рекламу конкретного продукту, послуги, бренду. Такі доходи характерні в медіа-індустрії, тематичних сайтах тощо.

6. Ключові ресурси

Структурний блок «Ключові ресурси» описує найважливіші активи, потрібні для того, щоб бізнес-модель запрацювала.

Кожна бізнес-модель вимагає ключових ресурсів. Ці ресурси допомагають підприємству створювати й надавати ціннісні пропозиції, виходити з ними на ринки, підтримувати відносини із сегментами клієнтів й отримувати доходи. Для цього потрібні різні ключові ресурси, що залежать від типу бізнес-моделі. Виробник мікрочіпів потребує капіталомістких виробничих потужностей, а розробник мікрочіпів більше уваги звертає на людські ресурси.

Ключові ресурси можуть бути фізичними (матеріально-технічними), фінансовими, інтелектуальними або людськими. Компанія може бути їхнім власником, винаймати їх чи отримувати від ключових партнерів.

7. Ключові види діяльності

Структурний блок «Ключові види діяльності» описує найважливіші заходи, за допомогою яких компанія може зробити свою бізнес-модель дієвою.

Кожна бізнес-модель вимагає багатьох ключових видів діяльності. Ідеться про найважливіші дії, що має виконати компанія для успішної роботи. Як і ключові ресурси, вони потрібні для того, щоб створити і

представити свою ціннісну пропозицію, вийти з нею на ринки, запропонувати клієнтам, підтримувати зв'язок із ними й так отримувати доходи.

Як і ключові ресурси, ключові види діяльності можна розрізнити залежно від типу бізнес-моделі. Для виробника програмного забезпечення Microsoft ключові види діяльності пов'язані з розробкою програмного забезпечення. Для виробника комп'ютерів Dell ключові види діяльності містять управління ланцюгами постачань. Для консалтингової компанії McKinsey ключова діяльність пов'язана із розв'язанням проблем.

8. Ключові партнерства

Структурний блок «Ключові партнерства» описує мережу постачальників і партнерів, які допомагають бізнес-моделі функціонувати.

Компанії налагоджують партнерські стосунки з багатьох причин, і відносини партнерства стають наріжним каменем багатьох бізнес-моделей. Компанії об'єднуються у спільноти для оптимізації своїх бізнес-моделей, зниження ризиків або здобуття (доступу) до ресурсів.

Можна розрізнити чотири типи партнерств:

1. Стратегічна співпраця між партнерами, що не є конкурентами.
2. Конкуренція (кооперація + конкуренція): стратегічні партнерства між конкурентами.
3. Спільні підприємства для розвитку нових бізнес-проектів.
4. Відносини «покупець-постачальник» для забезпечення надійного постачання.

Розрізняють три **види мотивації**, яка спонукає до формування **партнерських відносин**.

Оптимізація й економія від масштабу.

Компанії не можуть бути власниками всіх ресурсів або виконувати все самостійно. Оптимізація й партнерства, що ґрунтуються на економії на масштабі, утворюються, як правило, для зниження витрат. Вони часто використовують аутсорсинг або спільне використання інфраструктури.

Зниження ризику й невпевненості.

Партнерства можуть допомагати у зниженні ризиків конкурентного середовища, для якого властива непевність. Учасники можуть формувати стратегічні спільноти в одній сфері, водночас залишаючись конкурентами в іншій.

Придбання окремих ресурсів і видів діяльності.

Небагато компаній мають усі ресурси, потрібні для виконання всіх операцій. Переважно вони розширюють можливості через залучення інших фірм, які надають їм конкретні ресурси або виконують певні види діяльності. Такі партнерства можуть зумовлюватись потребами здобути знання, ліцензії або доступ до клієнтів.

9. Структура витрат

Структура витрат описує всі витрати, потрібні для роботи бізнес-моделі.

Цей структурний блок описує найважливіші витрати, які виникають під час роботи з конкретною бізнес-моделлю. Створення й упровадження ціннісних пропозицій, підтримання відносин із клієнтами, а також отримання доходів вимагають відчутних витрат. Такі витрати можна відносно легко розрахувати, визначивши ключові ресурси, ключові види діяльності та ключові партнерства.

Деякі бізнес-моделі допомагають більше заощаджувати, ніж інші.

Так звані лоукост-авіакомпанії, що працюють під девізом «дешево й добре», повністю вибудували свої бізнес-моделі навколо утримання структури витрат на низькому рівні.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

1. Які складові блоки структури бізнес-моделі бізнесу?

А. Сегменти клієнтів. Ціннісні пропозиції. Канали. Відносини з клієнтами. Потоки доходів. Ключові ресурси. Ключові види діяльності. Ключові партнерства. Структура витрат.

В. Канали продажу. Відносини з постачальниками. Перелік цінових знижок. Ключові працівники. Асортимент товарів/послуг. Ключові вигоди. Склад собівартості.

С. Перелік конкурентів. Сегменти споживачів. Цінові вигоди. Канали збуту. Відносини з дистриб'юторами. Потоки клієнтів. Ключові характеристики. Ключові відмінності. Склад керівництва.

Д. Рейтинг на ринку. Ціннісні рецепти. Канали просування. Відносини з керівним складом. Потоки інформації. Ключові запити. Ключові ресурси бізнесу. Структура доходів.

2. Що таке сегменти клієнтів?

А. Споживачі, які купують у нас товар.

В. Споживачі, яких ми плануємо переманити від конкурентів.

С. Споживачі з однаковими потребами, спільними рисами поведінки або за іншими ознаками.

Д. Усі відповіді є правильними.

3. Що розуміється під ціннісною пропозицією для клієнта?

- A. Причина того, чому люди звертаються до компанії, віддаючи їй перевагу перед іншою.
- B. Пропозиція, яка розв'язує певну проблему споживача або задовольняє його потребу.
- C. Сукупність переваг, які компанія пропонує своїм клієнтам.
- D. Усі відповіді є правильними.

4. Які функції виконують канали взаємодії з клієнтами?

- A. Підвищують ступінь обізнаності клієнтів у продуктах і послугах компанії.
- B. Допомагають споживачам оцінювати пропозиції компанії.
- C. Забезпечують післяпродажне обслуговування клієнтів.
- D. Усі відповіді є правильними.

5. Що описує блок бізнес-моделі «Відносини з клієнтами»?

- A. Як відбувається залучення клієнтів, утримання клієнтів, збільшення продажів.
- B. Як відбувається формування асортименту товару, утримання позиції на ринку, збільшення асортименту.
- C. Як відбувається залучення постачальників, утримання цін на ринку, збільшення кількості споживачів.
- D. Як відбувається опитування клієнтів, утримання іміджу компанії, збільшення прибутку.

6. Які типи потоків доходів може формувати підприємство?

- A. Доходи від обміну валюти. Повторювані доходи, отримані від постійних клієнтів.

- В. Доходи від операцій з нерухомістю. Повторювані доходи, отримані від надання клієнтам знижок.
- С. Доходи від збільшення кількості продажів. Повторювані доходи, отримані від банкрутства конкурентів.
- Д. Доходи від операцій у результаті разових платежів клієнтів. Повторювані доходи, отримані від поточних клієнтських платежів.

7. Способи створення потоків доходів:

- А. Продаж обладнання, плата за воду, абонентська плата, кредитування населення, оплата послуг зв'язку, ремонт приміщень, реклама новинок.
- В. Продаж активів, плата за користування, абонентська плата, кредитування/оренда/лізинг, ліцензування, оплата брокерських послуг, реклама.
- С. Продаж акційних товарів, плата за користування ресурсами, абонентська плата за прибирання, навчання персоналу, лікування пацієнтів, оплата брокерських послуг на біржі, реклама.
- Д. Продаж акційних пропозицій, плата за користування, абонентська плата за навчання, ліцензування послуг посередника, оплата брокерських послуг, реклама пакету послуг.

8. Види ключових ресурсів бізнесу:

- А. Матеріально-технічні, фінансові, інтелектуальні, людські.
- В. Водні, корисні копалини, природні, грошові.
- С. Швидкого користування, тривалого користування.
- Д. Усі відповіді є правильними.

9. Види мотивацій до формування партнерства.

- A. Оптимізація й економія від масштабу. Зниження ризику й невпевненості. Придбання окремих ресурсів і видів діяльності.
- B. Оптимізація ресурсів. Зниження витрат коштів. Придбання пакета документів.
- C. Оптимізація видів діяльності. Зниження ризику факторів погоди. Придбання ресурсів і сировини.
- D. Оптимізація виробничих потужностей. Зниження впливу інфляції. Придбання пакета акцій конкуруючих компаній.

10. Які є типи партнерств?

- A. Між партнерами, що не є конкурентами.
- B. Між конкурентами.
- C. Відносини «покупець-постачальник» для забезпечення надійного постачання.
- D. Усі відповіді є правильними.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Які складові блоки структури бізнес-моделі бізнесу?
2. Що таке сегменти клієнтів?
3. Що розуміється під ціннісною пропозицією для клієнта?
4. Які функції виконують канали взаємодії з клієнтами?
5. Що описує блок бізнес-моделі «Відносини з клієнтами»?
6. Яким чином ви у своєму бізнесі будете залучати клієнтів та їх утримувати?
7. Які типи потоків доходів може формувати підприємство?

8. Які є способи створення потоків доходів?
9. Яким чином ви можете отримувати дохід у своєму бізнесі за кожним видом потоку доходів?
10. У чому полягає зміст блоку бізнес-моделі «Ключові ресурси»?
11. Які є види мотивацій до формування партнерства?
12. Як за допомогою партнерства можна знизити ризик діяльності?
13. Які є типи партнерств?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1

Обгрунтуйте зміст кожного з дев'яти блоків бізнес-моделі за вишим бізнесом. Це завдання слід виконувати після вивчення теми «Бачення клієнтів» і складання «Карти емпатії клієнта».

Відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a	c	d	d	a	d	b	a	a	d

Тема 7. ШАБЛОНИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ*

§ 7.1. Шаблон «Розділення бізнес-моделей».

§ 7.2. Шаблон «Довгий хвіст».

§ 7.3. Шаблон «Багатосторонні платформи».

§ 7.4. Шаблон «Безкоштовно».

§ 7.5. Відкриті бізнес-моделі.

Література для самостійного вивчення теми: [3, 10, 19, 29, 33, 35].

*Матеріал теми підготовлено на основі підручника:

Остервальдер А., Пінє І. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і для кожного / пер. з англ. Роман Корнута. – Київ : Наш формат, 2017. 288 с.

Мета теми: ознайомити з існуючими у світовому бізнес-середовищі шаблонами найбільш успішних бізнес-моделей.

Шаблон бізнес-моделі – зразок бізнес-моделі, що мають аналогічні характеристики, схожі механізми структурних блоків або однакові стереотипи поведінки.

Найчастіше на практиці застосовують такі п'ять успішних шаблонів бізнес-моделей: розділення, довгий хвіст, багатосторонні платформи, безкоштовно, відкриті. З плином часу будуть виникати нові бізнес-моделі, засновані на інших бізнес-концепціях.

§ 7.1. Шаблон «Розділення бізнес-моделей»

При управлінні підприємством перед керівництвом іноді постає

проблема, яким саме аспектам діяльності більше приділяти увагу. Частіше всього компанії вкладають увагу, зусилля, кошти у продукт компанії, його асортимент. Визначитись у такій проблемі допоможе розуміння трьох типів бізнесу: бізнес на відносинах з клієнтами, на впровадженні інновацій, орієнтований на інфраструктуру.

Кожен тип має різні економічні, конкурентні та культурні особливості. Ці типи можуть співіснувати в межах одної корпорації, але в ідеалі вони «розділяються» на окремі структури, щоб уникнути конфліктів або небажаних компромісів.

Бізнес на впровадженні інновацій – компанії, що займаються розробкою інноваційних продуктів або працюють з інноваційними продуктами – всі ІТ-компанії (Google, Apple, українські ІТ-компанії тощо).

Бізнес, орієнтований на інфраструктуру – компанії, де всі бізнес-процеси стандартизовані й прописані. У результаті немає значення, хто виконує цю операцію, якщо вона виконується за певним стандартом. Мають велику кількість філій або франчайзингову мережу. Яскравим прикладом є мережа супермаркетів АТБ, Нова пошта, Приватбанк.

Бізнес на відносинах з клієнтами – компанії, що не належать до двох попередніх типів. Переважна більшість підприємств України належить саме до цього типу бізнесу.

Зміст стратегічних підходів, що забезпечують успішність діяльності різних видів бізнесу, представлено в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Стратегічні підходи, що забезпечують успішність діяльності різних видів бізнесу шаблону «Розділення бізнес-моделей»

Сфера уваги	Типи бізнесу		
	Інноваційні продукти	Управління відносинами з клієнтами	Інфраструктурний менеджмент
Економіка	Ранній вихід на ринок допомагає виставити преміальні ціни й захопити велику частку ринку. Швидкість є ключовим чинником.	Висока вартість залучення клієнтів вимагає залучати клієнтів із повними гаманцями. Економія від масштабу є ключовим чинником.	Високі фіксовані витрати вимагають великих обсягів, щоб досягнути низьких витрат на одиницю продукції. Економія від масштабу є ключовим чинником.
Конкуренція	Переманювання фахівців, низькі бар'єри для входу на ринок, на ринку активно діють багато дрібних	Битва за сегменти, швидка консолідація, кілька великих гравців домінують.	Битва за масштаби, швидка консолідація, кілька великих гравців домінують.
Підприємницька культура	Працівники в центрі уваги, створюються всі умови для творчих особистостей.	Орієнтація на високий рівень сервісу; менталітет «клієнт завжди має рацію».	Орієнтація на мінімізацію витрат; увага до стандартизації, передбачуваності та ефективності.

Залежно від того, до якого виду бізнесу належить ваше підприємство, для забезпечення його успішності слід приділяти особливу увагу різним факторам. На підприємствах, що є **Бізнесом на впровадженні інновацій**, увагу варто приділяти працівникам. Саме вони є ключовим фактором на підприємстві і від них залежить його успішність. На таких підприємствах різнорідними способами дбають про працівників: заплата, премії, соціальний пакет, харчування тощо.

На підприємствах, де **Бізнес орієнтований на інфраструктуру**, ключовим фактором бізнесу є його операції, бізнес-процеси. Всі бізнес-процеси чітко визначені, прописані і слід їх дотримуватись. Всі операції відбуваються таким чином, що прорахована кожна хвилинка, кожен м², кожна дія. Прораховано й визначено абсолютно все: постачання, виробничий процес, логістика тощо. В результаті немає значення, яка саме людина буде виконувати цю операцію. Набирають працівників і без досвіду такої роботи. Операції не є складними, людину навчають це робити. Для успішності бізнесу важливо притримуватись визначених правил виконання всіх бізнес-процесів.

На підприємствах, де **Бізнес заснований на відносинах з клієнтами**, ключовим фактором бізнесу є його клієнти. Тут важливий сервіс, лояльність клієнта. Успішність бізнесу буде залежати від того, наскільки підприємство дбає про свого клієнта, вміє вирішувати його проблеми, дбає про задоволення його потреб. Клієнти повертаються туди, де вони отримали краще обслуговування.

Якщо на вашому підприємстві є декілька різних підрозділів, подумайте, вони належать до одного виду бізнесу, чи різних. Якщо різних, то підходи до управління кожним підрозділом мають відрізнятись.

§ 7.2. Шаблон «Довгий хвіст»

Шаблон «Довгий хвіст» ґрунтується на пропозиції менших партій і широкого асортименту товару. Тобто він зосереджений на пропозиції великої кількості нішевих продуктів, кожен із яких продається порівняно рідко. Проте сукупний обсяг продажів нішевих продуктів може бути так само прибутковим, як і традиційна модель (невеликий набір «бестселерів» забезпечує основну частину доходу). Бізнес-моделі за цим шаблоном вимагають низьких витрат на зберігання запасів, а наявність потужних платформ дає змогу зробити нішевий контент легкодоступним для зацікавлених покупців.

Прикладом такого шаблону є компанія Netflix, що займається онлайн-прокатом фільмів. Вона взялась за ліцензування багатьох нішевих стрічок. Хоча такі фільми знімаються дуже рідко, сукупний дохід від великого каталогу фільмів, що пропонує Netflix, успішно конкурує з доходами від прокату блокбастерів.

§ 7.3. Шаблон «Багатосторонні платформи»

Шаблон «Багатосторонні платформи» об'єднують дві або більше різні, але взаємозалежні групи клієнтів. Такі платформи є цінними тільки тоді, коли є інша група, зацікавлена у першій. Платформа створює цінність завдяки полегшенню взаємодії між різними групами. Цінність багатосторонньої платформи зростає доти, доки вона привертає нових користувачів. Це явище називається мережевим ефектом.

Платформи стають посередниками, які об'єднують дві або більше групи клієнтів. Прикладом є компанії Visa, Google, Facebook, Prom.ua, Rozetka.

Платформа має залучати та обслуговувати всі групи одночасно. Кількість користувачів платформи з «одного боку» залежить від кількості користувачів з «іншого боку». Один із способів, як вони вирішують цю проблему, безкоштовно або за низьку ціну запрошують «одну сторону» клієнтів. А на такий майданчик вже платно приходять інша сторона. Так покупці користуються сервісом платформ Google, Prom.ua, Rozetka безкоштовно. Оплачують своє перебування на платформі продавці.

§ 7.4. Шаблон «Безкоштовно»

У такій бізнес-моделі один суттєвий сегмент клієнтів отримує можливість постійно користуватись безкоштовною пропозицією. Такі клієнти фінансуються за рахунок іншої частини бізнес-моделі або за рахунок іншого сегмента клієнтів.

Отримати щось безкоштовно завжди є привабливим. Попит при нульовій ціні завжди є у декілька разів вищим, ніж при дуже низькій ціні. Існує декілька варіантів, як заробляти прибуток за рахунок безкоштовних продуктів.

Реклама в моделі багатосторонньої платформи.

Прикладом є реклама по телебаченню, радіо, контекстна реклама в Google. Безкоштовна рекламна газета, яка роздається на вулиці, або газета безкоштовних оголошень, яка продається за гроші.

Базові продукти – безкоштовно, а інші – за гроші. При цьому безкоштовний продукт повинен бути цінним для споживача і мати

низьку собівартість для компанії. Так понад 90% користувачів Skype здійснюють безкоштовні міжнародні дзвінки. Платні послуги Skype складають лише 10% від усього обсягу послуг. Користувачі оплачують вартість дзвінків на мобільні та стаціонарні телефони. Skype не має власної телекомунікаційної мережі, тому витрати компанії є дуже низькими.

Бізнес страхових послуг заснований на *перевернутій моделі* майже безкоштовного. Велика кількість клієнтів сплачує малі регулярні платежі і субсидує невелику групу людей, якій потрібна велика фінансова допомога.

Шаблон «Наживка і гачок» передбачає відносно дешеву або безкоштовну первинну пропозицію, яка заохочує покупців до майбутніх покупок сукупних товарів або послуг. Наприклад, оператори мобільного зв'язку роздають безкоштовно стартові пакети і надолжують втрати за допомогою наступних платежів за користування зв'язком. Юристи надають безкоштовні консультації й продають свої послуги подальшого юридичного супроводження. Сфера освіти пропонує безкоштовне перше заняття і оплачувані регулярні заняття.

§ 7.5. Відкриті бізнес-моделі

Відкриті бізнес-моделі можуть використовуватись компаніями для створення та збереження цінності за допомогою систематичної співпраці із зовнішніми партнерами. Це може відбуватись «ззовні – всередину» (якщо використовувати зовнішні ідеї всередині компанії) або «ізсередини – назовні» (якщо надавати зовнішньому світові ідеї або активи, що не застосовуються всередині компанії).

«Відкриті інновації» й «відкриті бізнес-моделі» – автором цих термінів є Генрі Чесбро. Ці поняття стосуються відкриття дослідницького процесу, що відбувається всередині компанії, стороннім особам. Г. Чесбро стверджує, що у світі, який характеризується розподіленими знаннями, організації можуть створювати додану вартість й ефективніше використовувати власні дослідження, інтегруючи у свої інноваційні процеси знання, інтелектуальну власність і продукти, що надходять ззовні. А продукти, технології, знання й інтелектуальну власність, які не використовуються у середині компанії, можна монетизувати, якщо надати до них доступ зовнішнім сторонам за допомогою ліцензування, створення спільних підприємств або дочірніх акціонерних компаній.

Інновація «ззовні – всередину» відбувається тоді, коли організація приносить зовнішні ідеї, технології або інтелектуальну власність у внутрішні процеси розвитку й комерціалізації. Тобто, організація купує чужі інновації. Таблиця 7.2 показує, як компанії дедалі більше покладаються на зовнішні джерела технологій для зміцнення своїх бізнес-моделей. За такими підходами працюють сьогодні компанії: Procter&Gamble, ZARA, Nestle та інші. Замість збільшення витрат на дослідження і розробку, вони купують зовнішні дослідження. ZARA не витрачає великі кошти на розробку власних колекцій. Вони дивляться на те, у чому одягнені люди, що ходять по вулиці, й на підставі цього формують колекцію сезону.

Принципи інновацій

Закриті	Відкриті
Розумні люди з нашої сфери працюють на нас.	Ми маємо працювати з розумними людьми як у середині компанії, та і за її межами.
Щоб отримати прибуток від наукових досліджень і розробок, ми повинні самі здійснювати відкриття, розробляти їх і вміти продавати.	Зовнішні наукові дослідження й розробки можуть приносити значні суми, внутрішні є потрібними, щоб приносити хоча б частину цих прибутків.
Якщо ми ініціюємо більшість найкращих досліджень галузі, ми переможемо.	Не обов'язково самим здійснювати дослідження, щоб отримувати від них прибуток.
Якщо нам належить більшість найкращих ідей у галузі, то ми переможемо.	Якщо ми найкраще використаємо внутрішні і зовнішні ідеї, то переможемо.
Ми повинні контролювати наш інноваційний процес, щоб ми, а не конкуренти отримували прибуток від наших ідей.	Ми маємо отримувати прибуток від того, що хтось інший використовує наші інновації. Ми повинні купувати продукти інтелектуальної власності інших щоразу, коли це приноситиме нам користь.

Інновація «із середини – назовні» відбувається тоді, коли організація ліцензує свої продукти інтелектуальної власності або продає їх. Йдеться про активи, що не використовуються. У цьому випадку організація продає свої інновації. У свій час компанія Fiat продала Радянському Союзу виробничу лінію та технологічну документацію на виробництво автомобілів, які випускались у Радянському Союзі під торговою маркою «ВАЗ» (Жигулі).

ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

1. Шаблон бізнес-моделі – це:

- A. Зразок бізнес-моделі, що мають аналогічні характеристики, схожі механізми структурних блоків або однакові стереотипи поведінки.
- B. Перелік структурних підрозділів підприємства, опис їх задач та функцій ключових працівників.
- C. Схема розміщення обладнання у цехах підприємства із зазначенням їх потужності та оптимального обсягу виробництва.
- D. Зразок побудови ідеального бізнесу, який має короткий термін окупності стартового капіталу та високу прибутковість.

2. Види бізнесів шаблону «Розділення бізнес-моделей»:

- A. Бізнес на відносинах з клієнтами; бізнес на впровадженні інновацій; бізнес, орієнтований на інфраструктуру.
- B. Малий бізнес; середній бізнес; великий бізнес.
- C. Виробництво продукції; надання послуг; торгівля.
- D. Сфера B2B, сфера B2C, сфера C2C.

3. Зміст шаблону «Довгий хвіст»:

- A. Функціонування підприємства за рахунок кредитних коштів з великою кількістю кредиторів.
- B. Розробка дуже широкого асортименту товару за акційними цінами.
- C. Робота з постачальниками, які мають довгу історію функціонування на ринку.
- D. Пропозиція малих партій товару при їх широкому асортименті.

3. Зміст шаблону «Багатосторонні платформи»:

- A. Підприємство будує дві бетонні платформи, на яких розміщує всі свої виробничі потужності. Працювати на такому обладнанні можна з різних сторін.
- B. Бізнес займається обслуговуванням політичних партій, порівнює зміст їх платформ і надає рекомендації щодо удосконалення.
- C. Платформа стає посередником між двома групами її клієнтів, які зацікавлені один у одному. Одна група клієнтів перебуває на платформі безкоштовно.
- D. Побудова майданчика на головному ринку міста і здача його місць в оренду продавцям різних товарів.

4. Яким чином компанії заробляють прибуток, використовуючи шаблон «Безкоштовно»?

- A. Реклама в моделі багатосторонньої платформи.
- B. Базові продукти безкоштовно, а інші—за гроші.
- C. Шаблон «Наживка і гачок».
- D. Усі відповіді є правильними.

5. Приклад застосування шаблону «Наживка і гачок»:

- A. Акція зниження цін у день «Чорної п'ятниці».
- B. Видача талону на гарантійне обслуговування придбаної техніки.
- C. Продаж спорядження для риболовлі у магазині спортивних товарів.
- D. Дегустація ковбаси у супермаркеті.

6. Приклад застосування шаблону «Базові продукти – безкоштовно, а інші – за гроші»:

- A. Перегляд трейлеру фільму безкоштовно, а перегляд фільму – за гроші.
- B. Користування фейсбук-месенджером безкоштовно, а показ реклами у соцмережі – за гроші.
- C. Отримати довідку від касира залізниці безкоштовно, а білет на потяг – за гроші.
- D. Усі відповіді є правильними.

7. Чому шаблон бізнес-моделі «Безкоштовно» працює дуже добре?

