

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання курсової роботи для здобувачів вищої освіти освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
галузі знань 05 “Соціальні та поведінкові науки”
спеціальності 051 “Економіка”
всіх форм навчання

Розглянуто і схвалено
на засіданні кафедри теоретичної
та прикладної економіки
Протокол № 9
від 10.03.2020 р.

Чернігів ЧНТУ 2020

Формування бізнес-моделі підприємства. Методичні вказівки до виконання курсової роботи для здобувачів вищої освіти освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 05 “Соціальні та поведінкові науки” спеціальності 051 “Економіка” освітньої програми “Економіка підприємства” всіх форм навчання/
Хоменко І.О., Поленкова М.В., Бабаченко Л.В. – Чернігів: ЧНТУ, 2020. – 57 с.

Укладачі: Хоменко Інна Олександрівна, доктор економічних наук, професор
Поленкова Марина Володимирівна, кандидат економічних наук
Бабаченко Лариса Валентинівна, кандидат економічних наук, доцент

Відповідальний за випуск: Дерій Жанна Володимирівна, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки, доктор економічних наук, професор

Рецензент: Мініна О.В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Чернігівського національного технологічного університету

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ПЕРЕДМОВА | 5 |
| 1 МЕТА І ЗАВДАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ | 6 |
| 2 ПОРЯДОК ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ | 7 |
| 3 ЗАХИСТ КУРСОВОЇ РОБОТИ | 11 |
| 4 МЕТОДИКА ВИКОНАННЯ ОКРЕМИХ РОЗДІЛІВ РОБОТИ | 17 |
| 4.1 Опис ідеї проекту (товару, послуги, технології) | 18 |
| 4.2 Технологічний аудит ідеї проекту | 20 |
| 4.3 Аналіз ринкових можливостей запуску стартап-проекту | 21 |
| 4.4 Ресурсне забезпечення та обґрунтування собівартості продукції (послуги) | 26 |
| 4.4.1 Прямі матеріальні витрати | 29 |
| 4.4.2 Витрати на оплату праці | 30 |
| 4.4.3 Обґрунтування вартості задіяних основних фондів та амортизаційних відрахувань | 33 |
| 4.4.4 Інші прямі витрати | 34 |
| 4.4.5 Загальновиробничі витрати | 36 |
| 4.4.6 Обґрунтування собівартості інноваційної ідеї стартап-проекту | 37 |
| 4.5 Розроблення ринкової стратегії проекту | 38 |
| 4.6 Розроблення маркетингової програми стартап-проекту | 40 |
| 4.7 Монетизація стартап-проекту | 42 |
| 4.8 Збутова стратегія | 42 |
| 4.9 Оцінка ефективності впровадження стартап-проекту та пропозиції інвестору | 43 |
| ВИСНОВКИ | 44 |
| РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА | 45 |
| ДОДАТОК А. Зразок титульної сторінки | 46 |

| | |
|---|----|
| ДОДАТОК Б. Модель аналізу конкуренції у галузі М. Портера | 47 |
| ДОДАТОК В. Терміни використання та норми амортизації | 49 |
| ДОДАТОК Г. Базові стратегії розвитку | 50 |
| ДОДАТОК Д. Стратегії конкурентної поведінки | 52 |
| ДОДАТОК Є. Техніко-економічні характеристики товару | 55 |

ПЕРЕДМОВА

Важливим напрямком самостійної роботи в межах навчального процесу є написання і захист курсових робіт. Курсова робота — це самостійне, навчально-наукове дослідження здобувача вищої освіти (ЗВО). У процесі написання роботи під керівництвом викладачів кафедри ЗВО опановують методи та здобувають вміння проводити дослідження. Написання курсової роботи має допомогти формуванню творчого мислення ЗВО, перевірити навички збирання, аналізу та інтерпретації джерел й літератури, вміння формулювати висновки та пропозиції. Успішне проведення наукового дослідження та написання курсових робіт залежить від чіткого дотримання основних вимог, що ставляться до них. Ці вимоги стосуються насамперед наукового рівня робіт, її змісту, структури, форми викладу матеріалу, а також їх оформлення.

Теми курсових робіт з дисципліни «Формування бізнес-моделі підприємства» пропонуються ЗВО відповідно до робочої навчальної програми, з урахуванням наукових зацікавлень. При оцінюванні курсові роботи враховується дотримання вимог оформлення роботи, якість самого дослідження, його наукову новизну, вміння захистити сформульовані положення та висновки. Роботи оформлені з порушенням державних стандартів і встановлених вимог можуть бути недопущені до захисту.

Невідповідність в оформленні курсової роботи може суттєво вплинути на остаточну оцінку роботи. Дотримання ЗВО усіх вимог до оформлення курсової роботи сприяє вихованню в нього належного стилю роботи, виховує вимогливість до себе, певні навички до ведення наукового дослідження, що буде йому корисним у роботі над дипломною роботою, написанням статей і тез доповідей.

Стартап як форма малого ризикового (венчурного) підприємництва впродовж останнього десятиліття набула широкого розповсюдження у світі через зниження бар'єрів входу в ринок (із появою Інтернету як інструменту комунікацій та збуту стало простіше знаходити споживачів та інвесторів, займатись пошуком ресурсів, перетинати кордони між ринками різних країн), і вважається однією із наріжних складових інноваційної економіки, оскільки за рахунок мобільності, гнучкості та великої кількості стартап-проектів загальна маса інноваційних ідей зростає.

Проте створення та ринкове впровадження стартап-проектів відзначається підвищеною мірою ризику, ринково успішними стає лише невелика частка, що за різними оцінками складає від 10% до 20%. Ідея стартап-проекту, взята окремо, не вартує майже нічого: головним завданням керівника проекту на початковому етапі його існування є перетворення ідеї проекту у працюючу бізнес-модель, що починається із формування концепції товару (послуги) для визначеної клієнтської групи за наявних ринкових умов.

Розроблення та виведення стартап-проекту на ринок передбачає здійснення низки кроків, в межах яких визначають ринкові перспективи проекту, графік та принципи організації виробництва, фінансовий аналіз та аналіз ризиків і заходи з просування пропозиції для інвесторів. Узагальнено етапи розроблення стартап-проекту можна подати таким чином.

1 МЕТА І ЗАВДАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота «Формування бізнес-моделі підприємства» присвячено розробленню стартапів, а саме висвітленню маркетингових аспектів створення стартапу: відбору ідей, створенню концепції продукту, визначення перспектив ринкової реалізації проекту та розроблення маркетингової стратегії. Курсова дозволяє оцінити можливості та сформулювати заходи із ринкового впровадження інноваційних пропозицій.

Метою є формування інноваційного мислення, підприємницького духу та формування здатностей щодо оцінювання ринкових перспектив і можливостей комерціалізації основних науково-технічних розробок у вигляді розроблення концепції стартап-проекту в умовах висококонкурентної ринкової економіки глобалізаційних процесів.

Завдання полягає в маркетинговому аналізі перспектив реалізації запропонованих науково-технічних рішень та пропозицій, оцінювання можливостей їх ринкового впровадження.

Під час виконання розділу ЗВО мають продемонструвати

знання:

- сутності та особливостей ринку інноваційної продукції, його інституціональних складових;
- алгоритму комерціалізації науково-технічних рішень та розробок;
- особливостей поведінки споживачів інноваційної продукції;
- засад, етапів та принципів маркетингового ситуаційного аналізу ринку;
- основних груп ринкових факторів, що формують можливості та загрози для реалізації стартап-проекту;
- засади пошуку інформації для проведення ринкового аналізу;
- потенційно можливі джерела фінансування стартап-проекту, їх сильні та слабкі сторони;
- складові та алгоритм розробки ринкової стратегії стартап-проекту;

уміння:

- використовувати ринково-орієнтований економічний підхід до вирішення науково-технічних завдань;
- аналізувати ринкове середовище для стартап-проектів із зазначенням факторів впливу;
- будувати ієрархію факторів із зазначенням сутнісних зв'язків між ними, міри та характеру впливу на стан ринку науково-технічних інноваційних розробок;
- розробляти заходи з комерціалізації стартап-проекту;

- формувати систему складових маркетингової стратегії для стартап-проектів;
- управління взаємодією учасників стартап-проекту.
- визначати доцільні форми впливу стартап-компанії на ринок відповідно до проведеного аналізу стану ринку із урахуванням специфіки його функціонування.
- проводити порівняльний аналіз переваг та недоліків різних стартап-проектів.

2 ПОРЯДОК ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота повинна мати чітку структуру, що визначається її планом і змістом. Вона складається з титульної сторінки (додаток А), змісту, переліку умовних позначень (за необхідності), вступу, основної частини, коротких висновків з пропозиціями, списку використаної літератури (щонайменше 20 джерел) і додатків.

Курсова робота починається з титульної сторінки, за нею наводиться зміст роботи. У змісті вказують назви структурних частин, розділів (у разі необхідності – підрозділів, пунктів і підпунктів) і сторінки, на яких вони розміщені. Назви розділів не повинні повторювати назву роботи, а назви підрозділів – збігатися з назвами розділів.

Якщо в роботі використовуються скорочення, то їх перелік може бути поданий у вигляді окремого списку, який розміщують перед вступом. Список умовних скорочень друкують у дві колонки: ліворуч за абеткою наводять використані скорочення, праворуч – їх пояснення.

Текст курсової роботи ЗВО викладає самостійно згідно з планом, не дозволяється дослівне переписування економічної літератури та нормативно-правових актів.

В основній частині курсової роботи необхідно описати дослідження з виокремленням того нового, що ЗВО вносить до розробки вибраної теми. Висновки, судження ЗВО повинні бути обґрунтовані. При викладі різних точок зору зі спірних питань необхідно висловити й обґрунтувати свою точку зору.

Розкриваючи тему, необхідно аналізувати відповідні нормативні положення законодавчих актів та викладений матеріал в економічній літературі.

Для ілюстрації теоретичних положень у курсовій роботі необхідно використовувати приклади з практики господарюючих суб'єктів, що оприлюднюються у відповідних виданнях, а також у фінансовій, статистичній та податковій звітності.

Кожна таблиця повинна мати назву, яку розміщують над таблицею і друкують симетрично до тексту. Назву і слово “Таблиця” починають з великої літери. Назву не підкреслюють. Таблиці слід оформляти з використанням табличного редактора MS Word та подавати в тексті після першого посилання на таблицю із зазначенням її номеру та назви. Таблиці подавати по ширині аркушу, в книжковій орієнтації. При переносі таблиці на іншу сторінку,

зазначається «Продовження таблиці N» при цьому шапка таблиці дублюється. Забороняється дублювання інформації у табличній формі та на рисунках.

Зразок оформлення сторінки роботи

\updownarrow 20 мм

Розділ 1. Планування і контроль фонду основної оплати праці на підприємстві

\longleftrightarrow
20 мм

\updownarrow 15 мм

\longleftrightarrow
1,5 мм

1.1. Організаційні основи та показники планування і контролю основної оплати праці на підприємстві

\longleftrightarrow 10 мм
 Розглядаючи питання планування фонду основної оплати праці на підприємстві слід зазначити, що ...
 ...
 ...
 ...

Отже, питання планування фонду основної оплати праці на підприємстві в Україні є одним з ...

\updownarrow 20 мм

Приклад побудови таблиці

Таблиця (номер) ___

| Назва таблиці | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Головка | | | | | | | | | | | | | |
| Рядки | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

Боковик
(заголовки
рядків)

Графи
(колонки)

Заголовки граф
Підзаголовки граф

Формули подавати за допомогою сервісу редактора Microsoft Word «Формула». Необхідно подавати визначення (дефініцію) величин або скорочень, які вперше вживаються у тексті, а далі користуватися відповідним терміном. Формули нумеруються з правого боку по краю сторінки. Символи опису формул після слова «де – » надаються ідентично з символами у формулі за допомогою сервісу редактора Microsoft Word «Формула».

Обов'язковою складовою курсової роботи є додатки. Це можуть бути форми фінансової звітності, схеми, рисунки, фотографії, діаграми, зразки документів, анкети, виписки з нормативних документів тощо.

У висновках необхідно наголосити на якісних показниках здобутих результатів, обґрунтувати їх достовірність, викласти рекомендації щодо їх використання. Висновки є узагальненими рекомендаціями і пропозиціями законодавчого, наукового, практичного характеру. На них має базуватися доповідь під час захисту курсової роботи.

Список використаної літератури потрібно наводити наприкінці. Посилання на літературні джерела нумерують послідовно у порядку їх цитування у тексті. Неприпустимим є посилання на неопубліковані та незавершені роботи. Допустимо посилання на книги (монографії, окремі глави тощо), статті з наукових періодичних видань, матеріали конференцій, патенти та авторські свідоцтва, автореферати дисертацій, електронні ресурси. Назви статей, монографій, збірників, праць, тез доповідей, авторефератів дисертацій та препринтів потрібно вказувати повністю. Для статей обов'язково наводити прізвища всіх співавторів (якщо авторів від одного до семи; якщо від восьми і більше авторів – перелічують перші шість авторів, ставлять три крапки (...) і вказують останнього автора), назву видання, рік, том, номер, початкову та кінцеву сторінки; для монографій – місце видання (вказувати повну назву міста), рік видання, загальну кількість сторінок.

Список використаної літератури – джерела мовою оригіналу, оформлені відповідно до українського стандарту бібліографічного опису (ДСТУ 8302:2015 Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ, 2016).

Приклади оформлення посилань на літературні джерела

Законодавчі акти:

1. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 N 922-VIII // База даних Законодавство України / Верховна рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 17.07.2018).

2. Державна програма підвищення рівня безпеки дорожнього руху в Україні на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.04.2018 N 435 // База даних Законодавство України / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-2018-%D0%BF> (дата звернення: 15.10.2018).

3. Directive 2008/96/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on road infrastructure safety management (Директива 2008/96/ЄС від 19 листопада 2008 року «Про управління безпекою дорожньої інфраструктури») // База даних законодавство Європейського союзу. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32008L0096> (дата звернення: 15.10.2018).

Нормативні документи:

1. ДБН В.2.3-6:2009 Споруди транспорту. Мости та труби. Обстеження і випробування. Київ, 2009. 48 с. (Інформація та документація)

2. ДСТУ 2587:2010 Безпека дорожнього руху. Розмітка дорожня. Загальні технічні вимоги. Методи контролювання. Правила застосування. Київ, 2011. 59 с. (Інформація та документація).

