

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи
для підготовки бакалаврів
спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання

ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні кафедри
менеджменту та державної служби
протокол № 9 від 27.10.2020

ЧЕРНІГІВ 2020

Управління розвитком підприємств. Методичні вказівки до практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи для підготовки бакалаврів спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання / Укладачі : Бутко М.П., Повна С.В. – Чернігів : НУЧП, 2020. – 89 с.

Укладачі: БУТКО МИКОЛА ПЕТРОВИЧ,
доктор економічних наук, професор
ПОВНА СВІТЛАНА ВІКТОРІВНА,
кандидат економічних наук, доцент

Відповідальний за випуск: БУТКО МИКОЛА ПЕТРОВИЧ, завідувач
кафедри менеджменту та державної служби,
доктор економічних наук, професор

Рецензент: ПОПЕЛО ОЛЬГА ВОЛОДИМИРІВНА, доктор
економічних наук, доцент кафедри
менеджменту та державної служби
Національного університету «Чернігівська
політехніка»

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Практичне заняття №1. Оцінка конкурентоспроможності продукції.....	5
2 Практичне заняття №2. Інновація бізнес-моделі.....	12
3 Практичне заняття №3. Грошові потоки проекту.....	28
4 Практичне заняття №4. Загальні інвестиційні витрати.....	38
5 Практичне заняття №5. Операційний леверидж.....	43
6 Практичне заняття №6. Фінансовий леверидж.....	52
7 Практичне заняття №7. Матриця SWOT-аналізу.....	62
8 Практичне заняття №8. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ).....	76
9 Завдання до самостійної роботи.....	83
9.1 Дослідницька частина.....	83
9.2 Розрахункова частина.....	83
Рекомендована література.....	88

ВСТУП

Сучасний етап реформування української економіки вимагає створення на всіх рівнях принципово нових ефективних систем управління та використання ефективних методів управління.

Метою викладання навчальної дисципліни “Управління розвитком підприємств” є вивчення теорії і практики щодо управління розвитком підприємств та організацій різних форм власності для досягнення ними конкурентоспроможності.

У результаті виконання практичної частини дисципліни “Управління розвитком підприємств” здобувач повинен вміти: розрахувати витрати на проект; розрахувати грошові потоки проекту: інвестиційні, операційні, фінансові; розрахувати та оцінити рівень ефективності проекту: чистий приведений ефект, індекс рентабельності, внутрішню норму рентабельності, термін окупності; запроваджувати інноваційні бізнес-моделі; розрахувати операційний та фінансовий леверидж; розробити СВОТ-аналіз та матрицю БКГ. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі повинні **набути:**

Загальні компетентності:

- Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.
- Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.
- Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
- Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Спеціальні компетентності:

- Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.
- Здатність визначати перспективи розвитку організації.
- Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.
- Здатність визначення перспективних ринкових можливостей і формулювання бізнес-ідеї, розроблення бізнес-планів створення і розвитку організації.
- Здатність діагностувати конкурентне середовище та формувати конкурентоспроможну політику підприємства.
- Здатність проводити аналіз ризикових ситуацій та розробляти систему антикризового управління організаціями.
- Здатність визначати стратегічні цілі діяльності та організовувати їх реалізацію.

Програмні результати навчання:

- Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.
- Застосовувати методи управлінського аналізу та планування із застосуванням відповідного програмного забезпечення.
- Управляти змінами в організаціях.
- Використовувати інструментарій аналізу, прогнозування і моделювання соціально-економічних явищ.

1 Практичне заняття № 1

Оцінка конкурентоспроможності продукції

1.1 Мета роботи: визначити сутність конкурентоспроможності продукції, навчитися оцінювати рівень конкурентоспроможності продукції.

1.2 Необхідні теоретичні відомості

Конкурентоспроможність – це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, які з точки зору покупця є суттєвими й забезпечують задоволення конкретних потреб. У загальному вигляді її формула може бути представлена як:

$$КС = \text{якість} + \text{ціна} + \text{обслуговування} \quad (1.1)$$

Процес управління конкурентоспроможністю здійснюється через балансування між цими складовими, тобто – забезпечення оптимального співвідношення між якістю, ціною і обслуговуванням. У результаті встановлення між факторами логічного взаємозв'язку наведена формула має вираз:

$$КС = (\text{якість} + \text{обслуговування}) / \text{ціна} \quad (1.2)$$

Тобто показник конкурентоспроможності показує, яка частка якості та обслуговування товару припадає на одиницю ціни відповідного його виду.

Показник визначається відношенням корисного ефекту до сумарних витрат, пов'язаних із придбанням та експлуатацією товарів. Причому таке співвідношення повинно прямувати до свого максимального рівня, щоб забезпечувати найвище значення конкурентоспроможності. Звідси відповідну цільову функцію на максимум можна записати в наступній формі:

$$K_k = E : ЦС \rightarrow \max, \quad (1.3)$$

де K_k – коефіцієнт конкурентоспроможності; E – економічний ефект; $ЦС$ – ціна споживання товару.

Виходячи із цієї формули, параметр економічного ефекту (E) є математичним віддзеркаленням корисного ефекту продукту (якість + обслуговування).

Якість продукції – сукупність властивостей, які зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби споживачів відповідно до свого призначення.

Таким чином поняття якості продукції є комплексним й у результаті аналізу розкладається на 2 головні складові: 1) абстрактний рівень і 2)

технічний рівень. Визначення математичної величини (2) є відносно нескладним процесом, оскільки він охоплює сукупність лише техніко-експлуатаційних характеристик, що визначаються експериментальним і розрахунковим методом.

Складність обчислення абстрактного рівня якості продукції полягає у різноманітності смаків, уподобань (вплив моди) різних груп споживачів до певного продукту. Зрозуміло, що смаки і уподобання споживачів є індивідуальними і формуються під впливом великої кількості різноманітних факторів, тому при розрахунках їх математичної величини необхідно застосовувати додаткові методи і прийоми, насамперед метод експертних оцінок. Хоча оцінка технічного рівня продукту не дає остаточного висновку про його якість у цілому, проте вона є основною, що виступає джерелом для встановлення різного роду стандартів.

За групами параметрів (технічних і економічних) проводиться зіставлення для з'ясування, наскільки параметри близькі до відповідного параметра потреби.

У групу *технічних параметрів*, які використовуються при оцінці конкурентоспроможності, входять: параметри призначення, ергономічні, естетичні і нормативні.

Параметри призначення характеризують сферу використання продукції та функції, які вона повинна виконувати. За ними можна досліджувати склад корисного ефекту, досягнутого за допомогою використання продукції в конкретних умовах споживання. *Параметри призначення* поділяються на: 1) *класифікаційні* (наприклад, пасажиромісткість для засобів транспорту), 2) *технічної ефективності* (наприклад, продуктивність верстата) і 3) *конструктивні* (характеризують основні проектно-конструкторські рішення, які використовуються при розробці виробу).

Ергономічні параметри – відповідність продукції властивостям людського організму при виконанні трудових операцій чи споживанні.

Естетичні параметри характеризують інформаційну виразність, раціональність форми, досконалість виробничого виконання продукції і стабільність товарного вигляду. Ці параметри моделюють зовнішнє сприйняття продукції і відображають саме такі її зовнішні властивості, які є для споживача найважливішими.

Нормативні параметри відображають властивості продукції, які регламентуються обов'язковими нормами, стандартами і законодавством на ринку, де цю продукцію передбачається реалізовувати.

Номенклатура *економічних параметрів* характеризується структурою повних витрат споживача (ціни споживання) з придбання і споживання продукції, яка визначається її властивостями, а також умовами придбання і використання на конкретному ринку. Повні витрати споживача включають одночасні і поточні витрати.

Таким чином, конкурентоспроможність оцінюється шляхом зіставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами, необхідними споживачу, чи з

параметрами виробу-зразка. Порівнювані параметри повинні виражатися в однакових величинах виміру. Порівняння проходить за групами технічних і економічних параметрів.