- A. Підприємство має низьку собівартість продукції.
- B. Отримати щось безкоштовно завжди є привабливим.
- C. Безкоштовний сир лише у мишоловці.
- D. Безкоштовні товари не обкладаються податками.

8. Який результат досягають у бізнесі, коли правильно користуються шаблоном «Безкоштовно» і безкоштовно віддають свій продукт?

- A. Зростає імідж підприємства, яке займається благодійністю.

- B. Прибуток підприємства зростає.
- C. Підвищується лояльність працівників підприємства.
- D. Підприємство не сплачує податки.

9. Приклад застосування шаблону «Відкриті бізнес-моделі»?

- A. Передача іншій країні патенту на виробництво вакцини від хвороби.
- B. Виготовлення кондитерським цехом такого ж асортименту тістечок, що і провідні кондитерські фабрики.
- C. Крадіжка інноваційної технології виробництва продукції.
- D. Розробка інноваційного продукту у власних лабораторіях та продаж його на ринку за низькими цінами.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Що таке шаблон бізнес-моделі?
2. Чи можна вважати шаблоном бізнес-моделі організаційну структуру успішно функціонуючого підприємства, яке було створене його власником з нуля?
3. Якому ключовому фактору необхідно в першу чергу приділяти увагу у бізнесі, який займається впровадженням інновацій?
4. Якому ключовому фактору необхідно в першу чергу приділяти увагу у бізнесі, орієнтованому на інфраструктуру?
5. Якому ключовому фактору необхідно в першу чергу приділяти увагу у бізнесі, заснованому на відносинах з клієнтами?
6. Чому шаблон «Безкоштовно» приносить гарні результати?
7. У чому зміст роботи шаблону «Багатосторонні платформи»?

8. У чому зміст роботи шаблону «Довгий хвіст»?
9. У чому зміст роботи шаблону «Відкриті бізнес-моделі»?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1

Опишіть, як ви у своєму бізнесі можете використовувати окремі елементи успішних шаблонів бізнес-моделей. Обґрунтуйте, як саме ви будете їх застосовувати.

Відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a	a	d	c	d	d	d	b	b	a

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Бізнес-модель підприємства описують за допомогою дев'яти структурних блоків, які показують, як компанія має намір заробляти гроші. До структурних блоків бізнес-моделі належать: сегменти клієнтів, ціннісні пропозиції, канали, відносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнерства, структура витрат. Дев'ять блоків охоплюють чотири основних компоненти бізнесу: клієнтів, пропозицію послуг, інфраструктуру та фінансову життєздатність.

До п'ятірки широко успішних шаблонів бізнес-моделей належать: розділення бізнес-моделей, довгий хвіст, багатосторонні платформи, безкоштовно, відкриті платформи.

Шаблон розділення бізнес-моделей заснований на тому, що у кожній компанії слід приділяти увагу не всім аспектам діяльності, а окремим із них, що залежить від типу компанії (працівникам, системі бізнесу, сервісу для клієнтів).

Шаблон «довгий хвіст» ґрунтується на пропозиції менших партій і широкого асортименту товару.

Шаблон «Багатосторонні платформи» об'єднує дві або більше різні взаємозалежні групи клієнтів. Платформа допомагає представникам різних груп взаємодіяти між собою.

Шаблон «Безкоштовно» передбачає безкоштовну пропозицією клієнтам окремих своїх продуктів, за рахунок чого прибуток компанії зростає.

Відкриті бізнес-моделі використовуються для створення та збереження цінності за допомогою систематичної співпраці із зовнішніми партнерами.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ

Зміст розділу відповідає на питання про те, чому у багатьох підприємців малий попит на їхні продукти. Тут розкриваються питання яким має бути продукт, як його слід презентувати ринку і пропонувати покупцям.

Тема 8. ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ

§ 8.1. Поняття цільової аудиторії.

§ 8.2. Необхідність визначення цільової аудиторії.

§ 8.3. Критерії прийняття рішення про покупку товару.

Література для самостійного вивчення теми: [7, 10, 12, 14, 15, 16, 19, 20].

Мета теми: надати рекомендації щодо складання опису цільової аудиторії бізнесу.

§ 8.1. Поняття цільової аудиторії

Перед розробкою технології ведення бізнесу, виду товару, його характеристик важливо визначитись, на кого зорієнтований товар, хто є вашою цільовою аудиторією. Багато підприємців помилково вважає, що їхній товар потрібен всім. У дійсності це не так. На сьогодні не існує жодного товару/послуги, за який всі 7,5 млрд осіб захотіли б заплатити гроші.

Компанії інвестують значні кошти в дослідження ринку, але часто помиляються, нехтуючи під час розробки продуктів, послуг точкою зору клієнта. Якщо поглянути на бізнес очима клієнтів, можна побачити зовсім нові можливості. Це не означає, що точка зору клієнта є вихідною точкою, із якої слід починати розробку ідеї бізнесу. Проте її варто враховувати під час розробки моделі бізнесу. Задля забезпечення бізнесу успішності необхідне глибоке розуміння клієнтів, у тому числі їхнього оточення, повсякденних турбот і прагнень.

Завдання і виклик полягають у тому, щоб отримати чітке бачення клієнтів, на основі якого слід розробляти модель власного бізнесу. Окремі провідні компанії задля цього залучають навіть соціологів, намагаючись поглибити своє розуміння.

Багато провідних компаній, що діють на споживчому ринку, організовують польові дослідження для керівників вищої ланки, зустрічі з клієнтами, наради з працівниками відділів продажів і навіть вдаються до відвідування торгових точок. У Європі можна зустріти ситуацію, коли власник невеличкого ресторану як офіціант обслуговує відвідувачів, щоб розуміти смаки і вподобання останніх.

Взяти до уваги погляд клієнта – це ключовий принцип розробки системи бізнесу. Задля цього проводять дослідження своєї цільової аудиторії.

Цільова аудиторія – це група споживачів, що мають певні спільні риси, які є основними покупцями даного товару.

Коли знаєш, хто твоя цільова аудиторія, розумієш, яким має бути твій товар і як його продавати. Наприклад, основними відвідувачами кафе можуть бути: сім'ї з дітьми, молоді люди без дітей, ділові люди. Залежно від цього будуть різними:

- меню;
- ціни його;
- дизайн приміщення;
- рівень обслуговування;
- категорія (звичайна кав'ярня, ресторан швидкого харчування, елітний ресторан).

Відповідно до цільової аудиторії необхідно розуміти:

- хто споживає товар/послугу;
- хто приймає рішення про покупку;
- хто впливає на прийняття рішень;
- хто оплачує покупку (рис. 8.1).

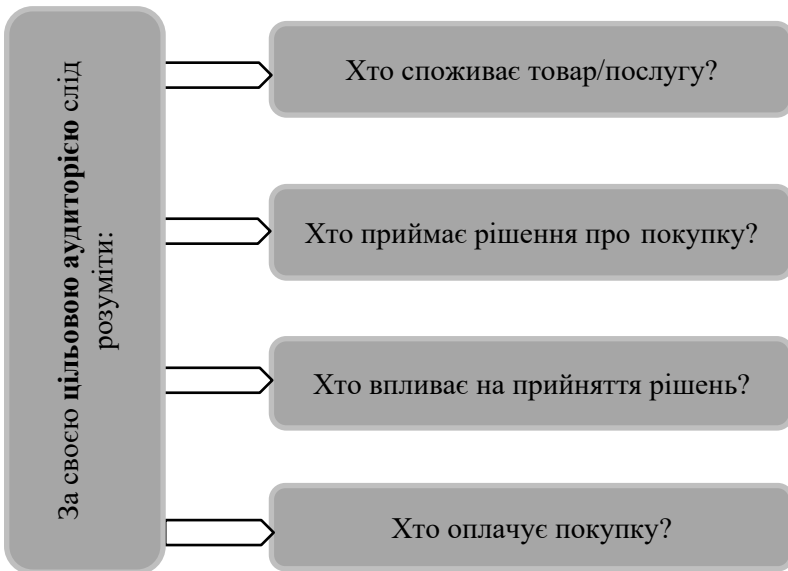


Рис. 8.1. Напрями розуміння цільової аудиторії бізнесу

У окремих випадках це зовсім різні люди. Наприклад, товари для дітей. Споживає дитина, приймає рішення мама, а сплачує кошти тато. Тому, якщо такі товари презентувати лише дітям, попит на них буде дуже низьким, оскільки не дитина приймає рішення про покупку і оплачує її.

Правильне розуміння цільової аудиторії надає можливість:

- сформулювати пропозицію товару, який буде користуватись попитом у потенційного клієнта;
- визначити потреби, проблеми і цінності клієнта;
- визначити точки впливу і мотивації клієнта;
- обрати найбільш ефективні канали просування.

Опис цільової аудиторії складається з таких пунктів:

1. Стать.
2. Вік.
3. Вид діяльності (чим займається).
4. Місце проживання (країна, місто).
5. Освіта.
6. Сімейний стан, наявність дітей.
7. Рівень доходу.
8. Інтереси.
9. Рівень IQ.
10. Проблеми.
11. Страх.
12. Мрії.
13. Якими засобами зв'язку користується?
14. Які гаджети використовує для виходу в інтернет?

15. Які сайти відвідує частіше за все?
16. Чи грає в ігри? Якщо так, то на яких платформах?
17. Які використовує соціальні мережі і у яких із них найбільше активний (лайки, поширення публікацій)?
18. Які публікації викликають у нього найбільший відгук?
19. Чи використовує у своїй мові професійний сленг або спеціалізовані терміни за темою?
20. Який його рівень володіння інформацією за проблемою, яка його цікавить?
21. Яка глобальна проблема стоїть перед ним?
22. Який ступінь готовності клієнта до вирішення проблеми?
23. Як зміниться його життя після вирішення?
24. Які заходи він сприймав раніше і чому вони йому не допомогли?
25. Які він покладає сподівання на вашу пропозицію?
26. Чого він більше всього боїться?
27. Чому він більше за все радіє?
28. Як він дізнався про вас?
29. Що найбільше викликає його увагу у вашій пропозиції?
30. З приводу чого він продовжує вагатися?
31. Що він думає про ціну?
32. Що йому не подобається у ваших конкурентах? Що відштовхує?
33. Яке його відношення до покупок через інтернет?
34. Чи готовий він до покупки? Якщо так, то що йому заважає купити? Якщо ні, то що потрібно, щоб він був готовий?

Коли описуєте проблеми й страхи своєї цільової аудиторії, беріть ті з них, які мають відношення до вашого бізнесу, які ви можете

допомогти споживачам вирішити. *Наприклад.* Якщо у вас стоматологічна клініка. Ваш клієнт ніяк не може вирішити проблему пошуку зимової гуми для свого авто. Така проблема вас не цікавить, оскільки вона не має відношення до вашого бізнесу. А ось те, що він вже декілька місяців обмірковує про встановлення брекет-системи, може бути цікавим для вашого бізнесу.

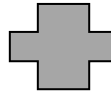
Цільова аудиторія описується максимально конкретно. Це не можуть бути і жінки, і чоловіки, вікова група не може бути з різницею більше 5-ти років, різним рівнем доходу тощо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ



Неправильне

Жінки або чоловіки, віком 25–60 років, рівень доходу різний, мають вищу або середню освіту, проживають у різних містах України. Інше.



Правильне

Жінки, віком 35–38 років, середній рівень доходу, мають вищу юридичну освіту, проживають в обласному центрі. Інше.

Рис. 8.2. Приклад формулювання цільової аудиторії

Обов'язково потрібно знати потреби і проблеми цільової аудиторії. Вдало продається лише той товар, який вирішує проблеми людей.

Підприємство може обслуговувати декілька сегментів клієнтів, тобто мати декілька видів цільових аудиторій. Необхідно скласти опис кожного сегмента клієнтів, оскільки вони мають різні проблеми, різні запити і будуть купувати товари з різними характеристиками або купувати їх по-різному.

Крім цільової аудиторії існує поняття **ідеального клієнта** або **аватара**. Відмінність полягає у такому. Опис цільової аудиторії – це опис групи людей. Опис аватара – це опис характеристик конкретної людини. Тут конкретно називають її ім'я, вік, місце роботи тощо.

§ 8.2. Необхідність визначення цільової аудиторії

Розуміння цільової аудиторії підприємства необхідне для правильного:

- визначення якісних характеристик, яким має відповідати товар (наприклад, який вид шоколаду виробляти);
- якою буде ціна товару (залежить від рівня доходів цільової аудиторії);
- якою буде упаковка товару;
- яким чином продавати товар;
- яким чином рекламувати товар;
- інше.

Важливо розуміти, що цільова аудиторія продукції підприємства та покупці продукції підприємства – ці різні категорії. Цільова аудиторія є значно меншою і вужчою за реальних покупців продукції.

Досвід роботи успішних підприємств показує, що при розробці товару всі його позиції (якість, ціна, упаковка, реклама тощо) необхідно створювати, виходячи з інтересів цільової аудиторії. За рахунок цього товар буде подобатись і людям, які відрізняються від цільової аудиторії, і купувати його будуть інші особи. Якщо намагатися розробляти товар таким, щоб він одночасно подобався всім споживачам, то в результаті такий товар користується поганим попитом.

Яскравим прикладом правильного використання портрета цільової аудиторії у розробці товару є напій Соса-Солa. Цей напій має чітку цільову аудиторію:

- молоді люди 22–25 років;
- з вищою освітою;
- вже самі заробляють кошти;
- дохід вище середнього;
- живуть у великому місті;
- орендують квартиру у центрі міста;
- одягаються у якісні брендові речі;
- амбітні;
- мріють про кар’єрний ріст і щасливу сім’ю;
- у них у житті все добре;
- мають багато друзів.

У той же час, реальними покупцями напою Соса-Сола є всі категорії людей. Вік від 3 до 100 років, різна освіта, різні доходи, різне місце проживання, різні цілі у житті. **Напій Соса-Сола купують всі!**

§ 8.3. Критерії прийняття рішення про покупку товару

При розробці власної моделі бізнесу необхідно знати свою цільову аудиторію, розуміти, хто є вашим потенційним клієнтом і, відповідно до його побажань, запитів, вподобань розробляти свій продукт. Людина приймає рішення про покупку на підставі таких основних критеріїв, які у кожній цільовій аудиторії є різними:

- 1) ціна;
- 2) якість;
- 3) швидкість виконання замовлення;
- 4) рівень сервісу (рис. 8.3).

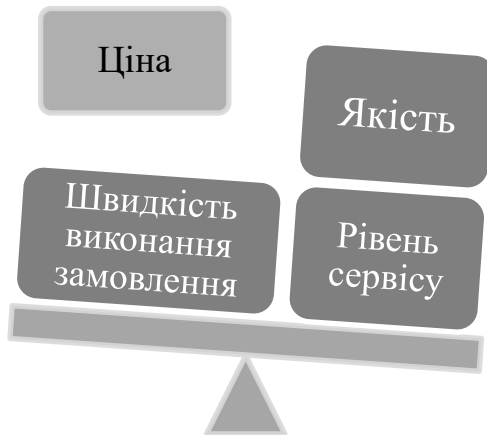


Рис. 8.3. Критерії прийняття рішення покупцем при виборі товару

Розглянемо механізм впливу кожного критерію.

Рівень ціни має відповідати рівню доходу та вподобанням цільової аудиторії. Далеко не завжди люди з низьким рівнем доходу купують лише дешеві речі і навпаки. Наприклад, не зважаючи на високу ціну, покупцями смартфонів торгової марки Apple є всі верстви населення. Для людей з низьким рівнем доходу Apple iPhone, у переважній більшості випадків, виконує функцію статусу і купується у кредит.

Якість продукту є досить широким поняттям, кожна людина вкладає у нього свій зміст. Не завжди покупцю потрібен найякісніший продукт з максимальною кількістю функцій і властивостей, що рідко враховується, наприклад, виробниками техніки, зокрема, смартфонів. Сучасні моделі мають стільки функцій, що про більшість з яких власники смартфонів навіть не здогадуються і не користуються. У той же час на розробку продукту було витрачено додаткові ресурси, що збільшило його собівартість. Якість товару має бути не найвищою, а достатньою для очікувань цільової аудиторії. При збереженні рівня ціни продажу товару такий підхід дозволить витратити меншу кількість ресурсів, знизити його собівартість і, як наслідок, збільшити суму прибутку від кожної одиниці проданого товару.

Швидкість виконання замовлення може бути вашою конкурентною перевагою на ринку. Коли всі компанії виконують замовлення, наприклад, протягом 1–2 тижнів, а ви зможете забезпечити поставку за 3 дні, це дозволить підвищити вартість товару/послуги і мати при цьому лояльних клієнтів. Ваша модель організації бізнесу має бути продумана так, щоб забезпечити виконання замовлення саме за 3 дні.

Рівень сервісу є слабким місцем багатьох суб'єктів бізнесу на пострадянському просторі. Згадайте ваш особистий досвід покупця, коли ви припинили купувати товар у певного продавця, у певному

магазині через низький рівень обслуговування, а також ті випадки, коли ви неодноразово повертались за покупкою у одне й те ж місце, де вас гарно обслуговували. Згадали? Тепер ви розумієте, на які моменти сервісного обслуговування вам необхідно звертати увагу у вашому бізнесі.

Усі ці чотири фактори мають відповідати, бути прийнятними для вашої цільової аудиторії.

Логічним висновком з вищевикладеного є рішення підприємця приділяти пильну увагу всім чотирьом критеріям одночасно, що на практиці рідко кому вдається. Поєднати всі чотири фактори майже неможливо, достатньо забезпечити 2–3 з них, які будуть сильними сторонами вашого бізнесу. Бажано однозначно залишити рівень сервісу. У багатьох компаніях він є проблемою, що автоматично забезпечить вам конкурентну перевагу. Серед інших критеріїв обирають один або два: ціну, якість чи швидкість виконання замовлення.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

1. Чому недоцільно пропонувати свій товар/послугу всім людям?

- A. Певний товар/послуга не може бути потрібен абсолютно всім людям.
- B. Не у всіх людей є необхідна сума грошей для придбання цього товару/послуги.
- C. Виробник не має можливості виробити таку кількість товару.
- D. Усі відповіді є правильними.

2. Цільова аудиторія – це:

- A. Усі покупці товару.
- B. Усі групи покупців, які за останні 3 роки купували цей товар.
- C. Група споживачів, яким підприємство рекламує свій товар.
- D. Група споживачів, що мають певні спільні риси, які є основними покупцями цього товару.

3. До переліку характеристик цільової аудиторії належить:

- A. Вік.
- B. Рівень доходу.
- C. Мрії.
- D. Усі відповіді є правильними.

4. Правильне розуміння цільової аудиторії надає можливість:

- A. Сформулювати пропозицію товару, який буде користуватись попитом у потенційного клієнта.
- B. Визначити потреби, проблеми і цінності клієнта.
- C. Обрати найбільш ефективні канали просування.
- D. Усі відповіді є правильними.

5. Чому при розробці товару і способу його просування слід орієнтуватись на цільову аудиторію, а не на покупців?

- A. Цільова аудиторія є значно меншою і вужчою за реальних покупців продукції.
- B. Досвід роботи успішних компаній доводить це.
- C. Це зменшує витрати підприємця і збільшує прибуток.
- D. Усі відповіді є правильними.

6. Чим відрізняється опис цільової аудиторії від опису портрета клієнта?

- A. Цільова аудиторія – це всі наші покупці, портрет клієнта – це опис конкретної людини.
- B. Цільова аудиторія – це група людей, портрет клієнта – це конкретний опис однієї людини.
- C. Цільова аудиторія – це майбутні наші покупці, портрет клієнта – це опис нашого першого клієнта.
- D. Цільова аудиторія – це люди, що мають ціль у житті, портрет клієнта – це характеристики цих людей.

7. На підставі яких критеріїв людина приймає рішення про покупку?

- A. Бренд, ціна, смак, швидкість виконання замовлення.
- B. Привітність продавців, наявність знижок, обіцянки реклами.
- C. Ціна, якість, швидкість виконання замовлення, рівень сервісу.
- D. Усі відповіді є правильними.

8. Оберіть правильне ствердження:

- A. Люди з низьким рівнем доходу купують лише дешеві товари.
- B. Дорогі товари купують люди з різним рівнем доходу.
- C. Дешеві товари призначені для державних закупівель.
- D. Усі відповіді є правильними.

9. Які характеристики товару є показниками його якості для споживача?

- A. Кожна людина вкладає свій зміст у поняття якості товару.

- B. Бренд, органолептика, маса товару.
- C. Смак, термін зберігання, колір.
- D. Усі відповіді є правильними.

10. Яким критеріям прийняття рішення покупцем при виборі товару слід приділяти увагу підприємцям?

- A. Одночасно всім чотирьом.
- B. Двом-трьом.
- C. Будь-якому одному.
- D. Жодному.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. На підставі яких критеріїв покупці обирають товар/послугу?
2. Як ці критерії слід враховувати відповідно до вашої цільової аудиторії?
3. Навіщо потрібно знати свою цільову аудиторію, адже у вас купують товар дуже різні люди?
4. Чим відрізняється опис цільової аудиторії від опису портрета клієнта?
5. Які характеристики входять до опису цільової аудиторії?
6. Чому рівень сервісу може стати конкурентною перевагою для бізнесу?
7. Чи правильне твердження, що дорогі товари купують лише заможні люди, а бідні купують завжди дешеві товари? Чому?
8. Чому швидкість виконання замовлення може стати конкурентною перевагою для бізнесу?

9. Чи завжди потрібно виробляти лише високоякісний товар?
Чому?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1

Складіть опис цільової аудиторії вашого бізнесу.

Завдання 2

Складіть опис портрета клієнта вашого бізнесу.

Завдання 3

Проведіть опитування представників своєї цільової аудиторії щодо характеристик товару/послуги, що ви пропонуєте. Якими б вони хотіли їх бачити? Що вашій цільовій аудиторії потрібно?

На підставі результатів опитування складіть опис свого продукту.

До опису продукту входить:

- найменування і характеристики продукту (якість, упаковка, ціна (поки що можна не давати конкретну цифру, а зазначити «висока», «середня» чи «низька»);
- технологія ведення діяльності;
- способи просування продукту.

Відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a	d	d	d	d	b	c	b	a	b

Тема 9. БАЧЕННЯ КЛІЄНТІВ*

§ 9.1. Як створити ефективну команду для розробки нової бізнес-моделі.

§ 9.2. Розробка Карти емпатії.

§ 9.3. Як використовувати карту емпатії.

Література для самостійного вивчення теми: [7, 10, 12, 14, 15, 16, 19, 20].

*Матеріал теми підготовлено на основі підручника:

Остервальдер А., Піньє І. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і для кожного / пер. з англ. Роман Корнута. – Київ : Наш формат, 2017. 288 с.

Мета теми: ознайомити з методологією розробки Карти емпатії клієнта.

§ 9.1. Як створити ефективну команду для розробки нової бізнес-моделі

Для генерування нових ефективних ідей для бізнес-моделі надзвичайно важливо зібрати правильну команду. Члени цієї команди повинні відрізнятися стажем роботи й рівнем досвіду, віком, бізнес-підрозділом, розумінням потреб клієнтів і наявним професійним досвідом.

Різномпланова команда для генерування інноваційних ідей у бізнес-моделюванні складається з таких учасників:

- працівників із різних підрозділів організації;
- людей різного віку;
- фахівців різних спеціальностей;
- працівників із різним стажем роботи та досвідом;
- людей із різним культурним тлом.

§ 9.2. Розробка Карти емпатії

Мало хто з нас має у своєму розпорядженні цілу команду соціологів, але кожен, хто вивчає бізнес-модель, може зобразити ескіз профілю клієнтського сегмента, якого ця модель стосується. Хорошим способом почати це є використання Карти емпатії клієнтів (рис. 9.1). Карта допомагає краще зрозуміти, за що клієнт дійсно готовий платити гроші.