Статті в журналах:

1. Бондар Т.В., Нагребельна Л.П., Кононенко А.О., Беленчук О.В., Ольхова М.Ю., Петрашенко О.П. Рейтинг мережі доріг державного значення за даними аварійності 2017 року. *Дорогі і мости*. Київ, 2017. Вип. 17. С. 89–96.

2. Гамеляк І.П., Бернадський І.І., Дмитренко Л.А., Шатило Т.В. Визначення теплостійкості та термостійкості геограток при армуванні асфальтобетонних покриттів. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. Київ, 2014. Вип. 91. С. 41–51.

Книги:

1. Мозговий В.В., Дорошенко Ю.М., Онищенко А.М., Кузьмінець М.П., Смолянець В.В., Заїченко В.В. Будівельне матеріалознавство в дорожньому будівництві: навч. посіб. Київ, 2014. 415 с.

Матеріали конференцій:

1. Богдан Т.Р. Физика импульсных разрядов в конденсированных средах. Материалы XVI Международной научной конференции (19-22 авг. 2013, г. Николаев). Николаев, 2013. С. 25–35.

Дисертації та автореферати дисертацій:

1. Аксьонов С.Ю. Метод розрахунку довговічності асфальтобетонного покриття на металевих транспортних спорудах: автореф. дис. ... канд. техн. наук. Київ, 2016. 20 с.

Електронні ресурси віддаленого доступу:

1. Наукові публікації і видавнича діяльність НАН України. Київ, 2007. URL: <http://www.nas.gov.ua/publications> (дата звернення: 19.03.2014).

Загальні правила цитування та посилання на використані джерела.

При написанні курсової роботи ЗВО повинен посилатися на джерела, матеріали або окремі результати, що наводяться в роботі, на ідеях і висновках яких розроблюються проблеми, завдання, питання. Такі посилання дають змогу відшукати документи, перевірити достовірність відомостей про цитування документа, забезпечують необхідну інформацію про нього, допомагають з'ясувати його зміст, мову тексту, обсяг. Посилатися слід на останні видання публікацій. На більш ранні видання можна посилатися лише в тих випадках, коли наявний у них матеріал, не включений до останнього видання. Посилання на джерела в тексті дослідження слід зазначати порядковим номером за переліком посилань, виділеним двома квадратними дужками, наприклад, —... у працях [1-7]... Коли в тексті роботи необхідно зробити посилання на складову частину чи конкретні сторінки відповідного джерела, можна наводити

посилання у квадратних дужках, при цьому номер посилання має відповідати його бібліографічному опису за переліком посилань.

Наприклад: Цитата в тексті: —... незважаючи на пріоритетне значення мовних каналів зв'язку між діловими партнерами, ні в якому разі не можна ігнорувати найбільші канали передавання інформації [6, с. 29]. *Відповідний опис у переліку посилань:* 6. *Дороніна М.С.* Культура спілкування ділових людей: Навч. посіб. - К.: КМ Academia, 2003. -192 с. Рекомендується в основному тексті або у заключних абзацах розділів давати посилання на особисті наукові праці слухача. На всі таблиці необхідно посилатися в тексті, при цьому слово —таблиця в тексті пишуть скорочено, наприклад: —...у табл. 1.2. У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації треба вказувати скорочено слово —дивись, наприклад: —див. табл. 1.2. Для підтвердження власних аргументів посиланням на авторитетне джерело або для критичного аналізу того чи іншого друкованого твору слід наводити *цитати*. Науковий етикет потребує точного відтворення цитованого тексту, бо найменше скорочення наведеного витягу може спотворити зміст, закладений автором.

Загальні вимоги до цитування:

а) текст цитати береться в лапки та наводиться в тій граматичній формі, в якій він поданий у джерелі, зі збереженням особливостей авторського написання. Наукові терміни, запропоновані іншими авторами, не виділяються лапками, за винятком тих, що викликали загальну полеміку. У цих випадках використовується вираз —так званий;

б) пропуск слів, речень, абзаців при цитуванні допускається без перекручення авторського тексту і позначається трьома крапками;

в) при непрямому цитуванні (переказі, викладі думок інших авторів своїми словами), що дає значну економію тексту, слід бути гранично точним у викладенні думок автора, коректним щодо оцінювання його результатів і давати відповідні посилання на джерело;

г) якщо необхідно виявити ставлення автора роботи до окремих слів або думок з цитованого тексту, то після них у круглих дужках ставлять знак оклику або знак питання;

д) коли ЗВО, наводячи цитату, виділяє в ній деякі слова, то робиться спеціальне застереження, тобто після тексту, який пояснює виділення, ставиться крапка, потім дефіс і вказуються ініціали автора роботи, а весь текст застереження вміщується у круглі дужки. Варіантами таких застережень є: (курсив наш. -І.О.), (підкреслено мною. -І.О.), (розбивка моя. -І.О.).

3 ЗАХИСТ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота до захисту не допускається, якщо:

- порушується Наказ ректора від 12.06.2017р. № 83 щодо Положення про академічну доброчесність студентів та науково-педагогічних працівників Чернігівського національного технологічного університету».

Перевірка на плагіат проводиться за допомогою спеціалізованих програмно-технічних засобів з визначенням унікальності роботи. Відсоток унікальності твору для відповідної галузі знань (спеціальності) та виду твору визначається внутрішніми нормативними документами університету (наприклад, протоколом засідання кафедри). При цьому може використовуватись така орієнтовна шкала унікальності твору (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Шкала унікальності твору

| Відсоток унікальності | Рекомендації |
|-----------------------|---|
| 80-100 % | висока унікальність, робота допускається до захисту або (та) опублікування |
| 70-79 % | середня унікальність, робота потребує доопрацювання в частині коректності та повноти цитувань, та буде направлена на повторну перевірку без санкцій |
| 51-69 % | низька унікальність, робота потребує суттєвого доопрацювання та буде направлена на повторну перевірку без санкцій |
| 50 % і нижче | низька унікальність, робота відхиляється без права подальшого розгляду (за винятком випадків, коли такий обсяг запозичень є необхідним та обґрунтованим науковим керівником здобувача освіти у письмовій формі) |

- робота не відповідає вимогам означених методичних рекомендацій;
- робота написана на тему, яка не своєчасно була погоджена науковим керівником або варіант обраний неправильно;
- робота виконана не самостійно;
- структура роботи не відповідає методичним вимогам;
- зміст роботи не розкриває її теми;
- робота недбало оформлена.

Захист курсової роботи складається з таких частин:

- виступ ЗВО;
- відповіді на поставлені запитання;

До захисту курсової роботи здобувач вищої освіти допускається після оформлення роботи відповідно до встановлених вимог. Тези доповіді ЗВО готує заздалегідь. Доповідь повинна бути змістовною і тривати до 7 хвилин.

У доповіді необхідно:

- назвати тему курсової роботи, показати її актуальність та значущість;
- сформулювати основну мету і завдання дослідження;
- стисло розкрити зміст структури роботи;
- доповісти про результати роботи, зроблені висновки і внесені пропозиції.

Після доповіді ЗВО відповідає на запитання викладача. Під час захисту оцінюються: якість виконаної ЗВО курсової роботи, рівень знань та набутих

навичок щодо висвітленої теми, вміння аналізувати практичну діяльність організацій, логічно і аргументовано викладати думки, відповідати на запитання, обґрунтовувати власну точку зору.

При оцінюванні курсової роботи враховується теоретична і практична цінність роботи, послідовність викладу матеріалу, оформлення, змістовність доповіді і відповідей на запитання під час захисту курсової роботи.

ЗВО – автор курсової роботи. До захисту не допускається робота, якщо вона не носить самостійного характеру, а списана з літературних джерел, нормативних актів; основні питання теми роботи не розкриті, викладені схематично, фрагментарно; у роботі є хибні положення, науковий апарат оформлений неграмотно; робота має неохайний вигляд.

У випадку незадовільної оцінки курсову роботу необхідно доопрацювати або виконати нову за іншою темою. Курсові роботи розміщуються у системі Moodle.

Критерії оцінювання курсової роботи

оцінка „відмінно” - курсова робота є бездоганною за змістом і оформленням; доповідь на захисті є логічною, змістовною, проголошена вільно і переконливо, зі знанням всіх аспектів теми; відповіді правильні; робота повністю відповідає встановленим вимогам; відгуки та рецензії позитивні;

оцінка „добре” – тема роботи практично розкрита, але мають місце недоліки непринципового характеру: в теоретичній частині дещо поверхово проаналізовані літературні джерела; недостатньо використані інформаційні матеріали; є окремі зауваження рецензента, але в цілому відгук наукового керівника позитивний; доповідь логічна, викладена вільно, відповіді на запитання - правильні; робота оформлена згідно з вимогами;

оцінка „задовільно” – тема роботи в основному розкрита, але мають місце недоліки змістовного характеру: нечітко сформульована мета дослідження; суттєво обмежений аналіз наукової полеміки з означеної проблеми; в аналітичній частині є надлишок елементів описовості; добір інформаційних матеріалів (таблиці, схеми, графіки) не завжди обґрунтований; рекомендації і пропозиції завершального розділу обґрунтовано непереконливо; не всі відповіді на запитання правильні чи недостатньо повні; є зауваження щодо оформлення роботи;

оцінка „незадовільно” – сформульована мета дослідження не розкрита у роботі; відсутній логічний зв'язок між розділами; відсутній критичний огляд сучасних літературних джерел; аналіз зроблено поверхово, переважає описовість; відсутній докладний аналіз проблем дослідження; відсутні особисті висновки та пропозиції автора; робота не відповідає освітній програмі; є суттєві недоліки в оформленні роботи; ілюстрації до захисту відсутні; доповідь прочитана за текстом, відповіді на запитання неточні і неповні.

Узагальнені критерії оцінювання за шкалою ESTC наведені у табл. 3.2.

Деталізовані критерії оцінювання

При оцінюванні захисту курсової роботи беруться до уваги такі фактори:

- якість курсової роботи в цілому (її творчий характер, вміння автора аналізувати теоретичний матеріал, обґрунтованість сформульованих практичних рекомендацій);
- самостійність у розробці проблеми;
- якість оформлення курсової роботи (стиль викладу, грамотність, бібліографія, ілюстративний матеріал);
- рівень виступу студента (чіткість у формулюванні актуальності, мети і завдань роботи, вміння зробити правильні висновки, культура мовлення).

За результатами захисту курсової роботи виставляється оцінка відповідно до нижченаведених критеріїв (табл. 3.3).

Таблиця 3.2 – Узагальнені критерії оцінювання за шкалою ESTC

| Критерії оцінювання роботи | Рейтинговий бал | Оцінка за шкалою ЄКТС | Оцінка за національною шкалою |
|--|-----------------|-----------------------|-------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Роботу виконано самостійно, зміст повністю відповідає назві, поставленій меті і завданням;• робота оформлена з дотриманням усіх вимог і написана грамотно;• роботу захищено на «відмінно». | 90-100 | A | відмінно |
| <ul style="list-style-type: none">• Роботу виконано самостійно, зміст загалом відповідає назві, завдання виконані, мети досягнуто;• робота оформлена з дотриманням усіх вимог і написана грамотно;• роботу захищено на «добре». | 82-89 | B | добре |
| <ul style="list-style-type: none">• Роботу виконано самостійно, зміст загалом відповідає назві, завдання у цілому виконані, мети досягнуто;• в оформленні роботи є незначні недоліки, зокрема мовні;• роботу захищено на «добре». | 75-81 | C | |
| <ul style="list-style-type: none">• Роботу виконано самостійно, але зміст розкрито недостатньо, завдання виконано частково, що позначалося на повноті досягнення мети;• недостатня кількість бібліографічних джерел;• в оформленні роботи є недоліки, мовні помилки;• роботу захищено на «задовільно». | 66-74 | D | задовільно |
| <ul style="list-style-type: none">• Роботу виконано в основному самостійно, але зміст розкрито недостатньо, завдання виконано не повністю, мети досягнуто лише частково;• недостатня кількість і застарілість бібліографічних джерел;• в оформленні роботи є недоліки, мовні помилки, істотні порушення вимог до наукового стилю;• роботу захищено на «задовільно». | 60-65 | E | |
| <ul style="list-style-type: none">• Роботу списано або зміст не розкрито, студент не вміє користуватися науковим апаратом;• недостатня кількість і застарілість бібліографічних | 0-59 | F | незадовільно |

| | | | |
|--|--|--|--|
| джерел; <ul style="list-style-type: none"> • роботу виконано без дотримання формальних вимог, велика кількість мовних помилок; • роботу захищено на «незадовільно». | | | |
|--|--|--|--|

Таблиця 3.3 – Деталізовані критерії оцінювання

| Критерії оцінки курсової роботи | Оцінка за національною шкалою | Оцінка за шкалою ECTS |
|--|-------------------------------|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • робота написана самостійно, зміст повністю відповідає назві, поставленій меті та завданням; • правильно визначено і оформлено науковий апарат дослідження; • зроблено глибокий і всебічний аналіз наукових джерел; • авторські висновки зроблено на високому рівні узагальнення; • якісно підготовлені практичні рекомендації; • робота оформлена з дотриманням усіх вимог і написана грамотно; • робота подана на кафедру вчасно; • захист роботи відбувся на «відмінно». | відмінно | A 100 балів |
| <ul style="list-style-type: none"> • робота написана самостійно, зміст відповідає назві, завдання виконані і мета досягнута; • правильно визначено і оформлено науковий апарат дослідження; • зроблено глибокий аналіз наукових джерел; • авторські висновки зроблено на недостатньо високому рівні узагальнення; • якісно підготовлені практичні рекомендації; • робота оформлена з дотриманням усіх вимог і написана грамотно; • робота подана на кафедру вчасно; • захист роботи відбувся на «добре». | добре | B 89 балів |
| <ul style="list-style-type: none"> • робота написана самостійно, зміст відповідає назві, завдання виконані і мета досягнута; • правильно визначено і оформлено науковий апарат дослідження; • зроблено глибокий аналіз наукових джерел; • авторські висновки зроблено на недостатньо високому рівні узагальнення; • в оформленні роботи є окремі недоліки, у тому числі мовні; • частина практичних рекомендацій має абстрактний характер; • робота подана на кафедру вчасно; • захист роботи відбувся на «добре». | добре | C 81 бал |

| | | |
|---|--------------|---------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • робота написана самостійно, зміст розкрито недостатньо, завдання виконані не повністю, що позначилося на повноті досягнення мети; • аналіз наукових джерел не повною мірою відбиває сучасний стан наукової розробки досліджуваної проблеми; • авторські висновки зроблено на недостатньо високому рівні узагальнення; • представлені лише абстрактні рекомендації; • в оформленні роботи є недоліки; недостатня кількість бібліографічних джерел; є мовні помилки; • захист роботи відбувся на «задовільно». | задовільно | D 74 бали |
| <ul style="list-style-type: none"> • робота написана в основному самостійно, зміст розкрито недостатньо, завдання виконані не повністю, що позначилося на повноті досягнення мети; • аналіз наукових джерел не повною мірою відбиває сучасний стан наукової розробки досліджуваної проблеми; застаріла і недостатня бібліографія; • авторські висновки зроблено на невисокому рівні узагальнення; • представлені лише абстрактні рекомендації або не відповідають змісту; • в оформленні роботи є недоліки; суттєві порушення мовного режиму; • захист роботи відбувся на «задовільно». | задовільно | E 65 балів |
| <ul style="list-style-type: none"> • робота списана або зміст не розкритий; студент не вміє користуватися науковим апаратом; • робота оформлена без дотримання вимог; велика кількість мовних помилок; • робота подана на кафедру після встановленого терміну; • захист роботи відбувся на «незадовільно». | незадовільно | F 0 балів |

Типові помилки, які допускають ЗВО при написанні та оформленні курсової роботи

Рекомендуємо звернути увагу на типові помилки, що трапляються в написанні та оформленні курсової роботи з метою їх уникнення:

1. Зміст роботи не відповідає плану курсової роботи або не розкриває тему повністю чи в її основній частині.