Як свідчить наведений алгоритм оцінки конкурентоспроможності продукції, найбільш важливим є визначення параметрів і розрахунок параметричних індексів.

Для товарів народного споживання головними параметрами, на підставі яких визначається конкурентоспроможність, є споживчі властивості.

Споживчі властивості продовольчих товарів:

1. Призначення (органолептичні показники; фізико-хімічні показники; маркування).

2. Естетичні.

3. Екологічні.

4. Показники безпеки:

4.1) відсутність небезпеки мікробного походження;

4.2) відсутність небезпеки неякісних поживних речовин;

4.3) відсутність небезпеки зовнішнього середовища;

4.4) безпека харчових домішок.

5. Показники зберігання (термін зберігання).

6. Показники транспортабельності.

Споживчі властивості непродовольчих товарів:

1. Соціальні властивості.

2. Функціональні:

2.1) корисний ефект;

2.2) показники використання;

2.3) показники призначення.

3. Експлуатаційні:

3.1) збереженість;

3.2) довговічність;

3.3) ремонтпридатність;

3.4) безпека (пожежна, електрична, хімічна, механічні, біологічна).

4. Екологічні.

5. Ергономічні:

5.1) антропометричні;

5.2) фізіологічні;

5.3) психологічні;

5.4) гігієнічні;

5.5) технологічні.

Для визначення суб'єктивної оцінки споживчих властивостей продукції широко користуються методами опитувань із застосуванням рейтинг-шкали типу „дуже добре – дуже погано”.

У цілому поняття конкурентоспроможності достатньо складне і, крім рівня якості та цін, включає цілу низку параметрів. Наприклад, до комерційних

параметрів, крім рівня цін, належить термін постачання, умови оплати, обсяг податків, необхідність сплати акцизів, ділова характеристика постачальника тощо. Значну роль у підвищенні конкурентоспроможності товару відіграють реклама, пропаганда, інформація та інші фактори комплексу маркетингу.

Таким чином, конкурентоспроможність товару – це насамперед, ступінь відповідності його характеристик до вимог ринку, який визначається завжди конкретно за даним товаром (або групою товарів), на даному ринку для даної цільової аудиторії (сегмента споживачів). Для визначення ступеня цієї відповідності використовують одиничні та групові параметричні індекси.

Розрахунок *одиничних параметричних індексів*:

$$C_i = P_{\phi i} / P_{\delta i}, \quad (1.4)$$

де $P_{\phi i}$ – i -й параметр оцінювання товару; $P_{\delta i}$ – аналогічний параметр базового зразка.

Базовим зразком може виступати реальний товар, що найбільшою мірою задовольняє потреби, або гіпотетичний товар, який задовольняє потреби повністю (на 100%).

Розрахунок *групових параметричних індексів*:

$$I_{gp} = \sum A_i \times C_i, \quad (1.5)$$

де I_{gp} – груповий індекс споживчих або економічних параметрів;

A_i – питома вага i -го параметра; N – значення параметру.

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується за формулою:

$$I = I_{gp.спож} / I_{gp.ек.}, \quad (1.6)$$

де $I_{gp.спож}$ – груповий параметричний індекс споживчих параметрів продукції;

$I_{gp.ек.}$ – груповий параметричний індекс економічних параметрів.

Наведений метод розрахунку конкурентоспроможності за допомогою параметричних індексів називається **комплексним**.

Крім цього, можуть застосовуватись диференційований і змішаний методи оцінки конкурентоспроможності товару.

Диференційований метод базується на порівнянні одиничних параметрів окремо взятого продукту і повного зразка (або потреби). Визначають, чи досягнуто рівня у цілому, за якими параметрами він відстає, які з них максимально відрізняються від базових.

При аналізі конкурентоспроможності за *нормативними параметрами* одиничний показник може приймати тільки 2 значення: 1 та 0. Якщо аналізований товар відповідає обов'язковим нормам і стандартам, цей показник

дорівнює 1, в протилежному випадку цей показник дорівнює 0.

Якщо параметри показника, які оцінюються, не мають фізичного виміру (зовнішній вигляд, комфортність, відповідність моді тощо), то для надання їм кількісних характеристик необхідно використовувати методи оцінки в балах.

Змішаний метод оцінки конкурентоспроможності базується на спільному використанні одиничних та інтегральних показників. При використанні цього методу частину одиничних параметрів поєднують у групи і для кожної групи визначають відповідний інтегральний показник. На основі отриманої сукупності одиничних параметрів і груп параметрів оцінюється конкурентоспроможність продукції диференційованим методом.

Приклад 1

Нині одним із фаворитів у галузі харчової промисловості України є ВАТ „Адамс” (м.Кам’янець-Подільський), яке спеціалізується на виробництві екологічно чистої консервованої продукції (зелений горошок, ікра з кабачків, салати, огірки, варення та повидло, яблучний сік).

Одним із стратегічних товарів консервного заводу є консервованій зелений горошок, виробництвом якого також займається угорська фірма „Бондюель”, що збуває власну продукцію на українському харчовому ринку, ВАТ „Консервагроінвест”, ООО „Агрофуд” (Тернопільська область, м.Бережани) та фірма „Верес” – СТОВ ім.Шевченка (Черкаська обл., с.Софіївка). Завдяки методиці оцінки конкурентоспроможності продукції за технічними параметрами можна визначити ступінь конкурентних стосунків між перерахованими вище консервними заводами, тобто розрахувати величину конкурентоспроможності зеленого горошку кожного з представлених підприємств).

Таблиця 1.1

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності (Кк) зеленого горошку (консервованого) за технічними параметрами

Підприємство-конкурент	Загальна характеристика				Ціна реалізації, грн.	
	Вага, г	Білки, % (в 100 г)	Вуглеводи, % (в 100 г)	Енергетична цінність, ккал (в 100 г)	Одна банка	100 г
1. ВАТ „Адамс”	470	3,1	6,5	40	1,65	0,35
2. Фірма „Бондюель” (Угорщина)	530	5,5	11,5	73	5,85	1,11
3. ВАТ „Консервагроінвест”	420	3,1	6,5	40	2,50	0,60
4. ТОВ „Агрофуд”	410	3,1	6,5	40	2,25	0,55
5. „Верес” – СТОВ ім.Шевченка	410	3,1	6,5	40	2,60	0,64

За базу береться або найбільш розповсюджене значення, або середнє, або максимальне

$$K_k (\text{ВАТ „Адамс”}) = ((3,1/3,1)+(6,5/6,5)+(40/40))/0,35 = 8,57$$

$$K_k (\text{Фірма „Бондюель”}) = ((5,5/3,1)+(11,5/6,5)+(73/40))/1,11 = 4,83$$

Кк (ВАТ „Консервагроінвест”) = 5,00

Кк (ТОВ „Агрофуд”) = 5,45

Кк („Верес”) = 4,69.

Отже, за нинішніх обставин консервованій зелений горошок ВАТ „Адамс” є найконкурентоспроможнішим, про що свідчить найвищий рівень показника КС продукції – 8,57 бала. Найближчий його конкурент – ТОВ „Агрофуд”, – 5,45 бала, проте значення його показника в 1,57 рази менше за рівень першого. Фірми „Бондюель”, ВАТ „Консервагроінвест” та „Верес” – мають дуже близькі значення коефіцієнтів КС, тому вони скоріше конкурують між собою, ніж являють конкурентну загрозу для ВАТ „Адамс”.

Крім того, проведений маркетинговий аналіз дав змогу з’ясувати, за рахунок якого змінного фактора відбувається варіювання результативної ознаки. Очевидним є сталий рівень економічного ефекту (виняток становить продукція фірми „Бондюель”, що забезпечує вищу поживну вартість товару) від споживання даного продукту серед конкурентів. Таким чином, саме фактор ціни реалізації в даному прикладі відіграв вирішальну роль при формуванні показника КС товару.