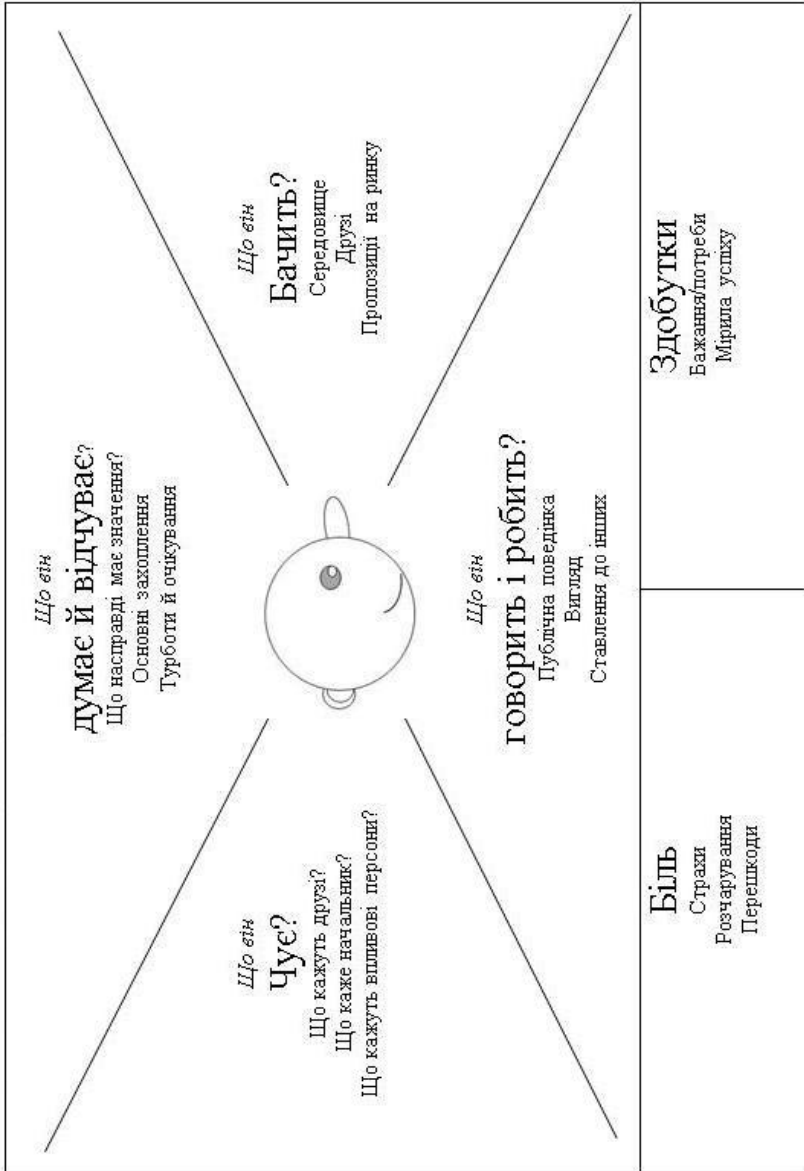


Рис. 9.1. Карта емпатії клієнта

Мета створення карти емпатії – дізнатися думку клієнтів, щоб постійно брати під сумнів власні припущення щодо бізнес-моделі. Визначивши клієнтські профілі, ви зможете краще відповідати на такі питання: чи допомагає ця ціннісна пропозиція розв'язувати реальні проблеми клієнта? Чи справді клієнт готовий платити за це? Якого підходу до нього очікує клієнт?

Для заповнення Карти емпатії слід надати відповіді на такі питання (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Складові Карти емпатії

Що клієнт бачить?	Що клієнт чує?
Опишіть те, що бачить клієнт у своєму середовищі. – На що це схоже? – Хто оточує клієнта? – Хто його друзі? – Які типи пропозицій надходять до нього щодня (відрізняються від усього, що є на ринку)?	Опишіть, як середовище впливає на клієнта. – Що кажуть його друзі? – Його сім'я? – Хто насправді впливає на нього і як? – Які медіаканали є впливовими?
Що він дійсно думає й відчуває?	Що він говорить і робить?
Спробуйте змалювати процеси, що відбуваються в голові клієнта. – Що для нього дійсно важливо (він може не говорити публічно)?	Уявіть собі, що може сказати клієнт або якою може бути його публічна поведінка. – Як він поводиться? – Що може сказати іншим?

Продовження таблиці 9.1

Що він дійсно думає й відчуває?	Що він говорить і робить?
<ul style="list-style-type: none">– Уявіть його емоції. Що його хвилює?– Що може заважати йому спати вночі?– Спробуйте описати його мрії та прагнення.	<ul style="list-style-type: none">– Зверніть особливу увагу на потенційні конфлікти між тим, що клієнт може сказати, і тим, що він може думати або відчувати.
Що завдає клієнтові болю?	Чого клієнт прагне?
<ul style="list-style-type: none">– Що є його найбільшим розчаруванням?– Які перешкоди стоять між ним і тим, чого він хоче або має досягти?– Яких ризиків він може побоюватись?– Із якими проблемами він стикається?	<ul style="list-style-type: none">– Чого він дійсно хоче або прагне досягти?– Що є для нього мірилом успіху?– Подумайте, які стратегії він міг би використати для досягнення власної мети.

§ 9.3. Як використовувати Карту емпатії

Проведіть мозковий штурм, складіть перелік цільових аудиторій (якщо їх декілька), які обслуговує чи може обслуговувати ваш медичний заклад. Виберіть три види цільової аудиторії, а тоді зупиніться на одній для вашої першої вправи.

Спочатку назвіть цього клієнта й визначте деякі його характеристики, такі як дохід, сімейний стан тощо.

Потім зверніться до Карти емпатії.

Використовуйте фліпчарт або дошку, щоб створити профіль вашого нового клієнта, ставлячи такі шість питань і відповідаючи на них.

1. Що клієнт бачить?
2. Що клієнт чує?
3. Що він дійсно думає й відчуває?
4. Що він говорить і робить?
5. Що завдає клієнтові болю?
6. Що клієнт може отримати?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

1. Які категорії учасників мають входити до креативної команди під час організації мозкового штурму?

- A. Працівники із різних підрозділів організації.
- B. Фахівці різних спеціальностей.
- C. Людей із різним культурним тлом.
- D. Усі відповіді є правильними.

2. Якою є мета створення Карти емпатії клієнта?

- A. З'ясувати демографічні характеристики клієнтів, щоб пропонувати їм саме те, що відповідає їхньому віку.
- B. Дізнатися думку клієнтів, щоб постійно брати під сумнів власні припущення щодо бізнес-моделі.

С. Щоб знати, кому саме ми потім будемо роздавати свої комерційні пропозиції.

Д. Правильна відповідь відсутня.

3. Які питання входять до сектору «Що клієнт чує?»:

А. Що кажуть його друзі? Його сім'я? Хто насправді впливає на нього і як? Які медіаканали є впливовими?

В. Як він поводить? Що може сказати іншим?

С. Чого він дійсно хоче або прагне досягти? Що є для нього мірилом успіху? Які стратегії він міг би використати для досягнення власної мети?

Д. Що для нього дійсно важливо? Що його хвилює? Що може заважати йому спати вночі? Які його мрії та прагнення?

4. Які питання входять до сектору «Що клієнт говорить і робить?»:

А. Чого він дійсно хоче або прагне досягти? Що є для нього мірилом успіху? Які стратегії він міг би використати для досягнення власної мети?

В. Як він поводить? Що може сказати іншим?

С. Що для нього дійсно важливо? Що його хвилює? Що може заважати йому спати вночі? Які його мрії та прагнення?

Д. Що є його найбільшим розчаруванням? Які перешкоди стоять між ним і тим, чого він хоче або має досягти? Яких ризиків він може побоюватись? Із якими проблемами він стикається?

5. Які питання входять до сектору «Що завдає клієнтові болю?»:

- A. Що кажуть його друзі? Його сім'я? Хто насправді впливає на нього і як? Які медіаканали є впливовими?
- B. Що бачить клієнт у своєму середовищі? Хто оточує клієнта? Хто його друзі? Які типи пропозицій надходять до нього щодня (відрізняються від усього, що є на ринку)?
- C. Що для нього дійсно важливо? Що його хвилює? Що може заважати йому спати вночі? Які його мрії та прагнення?
- D. Що є його найбільшим розчаруванням? Які перешкоди стоять між ним і тим, чого він хоче або має досягти? Яких ризиків він може побоюватись? Із якими проблемами він стикається?

6. Які питання входять до сектору «Що клієнт бачить?»:

- A. Як він поводитьсь? Що може сказати іншим?
- B. Що кажуть його друзі? Його сім'я? Хто насправді впливає на нього і як? Які медіаканали є впливовими?
- C. Чого він дійсно хоче або прагне досягти? Що є для нього мірилом успіху? Які стратегії він міг би використати для досягнення власної мети?
- D. Що бачить клієнт у своєму середовищі? Хто оточує клієнта? Хто його друзі? Які типи пропозицій надходять до нього щодня (відрізняються від усього, що є на ринку)?

7. Які питання входять до сектору «Чого клієнт прагне?»:

- A. Що кажуть його друзі? Його сім'я? Хто насправді впливає на нього і як? Які медіаканали є впливовими?
- B. Як він поводитьсь? Що може сказати іншим?

С. Чого він дійсно хоче або прагне досягти? Що є для нього мірилом успіху? Які стратегії він міг би використати для досягнення власної мети?

Д. Що для нього дійсно важливо? Що його хвилює? Що може заважати йому спати вночі? Які його мрії та прагнення?

8. Для якої кількості цільових аудиторій складатиметься одна карта емпатії?

А. Чотири.

В. Одна.

С. Декілька.

Д. Усі відповіді є правильними.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Що показує Карта емпатії клієнта?
2. З якою метою її створюють?
3. Для якої кількості клієнтів створюють карту емпатії?
4. Які блоки входять до Карти емпатії?
5. Де брати інформацію для складання карти емпатії?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1

Обрати цільову аудиторію, для якої буде складатись Карта емпатії.

У завданні до попередньої теми ви склали опис цільової аудиторії свого бізнесу. Якщо ви визначили декілька цільових аудиторій, для

розробки Карти емпатії клієнта візьміть одну цільову аудиторію.

Скласти Карту емпатії клієнта.

Ви повинні скласти паперовий варіант карти. Електронні варіанти не припускаються, оскільки карта відіграє візуальну роль.

Завдання 2

На підставі складеної Карти емпатії клієнта розробити Канву бізнес-моделі вашого підприємства. Це завдання належить до теми «Основи розробки бізнес-моделі бізнесу».

Канва бізнес-моделі складається лише у паперовому вигляді. Електронні варіанти не припускаються, оскільки канва відіграє візуальну роль.

Відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8
d	b	a	b	d	d	c	b

Тема 10. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ

§ 10.1. Зміст управління продажами.

§ 10.2. Типи каналів продажів.

§ 10.3. Стратегія багатоканальності.

§ 10.4. Ефективне управління каналами продажу.

Література для самостійного вивчення теми: [1, 3, 7, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 20, 26, 29, 32, 33, 34].

Мета теми: надати рекомендації щодо формування каналів продажу продукту, ефективного управління продажами.

§ 10.1. Зміст управління продажами

Управління продажами – це комплекс заходів, що направлені на максимізацію обсягів продажу товарів на відповідних ринках та забезпечення найбільшого споживацького задоволення. Менеджмент продажів залежить від багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, контрольованих і неконтрольованих. Контрольовані фактори визначають діяльність управлінського персоналу підприємства. Неконтрольовані фактори зумовлені діяльністю постачальників, конкурентів, посередників, клієнтів, макросередовищем тощо.

Основна мета формування каналів продажів полягає у збільшенні виручки за рахунок глибокого охоплення різних сегментів цільового ринку. Застосування стратегії багатоканальності може допомогти компанії управляти попитом на продукт. Для цього підприємства вибирають різні канали продажів для кожного сегмента ринку і

реалізують різні стратегії ціноутворення, що відповідають рівню доходів споживачів. Така стратегія управління продажами дозволяє отримати доступ до нових ринків на момент тимчасового скорочення попиту через канали «низької ціни».

Багатоканальність продажу прямим чином впливає на маркетинговий план просування послуг компанії. Управління продажами і каналами комунікацій з цільовою аудиторією повинні бути пов'язані з їх вартістю та термінами дії. Всі канали, за якими реалізуються продукти підприємства, є дуже важливими для бізнесу. Тому маркетолог повинен знати, який маршрут від виробника до споживача є кращим у кожній конкретній ситуації (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Види і зміст каналів продажу

Прямий канал	Агент	Партнер	Онлайн-продажі
Встановлюється найкоротший зв'язок з клієнтом без посередників через прямі контакти.	Використовують послуги агентів або дилерів, які виступають як відокремлені підрядники при просуванні продукту компанії.	Створюється мережа партнерів, через канали яких будуть відбуватися продажі.	Продаж продуктів через мережу «Інтернет» (сайт, соціальні мережі, кабінет на маркет-плейсі та інше).

Найпростішим варіантом є прямий канал, по якому компанія продає свої продукти безпосередньо клієнтові. Але цей варіант не завжди дозволяє охопити всіх потенційних споживачів. Ринки збуту можуть бути віддалені територіально або доступ до них обмежений через конкуренцію інших гравців ринку. Ринки збуту визначають необхідність залучення додаткових учасників у просуванні продуктів компанії.

§ 10.2. Типи каналів продажів

Основними каналами продажу продуктів компанії є: прямий канал, агент, партнер, онлайн-продажі.

Прямий канал продажів

Прямий канал продажів компанії дозволяє встановити найкоротший зв'язок зі своїм клієнтом без посередників через прямі контакти: або поштою, або через інтернет. У цій ситуації компанія володіє повним контролем над цінами і формою презентації власних комерційних пропозицій. Коли ви взаємодієте з вашими клієнтами, то отримуєте прямий зворотний зв'язок. Недолік одноканального продажу полягає в коливаннях попиту. Ваші співробітники можуть бути перевантажені або недозавантажені. Порушується ритмічність функціонування бізнесу.

В ідеалі ви повинні планувати здатність збільшити загальний обсяг прямих продажів за рахунок використання інших доступних каналів збуту для заповнення прогалин при зниженні попиту. Тому компанії можуть продавати свої продукти через непрямі канали з участю одного або декількох посередників.

Агент

Можливим є використання послуг агентів або дилерів. Ці спеціалісти з продажів будуть виступати як відокремлені підрядники на шляху просування продукту від вашої компанії до кінцевого споживача. Ці канали продажів нададуть вам свою клієнтську базу за розумну комісію. Це непоганий спосіб збільшити виручку, але у вас не буде інформації про клієнтів, які цікавилися, але не купили ваші продукти.

Партнер

Для неконкуруючих бізнесів з'являється можливість створити свою партнерську мережу. Ви можете запропонувати послуги партнерам з метою збільшення загального доходу. Продажі будуть відбуватися за каналами партнера, а частину сервісних послуг на умовах аутсорсингу буде виконувати ваша компанія. Перевага такого каналу полягає в тому, що ви отримаєте доступ до великої кількості «теплих» клієнтів через партнерів, проте споживачі не стають вашою клієнтською базою.

Онлайн-продажі

Новий канал, який став руйнівником для традиційних способів маркетингу і розподілу, – це онлайн-продажі. Інтернет-торгівля дозволяє запропонувати продукт більшій кількості потенційних клієнтів. Онлайн-канал безпосередньо пов'язує бізнес з конкретною людиною, роблячи інтернет особливо привабливим місцем для угод. Використання соціальних мереж, інтернет-реклами і різних онлайн-агрегаторів дозволяє в більш стислі строки досягти істотного зростання обсягів продажу. Але інтернет-торгівля страждає нестабільністю, оскільки у покупця з'являється величезний вибір альтернативних рішень своєї проблеми. Ваш маркетинговий план повинен враховувати цей недолік і опиратися на загальну стратегію продажів в офлайн та онлайн.

§ 10.3. Стратегія багатоканальності

Стратегія багатоканальності дозволяє продавати продукти клієнтам у різних географічних районах або секторах ринку, які не можуть бути охоплені прямими продажами. Кожен новий канал дає вам різні варіанти для роботи з клієнтами та створює додаткові перспективи. Однак, щоб переконатися, що ваші дилери та партнери будуть ефективно діяти від вашого імені, стратегія багатоканальності продажів повинна включати правильний рівень управління та підтримки.

Важливо визначити типи клієнтів, яких ви хочете обслужити безпосередньо. Як правило, це буде ваша основна клієнтська база, яким потрібен максимальний рівень підтримки і супроводу угод. Ваш рівень сервісу повинен знаходитись за межами можливостей потенційних партнерів. Тому доцільно звернути увагу на таких комерційних партнерів, які будуть мати справу з великою кількістю дрібних клієнтів. Це буде економічно виправдано і організаційно ефективно, так що ви зможете зосередитися на своїх ключових покупцях.

Усунення умов для конфлікту між каналами

Кожна компанія прагне розвивати канали продажів, щоб збільшити доступність продукту до потенційних клієнтів. Але багатоканальність крім плюсів має і мінуси. У клієнтів з'являється вибір, через кого можна придбати ваші продукти.

Можливість такого вибору, коли клієнт віддасть перевагу посереднику, створює умови для конфлікту. Внутрішні і зовнішні менеджери з продажу можуть конкурувати за одного і того ж клієнта, що може призвести до плутанини і розчарування. Ефективне

управління каналами продажів дозволяє звести до мінімуму кількість конфліктів за право обслужити клієнта. Пам'ятайте, процес співпраці не може закінчуватися тільки однією угодою!

§ 10.4. Ефективне управління каналами продажу

Ключовим фактором для створення успішної стратегії управління каналами продажу є розуміння відповідей на 3 базових питання: Хто є покупцем? Де вони можуть перебувати? Яким чином клієнти будуть охоплені? (рис. 10.1).



Рис. 10.1. Базові питання для формування стратегії успішного управління каналами продажів

Хто є покупцем?

У багатьох випадках відповідь буде включати в себе кілька типів покупців. Ними можуть бути як кінцеві споживачі, так і ваші дилери. На початковому етапі потрібно оцінити «картину» всіх потенційних клієнтів, щоб повною мірою розуміти структуру багатоканальної стратегії продажів.

Де вони можуть перебувати?

Цільова аудиторія підкаже вам, де територіально розташовуються ваші клієнти і яким чином ви можете донести до них свою комерційну пропозицію. Потім ви визначаєте, чи достатньо у вас своїх ресурсів або чи потрібна підтримка з боку інших учасників продажу продукту кінцевому споживачу.

Яким чином клієнти будуть охоплені?

Це останнє питання дозволяє оцінити глибину і доцільність охоплення всієї цільової аудиторії. Розуміння потенційної вартості просування послуг компанії дозволяє оцінити вартість кожного каналу і виключити з багатоканальності ті, які будуть занадто високовитратними для вас. Ця попередня оцінка допоможе змістити стратегії маркетингу і продажів до найбільш прибуткових напрямків.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

1. Управління продажами – це:

А. Комплекс заходів, що направлені на дослідження роботи конкурентів на відповідних ринках та забезпечення найбільшого тиску на їх діяльність.

В. Комплекс заходів, що направлені на максимізацію обсягів

виробництва товарів, завантаження ними складських приміщень та забезпечення найкращого використання потужностей підприємства.

С. Комплекс заходів, що направлені на максимізацію дослідження споживчих вподобань та забезпечення потреб клієнтів.

Д. Комплекс заходів, що направлені на максимізацію обсягів продажу товарів на відповідних ринках та забезпечення найбільшого споживацького задоволення.

2. У чому полягає мета формування каналів продажів?

А. Збільшення частки ринку за рахунок розширення асортименту товару.

В. Збільшення виручки за рахунок глибокого охоплення різних сегментів цільового ринку.

С. Збільшення кількості рекламних щитів за рахунок використання власних територій.

Д. Збільшення тиску на конкурентів за рахунок глибокого охоплення різних сегментів цільового ринку.

3. У чому полягає зміст стратегії багатоканальності продажів?

А. Одночасне використання різних каналів продажу продукції для різних сегментів ринку.

В. Використання одного каналу продажу офлайн і декількох онлайн-платформ.

С. Продаж продукції різних обсягів різним клієнтам за різними цінами.

Д. Правильна відповідь відсутня.

4. Які є типи каналів продажів?

- A. Прямий канал продажів.
- B. Агент.
- C. Партнер.
- D. Усі відповіді є правильними.

5. Що означає «прямий канал продажів»?

- A. Відбувається безпосередня взаємодія компанії-виробника з кінцевим покупцем продукції.
- B. Продаж товарів лише офлайн.
- C. Формується розгалужена мережа посередників, які приходять прямо до клієнта, пропонуючи йому товар.
- D. Продавати товар лише одному крупному клієнту.

6. У чому є проблема з використанням багатоканальних продажів?

- A. У клієнтів відсутній вибір каналів придбання товару. Він купує у різних точках, у різних компаній.
- B. У клієнтів з'являється вибір, через який канал можна придбати товар. Тому менеджери з продажу можуть конкурувати за одного і того ж клієнта.
- C. У клієнтів з'являється вибір широкого асортименту продукції. Він обирає продукт, який краще задовольняє його потреби.
- D. У клієнтів з'являється вибір строків придбання товару. Тому менеджери пропонують йому різні дати поставки товару.

7. Розуміння відповідей на які питання є ключовим фактором для створення успішної стратегії управління каналами продажу?

- A. Де ми будемо замовляти рекламу? Скільки вона коштує? Коли ми зможемо окупити витрати на неї?
- B. Які канали продажу використовують конкуренти? Яку ціну мають їх товари? У якому районі міста відсутні конкуренти?
- C. Хто є покупцем? Де вони можуть перебувати? Яким чином клієнти будуть охоплені?
- D. Усі відповіді є правильними.

8. Хто може бути покупцем продукції?

- A. Кінцеві споживачі, дилери.
- B. Конкуренти, оптовики.
- C. Споживачі, які проживають на визначеній цільовій території.
- D. Яскраві представники цільової аудиторії.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Що означає багатоканальність продажів?
2. У чому вигідність застосування стратегії багатоканальності?
3. Які є типи каналів продажів?
4. У чому може бути конфлікт між різними каналами продажів?
5. У чому мета управління продажами?
6. У чому полягає зміст ефективного управління каналами продажів?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1

Визначте і обґрунтуйте:

1. Які канали продажу ви будете використовувати у своєму бізнесі?
2. Як це буде організовано (механізм постачання товарів/послуг до споживача)?
3. Чому саме ці канали будуть використані?
4. Як буде використовуватися стратегія багатоканальності?

Відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8
с	b	a	d	a	b	с	a

Тема 11. УНІКАЛЬНА ТОРГОВА ПРОПОЗИЦІЯ

§ 11.1. Поняття унікальної торгової пропозиції та її переваги.

§ 11.2. Правила унікальної торгової пропозиції.

Література для самостійного вивчення теми: [1, 2, 3, 4, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 25, 26, 29, 32, 34].

Мета теми: надати рекомендації щодо методики розробки ефективної унікальної торгової пропозиції.

§ 11.1. Поняття унікальної торгової пропозиції та її переваги

В умовах висококонкурентного ринку важливо виділятися серед інших. У покупця нині є великий вибір продавців. Тому той продавець, який нічим не вирізняється серед інших, буде губитись у величезному морі таких же однотипних продавців з однотипним товаром.

Унікальна торгова пропозиція (УТП) – повідомлення для потенційних клієнтів (цільової аудиторії), що включає у себе унікальні вигоди продукту або компанії, які мають цінність для споживача.

Грамотно сформульована **унікальна торгова пропозиція допоможе:**

- відмежуватись від конкурентів, виділитись на їх фоні;
- підвищити ефективність рекламних кампаній;
- збільшити лояльність цільової аудиторії;
- відсутня необхідність конкурувати за ціною.

Унікальні вигоди товару представляються двома **видами** унікальної торгової пропозиції: справжня УТП і хибна УТП (рис. 11.1).

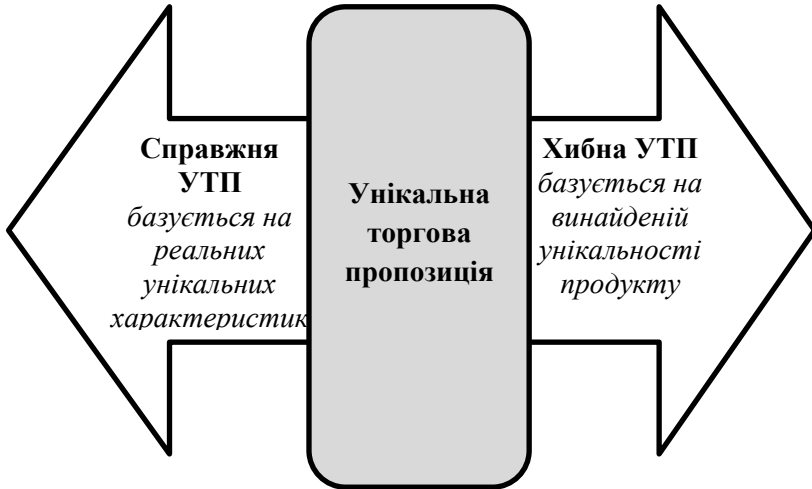


Рис. 11.1. Види унікальної торгової пропозиції

Справжня пропозиція базується на реальних унікальних характеристиках продукту, яких немає у конкурента або, як мінімум, у більшості з них.

Хибна пропозиція – так звана винахідлива унікальність. Це може бути будь-яка незвична інформація або звичайні характеристики товару, що представлені під іншим кутом зору (олія містить вітаміни), очевидні обіцянки (повернення грошей протягом 14 днів), придумана унікальність чи гра слів (пральний порошок робить білизну білішу білої).

Оскільки сьогодні важко надати продукту дійсно унікальних властивостей, які будуть дійсно важливими для споживача, підприємцям доводиться вдаватись до хибних пропозицій і придумувати унікальні відмінності для своїх продуктів.

Унікальна торгова пропозиція має бути:

- унікальною, відрізнятись від інших пропозицій на ринку;

- містити конкретну, зрозумілу вигоду для клієнта;
- такою, що переконує і запам'ятовується.

§ 11.2. Правила унікальної торгової пропозиції

Для створення унікальної торгової пропозиції необхідно дотримуватись трьох правил (рис. 11.2).