2. Сформульовані розділи (підрозділи чи параграфи) не відображають реальну проблемну ситуацію, стан об'єкта.

3. Мета дослідження не пов'язана з проблемою, сформульована абстрактно і не відображає специфіки об'єкта та предмета дослідження.

4. Автор не проявив самостійності, робота є компіляцією або навіть плагіатом.

5. Не зроблено глибокого і всебічного аналізу сучасних офіційних і нормативних документів, нової наукової літератури за останні 5-10 років з теми дослідження.

6. Аналітичний огляд вітчизняних і зарубіжних публікацій з означеної теми роботи має форму анотованого списку і не відображає рівня досліджуваності проблеми.

7. Не розкрито зміст та організацію особистого експериментального дослідження (його суть, тривалість, місце виконання кількість обстежуваних, їх характеристики), поверхово висвітлено стан практичної соціальної роботи.

8. Кінцевий результат не відповідає меті дослідження або висновки не відповідають поставленим завданням.

9. У роботі немає посилань на першоджерела або вказані не ті, з яких використано матеріал.

10. Бібліографічний опис джерел у списку посилань наведено довільно, без дотримання вимог державного стандарту.

11. Як ілюстративний матеріал використано таблиці, діаграми, схеми, запозичені не з першоджерел, а з підручника, навчального посібника, монографії або наукової статті.

12. Обсяг та оформлення роботи не відповідають вимогам, робота виконана неохайно, з помилками.

4 МЕТОДИКА ВИКОНАННЯ ОКРЕМИХ РОЗДІЛІВ РОБОТИ

Відповідно, основним призначенням даних методичних рекомендацій є надання ЗВО знань щодо суті, основних принципів розроблення стратегії ринкового впровадження та маркетингового управління інноваційними стартап-проектами у галузях економіки, використання ефективних маркетингових інструментів просування високотехнологічних продуктів виробництва та послуг.

Всі етапи розроблення стартап-проекту можна поділити на такі основні:

1. Маркетинговий аналіз стартап-проекту

Розділ має на меті проведення маркетингового аналізу стартап проекту задля визначення принципової можливості його ринкового впровадження та можливих напрямів реалізації цього впровадження. Проведення маркетингового аналізу передбачає виконання нижченаведених кроків.

В межах цього етапу:

- розробляється опис самої ідеї проекту та визначаються загальні напрями використання потенційного товару чи послуги, а також їх відмінність від конкурентів;
- аналізуються ринкові можливості щодо його реалізації;
- на базі аналізу ринкового середовища розробляється стратегія ринкового впровадження потенційного товару в межах проекту.

2. Організація стартап-проекту

В межах цього етапу:

- складається календарний план-графік реалізації стартап-проекту;
- розраховується потреба в основних засобах та нематеріальних активах;
- визначається плановий обсяг виробництва потенційного товару, на основі чого формулюється потреба у матеріальних ресурсах та персоналі;
- розраховуються загальні початкові витрати на запуск проекту та планові загальногосподарські витрати, необхідні для реалізації проекту.

3. Фінансово-економічний аналіз та оцінка ризиків проекту

В межах цього етапу:

- визначається обсяг інвестиційних витрат;
- розраховуються основні фінансово-економічні показники проекту (обсяг виробництва продукції, собівартість виробництва, ціна реалізації, податкове навантаження та чистий прибуток) та визначаються показники інвестиційної привабливості проекту (запас фінансової міцності, рентабельність продажів та інвестицій, період окупності проекту);
- визначається рівень ризикованості проекту, визначаються основні ризики проекту та шляхи їх запобігання (реагування на ризики).

4. Заходи з комерціалізації проекту

Цей етап спрямовано на пошук інвесторів та просування інвестиційної пропозиції (оферти). Він передбачає:

- визначення цільової групи інвесторів та опису їх ділових інтересів;
- складання інвест-пропозиції (оферти): стислої характеристики проекту для попереднього ознайомлення інвестора із проектом;
- планування заходів з просування оферти: визначення комунікаційних каналів та площадок та планування системи заходів з просування в межах обраних каналів;
- планування ресурсів для реалізації заходів з просування оферти.

Означені етапи, реалізовані послідовно та вчасно – створюють передумови для успішного ринкового старту. Проте фахівці зі створення та розвитку стартап-проектів окремо відзначають, що відсутність маркетингових знань та умінь, що уможлиблюють розробку ринково затребуваного проекту із вихідної ідеї, є основною причиною високого рівня банкрутств стартап-компаній, і ця проблема може бути вирішена за рахунок навчання винахідників.

4.1 Опис ідеї проекту (товару, послуги, технології)

В межах підпункту слід послідовно проаналізувати та подати у вигляді таблиць:

- зміст ідеї (що пропонується);
- можливі напрямки застосування;
- основні вигоди, що може отримати користувач товару, послуги (за кожним напрямком застосування);
- чим відрізняється від існуючих аналогів та замінників.

Перерахуйте чотири причини, чому ідея не буде працювати. Перерахуйте чотири причини, чому це буде працювати. У чому полягає інноваційність Вашого продукту/послуги? Визначте головні особливості проекту, його конкурентні переваги?

Відповіді написати.

Перші три пункти подаються у вигляді таблиці (табл. 4.1.1-4.1.2) і дають цілісне уявлення про зміст ідеї та можливі базові потенційні ринки, в межах яких потрібно шукати групи потенційних клієнтів.

Таблиця 4.1.1 – Опис ідеї стартап-проекту

| <i>Зміст ідеї</i> | <i>Напрямки застосування</i> | <i>Вигоди для користувача</i> |
|-------------------|------------------------------|-------------------------------|
| | 1. | |
| | 2. | |
| | ... | |

Таблиця 4.1.2 – Джерела ідей

| <i>Проблеми ринку</i> | <i>Терміновість</i> | <i>Поширеність</i> | <i>Готовність споживача платити</i> |
|-----------------------|---------------------|--------------------|-------------------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Обґрунтування інноваційної ідеї зумовлює необхідність окреслення її актуальності для подолання виявлених на попередньому етапі суперечностей, вивчення та характеристики нових потреб і запитів споживачів, які будуть покладені в основу розроблення інноваційної ідеї, технології, обладнання, їх виробництва та продажу в ході реалізації стартап-проекту. Водночас доцільно охарактеризувати основні переваги пропонованого обладнання або технології, а також вигоди від їх використання споживачами. Результати узагальнити в таблиці.

Аналіз потенційних техніко-економічних переваг ідеї (чим відрізняється від існуючих аналогів та замінників) порівняно із пропозиціями конкурентів передбачає:

- визначення переліку техніко-економічних властивостей та характеристик ідеї (орієнтований можливий перелік властивостей та характеристик подано у додатку Б);
- визначення попереднього кола конкурентів (проектів-конкурентів) або товарів-замінників чи товарів-аналогів, що вже існують на ринку, та проводиться збір інформації щодо значень техніко-економічних показників для ідеї власного проекту та проектів-конкурентів відповідно до визначеного вище переліку;

- проводиться порівняльний аналіз показників: для власної ідеї визначаються показники, що мають а) гірші значення (W, слабкі); б) аналогічні (N, нейтральні) значення; в) кращі значення (S, сильні).

Описати можливих конкурентів, які виготовляють схоже обладнання або пропонують схожі технології. Проаналізувати техніко-економічні переваги ідеї (чим відрізняється від існуючих аналогів та заміників) порівняно із пропозиціями конкурентів:

- визначити коло конкурентів, аналогів обладнання або технології, що вже існують на ринку та провести збір інформації щодо значень техніко-економічних показників для ідеї власного проекту та проектів-конкурентів;

- окреслити техніко-економічні переваги пропонованої ідеї.

Результати аналізу узагальнити в таблицях 4.1.3-4.

Таблиця 4.1.3 – Переваги ідеї проекту

| № п/п | Техніко-економічні характеристики ідеї | Стартап проект | Конкурент1 | Конкурент2 |
|-------|--|----------------|------------|------------|
| 1. | | | | |
| ... | | | | |
| N | | | | |

Таблиця 4.1.4. Визначення сильних, слабких та нейтральних характеристик ідеї проекту

| № п/п | Техніко-економічні характеристики ідеї | <i>(потенційні) товари/концепції конкурентів</i> | | | | W (слабка сторона) | N (нейтральна сторона) | S (сильна сторона) |
|-------|--|--|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|
| | | <i>Мій проект</i> | <i>Конкурент1</i> | <i>Конкурент2</i> | <i>Конкурент3</i> | | | |
| 1. | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | |
| N | | | | | | | | |

Визначений перелік слабких, сильних та нейтральних характеристик та властивостей ідеї потенційного товару є підґрунтям для формування його конкурентоспроможності.

4.2 Технологічний аудит ідеї проекту

В межах даного підрозділу необхідно провести аудит технології, за допомогою якої можна реалізувати ідею проекту (технології створення товару).

Визначення технологічної здійсненності ідеї проекту передбачає аналіз таких складових (табл. 4.2.1):

- за якою технологією буде виготовлено товар згідно ідеї проекту?
- чи існують такі технології, чи їх потрібно розробити/додати?

- чи доступні такі технології авторам проекту?

За результатами аналізу таблиці робиться висновок щодо можливості технологічної реалізації проекту: так чи ні, а також технологічного шляху, яким це доцільно зробити (з поміж названих технологій обираються такі, що доступні авторам проекту та є наявними на ринку).

Таблиця 4.2.1 – Технологічна здійсненність ідеї проекту

| <i>№ n/n</i> | <i>Ідея проекту</i> | <i>Технології її реалізації</i> | <i>Наявність технологій</i> | <i>Доступність технологій</i> |
|--|-------------------------|--|---|--------------------------------------|
| | | Технологія 1 (технологія виготовлення товару, надання послуги) | Чи вони наявні, або ж необхідно їх розробити/добробити? | Чи вони доступні авторам проекту? |
| | | ... | | |
| | | Технологія N | | |
| Обрана технологія реалізації ідеї проекту: | | | | |

4.3 Аналіз ринкових можливостей запуску стартап-проекту

Визначення ринкових можливостей, які можна використати під час ринкового впровадження проекту, та ринкових загроз, які можуть перешкодити реалізації проекту, дозволяє спланувати напрями розвитку проекту із урахуванням стану ринкового середовища, потреб потенційних клієнтів та пропозицій проектів-конкурентів.

Спочатку проводиться аналіз попиту: наявність попиту, обсяг, динаміка розвитку ринку (табл. 4.3.1).

Середня норма рентабельності в галузі (або по ринку) порівнюється із банківським відсотком на вкладення. За умови, що останній є вищим, можливо, має сенс вкласти кошти в інший проект.

Таблиця 2.3.1 – Попередня характеристика потенційного ринку стартап-проекту

| <i>№ n/ n</i> | <i>Показники стану ринку (найменування)</i> | <i>Характеристика</i> |
|-----------------------|--|------------------------|
| 1 | Кількість головних суб'єктів господарювання, од | |
| 2 | Загальний обсяг продаж, грн/ум.од | |
| 3 | Динаміка ринку (якісна оцінка) | Зростає/спадає/стагнує |
| 4 | Наявність обмежень для входу (вказати характер обмежень) | |

| | | |
|---|---|--|
| 5 | Специфічні вимоги до стандартизації та сертифікації | |
| 6 | Середня норма рентабельності в галузі (або по ринку), % | |

За результатами аналізу таблиці робиться висновок щодо того, чи є ринок привабливим для входження за попереднім оцінюванням.

Надалі визначаються потенційні групи клієнтів, їх характеристики, та формується орієнтовний перелік вимог до товару для кожної групи (табл. 4.3.2).

Таблиця 4.3.2 – Характеристика потенційних клієнтів стартап-проекту

| <i>№ n/n</i> | <i>Потреба, що формує ринок</i> | <i>Цільова аудиторія (цільові сегменти ринку)</i> | <i>Відмінності у поведінці різних потенційних цільових груп клієнтів</i> | <i>Вимоги споживачів до товару</i> |
|------------------|--|---|--|---|
| | Базова потреба, яку задовольняє товар (згідно концепції потенційного товару) | Визначити потенційні цільові групи клієнтів, що можуть бути зацікавлені у задоволенні означеної потреби | Вписати фактори, що формують поведінку клієнта (стандарти, технічні регламенти, інші фактори цінового та нецінового характеру) та особливості купівлі та експлуатації товару | - до продукції - до компанії-постачальника |

Після визначення потенційних груп клієнтів проводиться аналіз ринкового середовища: складаються таблиці факторів, що сприяють ринковому впровадженню проекту, та факторів, що йому перешкоджають (табл. 4.3.3-4). Фактори в таблиці подавати в порядку зменшення значущості.

Таблиця 4.3.3 – Фактори загроз

| <i>№ n/n</i> | <i>Фактор</i> | <i>Зміст загрози</i> | <i>Можлива реакція компанії</i> |
|------------------|---------------|----------------------|---------------------------------|
| | | | |
| | | | |

Таблиця 4.3.4 – Фактори можливостей

| <i>№ n/n</i> | <i>Фактор</i> | <i>Зміст можливості</i> | <i>Можлива реакція компанії</i> |
|------------------|---------------|-------------------------|---------------------------------|
| | | | |
| | | | |

Надалі проводиться аналіз пропозиції: визначаються загальні риси конкуренції на ринку (табл. 4.3.4).