Зрозумілим є той факт, що методика розрахунку показника за технічними параметрами може бути актуальнішою у високотехнологічних галузях економіки, для яких характерний більший спектр технічних характеристик з ширшою варіацією відповідних параметрів. проте слід зазначити, що математично відображені властивості продуктів харчування є важливою умовою проведення чіткого та аргументованого контролю за якістю товарів, а також своєрідним інструментом спілкування виробника із споживачем.

Приклад 2

Більшість споживачів візьмуть до уваги кілька властивостей і кожному надають різного значення. Якщо знати, яке значення додає покупець кожній властивості, можна пророчити його вибір з великою імовірністю. Припустимо, що 40% своєї переваги віддається якості знімків, 30% - простоті використання, 20% - розміру фотоапарата і 10% - ціні. Щоб довідатися, наскільки сприймається цінність того чи іншого фотоапарата, необхідно перемножити вищевказані цифри з даними, взятими з табл.

Таблиця 1.2

Думка споживачів про різні марки фотоапаратів

Фотоапарат	Якість знімків	Простота використання	Розмір фотоапарата	Ціна
Nikon	8	8	9	10
Olympus	8	10	7	4
Pentax	8	10	9	6
Ricoh	6	8	9	9

$$\text{Nikon} = 0.4 \cdot 8 + 0.3 \cdot 8 + 0.2 \cdot 9 + 0.1 \cdot 10 = 8,4$$

$$\text{Olympus} = 0,4 \cdot 8 + 0,3 \cdot 10 + 0,2 \cdot 7 + 0,1 \cdot 4 = 8,0$$

$$\text{Pentax} = 0,4 \cdot 8 + 0,3 \cdot 10 + 0,2 \cdot 9 + 0,1 \cdot 6 = 8,6$$

$$\text{Ricoh} = 0,4*6 + 0,3*8 + 0,2*9 + 0,1*8 = 7,4$$

Можна очікувати, що покупцям більше сподобається Pentax.

1.3 Практичні завдання

Задача 1. Оцінка конкурентоспроможності вирощування грибів

Оскільки більшу частку ринку займає компанія „Рівнопілля-Плюс”, вона є основним конкурентом, отже, вимагає найбільшої уваги.

В таблиці 3 наведено порівняння власної продукції з продукцією основних конкурентів („Рівнопілля-Плюс”) за головними критеріями.

Таблиця – Порівняльні характеристики грибів

Критерії	Власна фірма	„Рівнопілля-Плюс”	Вага	Одиничний коефіцієнт конкурентоспроможності
<i>Органолептичні</i>				
Цілісність	2	1		
Колір шапки	1	2		
Діаметр шапки	2	1		
<i>Фізико-хімічні</i>				
Вміст солей важких металів	2	1		
Масова частка вологи	1	2		
Вміст екстрактивних речовин	1	2		
<i>Комерційні</i>				
Реклама	2	1		
Доставка	2	1		
<i>Цінові</i>				
Ціна	2	1		
Знижки	1	2		
Умови продажу	1	2		
Разом				

Розрахувати конкурентоспроможність вирощування грибів власної фірми.

Завдання 2

Використовуючи методику оцінки конкурентоспроможності продукції, провести дослідження конкурентоспроможності обраної продукції.

1.4 Питання для перевірки знань

1. Визначте сутність конкурентоспроможності та якості продукції.
2. Які параметри продукції використовуються для оцінки конкурентоспроможності продукції?
3. Чим відрізняються одиничний та груповий параметричний індекси?

2 Практичне заняття № 2

Інновація бізнес-моделі

2.1 Мета роботи: ознайомитися з сутністю інноваційних бізнес-моделей, навчитися докладати розглянуті бізнес-моделі до розвитку вітчизняних організацій.

2.2 Необхідні теоретичні відомості

Багато історій успіху починалися з інноваційної бізнес-моделі, а не з чудового продукту:

- Amazon - стало найбільшим інтернет-магазином в світі, не маючи жодного традиційного магазину;
- Apple є найбільшим продавцем музики, хоча не володіє жодною студією і не продає компакт-диски;
- Skype - найбільший телекомунікаційний провайдер в світі, хоча і не має власної мережевої інфраструктури;
- Netflix - вдихнула нове життя у відеопрокат, не маючи жодного фізичного магазину.

Вважається, що додатковий інноваційний потенціал, який знаходиться в оновленні бізнес-моделі, є вищим за потенціал оновлення продукту та процесів.

Звичайно якісний продукт і процеси відіграють велику роль, але вони не визначають майбутнього успіху або невдачі компанії. Ми вступили в епоху, коли доля компанії залежить від її вміння застосовувати відповідну інноваційну модель для більш ефективної монетизації технології, а також виділитися серед конкурентів. Результати досліджень IBM і BCG показують, що 14 з 25 найбільш новаторських компаній в світі застосовують інноваційні бізнес-моделі і що лідери оновлюють свою бізнес-модель в два рази частіше, ніж відстаючі компанії.

Як показують дослідження нових інноваційних бізнес-моделей, інновацією є творче відтворення і рекомбінація існуючих шаблонів бізнес-моделей. Вчені з бізнес-школи університету Санкт-Галлена, що входить Топ 10 провідних бізнес-шкіл Європи за версією Financial Times, провели аналіз проривних бізнес-моделей за останні 100 років і виявили, що 90% інноваційних і революційних бізнес-моделей, є результат творчого відтворення, рекомбінації і синтезу базових патернів (шаблонів) бізнес-моделей.

Кожен патерн відповідає одному або декільком вимірам бізнес-моделі: клієнт (хто?), ціннісна пропозиція (що?), процес створення цінності (як?), економічна ефективність (чому?). Користуючись цими методами, ви теж зможете почати процес інновації своєї бізнес-моделі.

Ми розглянемо наступні шаблони інноваційних бізнес-моделей, які виявили великий вплив на ринки

- 1) Freemium ("Почни користуватися безкоштовно")
- 2) Long Tail ("Довгий хвіст")
- 3) Lock-In ("Бритва і лезо")
- 4) Crowdfunding (краудфандінг, "у складчину")
- 5) P2P (Peer-to-Peer) "Ти мені – я тобі" / Без посередників
- 6) Оренда замість покупки
- 7) Аукціон
- 8) Часткова власність
- 9) Підписка
- 10) Самообслуговування
- 11) Двосторонній ринок
- 12) Айкідо (диференціація)

Щоб отримати практичну користь від цього матеріалу, використовуйте ці приклади, щоб зіставити їх зі своєї поточною бізнес-моделлю і можливо, ви знайдете і реалізуєте проривну ідею і зможете зламати домінуючу галузеву логіку. Цією простою дією ви можете запустити процес інновації своєї бізнес-моделі.

1 Freemium ("Почни користуватися безкоштовно")

Як видно з назви, шаблон складається з двох частин: Free - безкоштовно і Premium - преміальний. Базова частина продукту надається безкоштовно, а розширена і цінніша версія за гроші. Ключовим показником даного шаблону служить конверсія переходу з безкоштовної версії до платної.

Базова версія продукту пропонується безкоштовно в надії переконати покупців придбати згодом преміум-версію. Безкоштовна пропозиція приваблює максимально можливу для компанії кількість клієнтів, в той час як дохід забезпечується преміум-користувачами (яких зазвичай менше).

Кейс

Сервіс потокової музики Spotify. Клієнти, що користуються їм безкоштовно, змушені постійно прослуховувати рекламні ролики, які відсутні в преміум-паketі, що більш приємно для користувачів.

Коли і як застосовувати цей шаблон

Подумайте, чи можливо в вашій ціннісній пропозиції зробити щось безкоштовно, але щоб вже ця частина давала користь клієнту, а після того як він почав користуватися безкоштовним продуктом, запропонувати йому поліпшення, яке дасть ще більше цінності. Одразу подумайте про витрати на безкоштовну версію продукту – чи можливо їх мінімізувати. Для орієнтиру можете використовувати поточну вартість залучення на клієнта на платний продукт і якщо в результаті використання шаблону Freemium вартість клієнта знизиться – це явний сигнал, що шаблон вам підходить.