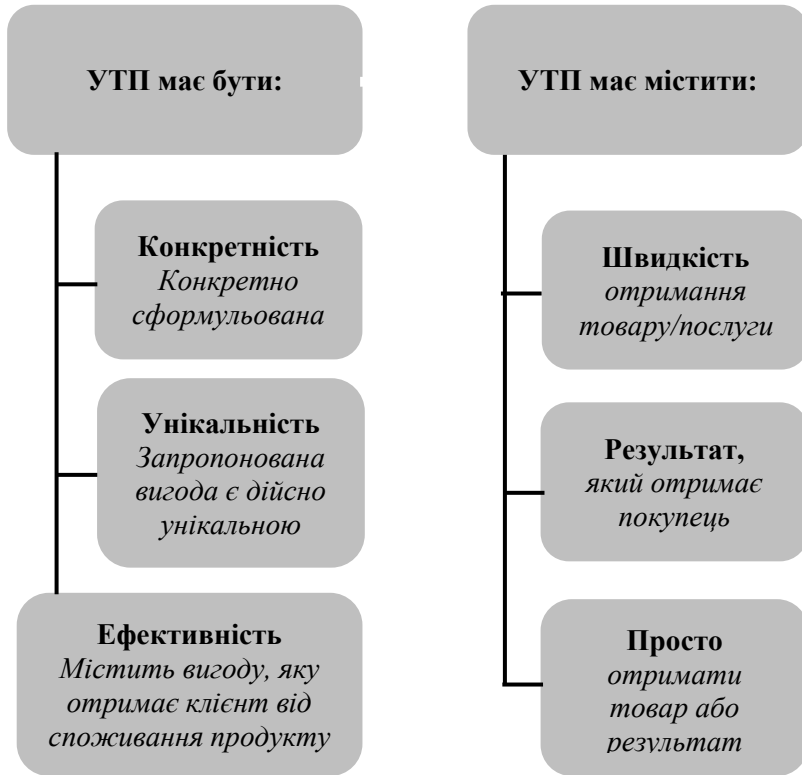


Рис. 11.2. Правила формулювання унікальної торгової пропозиції

1. *Конкретність.* Пропозиція має бути конкретно сформульована, а не містить загальні фрази. «У нас якісні продукти» – загальна фраза, до того ж у кожного своє розуміння якості. «Свіжа випічка, 20 хвилин як з печі» – конкретна фраза.

2. *Унікальність.* Запропонована вигода є дійсно унікальною. Продукт конкурентів не має такої характеристики, або вони про неї не говорять. Слід розуміти, що ця унікальна риса має бути важливою для клієнта.

3. Ефективність. Робіть акцент на вигоду, яку отримає клієнт від споживання вашого продукту.

Грамотно сформульована унікальна торгова пропозиція буде діяти не тільки на розум та логіку покупця, а і на його емоції.

Вдала УТП містить три компоненти:

- 1) швидкість отримання товару/послуги;
- 2) показує результат, який отримає покупець;
- 3) легко користуватися товаром/послугою або просто його отримати.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

1. Унікальна торгова пропозиція – це:

- A. Пропозиція клієнтам унікального товару, якого ще не було на ринку.
- B. Особлива пропозиція з вигідними акційними цінами продажу для крупного замовника.
- C. Пропозиція товару за демпінговими цінами, яка змусить конкурентів покинути цей ринок.
- D. Повідомлення для потенційних клієнтів про унікальні вигоди продукту або компанії, які мають цінність для споживача.

2. Які переваги надає грамотно сформульована унікальна торгова пропозиція?

- A. Підвищується ефективність рекламних кампаній.
- B. Збільшується лояльність цільової аудиторії.

- C. Відсутня необхідність конкурувати за ціною.
- D. Усі відповіді є правильними.

3. Види унікальної торгової пропозиції:

- A. Справжня та хибна.
- B. Нова та стара.
- C. Креативна та стандартна.
- D. Однокомпонентна та комбінована.

4. Хибна унікальна торгова пропозиція може бути представлена як:

- A. Незвична інформація про товар.
- B. Звичайні характеристики товару, що представлені під іншим кутом зору.
- C. Придумана унікальність.
- D. Усі відповіді є правильними.

5. Унікальна торгова пропозиція має бути:

- A. Унікальною, відрізнитись від інших пропозицій на ринку.
- B. Містити конкретну, зрозумілу вигоду для клієнта.
- C. Такою, що переконує і запам'ятовується.
- D. Усі відповіді є правильними.

6. Правила унікальної торгової пропозиції:

- A. Креативність, терміновість, практичність.
- B. Конкретність, унікальність, ефективність.
- C. Перспективність, життєздатність, строковість.
- D. Гарантованість, вигідність, швидкість.

7. Компоненти гарної унікальної торгової пропозиції:

- A. Гарантована підтримка, наявні знижки, знають всі.
- B. Приваблива реклама, яскраві кольори, відомий бренд.
- C. Швидкість дії, показує результат, користуватися просто.
- D. Працює цілодобово, вперше на ринку, гарантія виробника.

8. В яких бізнесах недоречно створювати унікальну торгову пропозицію?

- A. Креативні індустрії.
- B. Таких немає.
- C. Туристичні послуги.
- D. Товари для пенсіонерів.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Навіщо створювати унікальну торгову пропозицію?
2. Створити унікальний продукт дуже важко. Як тоді сформулювати УТП?
3. Які є види унікальних торгових пропозицій?
4. Які переваги надає УТП?
5. Які правила складання УТП?
6. Назвіть обов'язкові компоненти грамотного УТП?
7. Наведіть приклади хибних УТП, які ви зустрічали у рекламі.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1

Перегляньте по телебаченню, в інтернеті різні види реклами. Пройдіться по місту, зверніть увагу на білборди та інші види рекламних плакатів.

Складіть список унікальних торгових пропозицій, на які ви звернули увагу.

Проведіть аналіз цих УТП, заповніть таблицю 11.1.

Таблиця 11.1

Аналіз унікальних торгових пропозицій рекламних оголошень

Торгов а марка	Вид товару/п ослуги	Зміст унікальної торгової пропозиції	Вид УТП (справжн я чи хибна)	Компоненти УТП, які використані

Завдання 2

Сформулювати справжню та хибну унікальну торгову пропозицію свого товару/послуги.

Відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8
d	d	a	d	d	b	c	b

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Успішність бізнесу залежить від розуміння підприємцем своєї цільової аудиторії. Цільова аудиторія – група споживачів, що мають певні спільні риси, які є основними покупцями цього товару. Розуміння цільової аудиторії дозволяє правильно визначити якісні характеристики товару, його ціну, вигляд упаковки, спосіб реклами та продажу.

Споживач приймає рішення про покупку на підставі чотирьох основних критеріїв, які у кожній цільовій аудиторії є різними: ціна; якість; швидкість виконання замовлення; рівень сервісу. Розуміючи це, підприємці помилково намагаються приділяти увагу всім чотирьом критеріям одночасно, що на практиці рідко вдається. Достатньо забезпечити 2–3 критерії, які будуть сильними сторонами вашого бізнесу.

Мета створення карти емпатії – дізнатися думку клієнтів, щоб постійно брати під сумнів власні припущення щодо бізнес-моделі. Визначивши клієнтські профілі, можна краще відповідати на питання: чи допомагає ціннісна пропозиція розв’язувати реальні проблеми клієнта? Чи справді клієнт готовий платити за це? Якого підходу до нього очікує клієнт?

Управління продажами – комплекс заходів, направлених на максимізацію обсягів продажу товарів на відповідних ринках та забезпечення найбільшого споживацького задоволення.

Мета формування каналів продажів – збільшення виручки за рахунок глибокого охоплення різних сегментів цільового ринку. Основними каналами продажу продуктів компанії є: прямий канал,

агент, партнер, онлайн-продажі.

За стратегії багатоканальності підприємства обирають різні канали продажів для кожного сегмента ринку і реалізують різні стратегії ціноутворення, які відповідають рівню доходів споживачів. Така стратегія дозволяє отримати доступ до нових ринків на момент тимчасового скорочення попиту через канали «низької ціни».

Багатоканальність має і мінуси: у клієнтів з'являється вибір, через кого можна придбати ваші продукти, що створює умови для конфлікту. Внутрішні і зовнішні менеджери з продажу можуть конкурувати за одного і того ж клієнта, що призводить до плутанини і розчарування.

Унікальна торгова пропозиція (УТП) – повідомлення для цільової аудиторії про унікальні вигоди продукту або компанії, які мають цінність для споживача. Грамотно сформульована унікальна торгова пропозиція допоможе:

- відмежуватись від конкурентів, виділитись на їх фоні;
- підвищити ефективність рекламних кампаній;
- збільшити лояльність цільової аудиторії;
- відсутня необхідність конкурувати за ціною.

Унікальні вигоди товару представляються двома видами унікальної торгової пропозиції: справжня УТП і хибна УТП.

Унікальна торгова пропозиція має бути:

- унікальною, відрізнитись від інших пропозицій на ринку;
- містити конкретну, зрозумілу вигоду для клієнта;
- такою, що переконує і запам'ятовується.

РОЗДІЛ 4. ФІНАНСОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТУ

Розділ присвячений фінансовим питанням розробленої бізнес-ідеї. Всі найкреативніші, найунікальніші ідеї не мають ніякого сенсу, якщо не будуть економічно вигідними. Матеріал розділу знайомить з методикою фінансового обґрунтування доцільності відкриття бізнесу за згенерованою бізнес-ідеєю.

Тема 12. ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕСУ

§ 12.1. Види джерел фінансування бізнес-проектів.

§ 12.2. Кредитні ресурси.

§ 12.3. Відстрочка платежу.

§ 12.4. Безкоштовні джерела.

§ 12.5. Отримання майна в оренду.

§ 12.6. Аванс від покупця.

§ 12.7. Грантове фінансування.

§ 12.8. Залучення приватного інвестора.

§ 12.9. Краудфандинг.

§ 12.10. Партнерство у бізнесі.

Література для самостійного вивчення теми: [7, 10, 15, 21, 27, 28, 32, 33].

Мета теми: надати рекомендації щодо раціонального алгоритму відкриття власної справи.

§ 12.1. Види джерел фінансування бізнес-проектів

Фінансувати бізнес-проекти можна з різних джерел. Існує три типи джерел фінансування:

- власні кошти;
- залучені кошти;
- комбіноване фінансування.

Фінансування за рахунок власних коштів відбувається, коли засновник бізнесу використовує для його розвитку власні кошти. Це можуть бути кошти однієї особи або колективу (партнерство).

Далеко не завжди започаткування бізнесу потребує великих коштів на його фінансування. Більш необхідними будуть фізичні і моральні зусилля підприємця та час. Він може організувати ряд заходів, використовуючи можливості соціальних мереж.

Також це може бути бізнес-проект, що потребує вкладень лише на старті. Далі він сам буде заробляти кошти на своє функціонування.

Великою помилкою багатьох підприємців є пошук зовнішніх джерел, тоді як вони не на повну можливість використовують всі можливості отримання власних коштів через збільшення продажів та надходження виручки.

Залучати кошти для здійснення проекту можна різними способами. Це можуть бути джерела, які вимагають повернення отриманих коштів (наприклад, кредит), а також джерела, де повертати кошти не потрібно. До таких джерел належать:

- отримання товару/послуги безкоштовно;
- благодійна допомога;
- кошти інвестора;
- грант;

– краудфандинг.

Комбіноване фінансування має місце, коли одночасно застосовуються кошти засновника бізнесу та зовнішнє фінансування.

Використання кожного джерела має свої особливості, переваги, недоліки, ризики та підводні камені, що варто враховувати під час прийняття рішення. Не всі джерела є доступні у всіх випадках. Доступність окремих джерел залежить від харизми підприємця, його вміння вести переговори, домовлятися.

Залежно від необхідності повернення отриманих коштів зовнішні джерела фінансування можна представити таким чином (табл. 12.1).

Таблиця 12.1

**Класифікація зовнішніх джерел фінансування бізнесу за
необхідністю повернення коштів**

На безповоротній основі	Потрібно повертати
Безкоштовні джерела.	Кредитні ресурси.
Грантове фінансування.	Відстрочка платежу.
Залучення приватного інвестора.	Отримання майна в оренду.
Краудфандинг.	Аванс від покупця.

§ 12.2. Кредитні ресурси

Перед отриманням кредиту слід ретельно все зважити і

прорахувати, чи буде можливість швидко його виплатити. Кредит можна брати лише у тому випадку, якщо прибутку бізнесу буде достатньо для сплати тіла кредиту і відсотків за його користування. Тобто кредит сплачується НЕ за рахунок виручки, а за рахунок прибутку. Сума прибутку, яку отримує підприємець щомісяця, має бути більшою або дорівнювати загальній сумі місячних платежів на погашення кредиту (рис. 12.1).

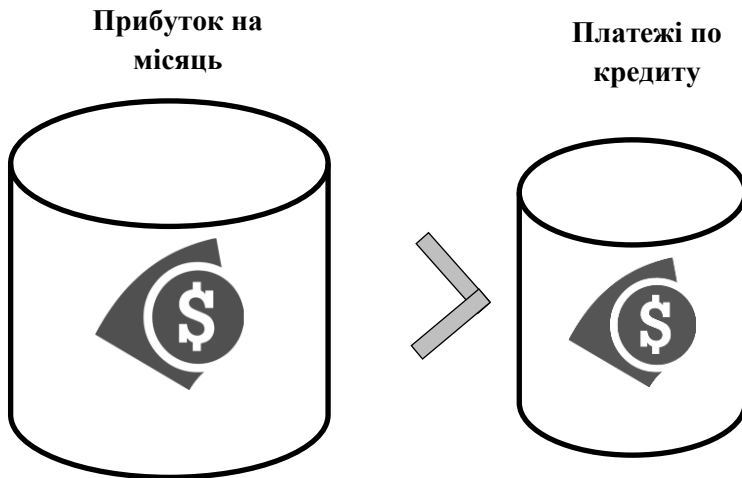


Рис. 12.1. Правило кредитування бізнесу

Отримати кредит можна від таких суб'єктів:

- банки;
- лізингові компанії;
- мікrokредитні організації;
- ломбарди;
- фінансові компанії – різні фінансові установи, які надають кредити під заставу майна;

– приватні особи.

Тривалим і складним буде процес оформлення позики через банки та лізингові компанії. Інші установи швидко оформляють кредит. Проте відсотки по кредиту у них значно вищі та існує ризик втратити своє майно, яке залишили у заставу.

Перед підписанням договору кредиту його слід уважно прочитати.

§ 12.3. Відстрочка платежу

У випадку недостатньої суми коштів для здійснення необхідної оплати поточних витрат джерелом коштів може виступити відстрочка платежу, яку можна використовувати двома способами.

1. Укладення домовленості з постачальником товару (послуги) про відстрочку платежу, що допомагає уникнути необхідності термінового пошуку коштів. Тобто з постачальником домовляються, що товар беруть сьогодні, а кошти за нього перераховують через деякий час. В умовах кризи такий інструмент може не працювати.

2. Забезпечення швидшої оплати придбаного товару власними покупцями, з якими укладено домовленість про відстрочку платежу.

Тобто, розглядаємо ситуацію, яка є протилежною вищезазначеній. Зараз ви виступаєте як продавець, який відпускає покупцю товар з відстрочкою платежу. Щоб покупець був зацікавлений сплатити кошти якомога раніше, йому надають знижку з ціни за швидку оплату придбаного товару. У такому випадку з покупцем укладають договір купівлі-продажу товару, в якому вказують, що наприклад, у випадку оплати товару у перші 10 днів після його отримання, покупець отримає знижку у розмірі 3% від вартості контракту. Розмір знижки, звично, встановлюється на рівні відсотків за користування короткостроковою

банківською позикою за 1 місяць.

§ 12.4. Безкоштовні джерела

Отримати необхідний ресурс або можна абсолютно безкоштовно. Для цього є три основні джерела: використати те, що вже маєте, отримати безкоштовно та благодійна допомога.

Використати те, що вже маєте

Для старту і розвитку бізнесу не обов'язково все купувати. На перших порах можна використати ресурси, які ви вже маєте. Наприклад, ви вирішили випікати кондитерські вироби і доставляти їх замовникам. Звичайно, можна орендувати/купити приміщення, зробити там ремонт. Потім придбати кухонне обладнання, меблі, комп'ютер з принтером, автомобіль. А можна розпочати з того, що у вас вже є дома. У вас є кухня в помешканні, де ви живете. На кухні є духовка, кухонні інструменти, посуд. У вас є письмовий стіл, комп'ютер, принтер, велосипед/автомобіль. Ви можете випікати все на власній кухні, друкувати документи на вашому комп'ютері, розвозити своїм велосипедом/автомобілем. У результаті сума необхідних стартових витрат значно скорочується.

Також на перших порах окремі види робіт можна виконувати самостійно, а не наймати інших. Наприклад, нескладні роботи з ремонту приміщення або сторінка в інстаграм тощо.

Отримати безкоштовно

Отримати необхідну допомогу в реалізації проекту можна і безкоштовно. Тобто людина передасть вам безкоштовно свої речі або надасть вам послугу, і йдеться не про благодійну допомогу. На перший погляд це може здатись нереальним, проте на практиці такі

ситуації непоодинокі. У такому випадку це відбувається, коли людині чи організації буде вигідна співпраця з вами. Людина сама може бачити таку вигоду і залюбки погодиться на співпрацю. Або ви подумайте, чим можете бути корисними для неї і запропонуйте укласти угоду.

Так продовольчі магазини частину холодильників та морозильних камер отримують безкоштовно. Виробники напоїв надають магазинам безкоштовно холодильники за умови, що у них буде стояти лише їхня продукція. Виробники замороженої продукції (морозиво, заморожені овочі, м'ясні напівфабрикати) на аналогічних умовах надають магазинам свої морозильні камери.

На таких умовах працює і багато громадських організацій у співпраці з бізнес-тренерами. Останні можуть безкоштовно провести невеликий тренінг з метою власної реклами.

Благодійна допомога

Для фінансування свого проекту ви можете отримати благодійну допомогу певної організації чи людини. Слід враховувати, що задля отримання коштів має відбутись таке:

- цінності спонсора і вашого бізнес-проекту збігаються, для спонсора є близькою ідея вашої діяльності;
- вам просто пощастило.

§ 12.5. Отримання майна в оренду

Отримати майно, необхідне для роботи бізнесу, можна не лише шляхом його купівлі, а взяти необхідне приміщення або обладнання в оренду. Такий підхід дозволяє:

- 1) значно зменшити суму стартових витрат;

2) уникнути ризику придбання майна не з тими функціями, які потрібні.

Наприклад, якщо придбати приміщення, через деякий час може виявитись, що місце розташування його є невдалим. Змінити приміщення на нове буде коштувати великих фінансових витрат. У той же час, відмовитись від орендованого офісу й переїхати у інше приміщення – значно простіше.

Використовувати оренду ресурсів для ведення свого бізнесу можна й іншим чином. Для окремих видів діяльності є необхідність у використанні приміщень, проте така необхідність не постійна, а періодична. У такому випадку орендують різні приміщення не на постійній основі, а тимчасово, на декілька днів чи годин.

Наприклад. Агенція організація концертів та тренінгів у місті. Вона може не мати ні офісного приміщення, ні концертного залу. Всі перемовини з артистами, тренерами, спікерами ведуться з використанням технічних інформаційних ресурсів (інтернет, електронна пошта, телефон, скайп, месенджери). Для проведення концертів чи тренінгів орендують зал.

Агенція знайомств. Має свій сайт, сторінки у соціальних мережах. Для проведення зустрічей орендують на декілька годин зал у ресторані або бронюють там столик.

Ризиком такої угоди є імовірність підвищення суми орендної плати, яка не залежить від результативності роботи бізнесу.

§ 12.6. Аванс від покупця

Для виконання замовлення клієнта і придбання необхідних для цього ресурсів (сировина, матеріали, інше) можна попросити у клієнта

аванс за роботу. Розмір авансу може дорівнювати всій сумі вартості сировини або частині.

Наприклад, коли клієнт замовляє у меблевому цеху комплект меблів, цех підраховує вартість матеріалів, які необхідно купити, і просить у замовника певну суму авансу. Зазвичай, при замовленні меблів виробники просять аванс у сумі 70% вартості замовлення. Така сума дозволяє придбати всі меблеві плити та фурнітуру.

§ 12.7. Грантове фінансування

Сьогодні гранти є доволі розповсюдженим джерелом фінансування соціальних та комерційних проєктів. Проте отримання його є непростим процесом. Задля цього необхідно розробити чіткий план реалізації ідеї проєкту, обґрунтувати його доцільність і суворо дотримуватись вимог грантодавців. Більшість заявок, що подаються на грант, відхиляються вже на першому етапі розгляду за формальними ознаками – невідповідність оформлення документації оголошеним правилам. Коли розглядається велика кількість проєктних заявок, з яких кошти можуть бути надані лише декільком, то відхилення проєктів через невідповідність формальним ознакам значно спрощує задачу конкурсній комісії.

Жорсткі вимоги відповідності умовам гранту висуваються не лише на стадії відбору проєктних заявок, а й у процесі реалізації проєкту. До таких вимог належать: зміни в проєкті, графік його реалізації, подача встановленої звітності.

Підводні камені грантового фінансування. Проєкт має реалізовуватись суворо за вимогами гранту, різні види творчих відхилень від правил можуть не дозволятися. Кошти видаються лише

на вказані у гранті цілі, інші напрями їх використання (навіть якщо це буде більш раціонально) не приймаються.

При порушенні правил грантодавець може вимагати повернення отриманих коштів, що може бути досить проблемним, оскільки частина їх вже була витрачена.

§ 12.8. Залучення приватного інвестора

Мова йдеться про людину або компанію, у яких виникне бажання виділити кошти на розвиток бізнес-ідеї і стати співвласником бізнесу. Інвестора можна пошукати серед знайомих, опублікувати у засобах масової інформації оголошення про пошук партнера, звернутися до асоціації приватних інвесторів, пошукати компанії-посередники, що надають подібні послуги.

Знайомитися з потрібними людьми можна на різних видах круглих столів, бізнес-конференціях та інших заходах. Таке знайомство не обов'язково призведе до великих вкладень, проте там нададуть слушну пораду щодо того, куди можна звернутися і на що варто розраховувати. Краще звертатися до тих бізнесменів, які вже вкладали кошти у подібні за тематикою проекти або є зацікавленими у розширенні власного бізнесу за рахунок нової ідеї.

Передусім варто для себе скласти приблизний «портрет» очікуваного інвестора та ретельно підготуватись до розмови з ним: розробити бізнес-план і продумати питання, які він може задати. Інвестора будуть цікавити лише конкретні пропозиції щодо: суми інвестування, розміру його частки у статутному капіталі, прогноз прибутку, строки окупності. Важливу увагу слід приділити оформленню стосунків з інвестором, у тому числі юридичному.

Зазвичай інвестори претендують на статус співвласника і певну частку у статутному капіталі бізнесу, на який вони дають кошти.

§ 12.9. Краудфандинг

Краудфандинг – це спосіб залучити кошти для розвитку бізнес-проєкту за рахунок внесків від великої кількості сторонніх осіб, які можуть бути не пов'язані ані з самим проєктом, ані з професійним бізнес-інвестуванням. Для засновника це безризикові кошти, оскільки залучаються вони на добровільній основі від небайдужих до можливого проєкту людей.

У сучасному світі кошти збираються переважно на онлайн-платформах, а за внесок добровільці отримують винагороду – якісь пам'ятні речі або сертифікат на майбутній продукт, якщо його вдасться виготовити.

Краудфандингові кошти, крім фінансової допомоги, означають моральну підтримку для підприємця. Гроші не потрібно повертати. Але необхідно ефективно використати, щоб не змарнувати довіру людей.

Краудфандинг є популярним інструментом серед технологічних стартапів. Особливо за кордоном. Оскільки вони можуть перевірити, наскільки затребуваним є їхній продукт і наскільки сильними є засновники бізнесу. Також, збір коштів через міжнародні краудфандингові платформи дозволяє вийти на нові ринки.

В Україні краудфандинг поки що є слабозвиненим. Але на українських краудфандингових майданчиках точно можна знайти робочу ідею та сформувати спільноту людей, які допоможуть удосконалити продукт настільки, можна буде потім успішно вийти з

ним на світовий ринок, у тому числі на світові краудфандингові майданчики, такі як «Kickstarter» чи «IndieGoGo».

Спеціалізованих платформ національного масштабу, де можна зібрати гроші на бізнес, в Україні є дві: «Велика Ідея» та «Razom Go». Також є ряд проєктів, які організовують збір коштів самостійно. Наприклад, проєкт «Promprylad» в Івано-Франківську зібрав більше \$5,5 млн. Це ще раз доводить, що все реально, і краудфандинг також!

Якщо хочете залучити кошти для якогось бізнесу, вам слід запропонувати складову, яка буде цікава доброчинцям.

По-перше, потрібно, щоб люди самі хотіли аби ваш бізнес існував. Натхненням може слугувати якась соціальна місія, як-от працевлаштовувати людей з особливими потребами, або просто поява у місті якоїсь класної локації чи виробництва з великою кількістю робочих місць.

По-друге, потрібно пропонувати людям досягати чогось разом, на щось разом впливати. Навіть якщо це буде ціль про те, щоб відкрити додаткові цехи на вашій фабриці.

Яскравим прикладом суспільного фінансування є проєкт «People Place» у Львові. Засновники обіцяли доброчинцям класну локацію у майбутньому. І люди захотіли, щоб такий проєкт з'явився. За два місяці 243 доброчинці допомогли зібрати 174 тис. грн. Це навіть більше, ніж просили організатори.

§ 12.10. Партнерство у бізнесі

Часто для полегшення відкриття і розвитку власної справи прагнуть створити партнерства. Тобто відкрити і вести бізнес разом з партнером. З одного боку, це значно полегшує бізнес-процеси, з

іншого, – створює великі проблеми. В історії бізнесу відомо багато випадків успішного партнерства і стільки ж невдалих проєктів.