Таблиця 4.3.4 – Ступеневий аналіз конкуренції на ринку

| <i>Особливості конкурентного середовища</i> | <i>В чому проявляється дана характеристика</i> | <i>Вплив на діяльність підприємства (можливі дії компанії, щоб бути конкурентоспроможною)</i> |
|--|--|---|
| 1. Вказати тип конкуренції - монополія/олігополія/ монополістична/чиста | | |
| 2. За рівнем конкурентної боротьби -локальний/національний/... | | |
| 3. За галузевою ознакою - міжгалузєва/ внутрішньогалузева | | |
| 4. Конкуренція за видами товарів: - товарно-родова - товарно-видова - між бажаннями | | |
| 5. За характером конкурентних переваг - цінова / нецінова | | |
| 6. За інтенсивністю - марочна/не марочна | | |

Після аналізу конкуренції проводиться більш детальний аналіз умов конкуренції в галузі (за моделлю 5 сил М. Портера, додаток Б) (табл. 4.3.5).

Таблиця 4.3.5 – Аналіз конкуренції в галузі за М. Портером

| <i>Складові аналізу</i> | <i>Прямі конкуренти в галузі</i> | <i>Потенційні конкуренти</i> | <i>Постачальники</i> | <i>Клієнти</i> | <i>Товари-замінники</i> |
|-------------------------|---|--|--|--|---|
| | <i>Навести перелік прямих конкурентів</i> | <i>Визначити бар'єри входження в ринок</i> | <i>Визначити фактори сили постачальн</i> | <i>Визначити фактори сили споживачів</i> | <i>Фактори загроз з боку замінників</i> |

| | | | | | |
|-----------|---|---|--|---|--|
| | | | <i>иків</i> | | |
| Висновки: | Визначити інтенсивність конкурентної боротьби з боку прямих конкурентів | - чи є можливості входу в ринок? - чи є потенційні конкуренти? Строки виходу їх на ринок? | Чи постачальники диктують умови роботи на ринку? Які? | Чи клієнти диктують умови роботи на ринку? Які? | Обмеження для роботи на ринку через товари замітники |

За результатами аналізу таблиці робиться висновок щодо принципової можливості роботи на ринку з огляду на конкурентну ситуацію. Також робиться висновок щодо характеристик (сильних сторін), які повинен мати проект, щоб бути конкурентоспроможним на ринку. Другий висновок враховується далі при формулюванні переліку факторів конкурентоспроможності.

На основі аналізу конкуренції (табл. 4.3.5), а також із урахуванням характеристик ідеї проекту (табл. 4.1.1-2), вимог споживачів до товару (табл. 4.3.2) та факторів маркетингового середовища (табл. 4.3.3-4) визначається та обґрунтовується перелік факторів конкурентоспроможності.

Аналіз оформлюється за табл. 4.3.6.

Таблиця 4.3.6 – Обґрунтування факторів конкурентоспроможності

| <i>№ п/п</i> | <i>Фактор конкурентоспроможності</i> | <i>Обґрунтування (наведення чинників, що роблять фактор для порівняння конкурентних проектів значущим)</i> |
|------------------|--------------------------------------|--|
| | | |

За визначеними факторами конкурентоспроможності (табл. 4.3.6) проводиться аналіз сильних та слабких сторін стартап-проекту (табл. 4.3.7).

Таблиця 4.3.7 – Порівняльний аналіз сильних та слабких сторін «назва проекту»

| <i>№ п/ п</i> | <i>Фактор конкурентоспроможності</i> | <i>Бали 1-20</i> | <i>Рейтинг товарів-конкурентів у порівнянні з ... (назва підприємства)</i> | | | | | | |
|-----------------------|--------------------------------------|------------------|--|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| | | | <i>-3</i> | <i>-2</i> | <i>-1</i> | <i>0</i> | <i>+1</i> | <i>+2</i> | <i>+3</i> |
| 1 | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | |

Фінальним етапом ринкового аналізу можливостей впровадження проекту є складання SWOT-аналізу (матриці аналізу сильних (Strength) та слабких (Weak) сторін, загроз (Troubles) та можливостей (Opportunities) на основі виділених ринкових загроз та можливостей, та сильних і слабких сторін (табл. 4.3.8). SWOT-аналіз не охоплює остаточну інформацію для реалізації стартап-проекту, однак дозволяє упорядкувати процес формування бізнес-ідеї.

Потенційні внутрішні переваги (сильні сторони) можуть бути визначені як використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу, наявні конкурентні переваги (унікальність); найважливіші відмінності в компетенції щодо певної діяльності, інноваційність; сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи); стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований «стратегічний набір»; сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності; вища за середню обізнаність про стан ринку; знання про склад та найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів; концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку; диференціація виробів; обґрунтована диверсифікація; увага до зниження витрат; вища за середню рентабельність і прибутковість; достатні фінансові ресурси; вищі за середні маркетингові навички; вищі за середні технологічні та інноваційні навички (компетентності); творчий, підприємницький менеджмент тощо.

Таблиця 4.3.8 – Форма для проведення SWOT-аналізу

| Фактори | Оцінка середовища | | Оцінка підприємства | |
|---|-------------------|---------|---------------------|----------------|
| | Можливості | Загрози | Сильні сторони | Слабкі сторони |
| 1. Залежні від діяльності підприємства: 1.1. 1.2. ... 1.n | | | | |
| 2. Незалежні від діяльності підприємства: 2.1. 2.2. ... 2.n | | | | |

Потенційними внутрішніми недоліками (слабкі сторони) можуть бути такі: відсутність знань переваг організаційно-правових форм організації бізнесу; відсутність реальних конкурентних переваг; постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується); втрата конкурентної позиції; нижчі за середні темпи зростання; брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції; брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість; втрата репутації у споживачів; слабка система розподілу; виробництво з високими витратами, старіння потужностей; розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію, або занадто

великі, тому починається «хвороба великих компаній»; відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів; відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами, тощо.

До потенційних зовнішніх можливостей можна віднести такі: розвиток економіки країни; соціально-політична стабільність; обґрунтоване законодавство; доступність інвестицій та кредитів; обслуговування додаткових груп споживачів; входження в нові ринки (сегменти); розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; споріднена диверсифікація; товари з доповненнями (неспоріднена диверсифікація), що закупаються; вертикальна інтеграція; зовнішні мережні структури; можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; розвинутий фондовий та інші фінансові ринки; розвинуті ринки know-how тощо.

Потенційні зовнішні загрози: високі темпи інфляції; велика ймовірність виникнення нових конкурентів, зокрема іноземних; зростання збуту товарів-замінників; уповільнений темп зростання ринку або його спад; «ворожі дії» з боку держави (обмеження); зростання тиску конкурентів; тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу; технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції; виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами; зміни в потребах і смаках споживачів; негативні демографічні зміни; негативна екологічна ситуація; соціально-політична нестабільність.

Результати SWOT-аналізу доцільно узагальнити у відповідній матриці (таблиця 4.3.9).

Таблиця 4.3.9 – Матриця SWOT-аналізу

| S (strength) – Сильні сторони | W (weaknesses) – Слабкі сторони |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| ... | ... |
| O (opportunities) – Можливості | T (threats) – Загрози |
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| ... | ... |

На основі SWOT-аналізу розробляються альтернативи ринкової поведінки (перелік заходів) для виведення стартап-проекту на ринок та орієнтовний оптимальний час їх ринкової реалізації з огляду на потенційні проекти конкурентів, що можуть бути виведені на ринок (див. табл. 4.3.5, аналіз потенційних конкурентів).

Визначені альтернативи аналізуються з точки зору строків та ймовірності отримання ресурсів (табл. 4.3.10).

Таблиця 4.3.10 – Альтернативи ринкового впровадження стартап-проекту

| № n/n | Альтернатива (орієнтовний комплекс) | Ймовірність отримання ресурсів | Строки реалізації |
|----------|--|-----------------------------------|-------------------|
|----------|--|-----------------------------------|-------------------|

| | | | |
|--|------------------------------------|--|--|
| | <i>заходів) ринкової поведінки</i> | | |
| | | | |

Після аналізу зазначити обрану альтернативу.

З означених альтернатив обирається та, для якої: а) отримання ресурсів є більш простим та ймовірним; б) строки реалізації – більш стислими.

4.4 Ресурсне забезпечення та обґрунтування собівартості продукції (послуги)

Описати ресурси, які планується використовувати (матеріальні, капітальні, інтелектуальні, трудові, нематеріальні, інформаційні, тощо).

Вартість проекту об'єднує процеси планування, складання бюджету фінансування, власне фінансування, управління та контроль, які забезпечують виконання проекту в межах схваленого бюджету. Управління вартістю проекту включає наступні процеси:

- планування вартості – процес складання документації, обґрунтування витрат та процедур виконання, управління, контролю та політики вартості проекту;

- оцінка вартості – процес обґрунтування та оцінки необхідних грошових засобів для виконання всіх операцій проекту;

- складання бюджету – процес консолідації оціночних вартостей окремих операцій та комплексу робіт в авторизованого базового плану вартості проекту;

- контроль вартості – процес моніторингу стадій виконання проекту та актуалізація планованих (базових) та поточних (реальних) складових вартості проекту, корегування базових змін вартості проекту.

У ході контролю вартості проекту доцільно враховувати зміни витрат, які висуваються зацікавленими сторонами проекту, оскільки учасники проекту можуть обчислювати його вартість різними способами. Передусім це стосується необхідних для виконання операцій проекту вартості ресурсів. Водночас, в управлінні вартістю проекту доцільно прогнозувати вплив прийнятих управлінських рішень на його обслуговування та технічну підтримку, подальші поточні споживчі та експлуатаційні витрати та результати впровадження. Наприклад, обмеження кількості перевірок відповідності реального виконання конструкторським кресленням може знизити вартість проекту, однак суттєво знизити його якість та підвищити експлуатаційні витрати замовника.

Обґрунтуємо та узагальнимо в таблиці 4.4.1 величину необхідних капіталовкладень на реалізацію стартап-проекту.

Таблиця 4.4.1 – Обґрунтування капіталовкладень на реалізацію проекту

| | |
|--------------------------------|----------------------------|
| <i>Статті капіталовкладень</i> | <i>Величина, тис. грн.</i> |
|--------------------------------|----------------------------|

| | |
|--|--|
| Прямі матеріальні затрати | |
| – витрати сировини й матеріалів за винятком повернених відходів | |
| – витрати купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів | |
| – витрати палива й енергії | |
| – витрати на запасні частини | |
| – інші матеріальні витрати | |
| Прямі затрати на оплату праці виробничих працівників | |
| – заробітна плата за ставками і тарифами виробничих працівників | |
| – премії, заохочення, компенсаційні виплати виробничих працівників | |
| – оплата відпусток виробничих працівників | |
| – інші витрати невідпрацьованого часу виробничих працівників | |
| Соціальні відрахування до Пенсійного фонду – 22% на заробітну плату виробничих працівників | |
| Вартість основних засобів та нематеріальних активів виробничого призначення | |
| – початкова вартість задіяних у виробничому процесі основних засобів та необоротних нематеріальних активів (разом із транспортуванням, установкою та демонтажем) | |
| Інші прямі витрати: | |
| – витрати на дослідження та розробку інноваційних продуктів | |
| – витрати на послуги сторонніх підприємств (охорона, реклама оренда тощо) | |
| – витрати на оплату комунальних послуг | |
| – повернення кредитів (інвестицій) та їх обслуговування | |
| – прямі інші витрати | |
| Загальновиробничі витрати | |
| – витрати на управління виробництвом (оплата праці управлінського персоналу всіх підрозділів підприємства разом із ЄСВ до Пенсійного фонду, відряджень тощо) | |
| – витрати на основні засоби та нематеріальні активи загальновиробничого призначення | |
| витрати на вдосконалення технології й організації виробництва | |
| – витрати на опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення та інше утримання виробничих приміщень | |
| – витрати на охорону праці, техніку безпеки і охорону довкілля | |
| – інші загальновиробничі витрати | |
| Всього капіталовкладень на реалізацію проекту | |

Означений етап реалізації стартап-проекту передбачає обґрунтування необхідних витрат, формування на їх основі собівартості реалізації бізнес-ідеї стартап-проекту та формування її ціни.

Витратне обґрунтування ціни товару (послуги) передбачає обґрунтування собівартості виробництва товару (надання послуг). Собівартість узагальнює витрати підприємства на виробництво і реалізацію товару (надання послуги). Положення (Стандарт) бухгалтерського обліку – 16 «Витрати», найбільш узагальнений підхід до класифікації витрат, передбачає п'ять економічних елементів (таблиця 4.4.2).

Таблиця 4.4.2 – Витрати виробництва за економічними елементами

| | |
|---|---|
| Виробнича собівартість продукції | <p>Прямі матеріальні затрати:</p> <ul style="list-style-type: none"> – витрати сировини й матеріалів за винятком повернутих відходів; – витрати купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів; – витрати палива й енергії; – витрати тари й тарних матеріалів; – витрати будівельних матеріалів; – витрати запасних частин; – витрати матеріалів сільськогосподарського призначення; – інші матеріальні витрати; |
| | <p>Прямі затрати на оплату праці:</p> <ul style="list-style-type: none"> – заробітна плата за ставками і тарифами; – премії, заохочення, компенсаційні виплати, оплата відпусток; – оплата іншого невідпрацьованого часу; – інші витрати на оплату праці. |
| | <p>Соціальні відрахування до Пенсійного фонду – 22% на заробітну плату</p> |
| | <p>Амортизація основних фондів та нематеріальних активів для власного виробничого призначення:</p> <ul style="list-style-type: none"> – амортизація основних засобів та необоротних нематеріальних активів; – амортизація інших необоротних матеріальних активів; |
| | <p>Інші прямі витрати:</p> <ul style="list-style-type: none"> – витрати на дослідження та розробки – вартість робіт, послуг сторонніх підприємств та комунальних послуг; – вартість оренди, повернення кредитів та їх обслуговування; – втрати від браку з технологічних причин. – собівартість реалізованих виробничих запасів; – сума безнадійної дебіторської заборгованості; – втрати від операційної курсової різниці; – втрати від знецінення запасів, нестачі та псування цінностей; – визнані штрафи, пеня, неустойка; – витрати на утримання об'єктів соціально-культурного призначення; – інші витрати операційної діяльності |

4.4.1 Прямі матеріальні витрати

Відповідно до П(С)БО 16 «Витрати» обґрунтуємо прямі матеріальні витрати на одиницю продукції (норму витрат ресурсів, кг, т, од., м³ тощо) – витрати на сировину, матеріали, комплектуючі, паливо, енергію, комунальні послуги, запасні частини, малоцінні необоротні активи (МНМА). Останні згідно з П(С)БО-7 «Основні засоби» – спеціальні інструменти, пристрої, предмети, термін використання яких більше одного року [5]. Підприємствам надано самостійне право відносити до складу МНМА інструменти та пристрої вартістю до 6 тис. грн. Вони можуть списуватися на собівартість одноразово.