Особливою популярністю цей шаблон користується у інтернет-компаній, де граничні витрати на виробництво прагнуть до нуля. Також, цей шаблон використовують розробники програмного забезпечення, щоб протестувати свої

розробки і прийнятність для користувачів.

Питання для роздумів

- Чого потребують наші клієнти?
- Як нам поліпшити враження наших клієнтів від співпраці з нами? Чи можемо ми чимось прив'язати клієнтів?
- Які функції приносять додану вартість і підсилюють готовність клієнтів платити за наш товар або послугу?

2 Long Tail ("Довгий хвіст")

Вперше про цю концепцію написав Кріс Андерсон в Wired Magazine в 2004 році. Основний принцип цього шаблону – це продажі багато чого потроху. Цей принцип відкидає закон Парето 80/20, при якому 20% товарів "бестселерів" приносять 80% прибутку. Компанії, які використовують цей патерн, можуть отримувати до 60% прибутку від продажу товарів з низьким попитом.

Основна частка прибутку припадає не на продукти-блокбастери, а на «довгий хвіст» нішевих продуктів, які самі по собі не вимагають великих обсягів і не забезпечують великої маржі. Якщо пропонувати різноманітність таких продуктів у великих кількостях, сукупна виручка від дрібних продажів виливається в пристойну суму. Такі бізнес-моделі вимагають невеликих витрат на складські приміщення і ефективної платформи для швидкої доставки продукції покупцям.

Кейс

Інтернет-магазин Amazon, заснований в 1994 р., можна по праву зарахувати до основоположників шаблону «Довгий хвіст». Згідно з деякими підрахунками, 40% прибутку Amazon надходить від продажу книг, які годі й шукати в продажу в традиційних книжкових магазинах. Для Amazon цей «довгий хвіст» нішевих продуктів не тільки цінне джерело доходу, але і важливий спосіб виділитися на тлі звичайної книготоргівлі.

Коли і як застосовувати цей шаблон

Якщо вам доводиться конкурувати з багатьма компаніями по безлічі товарних позицій і ви можете утримувати свої витрати на підтримку масовості і дистрибуцію товарів нижче конкурентів, то шаблон "Довгий хвіст" відкриває перед вами прекрасні перспективи.

Ідеально підходить для інтернет-магазинів і сервісів з пропозицією будь-якого цінного контенту. Для цього шаблону бізнес-моделі дуже важлива якісна система пошуку, фільтрації і рекомендацій.

Питання для роздумів

- Чи отримають клієнти додаткову вартість, якщо ми будемо поставляти їм абсолютно все?
- Чи краще у нас виходить управляти масовістю, ніж у конкурентів?
- Чи можуть наші процеси та ІТ-системи працювати з величезною кількістю продуктів?
- Чи можемо ми впоратися з такими внутрішніми процесами, як покупка, обробка замовлення, логістика та ІТ?

3 Lock-In ("Бритва і лезо")

Даний шаблон бізнес-моделі вперше застосували в компанії знаменитого Джона Рокфеллера Standard Oil. В кінці 19 століття вона недорого продавала керосинові лампи, а до них продавала дороге масло, яке виробляла на своїх заводах.

Але більш широку популярність дана модель набула після її застосування в компанії Gillette. Центральна ідея шаблону бізнес-моделі – увійти в довіру до покупця, знизивши бар'єри для покупки базового продукту. Після цього клієнт потрапляє в залежність від продавця. Якщо ви купили станок Gillette, то будете купувати і леза тієї ж фірми. Перехід на конкурента дуже дорогий.

Базовий продукт пропонується за низькою ціною або віддається даром, в той час як додаткові товари, необхідні, щоб користуватися базовим продуктом, продаються за високою ціною, забезпечуючи значну частку доходу. Ціна первинного продукту знижує бар'єри, що заважають клієнтам зробити покупку, але вона покривається за рахунок перехресного фінансування подальших стабільних продажів. Зазвичай ці продукти технологічно пов'язані один з одним, закріплюючи даний ефект.

Apple використовує цей шаблон в перевернутому вигляді: компанія дешево продає пісні, але дорого продає обладнання для відтворення.

Кейс

Hewlett-Packard освоїла цю модель в 1984 р., адаптувавши до ThinkJet, першого струменевого принтера в світі, призначеного для індивідуального користування. На відміну від дорогих промислових принтерів, цей продавався всього за \$ 495, тобто був по кишені середньому американцю. Велика частина виручки Hewlett-Packard забезпечувалася наступним продажем картриджів для принтерів.

Коли і як застосовувати цей шаблон

Даний приклад бізнес-моделі добре відомий в B2C сегменті, але уже зараз його можна зустріти і в B2B, особливо в машинобудуванні і післяпродажному обслуговуванні. Цей шаблон добре застосовувати для захисту від конкурентів-імітаторів. Щоб витягнути максимум користі від цієї моделі, у вас повинна бути відпрацьована і масштабована воронка продажів, а також подбайте про надійний захист авторських прав і брендінгу.

Якщо після покупки вашої продукції потрібні витратні або супутні матеріали – подумайте, як ви можете прив'язати за допомогою них клієнта. Це може бути, наприклад, технологічна або конструктивна особливість, захищена патентом.

Питання для роздумів

- Чи можемо ми захистити післяпродажне обслуговування за допомогою властивостей і функцій, створених на етапі розробки продукту?
- Чи зможуть унікальні і такі, що не піддаються копіюванню компоненти, перешкодити нашим конкурентам відтворити наш бізнес в області обслуговування або продажу запасних частин?

4 Crowdfunding (краудфандінг, "у складчину")

Даний шаблон бізнес-моделі характеризується фінансуванням того чи іншого проекту великою кількістю приватних осіб і переслідує кілька цілей: 1) Зібрати гроші на реалізацію ідеї; 2) Перевірити попит і зробити продажі; 3) Обмежити вплив професійних інвесторів.

В обмін на фінансову підтримку донори отримують певну винагороду, так чи інакше з ним пов'язану: готовий продукт, отриманий в результаті реалізації проекту (наприклад, CD або DVD), або спеціальні додаткові переваги, скажімо, бонусні матеріали. Фінансування зазвичай будується за принципом «все або нічого». Іншими словами, проект втілюється в життя тільки при зборі мінімально необхідної суми, що знижує ймовірність його припинення або паузи після початку реалізації. На відміну від традиційних фінансистів і банкірів, краудфандери менш зацікавлені в максимальній віддачі від вкладень. Їх більше приваблює сприяння в реалізації проекту, тобто їх приваблює ідея.

Наприклад, ви можете отримати фінансування на свій фільм або музичний альбом, а натомість вишлете своє творіння всім хто брав участь у зборі коштів. Дуже популярний спосіб для фінансування творчих і благодійних проектів: книги, фільми, музика, ігри, концерти, заходи і т. д.

Продукт, проект або цілий стартап фінансується (зазвичай через Інтернет) групою інвесторів, охочих підтримати дану задумку. При досягненні критичної маси ідея отримує втілення, а інвестори – спеціальну винагороду, яка зазвичай відповідна сумі вкладених грошей. Найбільш популярні майданчики для краудфандінгу: Kickstarter, Indiegogo, Бумстартер.

Кейс. Приклад успішного застосування «краудфандінгу» - стартап Pebble Technology, який в 2009 р. запустив проект на краудфандінговій платформі Kickstarter. Перед компанією стояло завдання - зібрати \$ 100 000 на виробництво годинників Pebble, цифрового пристрою, який за допомогою Bluetooth може з'єднуватися зі смартфонами, дозволяючи користувачам отримувати дзвінки і читати повідомлення або електронні листи прямо на екрані годинника. Проект чекав настільки приголомшливий успіх, що Pebble збрала необхідну суму всього за дві години. Всього ж надійшло \$ 10 млн, в сто разів більше спочатку запланованої суми.