Зазвичай партнерство у бізнесі має дві проблеми:

1) коли заздалегідь чітко не визначені ролі і правила дій, то партнери або втручаються у роботу один одного, або навпаки, залишають без уваги певні питання, сподіваючись, що другий партнер буде цим займатись;

2) поки бізнес розвивається повільно і заробляє мало грошей, стосунки між партнерами позитивні. Коли бізнес починає заробляти великі гроші, між партнерами починаються непорозуміння (рис. 12.2).

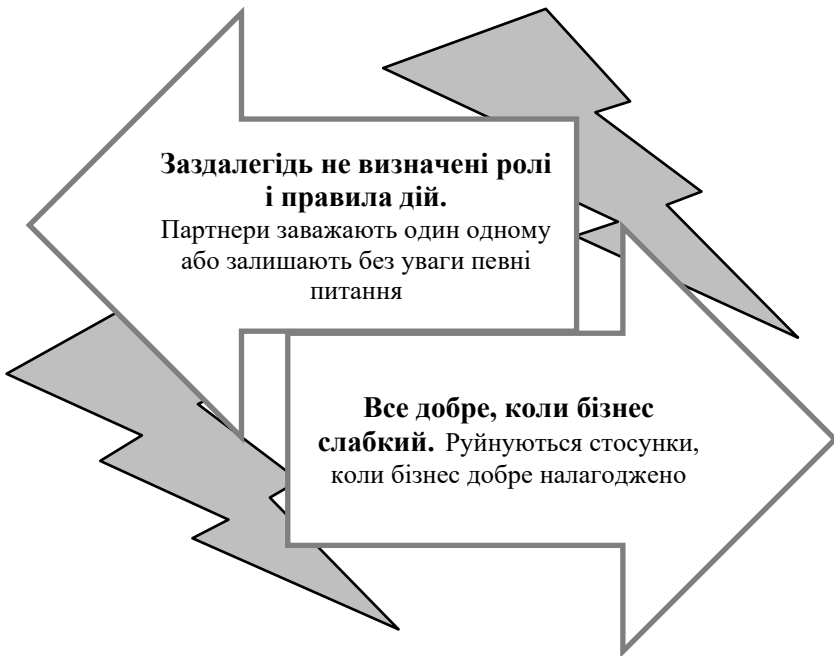


Рис. 12.2. Традиційні проблеми ведення бізнесу у партнерстві

Практики про питання партнерства говорять так: «У бізнесі має бути непарна кількість партнерів, причому менше, ніж три». Якщо у вас є можливість вести бізнес без партнера, краще вести без нього. Якщо ж ви не можете обійтись без партнера, визначтесь, для чого він вам потрібен. І те, для яких цілей ви бажаєте оформити партнерство (гроші, фахівець, інше), просто купіть це. Якщо вам потрібні гроші – візьміть кредит, якщо фахівець певного профілю – запросіть його на роботу.

Якщо вас будуть запрошувати до якоїсь організації як партнера, просто визначте вартість своїх послуг як суму заробітної плати. Попрацюйте у цьому проєкті як фахівець за наймом, який за свою роботу отримує певну плату. Так буде значно легше, простіше й дешевше для всіх сторін угоди.

Якщо все-таки ви вирішили створювати бізнес у партнерстві, необхідно на самому початку, до його реєстрації, домовитись з партнером про розподіл ролей та прибутків. Ви повинні чітко домовитись, хто які функції у бізнесі буде реалізовувати й виконувати свої зобов'язання.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

1. Яке джерело коштів доцільно використовувати для відкриття свого першого бізнесу?

- A. Власні кошти.
- B. Кредити банків.
- C. Залучення приватного інвестора.
- D. Усі відповіді є правильними.

2. Якого правила слід дотримуватися, коли збираєтесь звернутися до кредиту?

- A. Кредит слід брати лише у банку, в якому відкрито поточний рахунок.
- B. Прибуток бізнесу має бути більшим за суму платежів по кредиту.
- C. Кредит має бути лише у національній валюті.
- D. Усі відповіді є правильними.

3. У чому полягає зміст відстрочки платежу?

- A. З постачальником укладається договір, що кошти будуть сплачені через певний строк після отримання товару.
- B. Спочатку сплачують кошти, потім постачальник відправляє товар.
- C. Кошти за товар перераховують не через свій банк, а використовують банк посередника.
- D. Розрахунок готівкою спрощує процедуру оплати.

4. Для якого виду бізнесу є доступне джерело безкоштовних ресурсів?

- A. Власником якого є інвалід
- B. Надання комунальних послуг.
- C. Студентська їдальня.
- D. Для всіх видів.

5. У чому вигода використання орендованого майна?

- A. Таке майно не обкладається податком.

- B. Збільшується термін служби ресурсів.
- C. Зменшується сума стартового капіталу.
- D. Усі відповіді є правильними.

6. У яких видах бізнесу можна використовувати аванс від покупця?

- A. Роздрібний магазин.
- B. У всіх.
- C. Туристична компанія.
- D. Банківська діяльність.

7. Які моменти є важливими при подачі грантової заявки?

- A. Чітке дотримання строків подачі заявки та реалізації проєкту.
- B. Цільове використання коштів.
- C. Подача донору звітності після завершення проєкту.
- D. Усі відповіді є правильними.

8. У яких випадках приватний інвестор може вкласти кошти у розвиток бізнесу?

- A. Цей вид діяльності є цікавим для інвестора.
- B. Інвестор бажає отримати прибуток.
- C. Інвестор вважає для себе доцільним вкласти кошти у такий проєкт.
- D. Усі відповіді є правильними.

9. У чому полягає зміст фінансування бізнесу через краудфандинг?

- A. Інформація про проєкт розміщується на спеціальній платформі, де сторонні особи здійснюють свої внески.
- B. Фінансування проєкту здійснюється за рахунок коштів державного бюджету.
- C. Підприємець створює інтернет-магазин. Виручка від продажу частини товарів направляється на благодійність.
- D. Усі відповіді є правильними.

10. При створенні бізнесу у партнерстві на самому початку необхідно:

- A. Домовитись з партнером про розподіл ролей та прибутків.
- B. Домовитись з партнером про суму внесків кожного та розміри бізнесу.
- C. Домовитись з партнером про організаційно-правову форму бізнесу.
- D. Домовитись з партнером про строки реєстрації бізнесу та придбання обладнання.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Які джерела фінансування бізнесу належать до таких, що їх повертати не потрібно?
2. Які джерела фінансування бізнесу належать до кредитних ресурсів?
3. У чому полягають особливості кредитування за різними способами отримання кредиту?
4. Які джерела фінансування бізнесу належать до безкоштовних

ресурсів?

5. У чому полягає ризик ведення бізнесу у партнерстві?

6. Яких жорстких вимог необхідно дотримуватись при грантовому фінансуванні?

7. У чому полягає вигода взяти засоби в оренду?

8. Як за допомогою розстрочки платежу можна отримати фінансування власного бізнесу?

9. Які особливості фінансування бізнесу через приватного інвестора?

10. Яким чином можна отримати аванс від покупця для фінансування бізнесу?

11. Яким чином можна отримати фінансування для бізнесу через краудфандингові платформи?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1

Переглянути в інтернеті, які на сьогодні для вашого бізнесу є можливості профінансувати бізнес, окрім:

- власних коштів;
- кредитних ресурсів;
- використати те, що вже маєте.

Знайти не менше 3-х різних варіантів фінансування.

Надати конкретну інформацію про конкретне джерело фінансування, його умови, сума фінансування. Обґрунтувати

доцільність використання кожного джерела.

Відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a	b	a	d	c	c	d	d	a	a

Тема 13. РИЗИКИ У БІЗНЕСІ

§ 13.1. Сутність та види ризику.

§ 13.2. Роль помилок в управлінні ризиком.

§ 13.3. Методи зниження негативного впливу очікуваних ризиків.

Література для самостійного вивчення теми: [2, 4, 7, 8, 11, 14, 21, 23, 32, 35].

Мета теми: обґрунтувати методикку ідентифікації ризиків у бізнесі та надати рекомендації щодо методів зниження їх негативного впливу.

§ 13.1. Сутність та види ризику

Будь-який вид діяльності супроводжують ризики. Під **ризиком** розуміють небезпеку, можливість настання несприятливої ситуації.

Існування ризику пов'язане з невизначеністю майбутнього. Ризик відрізняється від невизначеності тим, що він може бути вимірний. Розмір можливих збитків та імовірність їх отримання оцінити можна. Проте виміряти невизначеність неможливо. Адже ми не знаємо, з якою імовірністю станеться те, про що ми не знаємо?

Ризики діяльності будь-якого суб'єкта поділяються на 2 **види:** очікувані та непередбачувані (рис. 13.1).

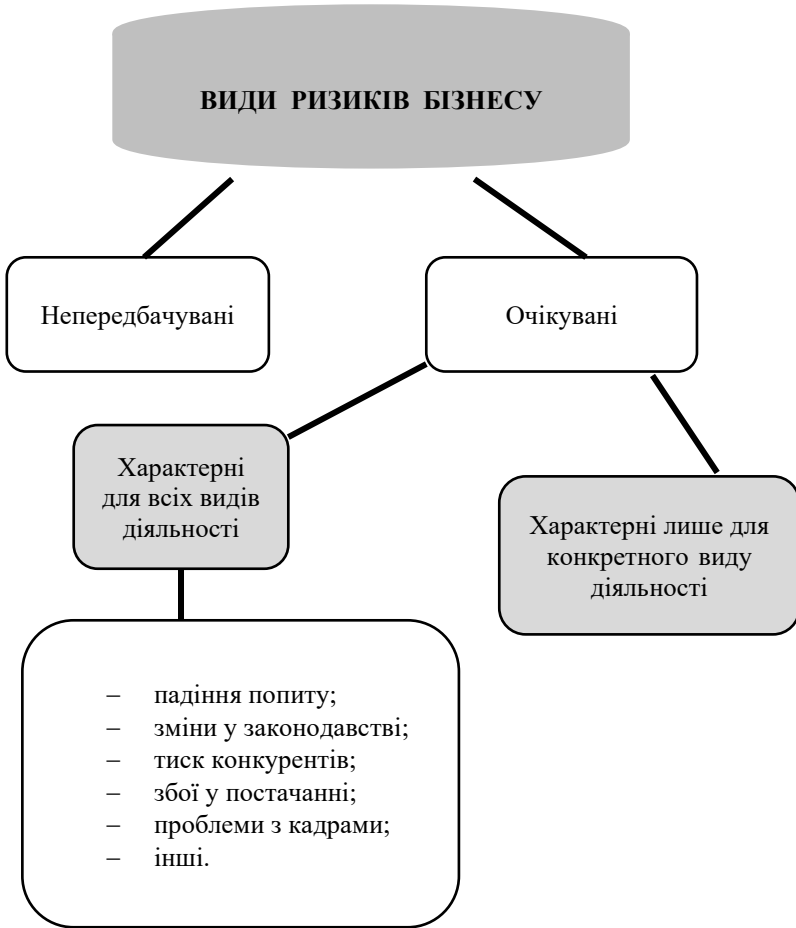


Рис. 13.1. Класифікація видів ризику

Непередбачувані ризики – ризики, які виникають у результаті форс-мажорних ситуацій і передбачити їх заздалегідь ніяк неможливо. Можна лише говорити про негативні ситуації, що вже відбулись. Наприклад, війна у східному регіоні України, епідемія COVID-19.

Очікувані ризики – несприятливі ситуації, про які ми знаємо, що

вони можуть статися. Такі ризики, у свою чергу, поділяються на 2 групи:

- ризики, які характерні для всіх видів діяльності;
- ризики, притаманні конкретному виду діяльності, зумовлені його специфікою і час від часу проявляються у цій діяльності.

Ризики, які характерні для всіх видів діяльності.

До них належать ризики:

- падіння попиту на товари (послуги) підприємства;
- зміни у законодавчій базі;
- тиск конкурентів;
- збої у постачанні продукції (сировини, матеріалів, послуг);
- товар (сировина, послуга) виявились неякісними;
- ризик кадрів (допустили брак, звільнився ключовий фахівець, складно знайти фахівця такої кваліфікації);
- інші.

Ризики, які характерні лише для конкретного виду діяльності, у інших видах діяльності майже не трапляються.

Наприклад, для банківської діяльності характерні ризики: неповернення виданих кредитів, стрибка курсу валюти, масове закриття вкладниками депозитних рахунків, кібератаки хакерів, злам банкоматів тощо. Для ресторану: харчове отруєння відвідувачів, візит санепідемстанції, відсутність у відвідувача коштів для оплати рахунку, неповажне ставлення відвідувача до офіціанта, бійки між гостями.

§ 13.2. Роль помилок в управлінні ризиком

Одним з ефективних методів зниження непередбачуваного ризику та досягнення успіху є метод проб і помилок. В економічних підручниках, в бізнес-школах як навчальний матеріал прийнято розглядати історії успіху різних людей, компаній. Проте не менш цінну інформацію несуть й історії поразок та бізнес-провалів.

Підприємці та звичайні люди намагаються в житті уникати помилок. У той же час помилки приносять велику користь як тим, хто їх допустив, так і іншим. Помилка використовується як джерело інформації. Кожна спроба надає відомості про те, що працює, що не працює, як не слід діяти. В результаті правильне рішення стає більш очевидним. Кожна помилка стає ціннішою і помилки переходять з розряду збитків до категорії витрат. Звичайно, йдеться не про будь-які помилки, а лише про ті, які не знищують саму систему і допомагають попередити більш серйозні втрати.

Так інженери стверджують, якби з Титаніком тоді не сталась катастрофа, вони б продовжували будувати лайнери все більшого і більшого розміру, і наступна катастрофа мала б ще більш масштабний характер. Загибель Титаніка врятувала значно більшу кількість життів, ніж забрала.

Кожна авіакатастрофа покращує систему авіапольотів, підвищує її безпечність, робить кожен наступний політ більш надійним. Усі загиблі вносять свій вклад у безпеку інших людей. У пілотів регулярно проводяться заняття, на яких вони розглядають аварії та авіакатастрофи за останні роки, вивчають їх причини. Вони аналізують, чи сталася аварія через вину екіпажу, керівництва, через технічні несправності, погодні умови тощо. Виходячи з результатів

дослідження, приймається рішення щодо дій у майбутньому.

Бізнеси, які збанкрутували, бізнесмени, які «прогоріли», приносять суспільству аналогічну корисність, як і успішні компанії. Крах однієї компанії рятує від банкрутства інші й не спричиняє кризи в економіці країни. Помилки роботи одного підрозділу підприємства допомагають уникнути помилок в інших підрозділах і можуть вберегти підприємство від банкрутства.

Варто враховувати, що помилка, катастрофа приносять користь лише тоді, коли результати їх аналізу враховують у подальшій роботі.

Наприклад, Японія, Фукусіма, аварія на атомній станції. В результаті найсильнішого за останні 100 років 7-бального землетрусу та цунамі, яке сталося за ним, 11 березня 2011 року сталась аварія на атомній електростанції. Нині Японія на всіх атомних станціях реалізує заходи підвищеної безпеки.

§ 13.3. Методи зниження негативного впливу очікуваних ризиків

До методів зниження негативного впливу очікуваних ризиків належать:

- уникнення ризику;
- попередження ризику;
- диверсифікація;
- страхування;
- створення резервів;
- введення лімітів витрат ресурсів;
- збирання додаткової інформації;
- хеджування;

– прийняття ризику.

Ухилення від ризику – просте уникнення заходу, пов'язаного з ризиком. Однак уникнення ризику для підприємця означає відмову від отримання прибутку.

Попередження ризику передбачає:

1) складання переліку негативних ситуацій, які звично трапляються у таких видах діяльності;

2) розробка сценарію дій, які необхідно буде здійснити у випадку настання ризикової ситуації.

Наприклад, для лікарні негативною ситуацією буде відключення електроенергії. Тому на випадок, якщо це станеться, лікарня має дизельний генератор електричного струму.

Диверсифікація передбачає зменшення ризику через випуск різних видів товару, надання різних послуг. У той час, коли один вид діяльності є мало вигідним і приносить малі доходи, в цей час інший вид діяльності приносить гарні кошти. Через деякий час ситуація змінюється на протилежну. Таким чином, загальний дохід підприємства від усіх видів діяльності залишається майже стабільним.

Страховання передбачає придбання у страхової компанії страхового полісу на випадок, якщо відбудеться несприятлива ситуація.

Створення резервів ресурсів на покриття непередбачених витрат, втрат. Створюються резерви грошових коштів, води, палива чи інших ресурсів, необхідних для здійснення діяльності.

Введення лімітів передбачає встановлення межі витрат. Наприклад, кредитний ліміт, ліміт на зняття готівки з банкомату, ліміт витрат електроенергії тощо.

Збирання додаткової інформації забезпечує можливість прийняття

більш виваженого рішення. Перед прийняттям багатьох рішень варто вивчити інформацію про це питання.

Хеджування – це система укладання ф'ючересних контрактів і угод, яка враховує ймовірнісні зміни в майбутньому обмінних валютних курсів і метою якої є уникнення несприятливих наслідків цих змін. Застосовується у випадках участі підприємства у біржових торгах.

Прийняття ризику. Підприємець розуміє, що ситуація є ризиковою, він може понести збитки. Проте він впевнений, що все минеться. Тому він далі діє, як запланував.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

1. Ризик бізнесу – це:

- A. Прийняття Верховною Радою закону, що вводить обмеження для конкретного виду діяльності.
- B. Імовірність настання несприятливої для бізнесу ситуації.
- C. Вихід на ринок нового потужного конкурента.
- D. Усі відповіді є правильними.

2. Які є види ризиків, розуміння яких важливе для прийняття рішення?

- A. Очікувані та неочікувані.
- B. Великі та незначні.
- C. Природні та техногенні.
- D. Імовірні та неможливі.

3. На які дві групи поділяються очікувані ризики?

- A. Загрожують бізнесу великими збитками та приносять бізнесу малі збитки.
- B. Мають велику імовірність настання та мають низьку імовірність настання.
- C. Відбувалися на підприємстві у минулому та не спостерігалось на підприємстві у минулому.
- D. Характерні для всіх видів діяльності та притаманні лише конкретному виду діяльності.

4. Які ризики належать до тих, що характерні для всіх видів діяльності?

- A. Падіння попиту, тиск конкурентів.
- B. Збої у постачанні сировини, ризик кадрів.
- C. Зміни у законодавчій базі, підвели постачальники.
- D. Усі відповіді є правильними.

5. Оберіть ситуацію, яка описує ризик, який характерний лише для конкретного виду діяльності.

- A. Планує звільнитися головний технолог кондитерського цеху.
- B. Машинобудівний завод має лише одного постачальника кабельної продукції.
- C. Повар ресторану планує приготувати страву із несвіжого продукту.
- D. У Верховній Раді планується прийняття закону, який вводить великі обмеження діяльності фінансових посередників.

6. У яких випадках помилки і поразки приносять користь майбутньому?

- A. Коли їх результати не нанесли великої шкоди.
- B. Коли помилки допустили не ми.
- C. Коли результати їх аналізу враховують у подальшій роботі.
- D. Усі відповіді є правильними.

7. Що із перерахованого відноситься до методів зниження очікуваних ризиків?

- A. Вивчення історії аварій, укладення з постачальниками договору, надання знижок.
- B. Створення інтернет-магазину, аналіз конкурентів, розширення асортименту товару.
- C. Розробка нової продукції, оформлення пільгових кредитів, ліцензування діяльності.
- D. Попередження ризику, диверсифікація діяльності, страхування.

8. Сутність методу зниження очікуваного ризику «Прийняття ризику»:

- A. Підприємець приймає на роботу нового кваліфікованого менеджера.
- B. Підприємець розуміє рівень ризику і діє як запланував.
- C. Підприємець приймає нові правила оформлення договорів із постачальниками.
- D. Усі відповіді є правильними.

9. Сутність методу зниження очікуваного ризику «Диверсифікація діяльності»:

- A. Виробництво різних видів товару, надання різних послуг.
- B. Виявлення слабких місць конкурентів і використання цього у

своїй діяльності.

C. Розробка системи знижок для оптових покупців.

D. Запровадження нової прогресивної технології надання послуг.

10. Сутність методу зниження очікуваного ризику «Створення резервів»:

A. Створення на підприємстві резервних фондів різних видів ресурсів.

B. Резервація вигідного місця на майданчику виставкового центру для участі в роботі виставки за сферою діяльності, в якій працює підприємство.

C. Розробка каталогу продукції конкурентів підприємства у своєму регіоні.

D. Усі відповіді є правильними.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Навіщо підприємцям розглядати і вивчати ризикові ситуації, які можуть трапитися у їх діяльності?

2. На які групи діляться всі види ризиків?

3. Навіщо розглядати чужі невдачі? Можливо краще вивчати історії успіху?

4. Чому невдачі варто аналізувати? У чому полягає їх цінність?

5. Як ви можете у своєму бізнесі використати кожен метод зниження очікуваних ризиків?

6. Чому не можна попередити негативний вплив неочікуваних ризиків?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1

Складіть перелік очікуваних ризиків, які є характерними для виду діяльності вашого бізнес-проєкту.

Для складання списку ризиків доцільно скористуватись такими джерелами:

- опитати підприємців, знайомих, які займаються цим видом діяльності;
- використати власний досвід, якщо ви мали відношення до обраного виду діяльності як спостерігач, клієнт чи самі цим займались;
- відгуки, інтерв'ю підприємців у різних засобах масової інформації;
- інші джерела.

Додайте до цього переліку список ризиків, які є спільними для всіх видів діяльності:

- падіння попиту на товари (послуги) підприємства;
- зміни у законодавчій базі;
- тиск конкурентів;
- збої у постачанні продукції (сировини, матеріалів, послуг);
- товар (сировина, послуга) виявились неякісними;
- ризик кадрів (допустили брак, звільнився ключовий фахівець, складно знайти фахівця такої кваліфікації);
- інші.

Обґрунтувати заходи зниження негативного впливу кожного виду

очікуваних ризиків.

За кожним видом ризикової ситуації використати декілька методів зниження ризику. Заповнити таблицю 13.1.

Таблиця 13.1

Заходи зниження ризику (назва бізнесу)

Ризикові ситуації	Заходи зниження ризику
<i>Ризики, характерні для всіх видів діяльності</i>	
Падіння попиту на товари/послуги підприємства
Тиск конкурентів
Ризикові ситуації	Заходи зниження ризику
<i>Ризики, характерні для всіх видів діяльності</i>	
Збої у постачанні сировини, матеріалів, послуг
Товар (сировина, послуга) виявились неякісними
Ризик кадрів
<i>Специфічні ризики бізнесу</i>	
...	...
...	...

Відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b	a	d	d	c	c	d	b	a	a

Тема 14. ОСНОВИ ЦІНОУТВОРЕННЯ

§ 14.1. Складові елементи ціни товару/послуги.

§ 14.2. Методи визначення цін на товари/послуги.

Література для самостійного вивчення теми: [1, 2, 4, 8, 11, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 27, 28, 32, 33].

Мета теми: надати рекомендації щодо основних методів визначення цін.

§ 14.1. Складові елементи ціни товару/послуги

Ціна – грошовий вираз вартості товару/послуги, вартість продажу одиниці товару/послуги.

Виручка – сума коштів, які отримали від продажу декількох одиниць товару чи послуги.

Собівартість товару/послуги – витрати підприємця, пов'язані з виробництвом і продажем товару чи наданням послуги. Терміни

«собівартість» та «витрати» можна вважати синонімами.

Прибуток товару/послуги – кошти, які залишаються у підприємця від виручки після того, як він відшкодував витрати.

$$\text{Прибуток} = \text{Виручка} - \text{Собівартість}$$

Ціна товару/послуги складається з трьох частин: собівартість, прибуток та податку на додану вартість (рис. 14.1).

Собівартість	Прибуток	Податок на додану вартість
Ціна товару/послуги		

Рис. 14.1. Складові елементи ціни товару/послуги

Відповідно до Податкового кодексу, окремі товари/послуги не обкладаються податком на додану вартість. Тоді ціна буде складатись із собівартості та прибутку підприємства (рис. 14.2).

Собівартість	Прибуток
Ціна товару/послуги	

Рис. 14.2. Складові елементи ціни товару/послуги, які не обкладаються ПДВ

Підприємства державної/комунальної форми власності або громадські організації є безприбутковими організаціями і не мають право отримувати прибуток. Тоді ціна їх товару чи послуги буде складатись або лише з собівартості, або з собівартості та ПДВ (якщо

послуга обкладається ПДВ (рис. 14.3).

Собівартість	Податок на додану вартість	
Ціна товару/послуги		або
		Собівартість
		Ціна товару/послуги

Рис. 14.3. Складові елементи ціни товару/послуги підприємства державної/комунальної форми власності або громадські організації

Якщо такі заклади будуть призначати ціну лише на підставі величини безпосередніх витрат на послугу, у них не буде коштів на розвиток. Безприбутковим організаціям необхідно не лише покривати собівартість, а й отримувати кошти на свій розвиток: ремонт приміщень, придбання обладнання, навчання персоналу, інше. Тому до ціни продукту варто закладати не лише поточні витрати, а й вартість майбутніх витрат на розвиток установи. В результаті ціна товару/послуги буде мати вигляд (рис. 14.4):

Собівартість	Витрати на розвиток підприємства	Податок на додану вартість	
Ціна товару/послуги			або
Собівартість	Витрати на розвиток підприємства		
Ціна товару/послуги			

Рис. 14.4. Складові елементи ціни товару/послуги підприємства державної/комунальної форми власності або громадські організації з урахуванням витрат на розвиток

§ 14.2. Методи визначення цін на товари/послуги

Для визначення цін на товари/послуги можна скористатись декількома методами. За кожного з них ціна буде різною. Застосування того чи іншого методу залежить від виду послуг та ситуації на ринку. При використанні будь-якого методу за основу слід брати собівартість товару/послуги.