Для обґрунтування витрат електроенергії у випадку монтажу обладнання з електроприводом річний обсяг спожитої електроенергії визначається за формулою:

$$W = \frac{P \times K_m \times n_{zm} \times T_{zm} \times K_t \times n_{dn}}{\eta_{де}}, \text{ кВт}\cdot\text{год}, \quad (1)$$

де P - номінальна потужність електродвигуна, кВт;

K_m – коефіцієнт використання двигуна за потужністю (при відсутності конкретних даних приймають 0,8);

$n_{z.m}$ – кількість змін роботи обладнання протягом доби;

T_{zm} – тривалість зміни, год;

K_t – коефіцієнт попиту (при відсутності конкретних даних приймають 0,4);

n_{dn} – кількість робочих днів у році;

$\eta_{де}$ - коефіцієнт корисної дії електродвигуна (при відсутності конкретних даних приймають 0,85).

Водночас, витрати на електроенергію спрощено визначаються за формулою:

$$C_{ел.ен} = W \times a \quad (2)$$

де a – тарифна вартість електроенергії, грн/кВт*год.

Означені витрати узагальнимо в таблиці 4.4.1.1.

Таблиця 4.4.1.1 – Прямі матеріальні витрати

| № n/n | Назва ресурсу | Одиниця вимір. | Ціна | Кількість ресурсу | Потреба на місяць | Потреба на рік |
|----------|--|-------------------|------|----------------------|----------------------|-------------------|
| 1. | Витрати сировини й матеріалів | грн. | | | | |
| 2 | Витрати купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів | грн. | | | | |
| 3 | Паливо | грн./л. | | | | |

| | | | | | | |
|---------|--------------------|---------------------|--|--|--|--|
| 4 | Електроенергія | грн. за квт/год | | | | |
| 5 | Комунальні послуги | грн./м ² | | | | |
| 6 | МНМА | | | | | |
| Всього: | | | | | | |

4.4.2 Витрати на оплату праці

Даний крок роботи передбачає аналіз структури персоналу підприємства та розмежування працівників, оплата праці яких здійснюється на основі посадових окладів (їх відносять до умовно-постійних витрат підприємства) та працівників, оплата праці яких – відрядна з урахуванням розряду працівника (їх відносять до умовно-змінних витрат підприємства). До фонду оплати праці підприємства крім заробітної плати персоналу входять і нарахування підприємства на заробітну плату до Пенсійного фонду.

Фонд оплати праці (ФОП) це – сукупність заробітної плати працівників підприємства разом із соціальними відрахуваннями до пенсійного фонду, який визначається за формулою:

$$\text{ФОП} = \text{ЗП} + \text{Нарахування до Пенсійного фонду, грн} \quad (3)$$

ЗП – величина сукупної заробітної плати працівників підприємства, грн
Нарахування до Пенсійного фонду становлять 22%.

Основними сучасними формами оплати праці є *погодинна* і *відрядна*. Кожна з них має власні особливості нарахування. Так, *пряма погодинна система оплати праці* кількість відпрацьованого працівником часу та обчислюється за формулою:

$$\text{ЗП}_{\text{пряма погод}} = \text{ТС} \times t, \text{ грн} \quad (4)$$

t – кількість відпрацьованих працівником годин, год,

ТС – тарифна ставка оплати праці, грн/год

Зазначимо, що з 1 січня 2020 року мінімальна заробітна плата в Україні становить 4723 в місяць, тоді мінімальна тарифна ставка оплати праці становитиме:

$$\text{ТС}_{\min} = 4723 / (30/7) * 40 = 28,31, \text{ грн} \quad (5)$$

Де 4723 – діюча мінімальна заробітна плата в Україні на 1.01.2020, грн.;

30/7 – кількість робочих днів місяця;

40 – нормативна тривалість робочого тижня, годин.

Водночас зазначимо, що оплата праці виробничих працівників здійснюється відповідно законодавчо закріпленої єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій.

Погодинно-преміальна оплата праці частково повторює попередню систему, однак враховує преміальні виплати за якісну і напружену працю та обчислюється за формулою:

$$ЗП_{\text{погод-прем}} = TC \times t + П, \text{ грн} \quad (6)$$

де П – преміальні виплати за якісну напружену працю, грн.

Іншою формою оплати праці є *пряма відрядна система*, яка ґрунтується на попередньо розроблених розцінках оплати праці за певні види виконаних робіт та обчислюється за формулою:

$$ЗП_{\text{відрядна}}^{\text{пряма}} = \sum_{i=1}^n P_i \times Q_i, \text{ грн} \quad (7)$$

де, P_i – розцінка виконання i -ї операції, виду робіт, грн/од.

Q_i – обсяг виконаних робіт або одиниць продукції, од.

Відрядно-преміальна система оплати праці враховує ще й доплати за якість виконаних робіт (послуг):

$$ЗП_{\text{відрядна}}^{\text{пряма}} = \sum_{i=1}^n P_i \times Q_i + П, \text{ грн} \quad (8)$$

де П – преміальні виплати за якісну напружену працю, грн.

Відрядно-прогресивна система оплати праці враховує базові розцінки виконання робіт, виробництво продукції. Однак безсумнівною її перевагою є мотивація працівників до збільшення понаднормового випуску продукції зі збереженням належної її якості та обчислюється за формулою:

$$ЗП_{\text{відряд}}^{\text{прогр}} = \sum_{i=1}^n P_{\text{баз}} \times Q_{\text{баз}} + (Q_{\text{факт}} - Q_{\text{баз}} \times 1,1) \times P_{\text{підв}}, \text{ грн} \quad (9)$$

$P_{\text{баз}}$ – базова розцінка за виготовлення одиниці продукції, грн/од

$P_{\text{підв}}$ – підвищена розцінка за виготовлення понаднормової кількості продукції, грн/од

$Q_{\text{баз}}$ – планований (базовий) випуск продукції, виконання робіт, послуг, од.

$Q_{\text{факт}}$ – фактичний випуск продукції, виконання робіт, послуг, од.

1,1 – коефіцієнт підвищеної розцінки при перевиконанні норми не менш, аніж на 10%.

Колективна форма оплати часу передбачає розподіл заробленої величини сукупної оплати праці між учасниками трудового колективу відповідно до їх участі та визначається за формулами:

$$ЗП_i = \omega_i * B_i, [\text{грн}] \quad (10)$$

$$B_i = K_i * t_i * КТУ_i \quad (11)$$

$$\omega_i = \text{ФОП} / \sum B_i \quad (12)$$

$ЗП_i$ – заробітна плата i -того учасника колективу, грн.,

ω_i – базова часка участі розподілу фонду оплати праці кожного працівника, яка припадає на зароблений працівниками бал, грн/бал,

B_i – кількість балів і-того члену колективу у ході виконання робіт (послуг),

K_i – кваліфікаційний рівень і-того учасника колективу відповідно до тарифної ставки,

t_i – фактично відпрацьований час і-тим учасником колективу, год

$КТУ_i$ – коефіцієнт трудової участі і-того учасника колективу у виконанні загального обсягу робіт, визначається колективом.

Витрати на заробітну плату працівників, які виконують поточний ремонт електромеханічного обладнання розраховують на основі ремонтних нормативів. Дані структури персоналу та фонду оплати праці узагальнюємо в таблиці 4.4.2.1.

Таблиця 4.4.2.1 – Структура персоналу та ФОП, тис. грн.

| № п/п | Посада | Форма оплати | Кількість працівників | Заробітна плата (грн.) | | |
|---|--------|--------------|-----------------------|------------------------|------------|--------|
| | | | | за місяць | за квартал | за рік |
| <i>Адміністративно-технічний персонал</i> | | | | | | |
| 1. | | ставка | | | | |
| 2. | | | | | | |
| Всього | | | | | | |
| Соціальні відрахування до Пенсійного фонду (22 %) | | | | | | |
| ФОП | | | | | | |
| <i>Виробничий персонал</i> | | | | | | |
| 1. | | відрядна | | | | |
| 2. | | | | | | |
| Всього | | | | | | |
| Соціальні відрахування до Пенсійного фонду (22 %) | | | | | | |
| ФОП | | | | | | |

4.4.3 Обґрунтування вартості задіяних основних фондів та амортизаційних відрахувань

Згідно з П(С)БО 7 “Основні засоби” до основних фондів підприємства відносять: 1) основні засоби: (земельні ділянки, капітальні витрати, пов’язані з їх поліпшенням, будинки, споруди, передавальні пристрої, машини, обладнання, транспортні засоби, інструменти, прилади, інвентар (меблі), робочу і продуктивну худобу, багаторічні насадження, інші основні засоби; 2) інші необоротні матеріальні активи (бібліотечні фонди, малоцінні необоротні матеріальні активи (МНМА), тимчасові споруди, природні ресурси, інвентарну

тару тощо) Як зазначалося вище МНМА можуть списуватися одноразово на собівартість.

Відповідно до п. 14.1.138 Податкового кодексу України, основні фонди – це матеріальні активи підприємства, вартість яких перевищує 6000 грн., призначені власником для використання в господарській діяльності терміном більше, ніж рік з дати введення в експлуатацію. Їх вартість постійно зменшується у зв'язку з фізичним і моральним зносом. Цей процес називається амортизацією. Таким чином, амортизація – процес поступового переносу вартості основних фондів, нематеріальних активів підприємства на готову продукцію, роботи, послуги у межах діючих норм амортизаційних відрахувань.

Національний стандарт пропонує підприємству обрати один із п'яти методів для розрахунку амортизації об'єкта основних засобів. Метод амортизації підприємство обирає самостійно. Однак, прямолінійний метод найпоширеніший на практиці. Причина цьому - простота. За цим методом річна сума амортизації визначається діленням вартості, яка амортизується, на очікуваний період часу використання об'єкта основних засобів. Метод передбачає рівномірний розподіл амортизаційних відрахувань протягом корисного терміну експлуатації об'єкта основних засобів до досягнення ним ліквідаційної вартості [6]:

$$H_a = \frac{100\%}{T_{cl}}, \quad (13)$$

де H_a – норма амортизації; T_{cl} – термін експлуатації об'єкта основних засобів.

Вартість проведення основних і допоміжних робіт визначають за діючими прейскурантами та окремими розцінками. Водночас, витрати на проведення поточних ремонтів обладнання та матеріали (запасні частини) для їх проведення становлять відсоток вартості обладнання та складають загальну вартість їх використання. При визначенні капітальних витрат враховують вартість необхідного обладнання, приладів, апаратів тощо з урахуванням витрат на доставку і монтаж обладнання на виробничій ділянці; будівництво, розширення або переобладнання виробничих будівель, споруд або окремих їх частин, пов'язаних з введенням у дію пропонованого в проекті обладнання.

Вартість обладнання, приладів і апаратів беруть за діючими прайсами, а для нових зразків – за очікуваною вартістю його виробництва /приблизна надбавка/ знижка/ порівняно з базовим обладнанням встановлюються залежно від ускладнення /спрощення/ зразка. В додатку В подані діючі норми амортизації обладнання. Узагальнимо вартість основних фондів та амортизаційних відрахувань у таблиці 4.4.3.1.

4.4.4 Інші прямі витрати

До прямих інших прямих витрат належать витрати на дослідження та розробку, послуги сторонніх організацій, комунальні послуги та оренду, кредити та їх обслуговування, втрати від браку з технологічних причин,

безнадійної дебіторської заборгованості, операційної курсової різниці, витрати штрафів, пені, неустойок, утримання об'єктів соціально-культурного призначення тощо. Узагальнимо інші прямі витрати в таблиці 4.4.4.1.

Таблиця 4.4.4.1 – Обґрунтування прямих інших витрат

| <i>Види послуг</i> | <i>Джерело даних</i> | <i>Вартість послуг, грн.</i> | |
|------------------------|----------------------|------------------------------|---------------|
| | | <i>на місяць</i> | <i>на рік</i> |
| 1. Охорона | Угода | | |
| 2. Реклама | Угода | | |
| 3. Оренда | Угода | | |
| 3. Транспортні витрати | Розрахунки | | |
| Всього: | | | |

Таблиця 4.4.3.1 – Обґрунтування вартості амортизаційних відрахувань основних фондів підприємства, тис. грн.

| Назва об'єкта основних фондів | Кількість, шт. | Вартість на початок року, грн. | Річна норма амортизації, % | Амортизаційні відрахування в поточному році, грн. | | | | |
|-------------------------------|----------------|--------------------------------|----------------------------|---|------------|-------------|------------|--------|
| | | | | I квартал | II квартал | III квартал | IV квартал | За рік |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Всього | | | | | | | | |

4.4.5 Загальновиробничі витрати

Відповідно до П(С)БО – 16 «Витрати» до складу загальновиробничих витрат включаються [5]:

– витрати на управління виробництвом (оплата праці апарату управління цехами, дільницями тощо; відрахування на соціальні заходи і медичне страхування апарату управління цехами, дільницями; витрати на оплату службових відряджень персоналу цехів, дільниць тощо);

– амортизація основних засобів загальновиробничого (цехового, дільничого, лінійного) призначення;

– амортизація нематеріальних активів загальновиробничого (цехового, дільничого, лінійного) призначення;

– витрати на утримання, експлуатацію та ремонт, страхування, операційну оренду основних засобів, інших необоротних активів загальновиробничого призначення.