Коли і як застосовувати цей шаблон

Використовуйте цю модель, коли хочете перевірити оригінальну ідею на предмет – чи готові люди вкласти в неї гроші у вигляді інвестицій / покупок. Крім перших продажів, ви зможете отримати зворотній зв'язок про продукт і безвідсоткове фінансування своєї ідеї.

Питання для роздумів:

- Чи достатньо цікава ідея, щоб зібрати необхідні кошти?
- Чи слід нам пропонувати спонсорам винагороду, будь то в грошовій або іншій формі, і як упевнитися, що вона відповідає чинному законодавству?
- Як нам захистити свою інтелектуальну власність?
- Чи можуть краудфандери стати нашими новими клієнтами?

5 P2P (Peer-to-Peer) "Ти мені - я тобі" / Без посередників

Дана модель (часто позначається аббревіатурою P2P) заснована на взаємодії окремих осіб, що належать до однорідної групи. Компанія-організатор забезпечує місце і можливості для взаємодії, зазвичай це онлайн база даних і комунікаційний сервіс, які об'єднують учасників. На такому майданчику можна дати оголошення про оренду особистих речей, запропонувати товари і послуги, поділитися інформацією або враженнями.

Бізнес-модель «Ти - мені, я - тобі» почала розвиватися на початку 1990-х. Поява Інтернету стала головним рушійним фактором у її розвитку. Частковий вплив справила ще й тенденція «спільного споживання». Ця тенденція будується на бажанні відродити дух спільності і колективне користування ресурсами. Онлайнвий аукціон eBay – один з основоположників цієї схеми – надає людям з 30 країн можливість виставити на продаж непотрібні речі. Кожен день на eBay проходить близько 12 млн аукціонів.

Кейс

Zora – британська компанія, що надає послуги фінансового обміну за допомогою онлайн-мережі та бізнес-моделі «Електронна комерція». Сервіс дозволяє людям брати і давати кредити, мінаючи банки і фінансові інститути. Zora працює як кредитна платформа за принципом «Ти - мені, я - тобі», забезпечуючи безпеку грошових обмінів (кредитування і запозичення) між приватними особами. Користувачі, які бажають надати гроші в кредит, публікують на сайті Zora оголошення із зазначенням суми і умов. Пропозиція зіставляється із запитами на аналогічні суми за такими ж умовами. Zora виступає виключно як посередник, зводячи кредиторів і позичальників і потіснивши банки.

Коли і як застосовувати цей шаблон

Максимальний ефект цього шаблону проявляється в онлайн-спільнотах. Його наріжний камінь – підвищення граничної корисності. З кожним новим користувачем зростає привабливість мережі для інших учасників. Виникає цикл, що самопідсилюється, при якому «переможець забирає все», а новим гравцям надзвичайно важко закріпитися на цьому ринку.

Питання для роздумів

- Як нам переконати користувачів перейти з існуючої мережі в нашу власну? Який внесок ми можемо зробити у співтовариство?
- Які стимули нам доведеться застосувати, щоб переконати користувачів залишитися в нашій мережі; чи в змозі ми домогтися ненав'язливого «прив'язування» клієнтів?
- Як технічно втілити наші задуми?
- Чого ми розраховуємо досягти за допомогою мережі «Ти - мені, я - тобі»?
- Чи повинні ми (і якщо повинні, то коли) відмовитися від безкоштовного використання нашої платформи і впровадити абонементну оплату або модель Freemium?

6 Оренда замість покупки

Замість покупки товару покупець бере його в оренду. У цьому випадку йому потрібно куди менше коштів. Компанія виграє від більшої виручки з кожного продукту, оскільки оплата проводиться за весь період користування. Обидві сторони виграють від ефективного використання продукту, враховуючи скорочення часу простою, через який блокуються кошти.

Словосполучення «оренда замість купівлі» говорить сама за себе. Головна перевага для клієнтів – відсутність первинних витрат на придбання і можливість користуватися продуктами, які в іншому випадку вони б не могли собі дозволити. Оренда позбавляє від необхідності зв'язування капіталу на тривалий термін, залишаючи клієнтам більше свободи для фінансових маневрів. Багато людей по достоїнству оцінили ці переваги – особливо в разі капіталомістких активів. Така стратегія набагато більше сприяє збільшенню продажів, ніж покупка з невідкладною оплатою. Важлива умова «Оренди замість покупки» – можливість заздалегідь профінансувати продукти, оскільки дохід почне надходити лише через деякий час. В цьому відношенні оренда схожа з шаблоном «Оплата за фактом використання», але у них є і істотна відмінність: орендна плата розраховується виходячи з тривалості користування, а не фактичного споживання. Перехід між «Орендою замість покупки» і «Оплатою за фактом використання» часто проходить досить гладко – наприклад, це може бути стягнення збору на додаток до базового тарифу салонами по оренді автомобілів в тих випадках, коли клієнти перевищують встановлений ліміт пробігу.

Сьогодні оренда найчастіше застосовується в сфері нерухомості. У німецькомовних країнах орендується більше половини всього житла.

Кейс

Модель Xerox 914, випущена на ринок в 1959 р, стала першим в світі комерційним автоматичним копіювальним пристроєм, який використовував техніку сухого фотокопіювання. Пристрій мав революційні технічні характеристики, адже він дозволяв копіювати кілька тисяч сторінок на день замість 15-20, як раніше. Оскільки Xerox 914 був не по кишені більшості потенційних покупців, компанія вирішила здавати його в оренду за \$ 95 в місяць. Такий хід спричинив справжній бум попиту на вдосконалені копії, через кілька років Xerox просто не справлялася з обсягами виробництва.

Коли і як застосовувати цей шаблон

Якщо ви пропонуєте товари і послуги за фіксованою ціною, то можете подумати і про те, щоб здавати їх в оренду. За великим рахунком, якщо ви віддасте перевагу саме такому варіанту, то підете в ногу з усе більш популярною тенденцією: люди хочуть користуватися речами, але не обов'язково при цьому ними володіти. Дана тенденція, що зародилася в сфері споживчих товарів, набирає обертів в автомобільній індустрії, а незабаром займе міцні позиції і в інших секторах. Шаблон можна застосовувати в будь-якій сфері, де присутні такі фактори:

- фізична передача активу;
- великі початкові витрати;
- непостійна потреба в користуванні активом або послугою.

Питання для роздумів

- Чи справді клієнти хочуть володіти нашими товарами, або вони цілком задовольняються їх використанням?
- Як нам слід фінансувати наші продукти для забезпечення стабільного грошового потоку?
- Які продукти ми можемо здавати в оренду, а не продавати клієнтам?
- Яким чином новий підхід створить вартість для клієнтів?

7 Аукціон

Бізнес-модель «Аукціон» будується на пропонованих учасниками цінах: іншими словами, вартість товару визначається не тільки одним продавцем, а й самі покупці активно впливають на кінцеву ціну товару або послуги. Визначення ціни починається з того, що потенційний покупець робить певну ставку, виходячи зі своєї купівельної спроможності. По завершенні аукціону товар або послуга дістаються покупцю з найвищою ставкою. Остаточна ціна встановлюється у заздалегідь визначений момент або ж при відсутності більш високих ставок. Такий підхід дозволяє компанії продавати за максимальною ціною, прийнятною для клієнтів.

Аукціони з'явилися ще в стародавні часи. Сьогодні аукціони популяризуються завдяки появі аукціонних будинків. Одним з найстаріших і що мають історичне значення аукціонних будинків є Sotheby's, заснований в Лондоні в 1744 р книготорговцем Семюелем Бейкером.

З появою інтернету прийшла нова епоха розвитку бізнес-моделі "Аукціон", так як відпала необхідність прив'язки до фізичного місця. Одним з піонерів в цій області по праву вважається аукціонний сайт eBay, на якому люди і компанії з усього світу продають найрізноманітніші товари та послуги.