У той же час, слід пам'ятати, що **рівень ціни має відповідати рівню, який є прийнятним для вашої цільової аудиторії.**

1. Призначення ціни на підставі собівартості товару/послуги.

Рівень рентабельності показує, скільки відсотків прибутку припадає на 1 гривню собівартості.

$$\text{Рівень рентабельності} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Витрати}} \times 100\%$$

Підприємство встановлює рівень рентабельності товару/послуги – відсоток прибутку, який вони отримують на кожну гривню собівартості.

Підприємства державної/комунальної форми власності або громадські організації встановлюють рівень витрат на розвиток:

$$\text{Рівень витрат на розвиток} = \frac{\text{Витрати на розвиток}}{\text{Собівартість}} \times 100\%$$

Приклад для комерційної структури

Собівартість одиниці товару складає 17 грн. Підприємство на товар встановило рівень рентабельності у розмірі 30%. Ставка ПДВ – 20%.

Для безприбуткової організації

За даними бухгалтерії собівартість послуги складає 17 грн. Лікарня

прийняла рішення встановити на вказану послугу розмір витрат на розвиток у розмірі 30% від собівартості. Ставка ПДВ на послугу – 20%.

Рішення

Сума прибутку або витрат на розвиток лікарні:

$$\text{Прибуток} = \frac{\text{Витрати} \times \text{Рівень рентабельності}}{100\%}$$

$$\text{Витрати на розвиток} = \frac{\text{Собівартість} \times \text{Рівень витрат на розвиток}}{100\%}$$

$$\frac{17 \text{ грн} \times 30\%}{100\%} = 5,10 \text{ грн}$$

Ціна товару/послуги без ПДВ:

$$17 \text{ грн} + 5,10 \text{ грн} = 22,10 \text{ грн}$$

Сума ПДВ:

$$\frac{22,10 \text{ грн} \times 20\%}{100\%} = 4,42 \text{ грн}$$

Ціна товару/послуги з ПДВ:

$$22,10 \text{ грн} + 4,42 \text{ грн} = 26,52 \text{ грн}$$

Такий метод є базовим для визначення цін на товари/послуги. У всіх ситуаціях визначення ціни слід розпочинати саме з нього.

2. Призначення ціни на підставі цін конкурентів.

Коли на певній географічній території (наприклад, місто Миколаїв) певний товар/послугу пропонує велика кількість підприємств, доцільно буде призначити ціну на рівні як і у інших підприємств. Проте так діяти не обов'язково.

Проблема може полягати у тому, що собівартість товару/послуги на вашому підприємстві є вищою за ціну. Можна спробувати підвищити ціну до рівня собівартості і подивитись, як клієнти будуть купувати.

У той же час, слід переглянути організацію виробництва/продажу товару чи надання послуги з метою пошуку шляхів зниження собівартості.

3. Призначення ціни на унікальний товар/послугу.

Якщо на певній географічній території ніхто крім вас не надає такий товар чи послугу і він є дуже цінним для клієнтів, ви можете собі дозволити поставити на нього високу ціну. Це означає, що в ціну ви можете закласти високий розмір рівня рентабельності.

4. Призначення ціни на іміджні та ексклюзивні товари.

Для іміджних та ексклюзивних товарів ціна є показником якості товару. Тому для забезпечення таким товарам гарного попиту необхідно призначити високу ціну.

Іміджні товари – це товари, які купуються з метою продемонструвати оточенню рівень свого добробуту, не турбуючись про високу вартість їх обслуговування. При продажу іміджних товарів для підвищення на них попиту не можна знижувати ціни, що призведе до втрати ними статусу іміджних і, як наслідок, – до значного падіння попиту. Допускаються тільки сезонні знижки на одяг та взуття.

Ексклюзивні товари (послуги) – це товари (послуги) високої якості, виготовлені в одиничному примірнику або на індивідуальне

замовлення (надані у зручний для клієнта час).

Штучне підвищення цін на високоякісні товари (послуги) значно зменшує кількість боючих їх отримати і значно збільшує їхню корисність. Наприклад, деякі приватні лікарі, перукарі, адвокати навмисне завищують ціни на свої послуги, щоб відгородитися від малозабезпечених клієнтів. За рахунок цього вони мають можливість надавати свої послуги забезпеченим клієнтам у зручний для них час, що оцінюється зайнятими людьми дуже високо.

5. Призначення ціни на підставі цінності товару/послуги для покупця.

Цінність товару/послуги для покупця – значимість товару/послуги для покупця у конкретний момент часу, відповідно до якої він готовий сплатити певну ціну.

Звично, за високої цінності товару покупець готовий сплатити високу ціну і навпаки. Наприклад, людина відмовляється від придбання абонементу у спортзал, оскільки це для неї дорого. Проте регулярно витрачає значно більшу суму на ліки. Коли зі здоров'ям все добре, то цінність профілактичних засобів для неї низька, а коли захворіла – цінність лікування є високою.

Часто, коли одночасно для великої кількості людей підвищується цінність певного товару/послуги, це призводить до підвищення на нього попиту, а в наслідок – підвищення ціни. Наприклад. При настанні поганої погоди зростає цінність послуг таксі і зростає на них попит. Користуючись цим, служби таксі у такий період підвищують тарифи на свої послуги.

Навесні 2020 року з початком пандемії сильно зросла цінність засобів індивідуального захисту і зріс попит на маски та дезінфікуючі

засоби. Проблема загострювалась ще тим, що виробники не встигали виробляти достатню кількість продукції, що призвело до великого зростання на неї цін. Потім, коли виробництво масок та дезінфікуючих засобів було налагоджено багатьма виробниками, пропозиція цього товару зросла, що призвело до зниження цін.

Інший приклад. У період економічних криз знижується попит на нерухомість, що призводить до зниження на неї цін. До світової фінансової кризи 2008 року у всьому світі, в Україні та Миколаєві зокрема, ціни на нерухомість постійно зростали. У ті часи попит на нерухомість був дуже великий. Багато людей розглядали нерухомість як об'єкт інвестування, який дозволяє без особливих зусиль примножити свій капітал за рахунок зростання цін на нерухомість. Саме так воно і відбувалось до кризи 2008 року. Після кризи попит на нерухомість різко впав, у тому числі і в Миколаєві, і ціни на неї також знизились. Аналогічна ситуація падіння цін на нерухомість спостерігалась і у період кризи 2014 року.

Хоча людина могла декілька років до цього придбати цю квартиру за \$40 000, попит на неї знизився до \$28 000. Ті люди, кому потрібно було терміново продати квартиру, були вимушені погоджуватись на низьку ціну, не зважаючи на те, що купили вони її значно дорожче. Ніхто високої ціни не пропонував.

Звідси висновок щодо призначення ціни. Ціну слід ставити такого рівня, що покупці погодяться її сплачувати. Продати товар можна лише за тією ціною, яку покупці згодні заплатити. У одних випадках це буде висока ціна, у інших – низька.

Тому алгоритм визначення ціни на товар/послугу має бути таким:

- спочатку розраховуємо ціну витратним методом;
- далі змінюємо її у більшу чи меншу сторону залежно від

цінності товару для покупця у конкретний момент часу.

Деякі фахівці вважають, що рівень попиту (який залежить від корисності товару) взагалі може бути єдиним фактором, який необхідно враховувати при визначенні цін.

При визначенні ціни на будь-який товар необхідно пам'ятати, що величина витрат (собівартість) виступає нижньою межею ціни, а його корисність – верхньою. Якщо за певних причин попит на товар такий, що він може бути проданий лише за ціни, яка є нижчою за собівартість, підприємцю слід подумати над доцільністю займатись таким товаром чи видом діяльності.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Ціна товару/послуги – це:

- A. Сума, зазначена на ціннику.
- B. Грошовий вираз вартості товару/послуги.
- C. Вартість продажу одиниці товару/послуги.
- D. Усі відповіді є правильними.

2. Прибуток – це:

- A. Частина виручки, яку підприємець забирає собі.
- B. Сума коштів, яка залишається у підприємця від виручки після покриття всіх витрат.
- C. Сума коштів, яка залишається у підприємця до сплати податків.
- D. Усі відповіді є правильними.

3. Складові елементи ціни товару/послуги:

- A. Собівартість, податок, виручка від продажу.
- B. Собівартість, прибуток, податок на прибуток.
- C. Собівартість, заробітна плата персоналу, орендна плата.
- D. Собівартість, прибуток, податок на додану вартість.

4. У яких випадках на товар не нараховують податок на додану вартість?

- A. Товар імпортовано з-за кордону.
- B. Товар не обкладається таким податком відповідно до закону.
- C. Товар виготовлений державним підприємством.
- D. Товар продається за акційною ціною.

5. Сутність методу призначення ціни на підставі собівартості:

- A. До собівартості товару додають податок на прибуток і податок на додану вартість.
- B. До собівартості товару додають прибуток і податок на додану вартість.
- C. До собівартості товару додають комунальні витрати і податок на додану вартість.
- D. Від собівартості товару віднімають прибуток і податок на додану вартість.

6. Сутність методу призначення ціни на підставі цін конкурентів:

- A. Ціну призначають з урахуванням цін конкурентів.
- B. Ціну призначають рівною цінам конкурентів.
- C. Ціну призначають незважаючи на ціни конкурентів.
- D. Правильна відповідь відсутня.

7. Сутність методу призначення ціни на унікальний товар/послугу:

- A. Ціну призначають з урахуванням високого рівня рентабельності.
- B. Ціну призначають на власний розсуд.
- C. Встановлюють високу ціну.
- D. Усі відповіді є правильними.

8. Сутність методу призначення ціни на іміджні та ексклюзивні товари/послуги:

- A. Ціну призначають з урахуванням цін на альтернативні товари/послуги.
- B. Встановлюють високу ціну.
- C. Ціну призначають залежно від сезонності попиту.
- D. Усі відповіді є правильними.

9. Сутність методу призначення ціни на підставі цінності товару/послуги для покупця:

- A. Ціну призначають залежно від значимості товару/послуги для покупця у конкретний момент часу.
- B. Ціну призначають відповідно до тієї, яку покупець готовий сплатити на той момент.
- C. У різних ситуаціях ціна на один і той же товар може бути різною.
- D. Усі відповіді є правильними.

10. Рекомендований алгоритм призначення ціни:

- A. Призначаємо ціну і чекаємо покупця, який гідно оцінить наш товар.
- B. Призначаємо ціну на рівні конкурентів і надаємо своїм покупцям знижки.
- C. Надаємо своєму товару унікальних рис і призначаємо на нього високу ціну.
- D. Спочатку розраховуємо ціну витратним методом, далі коригуємо залежно від цінності товару для покупця у конкретний момент часу.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Чим відрізняється методика ціноутворення у державних підприємствах від комерційних?
2. У який випадках до складу ціни товару не включають податок на додану вартість?
3. У яких випадках підприємство не отримує прибуток?
4. У якому випадку на які товари/послуги доцільно застосовувати метод призначення ціни на підставі собівартості?
5. У якому випадку на які товари/послуги доцільно застосовувати метод призначення ціни на підставі цін конкурентів?
6. У якому випадку на які товари/послуги доцільно застосовувати метод призначення ціни на іміджні/ексклюзивні товари/послуги?
7. У якому випадку на які товари/послуги доцільно застосовувати метод призначення ціни на унікальні товари/послуги?
8. У якому випадку на які товари/послуги доцільно застосовувати

метод призначення ціни на підставі цінності для покупця?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1

Визначити ціни на 2–3 різні товари/послуги вашого бізнесу, використавши для цього різні методики. Навести розрахунок цін.

Вказати, на якому саме розмірі ціни для своїх товарів/послуг ви зупинились, обґрунтуйте, чому саме таку ціну ви призначили.

Відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d	b	b	b	b	a	d	b	d	d

Тема 15. ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

§ 15.1. Поняття та цілі складання бізнес-плану.

§ 15.2. Розділи бізнес-плану.

Література для самостійного вивчення теми: [2, 4, 8, 20, 21, 22, 23, 27, 28, 30, 32].

Мета теми: ознайомити з цілями розробки бізнес-плану та його

складовими розділами.

§ 15.1. Поняття та цілі складання бізнес-плану

Бізнес-план – фінансове обґрунтування доцільності реалізації бізнес-ідеї.

Завжди перед розробкою і запуском будь-якого проєкту варто розробити бізнес-план, який покаже економічну доцільність запровадження задуманого.

Навіть у випадку, якщо розрахунки покажуть, що ідея не принесе реальних прибутків, витрати на розрахунок бізнес-плану будуть раціональними. Вони допоможуть уникнути значно більших збитків від реалізації невдалого проєкту.

Бізнес-план може бути розроблений у різній формі, що залежить від мети, з якою його складають.

Для кого слід розробляти бізнес-план:

1. *Для себе.* Ви самостійно плануєте фінансувати й реалізувати проєкт і бажаєте розуміти, які фінансові результати він може принести. У такому випадку можна обмежитись лише цифровими розрахунками. Звичайно, у такому випадку у автора проєкту повинне бути повне бачення (візуалізація), як цей проєкт буде реалізовуватись.

2. *Для себе та інвестора.* Ви плануєте самостійно реалізовувати проєкт, кошти надає інвестор. У цьому випадку необхідно спочатку дізнатись вимоги інвестора до проєкту та бізнес-плану, що інвестор хоче бачити у бізнес-плані. Також варто дізнатись, чи достатньо йому буде цифрових розрахунків, чи він бажає бачити текстову частину бізнес-плану. Бізнес-план необхідно розробляти відповідно до

побажань інвестора.

3. *Для іноземного інвестора.* Для реалізації й фінансування проєкту ви плануєте залучити іноземного інвестора. У такому випадку до розробки бізнес-плану необхідно підійти досить серйозно.

Структура і методика розробки бізнес-плану в Україні та зарубіжних країнах дещо відрізняються. Тому якщо ви ніколи не склали подібні бізнес-плани, краще для цього найняти фахівців. За даними консалтингової компанії, найкращою методикою розробки подібних бізнес-планів є методика, яку використовує велика четвірка аудиторських компаній (Делойт, ПрайсуотерхаусКуперс, Ернст енд Янг, КПМГ).

Взагалі у сучасному бізнес-середовищі класичні види бізнес-планів вже не складають. Їх розробляють у окремих випадках, коли це вимагають інвестори чи інші зацікавлені особи. Бізнес-план для себе складають шляхом обмірковування і розробки бізнес-моделі власної справи за методикою, яка була наведена у темі 6 «Основи розробки бізнес-моделі бізнесу».

§ 15.2. Розділи бізнес-плану

Бізнес-план містить опис бізнес-процесів та стратегії зростання бізнесу. Обсяг бізнес-плану складає 20–50 сторінок (може і більше) залежно від розміру і виду проєкту, для якого він складається. При написанні бізнес-плану слід дотримуватись правила «Стислість – сестра таланту». У той же час перед його написанням варто дізнатись у інвестора, якого вигляду він хотів би бачити бізнес-план, стислий чи розгорнутий.

Бізнес-план складається з таких розділів:

1. Резюме.
2. Опис компанії.
3. Опис продукту/послуги.
4. Огляд галузі.
5. Аналіз ринку.
6. Конкуренти.
7. Клієнти.
8. Плани маркетингу та продажів.
9. Розвиток компанії (проєкту).
10. Виробничий план.
11. Управління та команда.
12. Персонал.
13. Фінансовий план.
14. Додатки.

У випадку, коли бізнес-план складається для себе, розписувати всі ці розділи не дуже потрібно. Проте чітку відповідь на всі ці питання необхідно знати.

Основним розділом бізнес-плану є «Резюме». Інвестор спершу читає саме його. Якщо резюме зацікавить інвестора, він буде розглядати й інші розділи бізнес-плану. Тому від якості написання резюме залежить доля самого проєкту. Якщо резюме не зацікавить, то і гроші проєкт не отримає.

Резюме – це міні бізнес-план на одній-двох сторінках, яке пишеться в останню чергу. Резюме висвітлює найбільш важливі моменти бізнес-плану і НЕ є вступом до бізнес-плану. Воно повинне захопити читача з перших фраз і спонукати його читати далі.

Резюме має містити таку інформацію:

1. Вказати компанію, її досвід, структуру та місце розташування.

2. Описати, чим вона займається, ринок, який вона обслуговує.
3. Описати ринковий потенціал продукції компанії (послуг), тенденції ринку тощо.
4. Показати досвід та здобутки вищого керівництва та команди.
5. Необхідне фінансування, цілі, для яких воно буде використовуватись. Вказати обсяг стартового капіталу, суму поточних витрат, очікувані прибутки, термін окупності.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

1. Бізнес-план – це:

- A. Фінансовий план розвитку бізнесу.
- B. Розрахунок необхідної суми стартових витрат для старту бізнесу.
- C. Фінансове обґрунтування доцільності реалізації бізнес-ідеї.
- D. Документ, у якому розписано алгоритм відкриття власного бізнесу.

2. Для кого слід розробляти бізнес-план?

- A. Для банку, конкурентів, фіскальної служби.
- B. Для себе, інвестора, іноземного інвестора.
- C. Для інвестиційного фонду, мецената, банку.
- D. Для грантодавців, роботодавців, інвестора.

3. Склад розділів бізнес-плану:

- A. Резюме, опис продукту/послуги, аналіз ринку, конкуренти, клієнти, плани маркетингу та продажів, виробничий план,

управління та команда, персонал, фінансовий план.

В. Резюме, опис продукту/послуги, аналіз ринку, конкуренти, клієнти, перелік знижок, виробничий план, управління та команда, персонал, план оптимізації оподаткування.

С. Резюме, опис компанії, опис продукту/послуги, огляд світового ринку, конкуренти, клієнти, плани маркетингу та продажів, розвиток компанії, план підвищення кваліфікації персоналу, управління та команда, баланс.

Д. Резюме, опис компанії, опис продукту/послуги, конкуренти, клієнти, плани маркетингу та знищення конкурентів, розвиток компанії, виробничий план, управління та команда, персонал, алгоритм реєстрації підприємницької діяльності.

4. Призначення резюме бізнес-плану:

А. Висвітлити найбільш важливі моменти бізнес-плану.

В. Ознайомити із ситуацією на ринку цього бізнесу.

С. Довести, що для реалізації проєкту необхідна саме така сума коштів.

Д. Підняти настрій читача.

5. Інформація, яку не слід включати до резюме:

А. Штатний розпис працівників підприємства.

В. Система оподаткування підприємства.

С. Обґрунтування доцільності надання знижок.

Д. Усі відповіді є правильними.

6. Резюме має містити таку інформацію:

А. Необхідне фінансування, обсяг стартового капіталу, суму

поточних витрат, очікувані прибутки, термін окупності.

В. Розрахунок точки беззбитковості, опис цільової аудиторії, перелік конкурентів, очікувані прибутки.

С. Досвід та здобутки вищого керівництва підприємства, перелік нагород торгової марки, план фіскальних платежів.

Д. Усі відповіді є правильними.

7. Якщо для реалізації бізнес-ідеї підприємець буде використовувати лише власні кошти, то:

А. Йому не потрібно складати бізнес-план, оскільки немає перед ким звітувати за використання коштів.

В. Йому слід розрахувати бізнес-план, щоб розуміти фінансову вигідність проекту.

С. Йому слід спершу зареєструвати підприємницьку діяльність, потім рахувати бізнес-план.

Д. Йому слід розглянути можливість оформити кредит для відкриття бізнесу у більших масштабах.

8. Якщо для реалізації бізнес-ідеї підприємець планує залучити кошти інвесторів, то:

А. Йому не потрібно складати бізнес-план, оскільки інвестори не вимагають повертати їм кошти.

В. Йому слід розрахувати бізнес-план, щоб розуміти фінансову вигідність проекту.

С. Йому слід спершу дізнатись умови інвестора, потім рахувати бізнес-план з урахуванням цих вимог.

Д. Йому слід пошукати інвестора, який пропонує найбільш вигідні умови фінансування.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Навіщо розраховувати бізнес-план?
2. Якщо для реалізації бізнес-ідеї підприємець буде використовувати лише власні кошти, чи потрібно складати бізнес-план?
3. Чому підприємець не може сам розробити бізнес-план у випадку, якщо для реалізації бізнес-ідеї планується залучити кошти іноземних інвесторів?
4. Які розділи містить бізнес-план?
5. Який розділ бізнес-плану має бути дуже гарно підготовлений?
6. Яка задача резюме бізнес-плану?
7. Яку інформацію слід подавати у резюме бізнес-плану?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1

На підставі виконаних завдань з попередніх тем, а також знань з інших дисциплін підготуйте текстову частину всіх розділів бізнес-плану свого проєкту, крім резюме та фінансових показників.

Детальна методика розробки бізнес-плану наведена у додатку А.

Відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8
с	б	а	а	д	а	б	с

Тема 16. РОЗРАХУНОК БІЗНЕС-ПЛАНУ

§ 16.1. Алгоритм розрахунку бізнес-плану.

§ 16.2. Розрахунок основних показників бізнес-плану.

Література для самостійного вивчення теми: [2, 4, 8, 20, 21, 22, 23, 27, 28, 30, 32].

Мета теми: ознайомити з методикою проведення розрахунків бізнес-плану.

§ 16.1. Алгоритм розрахунку бізнес-плану

Для кожного виду діяльності зміст розрахунків бізнес-плану буде мати свою особливість. Проте алгоритм розрахунків є єдиним для всіх. Перед самими розрахунками необхідно здійснити попередню роботу з розробки бізнес-ідеї. Розуміти, що і як буде відбуватись, знати всю вихідну вартісну інформацію: вартість сировини, матеріалів, робіт, ціна товару, кількісні показники. Всі розрахунки зручніше за все робити в редакторі Excel.

Розрахунки здійснюють у такій послідовності:

1. Визначають обсяги виробництва продукції за день, тиждень, місяць, рік.
2. Визначають обсяги продажу продукції за день, тиждень, місяць, рік.
3. Визначають загальну виручку від продажу продукції за місяць, за рік.
4. Розраховують постійні витрати підприємства на місяць.
5. Визначають змінні витрати на одиницю продукції.

6. Розраховують загальну собівартість виробництва продукції на місяць.
7. Розраховують собівартість одиниці продукції.
8. Розраховують валовий прибуток за місяць.
9. Розраховують суму податків залежно від системи оподаткування, за якою підприємство сплачуватиме податки.
10. Якщо для започаткування бізнесу підприємство брало кредит, визначають щомісячну суму тіла кредиту та відсотки за користування кредитом.
11. Розраховують суму чистого прибутку за місяць, за рік.
12. Розраховують точку беззбитковості бізнесу.
13. Визначають необхідну суму стартового капіталу.
14. Складають план руху грошових потоків бізнесу на 1–2–3 роки (залежно від виду діяльності та терміну окупності бізнесу).
15. Розраховують термін окупності стартових витрат.

§ 16.2. Розрахунок основних показників бізнес-плану

Розрахунок будемо проводити на прикладі такого виду діяльності, як маленьке вуличне кафе, де буде всього 2 страви: кава та картопля по-селянськи.

1. Визначаємо обсяги виробництва продукції за тиждень, місяць, рік.

Ми визначились, що кафе буде працювати кожного дня, без вихідних, тобто 7 робочих днів на тиждень. Тому за місяць буде мати 30 робочих днів, за рік – 360 днів. За один день у середньому будуть продавати по 120 стаканів кави та 35 порцій картоплі.

Кожен вид бізнесу буде працювати по-різному. Хтось буде працювати лише по будням, тобто 5 днів на тиждень. На місяць буде 22 робочих дні, на рік – 264 дні (22 дні × 12 місяців).

При 6-денному робочому тижні: на тиждень – 6 днів, на місяць – 26, на рік – 312 днів.

Є бізнеси з ненормованим робочим днем, або нетрадиційним робочим тижнем. Наприклад, організація свят. У такому випадку обсяг роботи (кількість замовлень) розраховують як середнє значення на тиждень чи на місяць (табл. 16.1).

Таблиця 16.1

Розрахунок обсягу виробництва і продажу продукції

Показники	Значення показників за період			
	день	тиждень	місяць	рік
<i>Кава</i>				
Кількість робочих днів за період, дні	1	7	30	360
Кількість стаканів за період, шт	120	840	3600	43200
<i>Картопля по-селянськи</i>				
Кількість робочих днів за період, дні	1	7	30	360
Кількість порцій за період, шт	35	245	1050	12600

2. Визначаємо обсяги продажу продукції за день, тиждень, місяць, рік.

У цьому випадку обсяги продажу дорівнюють обсягам виробництва, оскільки каву та картоплю будуть виготовляти лише на замовлення покупця.

3. Визначаємо загальну виручку від продажу продукції за місяць, за рік.

Заздалегідь визначились, що ціна 1 стакану кави складатиме 17 грн, порції картоплі – 23 грн. При визначенні виручки беремо до розрахунку **ціну без ПДВ** (табл. 16.2).

Таблиця 16.2

Розрахунок виручки від продажу продукції, грн

Показники	Значення показників за період	
	місяць	рік
Кава		
Кількість стаканів за період, шт	3600	43200
Ціна 1 стакану, грн	17	17
Виручка за період, грн	61200	734400
Картопля по-селянськи		
Кількість порцій за період, шт	1050	12600
Ціна 1 порції, грн	23	23
Виручка за період, грн	24150	289800
Всього виручка	85 350	1 024 200

Значення виручки за рік необхідне для того, щоб зрозуміти, чи буде мати підприємство право на сплату єдиного податку і до якої групи платників єдиного податку буде належати це підприємство.