– витрати на вдосконалення технології й організації виробництва (оплата праці та відрахування на соціальні заходи працівників, зайнятих удосконаленням технології і організації виробництва, поліпшенням якості продукції, підвищенням її надійності, довговічності, інших експлуатаційних характеристик у виробничому процесі; витрати матеріалів, купівельних комплектуючих виробів і напівфабрикатів, оплата послуг сторонніх організацій тощо);

– витрати на опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення та інше утримання виробничих приміщень;

– витрати на обслуговування виробничого процесу (оплата праці загальновиробничого персоналу; відрахування на соціальні заходи, медичне страхування робітників та апарату управління виробництвом; витрати на здійснення технологічного контролю за виробничими процесами та якістю продукції, робіт, послуг);

– витрати на охорону праці, техніку безпеки і охорону навколишнього природного середовища;

– інші витрати (внутрішньозаводське переміщення матеріалів, деталей, напівфабрикатів, інструментів зі складів до цехів і готової продукції на склади; нестачі незавершеного виробництва; нестачі і втрати від псування матеріальних цінностей у цехах; оплата простоїв тощо).

Узагальнимо загальновиробничі витрати в таблиці 13.

Таблиця 4.4.5.1 – Загальновиробничі витрати

| Види послуг | Джерело даних | Вартість послуг, грн. | |
|-------------|---------------|-----------------------|--------|
| | | на місяць | на рік |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| ВСЬОГО: | | | |

4.4.6 Обґрунтування собівартості інноваційної ідеї стартап-проекту

Умовно-змінні витрати

До умовно-змінних витрат відносять витрати на виробництво певного виду продукції. Величина їх змінюється залежно від зміни обсягу випуску продукції. Умовно-змінні витрати підприємства узагальнено в таблиці 4.4.6.1.

Таблиця 4.4.6.1 – Умовно-змінні витрати підприємства

| Статті витрат | Джерела даних | Витрати (грн.) | | | |
|------------------------------|---------------|----------------|-----------|------------|--------|
| | | на 1 од. | на місяць | на квартал | на рік |
| 1. Прямі матеріальні витрати | табл. | | | | |
| 2. ФОП виробничого персоналу | табл. | | | | |
| 3. Транспортні витрати | табл. | | | | |
| | | | | | |
| Всього: | | | | | |

Умовно-постійні витрати

До умовно-постійних виробничих витрат відносять витрати на обслуговування і управління виробництва, які залишаються незмінними або майже незмінними при зміні обсягів діяльності. До них відносять: амортизаційні відрахування, Фонд оплати праці адміністративно-технічного персоналу з нарахуваннями, орендну плату підприємства, комунальний податок, збір за забруднення навколишнього природного середовища, витрати на пожежну сигналізацію, тощо. Розрахунок умовно-постійних витрат підприємства записують у таблицю 4.4.6.2.

Таблиця 4.4.6.2 – Умовно-постійні витрати підприємства

| Статті витрат | Джерела даних | Витрати, тис.грн | | | |
|---|---------------|------------------|-----------|------------|--------|
| | | на 1 од. | на місяць | на квартал | на рік |
| 1. ФОП адміністративно-технічного персоналу | табл. | | | | |
| 2. Амортизаційні відрахування | табл. | | | | |
| 3. Оренда | табл. | | | | |
| 4. Охорона | табл. | | | | |
| 5. Реклама | табл. | | | | |
| | | | | | |
| Всього: | | | | | |

Накладні витрати

Зазначимо, що умовно-постійні витрати є накладними, тобто розподіляються між усіма видами продукції підприємства, якщо такі підприємство випускає. Дані розрахунку накладних витрат записуються у таблицю 4.4.6.3.

Таблиця 4.4.6.3 – Розрахунок накладних витрат підприємства, тис. грн.

| Показники | Джерела даних | На одиночку | На місяць | На квартал | На рік |
|--|----------------------|----------------|--------------|---------------|--------|
| 1. Умовно-постійні витрати, тис. грн. | табл. 4.4.6.2. | | | | |
| 2. Частка випуску продукції у загальному обсягу виробництва, % | обґрунтування | | | | |
| 3. Накладні витрати, тис. грн. | стр.1 * стр.2 / 100% | | | | |

Собівартість інноваційної ідеї складається з умовно-змінних та умовно-постійних (накладних) витрат. Розрахунок собівартості узагальнено в таблиці 4.4.6.4.

Таблиця 4.4.6.4 – Обґрунтування собівартості товару (послуги), грн.

| Статті витрат | Джерела даних | Витрати, тис.грн | | | |
|---------------------------------------|---------------|------------------|-----------|---------------|--------|
| | | на одиночку | на місяць | на квартал | на рік |
| 1. Умовно-змінні витрати | табл. 14 | | | | |
| 2. Умовно-постійні (накладні) витрати | табл.15 | | | | |
| 3. Собівартість | стр.1+стр.2 | | | | |

4.5 Розроблення ринкової стратегії проекту

Розроблення ринкової стратегії першим кроком передбачає визначення стратегії охоплення ринку: опис цільових груп потенційних споживачів (табл. 4.5.1).

В обґрунтуванні потенційних споживачів доцільно виявити цільові групи, яким будуть пропонуватися створені обладнання або технології, а також визначити відповідну стратегію охоплення ринку:

- концентрованого маркетингу, якщо розробники ідеї стартап-проекту зосереджують увагу на одному сегменті ринку;

- диференційованого маркетингу, якщо розробники ідеї стартап-проекту працюють на декількох сегментах, розробляючи для них окремі програми ринкового впливу;

- масового маркетингу, якщо розробниками ідеї стартап-проекту пропонується стандартизована програма її впровадження для всіх суб'єктів ринку.

Таблиця 4.5.1 – Вибір цільових груп потенційних споживачів

| № п/п | Опис профілю цільової групи потенційних клієнтів | Готовність споживачів сприйняти продукт | Орієнтовний попит в межах цільової групи (сегменту) | Інтенсивність конкуренції в сегменті | Простота входу у сегмент |
|---------------------------|---|--|--|--|--------------------------------|
| | | | | | |
| Які цільові групи обрано: | | | | | |

За результатами аналізу потенційних груп споживачів (сегментів) автори ідеї обирають цільові групи, для яких вони пропонуватимуть свій товар, та визначають стратегію охоплення ринку:

- якщо компанія зосереджується на одному сегменті – вона обирає стратегію концентрованого маркетингу;

- якщо працює із кількома сегментами, розробляючи для них окремо програми ринкового впливу – вона використовує стратегію диференційованого маркетингу;

- якщо компанія працює із всім ринком, пропонуючи стандартизовану програму (включно із характеристиками товару/послуги) – вона використовує масовий маркетинг.

Для роботи в обраних сегментах ринку необхідно сформувати базову стратегію розвитку (табл. 4.5.2).

Таблиця 4.5.2 – Визначення базової стратегії розвитку

| № п/ п | Обрана альтернатива розвитку проекту | Стратегія охоплення ринку | Ключові конкурентоспро- мні позиції відповідно до обраної альтернативи | Базова стратегія розвитку* |
|--------------|---|---------------------------------|---|----------------------------------|
| | | | | |

* – опис базових стратегій розвитку див. у додатку Г.

В обґрунтуванні потенційних споживачів доцільно виявити цільові групи, яким будуть пропонуватися створені обладнання або технології, а також визначити відповідну стратегію охоплення ринку [1]:

- концентрованого маркетингу, якщо розробники ідеї стартап-проекту зосереджують увагу на одному сегменті ринку;

- диференційованого маркетингу, якщо розробники ідеї стартап-проекту працюють на декількох сегментах, розробляючи для них окремі програми ринкового впливу;

- масового маркетингу, якщо розробниками ідеї стартап-проекту пропонується стандартизована програма її впровадження для всіх суб'єктів ринку.

Наступним кроком є вибір стратегії конкурентної поведінки (табл. 4.5.3).

Таблиця 4.5.3 – Визначення базової стратегії конкурентної поведінки

| <i>№ n/n</i> | <i>Чи є проект «першопрохідцем» на ринку?</i> | <i>Чи буде компанія шукати нових споживачів, або забирати існуючих у конкурентів?</i> | <i>Чи буде компанія копіювати основні характеристики товару конкурента, і які?</i> | <i>Стратегія конкурентної поведінки*</i> |
|------------------|---|---|--|--|
| | | | | |

* – опис стратегій конкурентної поведінки див. у додатку Д.

На основі вимог споживачів з обраних сегментів до постачальника (стартап-компанії) та до продукту, а також в залежності від обраної базової стратегії розвитку (табл. 4.5.2) та стратегії конкурентної поведінки (табл. 4.5.3) розробляється стратегія позиціонування (табл. 4.5.4), що полягає у формуванні ринкової позиції (комплексу асоціацій), за яким споживачі мають ідентифікувати торгівельну марку/проект.

Таблиця 4.5.4 – Визначення стратегії позиціонування

| <i>№ n/ n</i> | <i>Вимоги до товару цільової аудиторії</i> | <i>Базова стратегія розвитку</i> | <i>Ключові конкурентоспромо жні позиції власного стартап- проекту</i> | <i>Вибір асоціацій, які мають сформувати комплексну позицію власного проекту (три ключових)</i> |
|-----------------------|--|--|---|---|
| | | | | |

Результатом виконання підрозділу має стати узгоджена система рішень щодо ринкової поведінки стартап-компанії, яка визначатиме напрями роботи стартап-компанії на ринку.

4.6 Розроблення маркетингової програми стартап-проекту

Першим кроком є формування *маркетингової концепції товару*, який отримає споживач. Для цього у табл. 4.6.1 потрібно підсумувати результати попереднього аналізу конкурентоспроможності товару.

Таблиця 4.6.1 – Визначення ключових переваг концепції потенційного товару

| <i>№ n/n</i> | <i>Потреба</i> | <i>Вигода, яку пропонує товар</i> | <i>Ключові переваги перед конкурентами (існуючі або такі, що потрібно створити)</i> |
|------------------|----------------|---------------------------------------|---|
| | | | |

Надалі розробляється трирівнева маркетингова модель товару: уточнюється ідея продукту та/або послуги, його фізичні складові, особливості

процесу його надання (табл. 4.6.2). Орієнтовний перелік можливих характеристик товару наведено у додатку Д.

Таблиця 4.6.2 – Опис трьох рівнів моделі товару

| <i>Рівні товару</i> | <i>Сутність та складові</i> | | |
|---|---|------|----------------|
| I. Товар за задумом | Опис базової потреби споживача, яку задовольняє товар (згідно концепції), її основної функціональної вигоди | | |
| II. Товар у реальному виконанні | Властивості/характеристики | М/Нм | Вр/Тх /Тл/Е/Ор |
| | 1. | | |
| | 2. | | |
| | Якість: стандарти, нормативи, параметри тестування тощо | | |
| | Пакування | | |
| | Марка: назва організації-розробника + назва товару | | |
| III. Товар із підкріпленням | До продажу | | |
| | Після продажу | | |
| За рахунок чого потенційний товар буде захищено від копіювання: | | | |

Після формування маркетингової моделі товару слід особливо відмітити – чим саме проект буде захищено від копіювання. Захист може бути організовано за рахунок захисту ідеї товару (захист інтелектуальної власності), або ноу-хау, чи комплексне поєднання властивостей і характеристик, закладене на другому та третьому рівнях товару.

Наступним кроком є визначення цінових меж, якими необхідно керуватись при встановленні ціни на потенційний товар (остаточне визначення ціни відбувається під час фінансово-економічного аналізу проекту), яке передбачає аналіз ціни на товари-аналоги або товари субститути, а також аналіз рівня доходів цільової групи споживачів (табл. 4.6.3). Аналіз проводиться експертним методом.

Таблиця 4.6.3 – Визначення меж встановлення ціни

| <i>№ n/n</i> | <i>Рівень цін на товари- замінники</i> | <i>Рівень цін на товари- аналоги</i> | <i>Рівень доходів цільової групи споживачів</i> | <i>Верхня та нижня межі встановлення ціни на товар/послугу</i> |
|------------------|--|--|---|--|
| | | | | |

Останньою складовою маркетингової програми є розроблення концепції маркетингових комунікацій, що спирається на попередньо обрану основу для позиціонування, визначену специфіку поведінки клієнтів (табл. 4.6.4).

Результатом пункту 4.6 має стати ринкова (маркетингова) програма, що включає в себе концепції товару, збуту, просування та попередній аналіз можливостей ціноутворення, спирається на цінності та потреби потенційних клієнтів, конкурентні переваги ідеї, стан та динаміку ринкового середовища, в межах якого буде впроваджено проект, та відповідну обрану альтернативу ринкової поведінки.

Таблиця 4.6.4 – Концепція маркетингових комунікацій

| <i>№ n/n</i> | <i>Специфіка поведінки цільових клієнтів</i> | <i>Канали комунікацій, якими користуються цільові клієнти</i> | <i>Ключові позиції, обрані для позиціонування</i> | <i>Завдання рекламного повідомлення</i> | <i>Концепція рекламного звернення</i> |
|------------------|--|---|---|---|---|
| | | | | | |

4.7 Монетизація стартап-проекту

Опишіть вашу модель монетизації та генерування доходів. Опишіть, як і на чому ви заробляєте гроші? Монетизація - це відповідь на питання «хто і за що платить стартапу». Наприклад, соціальна мережа дає майданчик спілкування користувачам і продає банери рекламодавцям - це її бізнес-модель, а продаж банерів - це її монетизація. Додаток доставки їжі передає замовлення від користувачів ресторанам і розвозить їжу, коли вона готова, користувач платить за їжу з додатком, той платить ресторану - це бізнес-модель. Додаток платить ресторану менше, ніж отримав від клієнта, різниця - комісія - це монетизація.

4.8 Збутова стратегія

Опишіть календарний план та бюджет просування

Наступним кроком є визначення оптимальної системи збуту, в межах якого приймається рішення (табл. 4.8.1):

проводити збут власними силами або залучати сторонніх посередників (власна або залучена система збуту);

- вибір та обґрунтування оптимальної глибини каналу збуту;
- вибір та обґрунтування виду посередників.

Таблиця 4.8.1 – Формування системи збуту

| <i>№ n/n</i> | <i>Специфіка закупівельної поведінки цільових клієнтів</i> | <i>Функції збуту, які має виконувати постачальник товару</i> | <i>Оптимальна система збуту</i> |
|------------------|--|--|-------------------------------------|
| | | | |

Канали збуту — це сукупність фірм або окремих осіб, які виконують посередницькі функції щодо фізичного переміщення товарів і перебирають на себе або сприяють переданню права власності на товари на шляху їх просування від виробника до споживача. Незважаючи на те, що при використанні послуг посередників виробник певною мірою втрачає контроль за реалізацією товарів, більшість підприємців вважає вигідним залучення посередників. Необхідно визначитися або проводити збут власними силами або залучати сторонніх

посередників (власна або залучена система збуту); вибрати та обґрунтувати необхідність та вид посередників.