Кейс

WineBid, розташований у Напі, штат Каліфорнія, – аукціонний будинок з продажу вина, в якому приватні особи і спеціалізовані дилери виставляють свої вина на продаж для знавців і цінителів з усього світу. Щоб вино не продавалося нижче своєї вартості, продавець встановлює за пляшку мінімально прийнятну ціну. З моменту появи в 1996 р WineBid успішно розвивався і тепер налічує більше 60 000 зареєстрованих користувачів, будучи найбільшим аукціонним сайтом в своїй категорії.

Коли і як застосовувати цей шаблон

Привабливість і потенціал цього шаблону криються в його гнучкості і великих можливостях практичного застосування. Ви можете або пропонувати власні продукти, або створювати торгову площадку для продавців і покупців як самих різних продуктів (згадайте eBay), так і нішевих продуктів. Бізнес-модель «Аукціон» відрізняється високим ступенем масштабованості і може безперервно обслуговувати мільйони користувачів. Клієнти, безсумнівно,

отримують вигоду від мережевого ефекту, створюваного даним сценарієм. Шаблон добре працює, якщо аукціон забезпечує більше прозорості для стандартизованих продуктів, наприклад, сировини. «Аукціон» також тяжіє до продажу вузькоспеціалізованих продуктів, за умови достатнього трафіку аукціонного сайту.

Питання для роздумів

- Як нам сформулювати унікальну торгову пропозицію, яка допоможе нам переманити клієнтів у таких великих і давніх гравців, як eBay і Yahoo !?
- Чи можемо ми забезпечити високий ступінь досяжності для гравців ринку?
- Як нам зберегти конкурентну перевагу в умовах жорсткої конкуренції?
- Як ми можемо швидко і ефективно збільшити число гравців ринку?
- Як нам зберегти свою репутацію і упевнитися в правильності проведених транзакцій?

8 Дольова (пайова, часткова) власність

У разі використання шаблону «Дольова власність» клієнти купують не весь актив повністю, а тільки його частку. Тому їм доводиться виплачувати лише частину повної ціни. Завдяки цьому у них з'являється можливість купувати товари або послуги, які в іншому випадку були б їм не по кишені. Модель «Дольова власність» зазвичай втілюється в життя у формі асоціації, в якій кожен покупець отримує той чи інший ступінь доступу в залежності від частки володіння. Компанія, як правило, здійснює управління активом, а також відповідає за правила і положення, якими керується діяльність асоціації. Компанія отримує прибуток від «Дольової власності» за умови, що поділ загальної вартості об'єкта на дрібні частки дозволяє їй охопити більш широке коло потенційних клієнтів, а загальні надходження перевищують суми, які би приніс «Прямий продаж». Поділ витрат за такою схемою може виявитися особливо розумним в разі капіталомістких активів, які зазвичай представляють інтерес для дуже обмеженого кола клієнтів. Ще одна важлива перевага «Дольової власності»: активами, що належать кільком власникам, розпоряджаються набагато ефективніше, ніж коли ними володіє одна людина.

Коріння моделі «Дольова власність» – в комуністичній ідеології і практиці колективного господарювання. Однією з перших у приватний сектор цю бізнес-модель перенесла новаторська компанія NetJets, яка в 1960-х рр. запропонувала модель пайового володіння літаками. Клієнти можуть придбати частку у володінні літаком, отримавши право на певну кількість льотних годин. Вони не обмежені якимось конкретним типом літака і можуть скористатися будь-яким з 800 повітряних суден, що складають флот компанії. Таким чином NetJets гарантує своїм клієнтам доступ до літака протягом 24 годин, що нічим не відрізняється від володіння особистим літаком. Реалізація цієї бізнес-моделі допомогла NetJets виділити абсолютно новий сегмент ринку в сфері приватної авіації.

Кейс. HomeBuy, британська державна програма, в основу якої закладено

концепцію пайового володіння власністю. Клієнтам пропонуються дві схеми на вибір: 1) кредит у розмірі 20% від вартості житла, що надається державою та забудовником, решту вартості клієнти покривають за рахунок власних заощаджень та іпотечного кредиту; 2) спільне володіння, при якому клієнти набувають частку в нерухомості в розмірі від 25 до 75%, а частку, що залишилася, викуповує житлово-будівельне товариство, яке стягує орендну плату за житло в залежності від розміру початкового внеску. В умовах високих цін на нерухомість HomeVu пропонує громадянам, які в іншому разі не могли б дозволити собі покупку будинку, можливість стати власником нерухомості за допомогою комбінації урядової субсидії і співпраці між забудовниками і житлово-будівельними кооперативами. Відповідним чином продумані і схеми погашення кредитів. Володіючи власною часткою в об'єкті нерухомості, клієнти виграють від будь-якого підвищення вартості в пропорційному співвідношенні; до того ж всі додатково придбані ними частки пропонуються за поточною ринковою ціною. Рентний дохід і урядова субсидія надають всій схемі надійність, надаючи шанс стати власниками будинку тим громадянам, які в іншому випадку були б позбавлені такої можливості.

Коли і як застосовувати цей шаблон

«Часткова власність» відмінно підходить сферам, де люди готові ділити активи. Цей шаблон знаходить життєздатність і навіть привабливість, коли активи підвищуються в ціні. Шаблон традиційно застосовується в авіаційних перевезеннях та нерухомості. Якщо ви вирішите ним керуватися, то зможете охопити більше клієнтів і завоювати нових, тих, хто в іншому випадку не міг би дозволити собі ваш продукт.

Питання для роздумів

- Чи можемо ми розробити схему спільного володіння, що мінімізує ризики для клієнтів, які спільно володіють активом?
- Чи зробить часткове володіння наш продукт більш доступним для клієнтів?
- Як нам оптимальним чином розділити права користування щодо контрактів і угод?
- Чи продумали ми прості і зрозумілі умови виходу для клієнтів, що бажають продати свою частку у володінні?

9 Підписка

Бізнес-модель «Підписка» дозволяє клієнтам регулярно отримувати товари і послуги. Компанія укладає з клієнтом договір, в якому обумовлені частота і тривалість надання послуг. Клієнти оплачують послуги або заздалегідь, або через рівні інтервали, як правило, щомісяця або щорічно. Підписка цінується клієнтами, оскільки їм не потрібно постійно забивати голову покупками окремих товарів або послуг, а це економить і час, і гроші. Додатковий плюс – вартість передплати зазвичай нижче, ніж сукупна вартість окремих товарів або послуг. Багато компаній пропонують клієнтам знижки при оформленні підписки, оскільки тим самим клієнти беруть на себе зобов'язання регулярно

купувати товари або послуги, що для компанії означає передбачувані стабільні грошові надходження. Щоб підписка згодом не втратила своєї привабливості, вкрай важливо давати клієнтам відчуття переваги такої системи, не відчуваючи себе обдуреними.

Німецькі книгопродавці першими застосували модель «Підписка» у XVII ст. На це їх штовхнуло насамперед прагнення підвищити попит на дорогі книги, зокрема багатотомні енциклопедії та довідкові видання, з тим щоб продажі покривали витрати на видання. Незабаром модель «Підписка» перейняли видавці газет і журналів, і, до речі сказати, більшість з них користується нею і донині.

Кейс

Потенціал підписки відкрила для себе і швейцарська Blacksocks, девіз якої звучить так: «Підпишись на носки: позбудься мук легко і просто». За регулярну плату клієнти щороку отримують від трьох до шести пар шкарпеток через певні проміжки часу. Аналогічним чином можна замовити і інші предмети одягу – нижню білизну і сорочки. Компанія, заснована у 1999 р, прекрасно себе почуває завдяки обраній бізнес-моделі. Більше 50 000 клієнтів в 75 країнах встигли за цей час придбати більше мільйона пар шкарпеток. Один із секретів успіху – емоційність при продажу такого звичайного продукту, як чорні шкарпетки.

Коли і як застосовувати цей шаблон

Даний шаблон ідеально підходить для випадків, коли клієнти регулярно потребують ваші товари або послуги. Підписка повинна приносити клієнтам додаткову вартість, скажімо, економію часу при покупці ваших товарів, постійну наявність або зниження ризику. Користь цього шаблону можна відчутти в самих різних сферах діяльності.