4. Розрахунок постійних витрат підприємства на місяць.

Витрати підприємства поділяються на 2 види: постійні та змінні.

Постійні витрати – це витрати, загальна сума яких майже не залежить від обсягу виробництва продукції за період. До таких витрат

належать: оренда приміщення, комунальні платежі тощо.

Змінні витрати – витрати, загальна сума яких є прямо пропорційною обсягу виробництва продукції. До таких витрат належать: витрати на сировину, матеріали тощо.

До складу постійних витрат буде входити заробітна плата. Тому розрахуємо спочатку заробітну плату.

У співробітників заробітна плата буде складатись з двох частин: окладу та премії за суму виручки. Така система оплати праці буде зацікавлювати співробітників добре працювати, краще обслуговувати клієнтів та продавати більше продукції. У той же час потрібно враховувати, що їхня заробітна плата не може бути нижчою за встановлений у країні розмір мінімальної заробітної плати, що буде визначено нижче (табл. 16.3).

Таблиця 16.3

Розрахунок заробітної плати на місяць, грн

Працівники	Кількість працівників, чол.	Сума, грн	
		1 працівника	всіх
Директор	1	10 000	10 000
Співробітники	3	3 000	9 000
Разом	4	x	19 000

При нарахуванні заробітної плати підприємство завжди сплачує єдиний соціальний внесок, який складає 22% від суми нарахованої заробітної плати. Визначимо його суму:

$$\frac{19\,000 \text{ грн} \times 22\%}{100\%} = 4\,180 \text{ грн}$$

До складу постійних витрат входить амортизація основних засобів.

Амортизація – це частина вартості основних засобів, яка переноситься на вартість виготовленої продукції частинами, протягом строку використання цього основного засобу.

Підприємство для старту бізнесу придбало ряд речей. Проте не всі з них належать до таких, на які нараховується амортизація. Посуд, господарські речі, канцтовари належать до малоцінних необоротних матеріальних активів, на які амортизація не нараховується і вони списуються відразу після їх оприбуткування.

Сума річної амортизації залежить від строку служби основного засобу (табл. 16.4).

$$\text{Сума амортизації за рік} = \frac{\text{Вартість основного засобу}}{\text{Строк служби}}$$

Таблиця 16.4

Розрахунок суми амортизації основних засобів за рік, грн

Найменування засобу	Початкова вартість, грн	Строк служби, роки	Сума амортизації, грн	
			за рік	за місяць
Барний стіл	5000	5	1000	83,33
Столи для відвідувачів	2500	5	500	41,67
Стіл «кухонний»	3000	5	600	50,00
Стільці (5 шт)	5000	5	1000	83,33
Разом	15 500	x	3100	258,33

Тепер можна розрахувати загальну суму постійних витрат (табл. 16.5).

Таблиця 16.5

Розрахунок постійних витрат підприємства на місяць, грн

Показники	Значення показників
Оренда приміщення	7000
Амортизація основних засобів	258,33
Оренда кавомашини	1200
Охорона приміщення	500
Бухгалтерські послуги	1300
Реклама	400
Заробітна плата	19 000
Єдиний соціальний внесок (22% на нараховану заробітну плату)	4 180
Мийні засоби	650
Канцтовари	100
Інші витрати	300
Разом	34 888,33

5. Визначаємо змінні витрати на одиницю продукції.

Спочатку проведемо розрахунки щодо премії працівників. Для стимулювання співробітників визначаємо їм премію за виручку у обсязі 15% (табл. 16.6).

Сума премії працівників на місяць, грн

Показники	Значення показників
Премія за виручку, %	15
Кількість працівників, чол.	3
Виручка за місяць	
на всіх працівників	85350
на 1 працівника	28450
Сума премії	
на всіх працівників	12 803
на 1 працівника	4 268

Перевіримо, чи досягне заробітна плата нашого співробітника визначеного державою мінімального рівня.

Відповідно до Закону України «Про Державний бюджет на 2022 рік», з 1 січня 2022 року розмір мінімальної заробітної плати складає 6500 гривень.

До суми окладу 6000 грн додамо премію:

$$3\,000 + 4\,268 = 7\,268 \text{ грн.}$$

Отже, ми дотримуємось встановлено законом розміру мінімальної заробітної плати. Якщо за вашими розрахунками виходить сума менше встановленого державою рівня, необхідно коригувати суму. У той же час необхідно подумати, чи буде ваш працівник старанно працювати на цьому місці за таку заробітну плату.

Тепер необхідно визначити суму премії за одиницю кожного виду продукції (табл. 16.7).

Таблиця 16.7

Розрахунок суми премії на одиницю продукції, грн

Показники	Значення показників
Премія за виручку, %	15
Ціна продукції	
1 стакан кави	17
1 порція картоплі	23
Сума премії за:	
1 стакан кави	2,55
1 порція картоплі	3,45
Єдиний соціальний внесок на премію, %	
1 стакан кави	0,56
1 порція картоплі	0,76

Для розрахунку суми змінних витрат необхідно визначити витрати продуктів на виготовлення порції картоплі. З кавою значно простіше. Там вартість однієї порції кави визначається просто, оскільки всі складові мають штучне фасування: окремо сам паперовий стаканчик, окремо стікер кави, стікер цукру тощо. У картоплі штучного фасування немає. Тому тут застосовують інші підходи.

У громадському харчуванні собівартість однієї порції розраховують по-іншому. Дуже важко обрахувати собівартість, наприклад, однієї порції борщу. Скільки на 1 порцію було витрачено буряка, капусти, солі, інших продуктів? Це порахувати дуже важко.

Тому, за рекомендаціями бухгалтерського обліку, у громадському харчуванні спочатку визначають вартість 100 порцій страви, потім перераховують на вартість 1 порції (табл. 16.8).

Таблиця 16.8

Розрахунок витрат на 100 порцій картоплі по-селянські

Продукти	Одиниці виміру	Кількість	Ціна 1 кг, грн	Вартість, грн
Картопля	кг	35	8	280
Олія	л	0,8	30	24
Цибуля	кг	6	5	30
Зелень	кг	1,0	80	80
Сіль	кг	0,3	4,2	1,26
Перець	кг	0,020	300	6,00
Вода	л	12	2	24
Електроенергія	кВт	3	0,2	0,60
Разом на 100 порцій	х	х	х	445,86
Витрати на 1 порцію	х	х	х	4,46

Тепер можна розрахувати загальну суму змінних витрат на одиницю продукції. Окремо рахуємо змінні витрати по каві, окремо – по картоплі (табл. 16.9).

Таблиця 16.9

**Розрахунок змінних витрат в розрахунку на одиницю продукції,
грн**

Показники	Значення показників
<i>Кава, 1 стакан</i>	
Стакан	0,8
Кава – стікер	2,2
Цукор – стікер (2 шт)	0,35
Мішалка	0,02
Вода	0,45
Електроенергія	0,80
Серветка	0,12
Премія співробітника	2,55
Єдиний соціальний внесок на премію	0,561
Разом	7,85
<i>Картопля по-селянськи–1 порція</i>	
Продукти	4,46
Тарілка	0,40
Виделка	0,40
Серветка	0,12
Премія співробітника	3,45
Єдиний соціальний внесок на премію	0,759
Разом	9,59

6. Розраховуємо загальну собівартість виробництва продукції на місяць.

Розрахунки проводять на підставі проведених вище розрахунків. На підставі загальної собівартості продукції потім визначимо собівартість одиниці кожного виду продукції.

Якби наше кафе продавало лише один вид продукції, то визначити собівартість було б дуже просто. До загальної суми постійних витрат додаємо загальну суму змінних витрат і ділимо на кількість продукції. Проте такі ситуації на практиці трапляються рідко. Зазвичай підприємства займаються виробництвом і продажем декількох видів продукції.

Для розрахунку собівартості кожного виду продукції нам потрібне значення постійних витрат. А ми маємо загальну їх суму по підприємству. Необхідно постійні витрати розподілити між всіма видами продукції і послуг підприємства. Яким чином?

За рекомендаціями бухгалтерського обліку, постійні витрати розподіляють між всіма видами діяльності підприємства пропорційно загальній сумі змінних витрат (табл. 16.10).

Таблиця 16.10

Загальна сума витрат на місяць, грн

Показники	Кава	Картопля	Разом
Обсяг виробництва за місяць, шт	3600	1050	x
Змінні витрати на одиницю продукції	7,85	9,59	x
Загальна сума змінних витрат на місяць	28263,60	10066,98	38330,58

Продовження таблиці 16.10

Показники	Кава	Картопля	Разом
Частка змінних витрат на цю продукцію у загальній сумі змінних витрат, %	73,74	26,26	100,0
Постійні витрати на місяць			34888,33
Розподіл постійних витрат за видами продукції	25725,41	9162,92	34888,33
Разом витрат (постійні + змінні)	53989,01	19229,90	73218,91

7. Визначаємо собівартість одиниці продукції.

Собівартість одиниці продукції вже покаже, чи вигідною буде наша діяльність, чи ні. Якщо собівартість є нижчою за ціну, то діяльність є вигідною. Якщо нижча за ціну, то бізнес буде приносити збиток.

Собівартість одиниці продукції також складається з постійних витрат та змінних (табл. 16.11).

Таблиця 16.11

Розрахунок собівартості виробництва одиниці продукції, грн

Показники	Кава	Картопля	Разом
Обсяг виробництва за місяць, шт	3600	1050	x
Загальні витрати за місяць	53989,01	19229,90	73218,91
Собівартість одиниці продукції	15,00	18,31	x

8. Розраховуємо валовий прибуток (табл. 16.12).

$$\text{Валовий прибуток} = \text{Виручка} - \text{Загальна сума витрат}$$

Таблиця 16.12

Розрахунок валового прибутку за період, грн

Показники	Значення показників за період	
	місяць	рік
Загальна сума витрат	73218,91	878626,96
Виручка	85350	1024200
Валовий прибуток	12131,09	145573,04

Витрати за рік розраховують множенням витрат на місяць на 12 місяців.

9. Розраховуємо суму податків.

Увага! Інформація про податки наводиться станом на момент підготовки навчального посібника. Читачам, при розрахунку суми податків, слід буде звернутися до положень податкового законодавства на момент проведення розрахунків.

Відповідно до норм Податкового кодексу, наше підприємство має право на спрощену систему оподаткування і належить до 2-ї групи платників єдиного податку (стаття 291).

Відповідно до Податкового кодексу, до другої групи спрощеної системи оподаткування належать фізичні особи-підприємці, які не використовують працю найманих осіб або кількість осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах, одночасно не перевищує 10 осіб; та обсяг доходу не перевищує 834 розміри мінімальної

заробітної плати, встановленої законом на 1 січня податкового (звітного) року.

Відповідно до Законів України «Про Державний бюджет на 2021 рік» та «Про Державний бюджет на 2022 рік», з 1 грудня 2021 року розмір мінімальної заробітної плати складає 6500 гривень.

Визначаємо максимально допустимий розмір доходу за рік для фізичних осіб – підприємців другої групи спрощеної системи оподаткування:

$$6\,500 \text{ грн} \times 834 = 5\,421\,000 \text{ грн}$$

У нашій кав'ярні виручка (тобто дохід) за рік складають меншу суму, це означає, що ми маємо право сплачувати податок за другою групою спрощеної системи оподаткування.

Відповідно до статті 293 Податкового кодексу, для другої групи платників єдиного податку ставка єдиного податку складає до 20 відсотків розміру мінімальної заробітної плати (табл. 16.13).

Таблиця 16.13

Розрахунок суми єдиного податку на місяць, грн

Показники	Значення показників
Ставка єдиного податку, % від мінімальної заробітної плати	20
Сума мінімальної заробітної плати станом на 01.12.2021 р.	6500
Сума єдиного податку	1300

10. Визначаємо щомісячну суму тіла кредиту та відсотки за користування кредитом.

Підприємство не брало кредит.

11. Розраховуємо суму чистого прибутку (табл. 16.14).

$$\text{Чистий прибуток} = \text{Валовий прибуток} - \text{Податки}$$

Таблиця 16.14

Розрахунок чистого прибутку на період, грн

Показники	Значення показників за період	
	місяць	рік
Валовий прибуток	12131,09	145573,04
Сума єдиного податку	1300	15600
Платежі за кредитом	0	0
Чистий прибуток	10831,09	129973,04

12. Розраховуємо точку безбитковості бізнесу.

Точка безбитковості – це обсяг продукції за період, коли отримана виручка покриває всі витрати на її виробництво та продаж.

Точка безбитковості розраховується за формулою:

$$\text{Точка безбитковості за період} = \frac{\text{Постійні витрати за період}}{\text{Ціна} - \text{Змінні витрати на одиницю продукції}}$$

Точку безбитковості легко обрахувати, якщо підприємство займається одним видом продукції. Коли підприємство виробляє декілька видів продукції, розрахунки стають значно складнішими і мало хто з підприємців на практиці буде ними займатись.

Простіше буде розуміти, що сума виручки за місяць має бути вищою за суму постійних витрат. Якщо виручка є меншою, дорівнює чи дещо більша за суму постійних витрат, це загрожує підприємству збитком. Доцільно прикласти зусилля для збільшення виручки.

Тобто для того, щоб не отримувати збитки, необхідно мати виручку на місяць значно більшу за 45868 грн.

13. Визначаємо необхідну суму стартового капіталу.

Було вирішено, що приміщення і обладнання беремо в оренду, а необхідні меблі та інші речі купуємо (табл. 16.15).

Таблиця 16.15

Розрахунок суми стартового капіталу, грн

Види витрат	Сума, грн
Ремонт приміщення	20000
Барний стіл	5000
Столи для відвідувачів	2500
Стіл «кухонний»	3000
Стільці (5 шт)	5000
Посуд	1000
Мийні засоби	200
Господарські речі (відро, віник, інше)	500
Продукти	5000
Разовий посуд	3500
Канцтовари	400
Інше	1000
Разом	27 100

14. Складаємо план руху грошових потоків бізнесу і розраховуємо термін окупності стартових витрат.

Звично, в економічній літературі можна зустріти таку методику розрахунку терміну окупності стартового капіталу:

$$\frac{\text{Термін окупності стартового капіталу, місяці}}{\text{місяці}} = \frac{\text{Сума стартового капіталу}}{\text{Сума чистого прибутку на місяць}}$$

Користуватись цією методикою не зовсім доречно, оскільки вона не показує реальний термін окупності. Витрати на старті бізнесу не обмежують лише закупленими основними засобами та матеріалам. Часто бізнес у перший час свого функціонування отримує збиток. І підприємцю потрібно мати запас грошових коштів для покриття цих збитків. Такі втрати теж потрібно окупити. Тому доречно буде розраховувати термін окупності стартових витрат, до яких входить вартість стартового капіталу та сума збитків у перший період функціонування бізнесу.

Спочатку визначимо фінансові показники на старті бізнесу. У нашому випадку заплановано, що на «повну потужність» кафе почне працювати лише з 6-го місяця. А до цього обсяги продажу будуть меншими за визначену величину. Складаємо таблицю «Розрахунок фінансових показників на старті бізнесу», яка наведена у табл. 16.16.

Складаємо план руху грошових потоків. У плані врахуємо суму стартових витрат та визначимо період їх окупності.

При розрахунку плану руху грошових потоків застосовують такий показник, як чистий грошовий потік. Він враховує, що амортизація, яка нараховується, у дійсності нікуди не перераховується і підприємство може нею користуватись у своїх фінансових розрахунках.

$$\begin{array}{l} \text{Чистий} \\ \text{грошовий} \\ \text{потік} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Чистий} \\ \text{прибуток} \end{array} + \text{Амортизація}$$

Складаємо таблицю «План руху грошових потоків за перший рік» (табл. 16.17) та «План руху грошових потоків за другий рік» (табл. 16.18).

Таб.16.16. Розрахунок фінансових показників на старті бізнесу, грн

Показники	Місяці року												За рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Кава													
Обсяги продажу, шт.	200	550	1300	2100	3000	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	32350
Змінні витрати на 1 стакан	7,85	7,85	7,85	7,85	7,85	7,85	7,85	7,85	7,85	7,85	7,85	7,85	к
Загальна сума змінних витрат	1570,20	4318,05	10206,30	16487,10	23553,00	28263,60	28263,60	28263,60	28263,60	28263,60	28263,60	28263,60	253979,85
Картонли													
Обсяги продажу, шт.	55	120	360	480	825	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	9190
Змінні витрати на 1 порішок	9,59	9,59	9,59	9,59	9,59	9,59	9,59	9,59	9,59	9,59	9,59	9,59	к
Загальна сума змінних витрат	527,32	1150,51	3451,54	4602,05	7909,77	10066,98	10066,98	10066,98	10066,98	10066,98	10066,98	10066,98	88110,04
Разом													
Разом змінні витрати	2097,52	5468,56	13657,84	21089,15	31462,77	38330,58	38330,58	38330,58	38330,58	38330,58	38330,58	38330,58	342089,89
Постійні витрати	34888,33	34888,33	34888,33	34888,33	34888,33	34888,33	34888,33	34888,33	34888,33	34888,33	34888,33	34888,33	418 660
Загальна сума всіх витрат	36985,85	40356,90	48546,17	55977,48	66351,10	73218,91	73218,91	73218,91	73218,91	73218,91	73218,91	73218,91	760749,89
Ціна продажу													
кави	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	к
картонлі	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	к
Віручка (дохід)													
кави	3400	9350	22100	35700	51000	61200	61200	61200	61200	61200	61200	61200	549950
картонлі	1265	2760	8280	11040	18975	24150	24150	24150	24150	24150	24150	24150	211370
Разом виручка	4665	12110	30380	46740	69975	85350	85350	85350	85350	85350	85350	85350	761 320

Таб. 16.17. План руху грошових потоків за перший рік, грн

Показники	Місяці року												За рік	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Вручка (дохід) від продажу продукції	4665	12110	30380	46740	69975	83350	83350	83350	83350	83350	83350	83350	83350	761320
Загальна сума всіх витрат	36983,85	40356,90	48346,17	55977,48	66331,10	73218,91	73218,91	73218,91	73218,91	73218,91	73218,91	73218,91	73218,91	760749,89
Валовий прибуток	-32321	-28247	-18166	-9237,48	3623,90	12131,09	12131,09	12131,09	12131,09	12131,09	12131,09	12131,09	12131,09	570,11
Сума єдиного податку	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	15600
Чистий прибуток	-33621	-29547	-19466	-10537	2323,90	10831,09	10831,09	10831,09	10831,09	10831,09	10831,09	10831,09	10831,09	-15030
Сума амортизації	258,33	258,33	258,33	258,33	258,33	258,33	258,33	258,33	258,33	258,33	258,33	258,33	258,33	3100,00
Чистий грошовий потік	-33363	-29289	-19208	-10279	2382,23	11089,42	11089,42	11089,42	11089,42	11089,42	11089,42	11089,42	11089,42	-11930
Стартові витрати	27100													
Чистий грошовий потік з нарастанням підсумком з урахуванням окупності стартових витрат	-60462	-89751	-108959	-119238	-116656	-105366	-94477	-83388	-72298	-61209	-50119	-39030	-39030	x

Таб. 16.18. План руху грошових потоків за другий рік, грн

Показники	Місяці року							За рік								
	1	2	3	4	5	6	7		85350	85350	85350	85350	85350	85350	85350	85350
Виручка (доход) від продажу продукції	85350	85350	85350	85350	85350	85350	85350	73218,91	73218,91	73218,91	73218,91	73218,91	73218,91	73218,91	73218,91	878626,96
Загальна сума всіх вират	73218,91	73218,91	73218,91	73218,91	73218,91	73218,91	73218,91	12131,09	12131,09	12131,09	12131,09	12131,09	12131,09	12131,09	12131,09	145573,04
Балансовий прибуток	12131,09	12131,09	12131,09	12131,09	12131,09	12131,09	12131,09	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	15600
Сума єдиного податку	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	10831,09	10831,09	10831,09	10831,09	10831,09	10831,09	10831,09	10831,09	129973,04
Чистий прибуток	10831,09	10831,09	10831,09	10831,09	10831,09	10831,09	10831,09	258,33	258,33	258,33	258,33	258,33	258,33	258,33	258,33	3100,00
Сума амортизації	258,33	258,33	258,33	258,33	258,33	258,33	258,33	11089,42	11089,42	11089,42	11089,42	11089,42	11089,42	11089,42	11089,42	133073,04
Чистий грошовий потік	11089,42	11089,42	11089,42	11089,42	11089,42	11089,42	11089,42									
Чистий грошовий потік з нарастачими підсумком з урахуванням окупності стартових вират	-27940,47	-16851,05	-5761,63	5327,79	16417,21	27506,63	38596,05	49685,47	60774,89	71864,31	82953,73	94043,15				x

Якщо бізнес протягом двох років свого функціонування не покрити стартові витрати або почав їх покривати лише наприкінці 2-го року проекту, то План руху грошових потоків необхідно скласти і на третій рік функціонування підприємства.

Розрахунки показують, що за рахунок того, що у перші місяці обсяги продажу будуть малими, перші чотири місяці кафе буде отримувати збитки. Прибутки почнуть надходити лише з 5-го місяця.

Розрахуємо термін окупності стартових витрат бізнесу за формулою:

$$\frac{\text{Стартовий капітал} + \text{Збитки у перший період бізнесу}}{\text{Щомісячна сума позитивного чистого грошового потоку}} + \text{Кількість перших місяців, коли бізнес отримував збитки}$$

$$\frac{27100 \text{ грн} + 92\,138 \text{ грн}}{11\,089,42 \text{ грн/міс.}} + 4 \text{ міс.} = 10,8 + 4 = 14,8 \text{ міс.} = 15 \text{ міс.}$$

де: 92 138 грн – збитки за перші 4 місяці бізнесу;

27 100 грн – стартовий капітал;

11 089,42 грн – позитивний чистий грошовий потік за один місяць (коли він має додатне значення);

4 міс. – кількість перших місяців, коли бізнес отримував збитки.

Розрахунки формули та таблиць показують, що за рахунок збитковості перших чотирьох місяців бізнесу термін окупності стартових витрат буде складати 15 місяців. Лише з 4-го місяця другого року кафе окупить всі стартові витрати.

Через те, що такий бізнес перші місяці буде збитковим, за результатами першого року підприємство отримає 15 030 грн збитків. У цілому за два роки чистий грошовий потік складе 113 073 грн прибутку.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

1. Коли слід приступати до розрахунків бізнес-плану?

- A. Після негативної відповіді банку на запит у кредитуванні.
- B. Після прийняття рішення про відкриття бізнесу.
- C. Після консультації з досвідченим підприємцем.
- D. Після розробки бізнес-ідеї.

2. Від чого залежить обсяг виробництва продукції/надання послуг?

- A. Кількості робочих днів.
- B. Попиту на товар/послугу.
- C. Наявності сировини.
- D. Усі відповіді є правильними.

3. Виручку за місяць розраховують:

- A. Множенням обсягу виробництва за місяць на ціну.
- B. До собівартості додають податок на додану вартість.
- C. Від прибутку за місяць віднімають податок.
- D. Множенням ціни на обсяг продажу за місяць.

4. Постійні витрати – це:

- A. Витрати, які підприємство постійно сплачує.
- B. Витрати на регулярні заходи з проведення рекламної кампанії.
- C. Витрати, загальна сума яких не залежить від обсягу виробництва продукції за період.
- D. Витрати, які підприємству потрібно постійно покривати і які включаються до складу собівартості продукції.

5. Змінні витрати – це:

- A. Витрати на заміну зношених засобів.
- B. Витрати, загальна сума яких залежить від сезону.
- C. Витрати, загальна сума яких є прямо пропорційною обсягу виробництва продукції.
- D. Витрати, загальна сума яких розрахована на підставі коефіцієнта інфляції в країні.

6. Суму амортизації за рік розраховують:

- A. Множенням залишкової вартості основного засобу на термін його служби у роках.
- B. Відніманням від постійних витрат за рік суми орендної плати.
- C. Діленням вартості придбання основного засобу на термін його служби у роках.
- D. Додаванням до вартості сировини витрат на ремонт основних засобів на рік.

7. Собівартість одиниці продукції розраховують:

- A. Діленням загальної суми витрат на місяць на конкретний вид продукції на її обсяг виробництва на місяць.

- В. Відніманням від виручки за місяць суми прибутку.
- С. Постійні витрати за місяць множать на обсяг виробництва продукції.
- Д. Усі відповіді є правильними.

8. Сума податків, які сплачує підприємство, залежить від:

- А. Виду системи оподаткування (звичайна чи спрощена).
- В. Виручки підприємства за рік.
- С. Ставки податків.
- Д. Усі відповіді є правильними.

9. Чистий прибуток розраховують:

- А. Від суми виручки віднімають податки та платежі по кредиту.
- В. Від суми валового прибутку віднімають податки та платежі по кредиту.
- С. Від собівартості віднімають податки та платежі по кредиту.
- Д. Від суми валового прибутку віднімають витрати та тіло кредиту.

10. При розрахунку терміну окупності стартових витрат враховують:

- А. Суму стартового капіталу, величину збитків у перші місяці роботи проекту, позитивний чистий грошовий потік на місяць, кількість місяців, коли бізнес отримував збитки.
- В. Суму стартового капіталу, чистий прибуток на місяць, суму амортизації.
- С. Суму стартового капіталу, суму постійних витрат на місяць, чистий прибуток на місяць, кількість місяців роботи бізнесу.