Необхідно визначитися з оптимальної системи збуту обладнання (технології) і описати процес продажу, який буде включати проведення комерційних переговорів, торгівельних семінарів, демонстрування можливостей обладнання або технології та прогресивних методів їх експлуатації.

4.9 Оцінка ефективності впровадження стартап-проекту та пропозиції інвестору

Розписати розрахунок окупності

Детально описуються пропозиції інвестору для залучення інвестицій і реалізації та розвитку стартап проекту.

Сучасні технічні методи оцінки ефективності розробленого стартапу.

Головні показники оцінювання проектів наступні:

Чиста приведена вартість проекту (NPV - Net Present Value):

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} - CF_0 \quad (13)$$

де CF_0 - початкові інвестиції;

CF_i - потік платежів в i -му році;

r - ставка дисконтування, що відображає швидкість зміни вартості коштів в часі.

Результатом обчислення являється вартість проекту. У даній формулі початкова інвестиція виражається, як власні кошти. При цьому слід враховувати і інвестиційні кошти (також тут можуть враховуватися і відсотки, які нараховуються на вкладені кошти).

Співвідношення кредиту (інвестицій) до вартості проекту (Loan To Cost (LTC)).

$$LTC = \frac{\text{Loan Amount}}{\text{Cost}} \quad (14)$$

де **Loan Amount** - сума кредиту (інвестиції), використані для фінансування проекту;

Cost - загальна вартість проекту.

Співвідношення кредиту (інвестицій) до цінності проекту/об'єкту (Loan To Value (LTV)) - це оцінка кредитного (інвестиційного) ризику, який фінансові установи та інвестори розглядають до вкладання інвестицій:

$$LTV = \frac{\text{Mortgage amount}}{\text{Appraised property value}} \quad (15)$$

де **Mortgage amount** – сума кредиту (інвестицій)

Appraised property value – це оціночна вартість майна.

Простий термін окупності проекту (років).

Термін окупності $T_{ок}$ – період, за який інвестиції окупаються за рахунок збільшення прибутку, або економії річних експлуатаційних витрат ΔPr :

$$T_{ок} = K/\Delta\text{Пр} \quad (16)$$

Коефіцієнт ефективності E (або питомий прибуток на одиницю капіталовкладень) – це відношення приросту прибутку до капіталовкладень, які викликали цей приріст (величина обернено пропорційна періоду окупності $T_{ок}$):

$$E = \frac{\Delta\text{Пр}}{K} = \frac{1}{T_{ок}} \quad (17)$$

Необхідна умова: $E > E_n$, тобто коефіцієнт ефективності повинен перевищувати встановлену норму ефективності.

Система оцінки економічної ефективності виробничих інвестицій повинна базуватись на таких принципах:

- повернення інвестованих коштів має оцінюватись на основі величини грошового потоку;
- приведення до теперішньої вартості як суми інвестицій, так і грошового потоку;
- для оцінки різних інвестиційних проектів необхідно використовувати диференційовану дисконтну ставку (ставка відсотка), причому вона повинна змінюватись залежно від мети цієї оцінки.

ВИСНОВКИ

У висновках узагальнюється проведений аналіз та зазначається:

- чи є можливість ринкової комерціалізації проекту (чи наявний попит, динаміка ринку, рентабельність роботи на ринку);
- чи є перспективи впровадження з огляду на потенційні групи клієнтів, бар'єри входження, стан конкуренції, конкурентоспроможність проекту;
- яку альтернативу (варіант) впровадження доцільно обрати для ринкової реалізації проекту;
- чи є доцільною подальша імплементація проекту.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бланк, С. Стартап. Настольная книга основателя / С. Бланк, Б. Дорф ; пер. с англ. Т. Гутман, И. Окунькова, Е. Бакушева. – 2-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2014. – 614 с.
2. Дрейпер, У. Стартапы : профессиональные игры Кремниевой долины / У. Дрейпер ; предисл. Э. Шмидта ; пер. с англ. В. Егорова. – Москва : Эксмо, 2012. – 378 с.
3. Коэн, Д. Стартап в Сети : мастер-классы успешных предпринимателей / Д. Коэн, Б. Фелд ; пер. с англ. М. Иутина. – 2-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2013. – 337 с.
4. Маллинс, Дж. Поиск бизнес-модели : как спасти стартап, вовремя сменив план / Дж. Маллинс, Р. Комисар ; пер. с англ. М. Пуксант и Е. Бакушевой. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 329 с.
5. Статистика указала на условия для появления стартапов, успешных как Google и Facebook [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://naked-science.ru/article/sci/statistika-ukazala-na-usloviya>
6. Тиль, П. От нуля к единице : как создать стартап, который изменит будущее / П. Тиль, Б. Мастерс; перевод с англ. – Москва : Альпина паблишер, 2015. – 188 с.
7. Харниш, В. Правила прибыльных стартапов : как расти и зарабатывать деньги / В. Харниш ; пер. с англ. В. Хозинского. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 279 с.
8. Экланд С. Ангелы, драконы и стервятники : как привлечь правильных инвесторов в свой стартап и сохранить бизнес / С. Экланд ; пер. с англ. О. Терентьевой. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 275 с.
9. Стартап-проект: Рекомендації до виконання розділу магістерської дисертації «Розроблення стартап-проекту»: [Електронний ресурс]: навч. посібник/ П.В Круш, Н.А. Шевчук, О.І. Андрусь / Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 50 с.
10. Розробка стартап-проектів: практикум [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальностей 151 – «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології» та 152 – «Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 116 с.

ДОДАТОК А

Зразок титульної сторінки

*Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Чернігівська політехніка»
Навчально-науковий інститут економіки
Кафедра теоретичної та прикладної економіки*

*Курсова робота
з дисципліни
“Формування бізнес-моделі підприємства”*

Виконав:
здобувач вищої освіти
групи

П.І.Б.

Перевірив:
д. е .н., професор

Хоменко І. О.

Чернігів 20__.

ДОДАТОК Б

Модель аналізу конкуренції у галузі М. Портера

М. Портер вирізняє п'ять основних факторів, що впливають на привабливість вибору ринку з огляду на характер конкуренції. Це:

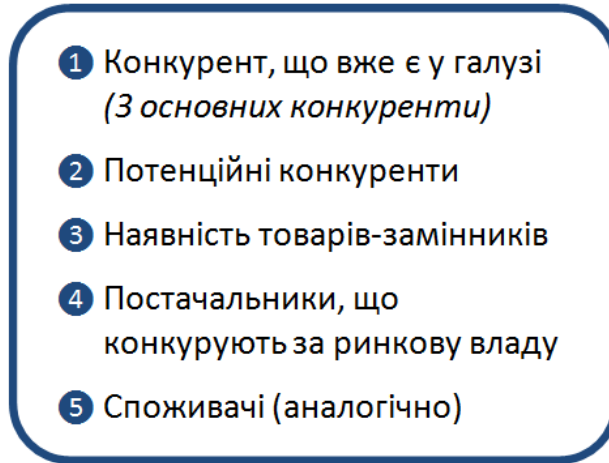
- 
- 1 Конкурент, що вже є у галузі
(3 основних конкуренти)
 - 2 Потенційні конкуренти
 - 3 Наявність товарів-замінників
 - 4 Постачальники, що конкурують за ринкову владу
 - 5 Споживачі (аналогічно)

Рис. Б.1. Складові моделі 5 сил М. Портера

Сильні позиції компанії за кожним з факторів означають її можливості забезпечити необхідні темпи обороту капіталу та її здатність впливати на інших агентів ринку, диктуючі їм власні умови співпраці. Характеристики факторів моделі відрізняються для різних галузей та змінюються із часом. Сила кожного фактору є функцією від структури галузі та її техніко-економічних характеристик.

На основі аналізу складових моделі 5 сил М. Портера розробляється перелік факторів конкурентоспроможності для певного ринку.

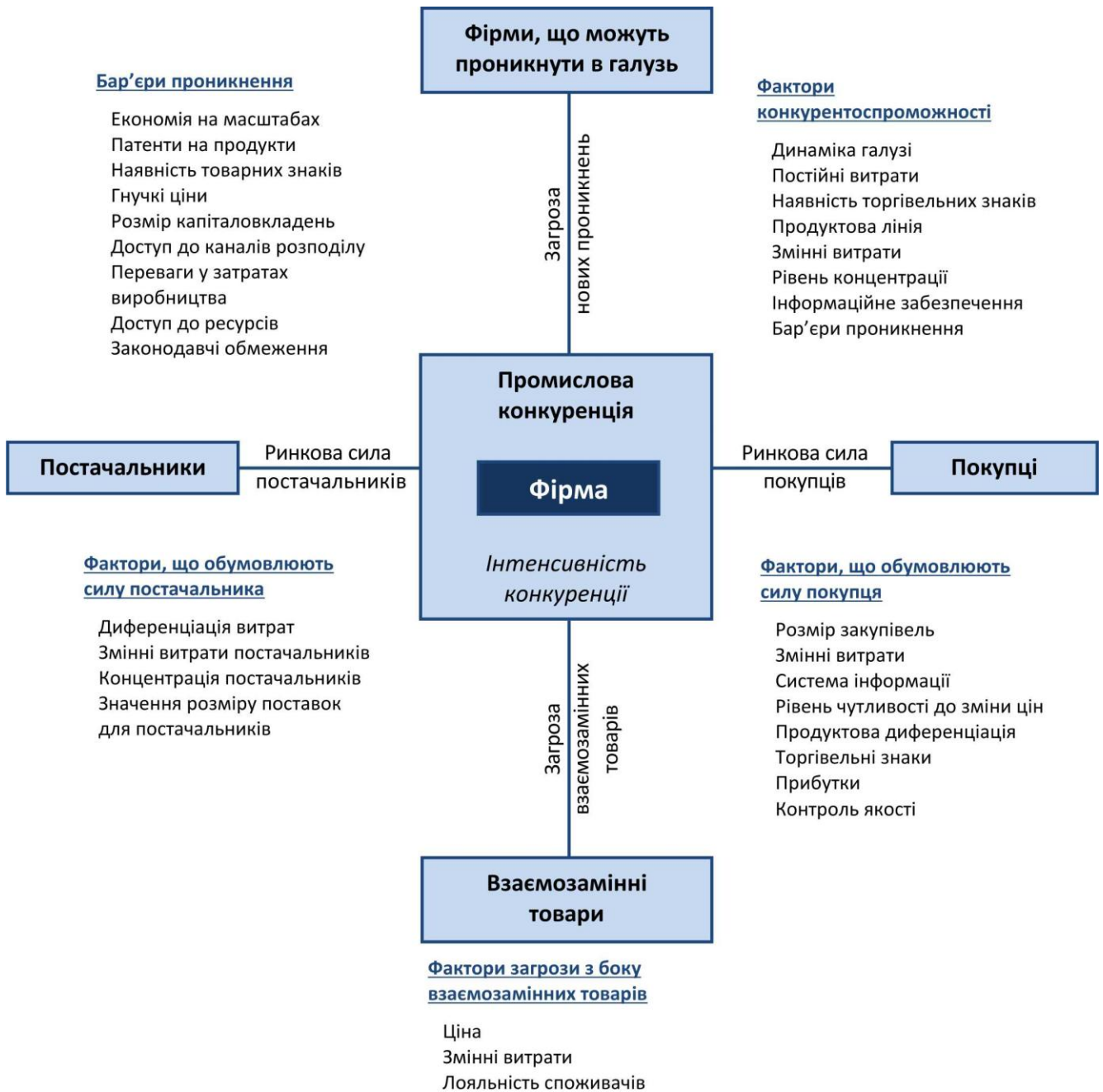


Рис. Б.2 Модель 5 сил М. Портера для аналізу конкуренції в галузі

ДОДАТОК В

Терміни використання та норми амортизації основних засобів, інших необоротних активів відповідно до п. 145.1 Податкового кодексу

| Групи | Назва групи основних засобів | Мінімальні терміни використання, років | Мінімальна норма амортизації, %/рік |
|----------|---|--|-------------------------------------|
| група 1 | земельні ділянки | - | - |
| група 2 | капітальні витрати на поліпшення земель, не пов'язані з будівництвом | 15 | 7 |
| група 3 | будівлі, | 20 | 5 |
| | споруди, | 15 | 7 |
| | Передавальні пристрої | 10 | 10 |
| група 4 | машини та обладнання | 5 | 20 |
| | з них: | | |
| | Комп'ютери та пов'язані з ними пристрої, комп'ютерні програми, вартість яких перевищує 6000 гривень | 2 | 50 |
| група 5 | транспортні засоби | 5 | 29 |
| група 6 | інструменти, прилади, інвентар (меблі) | 4 | 25 |
| група 7 | тварини | 6 | 15 |
| група 8 | багаторічні насадження | 10 | 10 |
| група 9 | інші основні засоби | 12 | 9 |
| група 10 | бібліотечні фонди | - | - |
| група 11 | малоцінні необоротні матеріальні активи | - | - |
| група 12 | тимчасові (нетитульні) споруди | 5 | 20 |
| група 13 | природні ресурси | - | - |
| група 14 | інвентарна тара | 6 | 17 |
| група 15 | предмети прокату | 5 | 20 |
| група 16 | довгострокові біологічні активи | 7 | 15 |

ДОДАТОК Г

Базові стратегії розвитку

За М. Портером, існують три базові стратегії розвитку, що відрізняються за ступенем охоплення цільового ринку та типом конкурентної переваги, що має бути реалізована на ринку (за витратами або визначними якостями товару).

Стратегія лідерства по витратах передбачає, що компанія за рахунок чинників внутрішнього і/або зовнішнього середовища може забезпечити більшу, ніж у конкурентів маржу між собівартістю товару і середньоринковою ціною (або ж ціною головного конкурента). Зокрема, ця стратегія припускає, що за рахунок великих можливостей по об'ємах збуту товарів (портфеля укладених контрактів на постачання) і продуктивності підприємство може добитися менших витрат. Ця стратегія зазвичай тісно пов'язана з можливістю досягнення ефекту масштабу і досвіду.

Компанії, що вибирають цю стратегію, проводять ретельний контроль за постійними витратами, знижують виробничі, збутові і рекламні витрати, проводять інвестиції, спрямовані на зменшення витрат, ретельне опрацювання конструкції нових товарів.