Питання для роздумів

- Які товари і послуги потрібні нашим клієнтам регулярно?
- Які наші товари або послуги підійдуть для шаблону «Підписка»?
- Чи може підписка принести більше вартості, ніж разові продажі продукту?

10 Самообслуговування

У разі використання бізнес-моделі «Самообслуговування» створення вартості в деякій мірі перекладається на клієнтів в обмін на більш низьку ціну. Особливо такий підхід оптимальний для процесів з високими витратами, що приносять споживачам низьку сприйнятту вартість. Клієнти зазвичай відзначають, що самообслуговування допомагає економити ще й час. Воно навіть може підвищувати ефективність, оскільки в деяких випадках етап створення вартості виявиться коротше і буде більш цілеспрямованим. Класичні приклади застосування цього методу – діставання товарів з полиць, планування власних проектів або самостійне проведення розрахунків за товари або послуги. Бізнес, побудований за принципом самообслуговування, має величезний потенціал в контексті економії, адже участь споживачів може часто зумовити значне скорочення числа штатних позицій.

Бізнес-модель «Самообслуговування» зародилася в Сполучених Штатах,

де на початку ХХ ст. з'явилися магазини самообслуговування. Якщо в сімейних магазинчиках відвідувачів традиційно обслуговували за прилавком, то зараз їм довелося самостійно брати товари з полиць. Концепція самообслуговування розвивалася паралельно з породженим індустріалізацією загальним прагненням до підвищення продуктивності і ефективності. Існує поширена думка, що модель «Самообслуговування» з'явилася, коли незадоволені покупці втратили терпіння і почали самі діставати товари з магазинних полиць. Згодом магазини самообслуговування перестали бути дивиною і за межами Північної Америки.

Кейс

Французька готельна мережа Accorhotels використовує дану концепцію в своїх бюджетних готелях ibis. Там пропонуються недорогі номери з меншим числом обслуговуючого персоналу, але з високоефективним обладнанням для самообслуговування. Постояльці отримують номери без участі професійних адміністраторів – за допомогою спеціального автомата, що працює за принципом торгового автомата: вони платять гроші, отримують ключі і потім самі відносять багаж в номер. Інші сервіси в готелях – бізнес-центри (з принтерами, факсимільними апаратами і WiFi для самостійного користування), сніданок, напої, газети і т.д. - засновані на тому ж принципі. Дана бізнес-модель дозволяє Accorhotels знижувати витрати на персонал на відміну від більшості конкурентів, встановлювати більш низькі ціни і тим самим залучати більше гостей. В даний час близько 600 бюджетних готелів ibis відкрито в 12 різних країнах, більшість - у Франції.

Коли і як застосовувати цей шаблон

Шаблон «Самообслуговування» відмінно підходить для клієнтів, які готові трохи попрацювати заради більш низьких цін. Він також виявиться корисним, коли елемент «зроби сам» виробничого процесу створює сприйнятну споживчу вартість (наприклад, це може стосуватися футболок, дизайн яких клієнти придумують самі). Щоб успішно застосовувати «Самообслуговування», ви повинні проаналізувати потенціал шаблону з точки зору споживачів.

Питання для роздумів

- Як ми позиціонуємо себе в порівнянні з конкурентами, які надають повний спектр послуг?
- Як нам оцінювати «Самообслуговування»?
- Чи створюємо ми вартість, яку очікують споживачі?
- Чи поставляться клієнти до виконуваної роботи як до позитивного досвіду?
- Як нам організувати надійні і динамічні процеси, пов'язані з участю споживачів?

11 Двосторонній ринок

Компанія, яка застосовує бізнес-модель «Двосторонній ринок», полегшує взаємовигідну взаємодію двох доповнюючих одна одну груп, виконуючи роль посередника або якоїсь платформи. Наприклад, рекрутингові веб-сайти пов'язують фахівців з підбору кадрів та людей, що шукають роботу, а пошукові

системи залучають як користувачів, так і рекламодавців. Наріжним каменем цієї концепції є так званий непрямий мережевий ефект: чим більше людей з однієї групи користуються тією чи іншою платформою, тим більш привабливою вона стає в очах іншої групи. Ефект працює в обох напрямках. При використанні такої платформи найскладніше направляти дві групи користувачів так, щоб максимально посилити непрямий мережевий ефект. Якщо успішно впоратися з цим завданням, клієнти будуть міцно прив'язані до компанії. При цьому можливо вибрати в якості мети три і більше користувацькі групи: тоді мова йде про багатосторонній ринок. Пошукова система Google є тристороннім ринком, який зводить інтернет-користувачів, власників веб-сайтів і рекламодавців. Не всі учасники зобов'язані платити за свою участь: в разі пошукових систем вони безкоштовні для користувачів, але не для рекламодавців, які оплачують своє потрапляння на веб-сайт.

Кейс

Diners Club, заснована в 1950 р, стала першою кредитною компанією, що надає клієнтам кредит, який необхідно було погасити після двотижневого користування. Власники карт платили не відсотки (вони з'явилися пізніше), а річний збір за обслуговування в розмірі \$ 3, тоді як з торгових точок стягувалося по 7% з кожної проведеної транзакції. Але щоб набрати обертів, Diners Club спершу потрібно було вирішити іншу проблему (знову «яйце і курка»). Без достатньої кількості власників карт, торгові точки не бажали брати участь в програмі, а клієнти відмовлялися купувати карти, поки не набереться достатня кількість торгових точок (магазинів, ресторанів, готелів і т.д.). Все це змусило Diners Club вжити рішучих маркетингових заходів з метою заохотити людей приєднатися до програми: насамперед зосередитися на продавцях, які користувалися картками в ресторанах.

Коли і як застосовувати цей шаблон

Перш ніж «Двосторонній ринок» почне працювати, треба буде розв'язати проблему яйця і курки. За відсутності клієнтів, що використовують платформу, в жодній з груп не виникне бажання до неї приєднуватися. Отже, сама ситуація обумовлює необхідність якомога швидше познайомити користувачів з платформою за допомогою масштабних рекламних кампаній і спеціальних пропозицій.

Багатостороння бізнес-модель, яка об'єднує різних учасників, практично обов'язкова для всіх компаній. Традиційні моделі «один на один» більше не в змозі успішно конкурувати на ринку. Ви повинні мати чітке уявлення про головних учасників і розуміти, яким чином вони пов'язані між собою. Виходячи з цього, продумайте, як повинна виглядати багатостороння бізнес-модель вашої компанії.

Питання для роздумів

- Хто є діючими гравцями у вашій галузі?
- Як вони пов'язані на сьогоднішній день?
- Чому деякі гравці не беруться до уваги?
- Які потоки вартості (що складаються з продуктів, послуг або грошей)

пов'язують гравців один з одним?

- Яку позицію ми займаємо в цій структурі вартості?
- Чи можемо ми розробити бізнес-модель, що в інноваційній манері охоплює всіх гравців і забезпечує клієнтам додаткову вартість?

12 Айкідо (диференціація)

Айкідо – це вид японського бойового мистецтва, що передбачає злиття з атакуючим супротивником і перенаправлення його енергії. Для цього не потрібна фізична міць, так як агресія і рушійна сила суперника використовуються проти нього самого. Бізнес-модель «Айкідо» відноситься до товарів або послуг, що кардинально відрізняються від галузевого стандарту. Стосовно до компанії дане поняття означає, що вона прагне зайняти позицію, діаметрально протилежну позиції конкурентів, відходячи від необхідності прямої конфронтації. Конкуренти зазвичай настільки стурбовані власними проблемами, що новий спосіб ведення бізнесу виявляється цілковитою несподіванкою, і їх колишні переваги, скажімо, висока якість або низька ціна, затьмарюються новаторськими підходами нового гравця.

«Айкідо» є форма диференціації, правда, вельми провокаційна. Фактори диференціації, які в тій чи іншій галузі приймалися як даність, ліквідуються, а натомість створюються нові. Ці елементи диференціації далеко не обов'язково є новими, але беруть свій початок в іншій галузі.