D. Суму стартового капіталу, чистий грошовий потік на місяць, суму постійних витрат.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Що має бути обов'язково зроблено перед розрахунками бізнес-плану?
2. Чим відрізняються постійні витрати від змінних?
3. Як потрібно розподіляти постійні витрати між декількома видами продукції?
4. Що впливає на формування чистого грошового потоку?
5. Чим відрізняються поняття стартового капіталу від стартових витрат?
6. На який термін слід складати План руху грошових потоків?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання 1

Проведіть розрахунок бізнес-плану за своїм бізнес-проектом. Усі розрахунки мають бути здійснені у редакторі Excel.

Відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d	d	d	c	c	c	a	d	b	a

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 4

Фінансувати бізнес-проекти можна з різних джерел. Існує три типи джерел фінансування: власні кошти, залучені кошти, комбіноване фінансування. Далеко не завжди започаткування бізнесу потребує великих коштів на його фінансування. Більш необхідними будуть фізичні і моральні зусилля підприємця та час.

Великою помилкою багатьох підприємців є пошук зовнішніх джерел, тоді як вони не на повну можливість використовують усі можливості отримання власних коштів через збільшення продажів та надходження виручки.

Залучати кошти для здійснення проекту можна різними способами. Це можуть бути джерела, які вимагають повернення отриманих коштів (кредитні ресурси, відстрочка платежу, отримання майна в оренду, аванс від покупця), а також джерела, де повертати кошти не потрібно: отримання товару/послуги безкоштовно; благодійна допомога; кошти інвестора; гранти; краудфандинг.

Перед отриманням кредиту слід ретельно все зважити і прорахувати. Кредит можна брати лише у випадку, якщо сума прибутку підприємця буде більшою за суму місячних платежів на погашення кредиту.

Відстрочку платежу використовують двома способами: укладення домовленості з постачальником товару (послуги) про відстрочку платежу; забезпечення швидшої оплати придбаного товару власними покупцями, з якими укладено домовленість про відстрочку платежу.

Отримати необхідний ресурс можна абсолютно безкоштовно. Використати те, що вже маєте, отримати безкоштовно чи благодійна допомога. Для отримання благодійної допомоги має відбутись таке:

цінності спонсора і вашого бізнес-проєкту збігаються, для спонсора є близькою ідея вашої діяльності; вам просто пощастило.

Отримання майна в оренду дозволяє значно зменшити суму стартових витрат та уникнути ризику придбання майна не з тими функціями, які потрібні.

Для виконання замовлення клієнта і придбання необхідних ресурсів можна попросити у клієнта аванс за роботу.

Задля отримання гранту необхідно розробити чіткий план реалізації ідеї проєкту, обґрунтувати його доцільність і суворо дотримуватись вимог грантодавців. При порушенні правил грантодавець може вимагати повернення отриманих коштів.

При залученні коштів приватного інвестора важливу увагу слід приділити юридичному оформленню стосунків з інвестором. Звично інвестори претендують на статус співвласника і певну частку у статутному капіталі бізнесу, на який вони дають кошти.

Краудфандинг – спосіб залучити кошти для розвитку бізнес-проєкту за рахунок внесків від великої кількості сторонніх осіб. Для засновника це безризикові кошти, які залучаються на добровільній основі від небайдужих до можливого проєкту людей. Краудфандингові кошти надають і моральну підтримку для підприємця.

Партнерство у бізнесі має дві поширені проблеми:

1) коли заздалегідь чітко не визначені ролі і правила дій, то партнери або втручаються у роботу один одного, або навпаки, залишають без уваги певні питання, сподіваючись, що другий партнер буде цим займатись;

2) поки бізнес розвивається повільно і заробляє мало грошей, стосунки між партнерами позитивні. Коли бізнес починає заробляти великі гроші, між партнерами починаються непорозуміння.

Якщо є можливість вести бізнес без партнера, краще робити без нього. Якщо не можна обійтися без партнера, визначтесь, для чого він вам потрібен. І те, для яких цілей ви бажаєте оформити партнерство (гроші, фахівець, інше), просто купіть це. При створенні партнерства необхідно на самому початку домовитись з партнером про розподіл ролей та прибутків.

Під ризиком розуміють небезпеку, можливість настання несприятливої ситуації. Існування ризику пов'язане з невизначеністю майбутнього. Ризик відрізняється від невизначеності тим, що він може бути вимірний. Ризики діяльності будь-якого суб'єкта поділяються на 2 види: очікувані та непередбачувані.

Непередбачувані ризики – ризики, які виникають у результаті форс-мажорних ситуацій і передбачити їх заздалегідь ніяк неможливо. Очікувані ризики – несприятливі ситуації, про які ми знаємо, що вони можуть статися. Такі ризики, у свою чергу, поділяються на 2 групи: ризики, які характерні для всіх видів діяльності; ризики, притаманні цьому виду діяльності, зумовлені його специфікою і час від часу проявляються у цій діяльності.

Одним із ефективних методів зниження непередбачуваного ризику та досягнення успіху є метод проб і помилок. Помилка використовується як джерело інформації. Кожна спроба надає відомості про те, що працює, що не працює, як не слід діяти.

До методів зниження негативного впливу очікуваних ризиків належать: уникнення ризику; попередження ризику; диверсифікація;

страхування; створення резервів; введення лімітів витрат ресурсів; збирання додаткової інформації; хеджування; прийняття ризику.

Ціна – грошовий вираз вартості товару/послуги, вартість продажу одиниці товару/послуги. Ціна продукту складається з трьох частин: собівартість, прибуток та податок на додану вартість. Підприємства державної/комунальної форми власності або громадські організації є безприбутковими і не мають право отримувати прибуток. Ціна їх продукту буде складатись із собівартості, ПДВ та майбутніх витрат на розвиток установи.

Для визначення цін на товари/послуги можна скористатись декількома методами. За кожного з них ціна буде різною. Застосування того чи іншого методу залежить від виду послуг та ситуації на ринку. У той же час, рівень ціни має відповідати рівню, який є прийнятним для цільової аудиторії.

Найпоширенішими методами ціноуворення є такі:

1. Призначення ціни на підставі собівартості товару/послуги.
2. Призначення ціни на підставі цін конкурентів.
3. Призначення ціни на унікальний товар/послугу.
4. Призначення ціни на іміджні та ексклюзивні товари.
5. Призначення ціни на підставі цінності товару/послуги для покупця.

Бізнес-план – фінансове обґрунтування доцільності реалізації бізнес-ідеї. Завжди перед розробкою і запуском будь-якого проекту варто розробити бізнес-план, який покаже економічну доцільність запровадження задуманого. Навіть у випадку, якщо розрахунки покажуть, що ідея не принесе реальних прибутків, витрати на

розрахунок бізнес-плану будуть раціональними. Вони допоможуть уникнути значно більших збитків від реалізації невдалого проекту.

Бізнес-план складається з таких розділів.

1. Резюме.
2. Опис компанії.
3. Опис продукту/послуги.
4. Огляд галузі.
5. Аналіз ринку.
6. Конкуренти.
7. Клієнти.
8. Плани маркетингу та продажів.
9. Розвиток компанії (проекту).
10. Виробничий план.
11. Управління та команда.
12. Персонал.
13. Фінансовий план.
14. Додатки.

Для кожного виду діяльності зміст розрахунків бізнес-плану буде мати свою особливість. Проте алгоритм розрахунків є єдиним для всіх.

Розрахунки здійснюють у такій послідовності:

1. Визначають обсяги виробництва продукції.
2. Визначають обсяги продажу продукції.
3. Визначають загальну виручку від продажу продукції.
4. Розраховують постійні витрати підприємства.
5. Визначають змінні витрати на одиницю продукції.
6. Розраховують загальну собівартість виробництва продукції.
7. Розраховують собівартість одиниці продукції.

8. Розраховують валовий прибуток.
9. Розраховують суму податків.
10. Визначають щомісячну суму тіла кредиту та відсотки за користування кредитом.
11. Розраховують суму чистого прибутку.
12. Розраховують точку безбитковості бізнесу.
13. Визначають необхідну суму стартового капіталу.
14. Складають план руху грошових потоків бізнесу.
15. Розраховують термін окупності стартових витрат.

Список літератури та джерел

1. Аріелі Д. Поведінкова економіка. Чому люди ведуть себе ірраціонально і як заробити на цьому. Москва : Манн, Іванов і Фербер, 2018. 296 с.
2. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план : практичний посібник / ; пер. з 4-го англ. вид. Київ : Знання, 2016.
3. Бізнес-відео. URL: <http://video.management.com.ua/> (дата звернення: 11.02.2022).
4. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ : Знання, 2017. 173 с.
5. Ватанабе І. Сучасні концепції управління: випробувані часом методи досягнення успіху в конкурентній боротьбі / пер. з англ. Д. Р. Геренава. Москва : ГроссМедіа, 2015. 112 с.
6. Веб-сайт Інституту Адізеца. URL: <http://adizes.me/> (дата звернення: 11.02.2022).
7. Вісник McKinsey. URL: <http://www.vestnikmckinsey.ru/> (дата звернення: 11.02.2022).
8. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. Київ : ТОВ «Борисфен-М», 2016. 336 с.
9. Годін С. Пурпурова королева. Зробіть свій бізнес видатним / пер. з англ. В. Подейко. Москва : Манн, Іванов і Фербер, 2018. 176 с.
10. Дизайн-мислення для інновацій. Безкоштовний курс на платформі «Prometheus». URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+DTI101+2017_T3/about (дата звернення: 11.02.2022).
11. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і

підприємництво / пер. з англ. Київ : Україна, 2016. 241 с.

12. Як скласти портрет ідеального клієнта в умовах digital-ринку? [Покрокова інструкція]. URL: <http://kirulanov.com/kak-sostavit-portret-idealnogo-klienta/> (дата звернення: 11.02.2022).

13. Криппендорф К. 36 стратегій для перемоги в епоху конкуренції / пер. з англ. С. Жильцов. Спб.: Пітер, 2005. 256 с.

14. Купер А. Психлікарня в руках пацієнтів / пер. з англ. Є. Самородских. Спб.: Пітер, 2018. 384 с.

15. Маркетинг / Під ред. М. Бейкера. Спб.: Пітер, 2016. 1200 с.

16. Маркетинг : розробка та продаж пропозиції цінності. Безкоштовний курс на платформі «Prometheus». URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/Prometheus/MARKETING101/2015_T2/about (дата звернення: 11.02.2022).

17. Нативна реклама. Безкоштовний курс на платформі «Prometheus». URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:OSCE+NATIVEADS101+2018_T3/about (дата звернення: 11.02.2022).

18. О'Шонессі Дж. Конкурентний маркетинг: стратегічний підхід / пер. з англ. під ред. Д. О. Ямпольскої. Спб.: Пітер, 2017. 864 с.

19. Остервальдер А., Піньє І. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і для кожного / пер. з англ. Р. Корнути. Київ : Наш формат, 2017. 288 с.

20. Підприємництво: Хто ваш клієнт? Безкоштовний курс на платформі «Prometheus». URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+ENTREPRENEURSHIP101+2021_T2/about (дата звернення: 11.02.2022).

21. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія,

організація, ефективність. Київ : КНЕУ, 2018. 123 с.

22. Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О., Дерев'янка О. Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 279 с.

23. Попов В. М. Збірник бізнес-планів з коментаріями і рекомендаціями / за ред. В. М. Попова. Київ : ЦУЛ, КноРус, 2016. 317 с.

24. Портер М. Конкуренція / Портер М. Е. пер. з англ. О. Л. Пилявського. Москва : Вільямс, 2015. 608 с.

25. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійника, Р. Скільського. Київ : Основи, 2018. 390 с.

26. Прескотт Дж., Міллер С. Х. Конкурентна розвідка: Уроки з окопів / Джон Є. Прескотт, Стівен Х. Міллер. Москва : Альпіна Паблішер, 2018. 336 с.

27. Тарасюк Г. М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. Київ : Каравела, 2016. 280 с.

28. Телетов О. С. Бізнес-план : навч. посіб. Суми : Вид-во СумДУ, 2017. 104 с.

29. Федорів А. Як зняти ментальні шори. URL: <http://video.management.com.ua/2014/06/18/andrij-fedoriv-yak-znyaty-mentalni-shory/> (дата звернення: 11.02.2022).

30. Форд Б., Борістайн Д., Пруетт П. Керівництво Ernst&Young по складанню бізнес-планів. Москва : Альпіна Паблішер, 2017. 264 с.

31. Шевченко Л. С. Конкурентне управління. Харків : Еспада, 2016. 520 с.

32. Як створити стартап. Безкоштовний курс на платформі «Prometheus». URL:

https://courses.prometheus.org.ua/courses/Prometheus/Startup101/2015_T2/about (дата звернення: 11.02.2022).

33. Prometheus. Платформа безкоштовних онлайн-курсів. URL: <https://prometheus.org.ua/> (дата звернення: 11.02.2022).

34. USP або Унікальна Торгова Пропозиція: що це таке і як його створити? [Інструкція з прикладами]. URL: <http://kirulanov.com/usp-ili-unikalnoe-torgovoe-predlozhenie/> (дата звернення: 11.02.2022).

35. Website «Growth from Knowledge». URL: <http://www.gfk.com/uk-ua/> (дата звернення: 11.02.2022).

Предметний покажчик*

* Терміни, які зустрічаються у документі та позначені відповідним номером теми, до якої належать.

Аванс від покупця 12

Аватар клієнта 8

Агент 10

Амортизація 16

Аналіз конкурентів 5

Багатоканальність 10

Багатосторонні платформи 7

База клієнтів 3

Безкоштовні джерела 12

Безкоштовно 7

Бізнес 1

Етапи створення бізнесу 2

Старт бізнесу 2

Бізнес-модель 9

Бізнес-модель підприємства 6

Канва бізнес-моделі 6

Бізнес-ідея 1

Пошук бізнес-ідеї 1

Перевірка бізнес-ідеї 4

Бізнес-план 15, 16

Резюме бізнес-плану 15

Розділи бізнес-плану 15

Розрахунок бізнес-плану 16

Благодійна допомога 12

Бухгалтер 2

Валовий прибуток 16

Вивчення попиту 4

Виручка 16

Витрати 16

Витрати змінні 16

Витрати на розвиток 14

Витрати постійні 16

Відносини з клієнтами 6

Відстрочка платежу 12

Власна система бізнесу 3

Власні кошти 12

Входження нових конкурентів 5

Джерела фінансування 12

Безкоштовні джерела 12

Благодійна допомога 12

Відстрочка платежу 12

Власні кошти 12

Краудфандинг 12

Оренда 12

Партнерство 12

Приватні інвестиції 12

Диверсифікація 13

Дилер 10

Довгий хвіст 7

Етапи створення бізнесу 2

Єдиний податок 16

Збитки 16

Збір інформації 13

Змінні витрати 16

Ідея бізнесу 1

Інвестор 15

Іноземний інвестор 15

Канали 6

Канва бізнес-моделі 6

Канали 6

Ключові види діяльності 6

Ключові партнерства 6

Ключові ресурси 6

Потоки доходів 6

Сегменти клієнтів 6

Структура витрат 6

Структурні блоки бізнес-моделі 6

Ціннісні пропозиції 6

Карта емпатії клієнта 9

Клієнти 10

Ключові види діяльності 6

Ключові запити 4

Ключові партнерства 6

Ключові ресурси 6

Ключові слова 4

Ключові точки бізнесу 5

Команда розробників 9

Конкуренти 5, 14

Аналіз конкурентів 5

Конкурентні сили ринку 5

Конкуренти в галузі 5

Тиск покупців 5

Тиск постачальників 5

Товари-замінники 5

Входження нових конкурентів 5

Краудфандинг 12

Краудфандингові платформи 12

Кредит 12

Кредит банківський 12

Кредит мікрокредитної організації 12

Кредитні ресурси 12

Лімітування 13

Мережевий бізнес 3

Методи визначення цін 14

Методи зниження ризиків 13

Модель Портера 5

Модель бізнесу 3

Власна система бізнесу 3

Мережевий бізнес 3

Франчайзинг 3

Фріланс 3

Мозковий штурм 9

Наживка і гачок 7

Неочікувані ризики 13

Організаційно-правова форма 2

Оренда 12

Очікувані ризики 13

Партнерство 12

Перевірка бізнес-ідеї 4

Підприємництво 1

Податки 16

Єдиний податок 16

Податок на додану вартість 14

Спрощена система оподаткування 16

Податок на додану вартість 14

Помилки 13

Попит 4

Вивчення попиту 4

Попередження ризику 13

Портрет клієнта 8

Посередник 10

Постійні витрати 16

Потоки доходів 6

Пошук ідеї для бізнесу 1

Прибуток 14

Прибуток валовий 16

Прибуток чистий 16

Приватні інвестиції 12

Прийняття ризику 13

Проблеми клієнтів 4

Продажі 10

Прямі продажі 10

Резюме бізнес-плану 15

Ризик 13

Ризик неочікуваний 13

- Ризик очікуваний 13
- Методи зниження ризиків 13
- Диверсифікація 13
- Збір інформації 13
- Лімітування 13
- Попередження ризику 13
- Прийняття ризику 13
- Створення резервів 13
- Страховання 13
- Уникнення ризику 13
- Хеджування 13

- Рівень сервісу 8

- Розділення бізнес-моделей 7

- Розділи бізнес-плану 15

- Розрахунок бізнес-плану 16

- Сегменти клієнтів 6

- Собівартість 14, 16

- Справжня УТП 11

- Спрощена система оподаткування 16

Старт бізнесу 2

Стартовий капітал 16

Стартові витрати 16

Створення резервів 13

Страхування 13

Структура витрат 6

Структурні блоки бізнес-моделі 6

Термін окупності 16

Тиск покупців 5

Тиск постачальників 5

Товари-замінники 5

Уникнення ризику 13

Унікальна торгова пропозиція 11

УТП 11

УТП справжня 11

УТП хибна 11

Управління продажами 10

Фінансування бізнесу 2

Франчайзинг 3

Фріланс 3

Хеджування 13

Хибна УТП 11

Цільова аудиторія 8

Ціна 8, 14, 16

Методи визначення цін 14

Ціннісні пропозиції 6

Чистий грошовий потік 16

Чистий прибуток 16

Шаблон бізнес-моделі 7

Багатосторонні платформи 7

Безкоштовно 7

Довгий хвіст 7

Наживка і гачок 7

Розділення бізнес-моделей 7

Якість товару 8

ЗМІСТ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Будь-який бізнес-план складається з таких розділів. Глибина розкриття кожного розділу залежить від сутності проекту, його масштабності та специфіки виду діяльності.

1. Резюме.
2. Опис продукту або послуги.
3. Аналіз ринку та галузі.
4. Цільова аудиторія.
5. Конкурентне середовище.
6. Досвід і команда.
7. Операційна діяльність.
8. Маркетинговий план.
9. Фінансовий план.
10. Оцінка можливих ризиків.
11. Додатки.

Представлені розділи є класичними розділами бізнес-плану. Кожен бізнес-план є індивідуальним, тому кожного разу зміст даних розділів може дещо відрізнятись.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Резюме

Для опису цього розділу використайте матеріали теми 15 «Основи бізнес-планування» навчального посібника.

Опис продукту/послуги

1. Короткий опис продукту/послуги. Вказуєте вид продукту/послуги, його основні характеристики.

2. Які проблеми споживачів ваш продукт вирішує.

3. Переваги вашого продукту перед конкурентами.

4. У чому полягає унікальність вашого продукту? Може бути унікальним сам товар/послуга. Або товар/послуга не відрізняються від тих, що пропонують конкуренти. Проте ви можете використовувати унікальний сервіс обслуговування клієнтів.

5. Асортимент продукції. Перелік видів товарів/послуг, з виробництва яких ви розпочинаєте свій бізнес.

6. Ціноутворення. За якою ціною буде продаватись ваш товар/послуга.

7. Інші необхідні умови (якщо вони є). Це можуть бути особливі умови експлуатації, утилізації, тощо.

Для опису цього розділу використайте матеріали різних тем навчального посібника.

Аналіз ринку та галузі:

1. Характеристика галузі та ринку товарів і послуг.

2. Розмір (потенціал) ринку.
3. Тенденції та прогнози розвитку галузі.
4. Сезонність бізнесу протягом року, днів тижня, залежність від погодних умов (якщо це має місце).

Для опису зазначеного розділу використайте матеріали виконаних завдань до теми 4 «Перевірка бізнес-ідей» та теми 5 «Аналіз діяльності конкурентів» навчального посібника.

Цільова аудиторія

Хто ваші клієнти?

Для опису розділу використайте матеріали виконаного завдання до теми 8 «Цільова аудиторія» навчального посібника.

Конкурентне середовище:

1. Основні конкуренти. Непрямі конкуренти (товари-замінники).
2. Сильні і слабкі сторони конкурентів.
3. Шляхи подолання конкуренції. Переваги над конкурентами.

Для опису цього розділу використайте матеріали виконаного завдання до теми 5 «Аналіз діяльності конкурентів» навчального посібника.

Досвід і команда:

1. Чи маєте ви досвід у цій сфері? Вид досвіду (наймана особа, власна справа без реєстрації).

2. Профільний та непрофільний досвід: де отримано, чим саме займалися, обов'язки, досягнення, термін роботи. Строк досвіду.

3. Перелік посад членів команди.

4. Досвід ключових людей команди: де отримано, чим саме займалися, обов'язки, досягнення, термін роботи.

5. Наявність спеціальних знань у ключових людей команди (профільна освіта, курси, тренінги, бізнес-школи).

Для опису розділу використайте матеріали виконаного завдання до теми 6 «Основи розробки бізнес-моделі бізнесу» навчального посібника.

Операційна діяльність:

1. Приміщення офісу, складу, цеху: адреса місця розташування, площа, технічний стан, необхідність капіталовкладень, відповідність нормам.

2. Обладнання, інструмент, технічні засоби, програмне забезпечення: наявність, достатність засобів, технічний стан, строк служби, необхідність капіталовкладень.

3. Організація роботи: сезонність, час роботи (години і дні тижня), інші особливості.

4. Сировина, матеріали, комплектуючі вироби, робота з постачальниками: Хто постачальники? Які умови роботи? Яка їх концентрація у регіоні, в країні?

5. Технологія виробництва, рецептур тощо.

6. Логістика. Організація доставки.

Для опису зазначеного розділу використайте матеріали виконаних

завдань до теми 2 «Старт бізнесу», 3 «Моделі створення власної справи», теми 6 «Основи розробки бізнес-моделі бізнесу» та теми 7 «Шаблони бізнес-моделей» навчального посібника.

Маркетинговий план:

1. План розвитку і розширення бізнесу: відкриття нових торгових точок, розширення асортименту, географічна експансія.

2. Прогноз обсягів продажу: в грошовому та натуральному вираженні, враховуючи три сценарії: песимістичний, реалістичний та оптимістичний. *(Три сценарії розробляєте за бажанням).*

3. Цінова політика. За якою ціною буде продаватись товар і чому призначена саме така ціна.

4. Канали і ринки збуту товару/послуги. Механізм постачання товарів/послуг до споживача.

5. Механізм залучення клієнтів.

Для опису цього розділу використайте матеріали завдань до таких тем навчального посібника :

- 1) тема 8 «Цільова аудиторія»;
- 2) тема 9 «Бачення клієнтів»;
- 3) тема 10 «Основи управління продажами»;
- 4) тема 11 «Унікальна торгова пропозиція».

Фінансовий план:

Навести розрахунок стартових витрат для розвитку бізнесу.

Подати розрахунки:

- 1) обсягів продажу;

- 2) виручки;
- 3) собівартості;
- 4) витрат на погашення кредиту, відсотків за кредитом;
- 5) сплати податків;
- 6) чистого прибутку.

Навести розрахунок Плану руху грошових потоків за 2–3 роки.

Подати обґрунтування терміну окупності проєкту.

Для опису цього розділу використайте матеріали виконаних завдань до теми 12 «Джерела фінансування бізнесу», теми 14 «Основи ціноутворення» та теми 16 «Розрахунок бізнес-плану» навчального посібника.

Оцінка можливих ризиків:

1. Оцінка можливих ризиків та причин їх виникнення.
2. Механізми реагування на можливі негативні наслідки.

Для опису даного розділу використайте матеріали виконаного завдання до теми 13 «Ризики в бізнесі» навчального посібника.

Додатки

Додатки до бізнес-плану подаються, якщо вони є.

ДЛЯ ПОДАТК

ДЛЯ ПОДАТК

ДЛЯ ПОДАТОК

ДЛЯ ПОДАТОК

Навчальне видання

**Людмила Анатоліївна
ЄВЧУК**

**ОСНОВИ БІЗНЕСУ ТА
БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

Навчальний посібник

Редактор *А. Бурмус*.

Технічний редактор, комп'ютерна верстка *К. Гросу-Грабарчук*
Друк *С. Волинець*. Фальцювально-палітурні роботи *О. Мішалкіна*.

Підп. до друку 03.05.2023.

Формат 60x84¹/₁₆. Папір офсет.

Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.

Ум. друк. арк. 15,3. Обл.-вид. арк. 6,5.

Тираж 10 пр. Зам. № 6617.

Видавець і виготовлювач: ЧНУ ім. Петра Могили.

54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10.

Тел.: 8 (0512) 50–03–32, 8 (0512) 76–55–81, e-mail: rector@chmnu.edu.ua.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6124 від 05.04.2018.