Переваги стратегії за Ж.-Ж. Ламбенем:

- фірма здатна протистояти своїм прямим конкурентам навіть у разі цінової війни і в змозі отримувати прибуток при ціні, мінімально допустимій для конкурентів;
- сильні клієнти не можуть добитися зниження ціни нижче рівня, прийняттого для найбільш сильного конкурента;
- низькі витрати забезпечують захист проти сильних постачальників, оскільки дають фірмі велику гнучкість у разі підвищення вхідних витрат;
- низькі витрати створюють бар'єр входу для нових конкурентів і одночасно хороший захист проти товарів-замінників.

В ході конкурентної боротьби з використанням цієї стратегії з ринку вимушені будуть піти фірми, менш ефективні з точки зору величини і структури витрат, нездібні до проведення технологічних новацій, спрямованих на зниження витрат.

Стратегія диференціації передбачає надання товару важливих з точки зору споживача відмінних властивостей, які роблять товар відмінним від товарів конкурентів. Така відмінність може базуватися на об'єктивних або суб'єктивних, відчутних і невідчутних властивостях товару (у ширшому розумінні – комплексі маркетингу), бути реальною або уявною. Інструментом реалізації стратегії диференціації є ринкове позиціонування.

Переваги стратегії за Ж.-Ж. Ламбенем:

- по відношенню до прямих конкурентів диференціація знижує ступінь замінності товару, посилює прихильність марці, зменшує чутливість до ціни і тим самим підвищує рентабельність;
- прихильність клієнтів послабляє їх тиск на фірму і перешкоджає приходу на ринок нових конкурентів;
- підвищена рентабельність збільшує стійкість до можливого зростання витрат в результаті дій сильного постачальника;

- відмітні властивості товару і завойована прихильність клієнтів захищають фірму і від товарів-замінників.

Реалізація цієї стратегії вимагає, як правило, більш високих витрат. Проте успішна диференціація дозволяє компанії домогтись більшої рентабельності за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну (цінову премію бренду).

При веденні конкурентної боротьби з використанням цієї стратегії на ринку в першу чергу терплять фіаско фірми, що не здатні визначати потреби цільових ринків, оперативно реагувати на зміни в ринковому попиті, проводити ефективну політику маркетингових комунікацій, не мають необхідних навичок в області брендингу. Найважливішими здібностями, які повинна мати компанія, що приймає цю стратегію, є з генерування маркетингових ноу-хау, здійснення продуктових новацій.

Стратегія спеціалізації передбачає концентрацію на потребах одного цільового сегменту, без прагнення охопити увесь ринок. Мета тут полягає в задоволенні потреб вибраного цільового сегменту краще, ніж конкуренти. Така стратегія може спиратися як на диференціацію, так і на лідерство по витратах, або і на те, і на інше, але тільки у рамках цільового сегменту. Проте низька ринкова доля у разі невдалої реалізації стратегії може істотно підірвати конкурентоспроможність компанії.

ДОДАТОК Д

Стратегії конкурентної поведінки

Стратегія лідера

Залежно від міри сформованості товарного(галузевого) ринку, характеру конкурентної боротьби компанії-лідери обирають одну з трьох стратегій: розширення первинного попиту, оборонну або наступальну стратегію або ж застосувати демаркетинг або диверсифікацію.

Стратегія розширення первинного попиту доцільна у разі, якщо фірмі-лідерові недоцільно розмінюватися на боротьбу з невеликими конкурентами, вона може отримати велику економічну віддачу від розширення первинного рівня попиту. В цьому випадку компанія займається реалізацією заходів по формуванню попиту(навчання споживачів користуванню товаром, формування регулярного попиту, збільшення разового споживання), також пропаганду нових напрямів застосувань існуючих товарів, виявлень нових груп споживачів. Розширюючи таким чином ринковий попит, лідер надає допомогу усім підприємствам, що «йдуть за ним», несучи при цьому основні фінансові витрати, проводячи найбільш революційні НДДКР. Така стратегія можлива тільки на початкових стадіях життєвого циклу товару, коли попит ще є розширюваним, а взаємний тиск конкурентів ще невеликий. Інакше фірмі лідерові необхідно приймати оборонну або наступальну стратегію.

У міру зростання ринку, його становлення позиції компанії-новатора починають атакувати конкуренти-імітатори. В цьому випадку, компанія може вибрати оборонну стратегію, метою якої є захист власної ринкової долі. Оборона може бути:

- інновації з метою постановки технологічних бар'єрів для входу в ринок нових конкурентів, подальшого збільшення відриву від них;
- ліквідація ніш для проникнення конкурентів за допомогою розширення товарного асортименту, цінових парасольок, захоплення каналів збуту;
- ведення цінової війни і/або проведення масованої рекламної атаки.

Наступальна стратегія припускає збільшення своєї частки ринку. При цьому переслідувана мета полягає в подальшому підвищенні прибутковості роботи компанії на ринку за рахунок максимального використання ефекту масштабу. Проте, існує межа, при перевищенні якої подальше зростання частки ринку стає не вигідним. Це або чисто економічна недоцільність відвойовування добре захищених часток, що сильно захищаються, у дрібніших виробників або ж попадання під дію антимонопольного законодавства.

Наступальна стратегія припускає активну інноваційну політику компанії. Вона постійно атакує власні ж досягнення, збільшуючи розрив між собою і основними конкурентами. Постійні техніко-економічні вдосконалення, модифікація розміру і форми упаковки, використання event- маркетингу – типові складові арсеналу фірм-лідерів.

Якщо фірма потрапляє під дію антимонопольного законодавства, вона може удатися до стратегії демаркетинга, що припускає скорочення своєї частки ринку, зниження рівня попиту на деяких сегментах за рахунок підвищення ціни. При цьому ставиться завдання недопущення на ці сегменти конкурентів, а компенсація

втрат прибутку через зменшення обсягів виробництва компенсується встановленням надвисоких цін.

Проте у більшості випадків найпривабливішою стратегією для компаній-лідерів є диверсифікація, що дозволяє використати переваги масштабу виробництва, know – how.

Стратегія виклику лідера

Стратегію виклику лідерів найчастіше вибирають компанії, які є другими, третіми на ринку, але бажають стати лідером ринку. Теоретично, ці компанії можуть прийняти два стратегічні рішення: атакувати лідера у боротьбі за частку ринку або ж йти за лідером.

Рішення атакувати лідера є досить ризикованим. Для його реалізації потрібні значні фінансові витрати, know – how, краще співвідношення «ціна-якість», переваги в системі розподілу і просування і т. д. У разі не реалізації цієї стратегії, компанія може бути відкинута на аутсайдерські позиції на досить довгий час. Тому реалізація цієї стратегії вимагає детального опрацювання по наступних напрямках:

- аналіз сильних і слабких сил своїх і фірми-лідера;
- виявлення можливих напрямів атаки;
- ревізія власних сил і ресурсів;
- аналіз можливих дій конкурентів і розробка методів захисту.

Залежно від цього компанія може вибрати одну з альтернативних стратегій: фронтальної або флангової атаки.

Фронтальна атака припускає атаку на сильні сторони конкурента. Така стратегія вимагає наявності у фірми значної переваги над тим, що атакує. У військовій стратегії це співвідношення зазвичай складає 3: 1. При цьому складно не лише стати першим, а мати можливість утримати першість в подальшому. Нового лідера атакуватиме не лише програвша фірма, але і треті, четверті в надії переділити ринок. В силу цього ця стратегія є найбільш ризиковою і у разі невдачі відбувається « виснаження» компанії, що може привести до значного відкидання підприємства. У разі ж успіху компанія стає лідером ринку з усіма перевагами цієї позиції.

Флангова атака передбачає атаку на слабкі сторони фірми-лідера, наприклад, неосвоєні або погано відстежувані регіональні ринки або ринкові сегменти, ціну, значущий для споживача сервіс або показники якості продукції. Особливо б'є по лідерів цінова атака, оскільки, маючи велику ринкову частку, при зниженні ціни в абсолютному вираженні лідер терпить великі втрати, а недостатній приплив фінансових ресурсів відразу ж оголює раніше приховані латентні слабкі місця компанії, може привести до системної кризи.

Стратегія наслідування лідеру

Компанії, що приймають слідування за лідером – це підприємства з невеликою часткою ринку, які вибирають адаптивну лінію поведінки на ринку, усвідомлюють своє місце на ній і йдуть у фарватері фірм-лідерів. Головна перевага такої стратегії – економія фінансових ресурсів, пов'язаних з необхідністю розширення товарного(галузевого) ринку, постійними інноваціями, витратами на утримання домінуючого положення.

Стратегія наслідування лідеру найчастіше має місце у випадку олігополії, коли кожен конкурент прагне уникнути боротьби, особливо цінової, а також у випадку, коли слабо виражений ефект масштабу, що не дозволяє отримати переваги від об'ємів продажів або ж він не грає істотної ролі. Стратегію наслідування лідеру приймають також фірми, які не змогли реалізувати стратегію виклику лідерів.

Компанії, що приймають таку стратегію, зазвичай випускають товари-імітатори, займаючи ринкову частку, яку з різних причин не можуть охопити фірми лідери. Вибір такої стратегії може також бути обумовлений також перевагою локалізації (краще знання ринку, налагоджені зв'язки з клієнтами тощо).

Для ефективного реалізації цієї стратегії компанії повинні задовольняти наступним основним умовам:

- систематичний аналіз сегментації ринку з метою виділення нових ринкових сегментів або таких, що незадовільно обслуговуються;
- ефективне використання НДДКР з метою вдосконалення технологічних процесів і незначних продуктових новацій;
- концентрація на прибутковості, а не на простому зростанні об'ємів продажів;
- постійний аналіз витрат на всіх стадіях виробництва і логістики;
- залишатися досить малим, щоб не бути досить цікавим для фірм-лідерів;
- сильний керівник, здатний не лише формулювати стратегію, але і тримати усю діяльність компанії під власним контролем.

Якщо врахувати, що лідерами ринку можуть бути лише декілька компаній, то ця стратегія є наймасовішою.

Стратегія заняття конкурентної ніші.

При прийнятті стратегії зайняття конкурентної ніші (інші назви – стратегія фахівця або нішера) компанія в якості цільового ринку вибирає один або декілька ринкових сегментів. Головна особливість – малий розмір сегментів/сегменту. Ця конкурентна стратегія являється похідною від такої базової стратегії компанії, як концентрація.

Ніша, для того, щоб вона була привабливою для компанії, повинна задовольняти таким умовам:

- бути досить прибутковою, щоб робити доцільним процес виробництва і обслуговування;
- залишатися стабільною упродовж тривалого проміжку часу;
- має бути добре захищеною, мати високі вхідні бар'єри;
- бути непривабливою для конкурентів;
- відповідати цілям і ресурсам компанії, її специфічним можливостям.

Головне завдання для компаній, що вибирають стратегію нішера або фахівця, – це постійна турбота про підтримку і розвиток своєї конкурентної переваги, формування лояльності і прихильності споживачів, підтримка вхідних бар'єрів.

ДОДАТОК Є

Техніко-економічні характеристики товару

| № n/ n | <i>Група показників</i> | <i>Склад показників</i> |
|--------------|--------------------------------------|---|
| 1 | <i>Економічні</i> | Вартість обслуговування, експлуатації, утилізації, витратних матеріалів, ремонту, знижки |
| 2 | <i>Призначення (технічні)</i> | Показники, що визначають головний напрямок використання товару та можливу сферу його застосування: класифікаційні показники, складу і структури, технічної досконалості. <i>Приклад:</i> маса, розміри, кількість елементів, види та характеристики матеріалу (для меблів); густина, калорійність, відсоткове співвідношення цукру, жиру, солі (для харчових продуктів); ємність салону, кількість пасажирських місць, потужність двигуна (для автобуса); % вуглеводню (для нафти); структура плетіння, склад пряжі (для тканин) тощо) |
| 3 | <i>Надійності</i> | Характеризують здатність товару безвідмовно функціонувати: безвідмовність, довговічність, ремонтпридатність. <i>Приклад:</i> кількість разів використання (запуску в роботу) товару, строк безвідмовної праці, гарантійний термін. |
| 3 | <i>Технологічні</i> | Показники, що характеризують можливість оптимізації витрат матеріалів, праці, коштів, часу під час технологічної підготовки виробництва, виготовлення та використання товару. <i>Приклад:</i> трудомісткість виготовлення та технологічна собівартість товару. |

| № n/ n | <i>Група показників</i> | <i>Склад показників</i> |
|--------------|--|--|
| 4 | <i>Ергономічні</i> | Показники ступеню адаптованості технічних та конструктивних рішень виробу до біологічних властивостей людини та середовища використання товару: гігієнічні, антропометричні, фізіологічні та психологічні. <i>Приклад:</i> рівень освітлення, температури, вологості, токсичності, шуму, вібрацій, достатність робочого простору, раціональність розміщення, зручність спостереження за сигнальними елементами, відповідність зросту людини, рівень статичного напруження м'язів робочого органу людини, відповідність виробу можливостям сприйняття інформації користувачем, зручність користування під час виконання основних та допоміжних операцій, зручність управління, простота набуття навичок. |
| 5 | <i>Органолептичні</i> | Показники, що визначають властивості товару, які людина може визначити за допомогою своїх органів чуття. <i>Приклад:</i> смак, присмак, запах, забарвлення, каламутність. |
| 6 | <i>Естетичні</i> | Показники, що оцінюють зовнішній вигляд товару. <i>Приклад:</i> інформаційна виразність, раціональність форми, <i>цілісність</i> композиції, досконалість виробничого виконання, стабільність товарного вигляду, відповідність стилю, відповідність моді. |
| 7 | <i>Транспортабельно сті</i> | Показники, що визначають пристосованість продукції до транспортування, підготовчих, початкових і кінцевих операцій перевезення. <i>Приклад:</i> Середню трудомісткість підготовки одиниці продукції до перевезень (із навантаженнями та закріпленнями включно), середню вартість пакування в тару для перевезення, середню тривалість завантаження/розвантаження партії товару з одиниці рухомого складу. |
| 8 | <i>Екологічності</i> | Показники, що характеризують рівень негативного впливу на довкілля. <i>Приклад:</i> вміст шкідливих домішок у викидах, ймовірність викидів шкідливих домішок під час транспортування, збереження, експлуатації. |

| № п/ п | <i>Група показників</i> | <i>Склад показників</i> |
|--------------|-------------------------|--|
| 9 | Безпеки | Показники безпечності та нешкідливості споживання товару. <i>Приклад:</i> можливість безпечної праці протягом визначеного часу, час спрацювання захисних пристроїв, електрична міцність високовольтних мереж, наявність блокуючих пристроїв, ременів безпеки, ізоляції, аварійної сигналізації. |