Ця бізнес-модель є основою для відомої "Стратегії Блакитних Океанів", основна концепція якої полягає в інновації цінності таким чином, щоб уникнути конкуренції за прийнятими в галузі факторами.

Однією з перших компаній, які застосували модель «Айкідо», була Six Flags, американська корпорація, що на даний час володіє 21 парком розваг в США, Канаді та Мексиці. Відповідно до бізнес-моделі «Айкідо» основний наголос робиться на регіональні тематичні парки і зручну для клієнтів інфраструктуру.

Кейс

Cirque du Soleil ("Цирк дю Солей») також вельми успішно користується бізнес-моделлю «Айкідо». Компанія є справжній культурний феномен, будучи по суті цирком, але відрізняючись від традиційних цирків декількома важливими особливостями. Cirque du Soleil свідомо відмовився від дорогих виступів тварин і зіркових артистів, що зазвичай складають ядро будь-якої програми звичайного цирку. Замість них він з'єднує елементи опери, балету, театру і вуличного перфомансу з класичним цирковим мистецтвом, створюючи абсолютно новий вид розваг. Унікальний стиль Cirque du Soleil дозволяє економити витрати, залучаючи нову і абсолютно різну аудиторію, включаючи дорослих і корпоративних клієнтів.

Коли і як застосовувати цей шаблон

Шаблон «Айкідо» вельми спокусливий, але його застосування вимагає чимало мужності. Якщо ви бажаєте використовувати сильні сторони суперників, щоб перевернути бізнес з ніг на голову, вам доведеться як слід

подумати. Даний шаблон добре впишеться в будь-яку сферу. Ви повинні звертати найпильнішу увагу на найменші ознаки того, що ви звернули з вірного шляху. Напевно, є маса поважних причин, що пояснюють успішність обраного конкурентами підходу. Маркетингові дослідження і тестування гіпотез завжди йдуть на користь, але в разі застосування «Айкідо» вони набувають першорядне значення.

Питання для роздумів

- Чи є у нас потенційний зацікавлений клієнт, який піде за нами, якщо ми почнемо впроваджувати шаблон «Айкідо»?
- Чи є цей потенційний клієнт типовим представником цільового сегмента, або він настільки нереальний, що інші навряд чи підуть за ним?
- Чи можемо ми подолати всі перешкоди, що виникають, для того, щоб змінити правила гри?

Як ви можете помітити, компанії одночасно використовують кілька шаблонів і при успішній їх комбінації створюють нові бізнес-моделі і нову цінність для ринку. Ці компанії не боялися пливати проти течії загальноприйнятих принципів ведення бізнесу в їх галузі і були винагороджені за це.

Стратегії генерування нових бізнес-ідей

Перенесення

Існуюча бізнес-модель отримала практичне застосування в іншій сфері (наприклад, «Бритва і лезо» - при продажу кавоварок). Більшість компаній використовують дану стратегію. Головна перевага: можна йти по слідах інших компаній і уникати допущених ними помилок, виступаючи в ролі першопрохідця у своїй галузі. Головні труднощі: багато можливостей для експериментування і модифікації.

Комбінування

Комбінування: перенесення і об'єднання двох бізнес-моделей. Особливо провідні світові компанії можуть навіть об'єднувати три бізнес-моделі одночасно (наприклад, Nestlé використовує для Nespresso шаблони «Бритва і лезо», «Прив'язка до продавця» і «Прямий продаж»). Головна перевага: комплексна модель знижує ймовірність її копіювання конкурентами. Головні труднощі: планування та реалізація пов'язані з надзвичайними складнощами.

Важіль

Компанія використовує успішну бізнес-модель для іншої продуктової лінійки (наприклад, від Nestlé Nespresso до Nestlé Special.T і Nestlé BabyNes). Таке під силу тільки справжнім новаторам. Головна перевага: можливість спиратися на власний досвід і спільними зусиллями компанії; можливість управляти ризиками. Головні труднощі: збереження балансу між змінами і стабільністю.

2.3 Практичні завдання

Як користуватися цими шаблонами

Інновації часто являють собою різновид того, що вже існує в іншій галузі, іншому контексті або на іншому ринку. Немає необхідності винаходити велосипед з кожним проектом або інноваційним починанням. Винахід велосипеда – зазвичай тупиковий шлях, адже він ігнорує чужий досвід. Але ви можете надихатися зробленими раніше відкриттями. Дослідження показують, що близько 90% всіх успішних інноваційних бізнес-моделей, по суті, поєднують в собі в тому чи іншому вигляді елементи існуючої бізнес-моделі.

- Ознайомтеся з шаблонами і, при необхідності, вивчіть досвід компаній, які їх застосовували

- Уявіть, як кожен з цих шаблонів можна використовувати у вас в бізнесі. Генеруйте якомога більше ідей.

- Розробіть бізнес-моделі з кожним з цих шаблонів, будуючи модель послідовно від блоку, де застосовується нова ідея. Наприклад: якщо інновація починається в блоці ціннісна пропозиція, то потім визначте клієнтський сегмент, канали і тип взаємодії з клієнтами і т. д.

Завдання

Для відомого вам підприємства проаналізувати, чи можливо використати кожен бізнес-модель в його умовах (тобто, необхідно написати назву бізнес-моделі, та напроти написати, чи можливо її використати для підприємства, якщо можливо, то описати яким чином).

2.4 Контрольні питання

1. Поясніть, як ви розумієте кожен представлену бізнес-модель та спробуйте знайти власні приклади підприємств, що її використовували.
2. Як ви розумієте "Стратегію Блакитних Океанів"?

3 Практичне заняття № 3

Грошові потоки проекту

3.1 Мета роботи: навчитися визначати потоки коштів від інвестиційної, операційної, фінансової діяльності, а також потік реальних коштів та сальдо реальних коштів для подальших розрахунків показників ефективності проекту.

3.2 Необхідні теоретичні відомості

При здійсненні проекту виділяються три види діяльності: (1) інвестиційна, (2) операційна та (3) фінансова. В рамках кожного виду діяльності здійснюється приплив та відплив коштів, різницю між якими зазначимо як $\varphi_i(t)$.

Розрізняють:

а) потік реальних коштів – різниця між припливом та відпливом коштів від інвестиційної $\varphi_1(t)$ та операційної $\varphi_2(t)$ діяльності:

$$\varphi(t) = \varphi_1(t) + \varphi_2(t), \quad (3.1)$$

б) сальдо реальних коштів – різниця між припливом та відпливом коштів від усіх видів діяльності в кожному періоді здійснення проекту:

$$B(t) = \varphi_1(t) + \varphi_2(t) + \varphi_3(t). \quad (3.2)$$

Потік реальних коштів від інвестиційної діяльності містить в собі такі види доходів та витрат, що розподіляються по періодах розрахунку (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Потік коштів від інвестиційної діяльності

№ рядка	Стаття витрат	Витрати (доходи) за періодами розрахунку					
		0	1	2	...	T	Ліквідація
1	Земля						
2	Будівлі/ об'єкти						
3	Обладнання						
4	Монтаж та наладка						
5	Початкові витрати						
6	Нематеріальні активи						
7	Проценти, що нараховуються в період будівництва						
8	Всього: вкладення в основний капітал						
9	Професійна підготовка						
10	Гонорари фахівцям						
11	Зміни оборотного капіталу						
12	Всього потік коштів від інвестиційної діяльності						

Витрати на придбання активів та збільшення оборотного капіталу враховуються зі знаком “мінус”, а надходження від їх продажу та суми зменшення оборотного капіталу – зі знаком “плюс”. При цьому,

$$\text{Рядок (8)} = (1)+(2)+(3)+(4)+(5)+(6)+(7).$$

Потік реальних коштів від інвестиційної діяльності:

$$\varphi_1(t) = \text{рядок (12)} = (8) + (9) + (10) + (11).$$

Ліквідація стосується графі “період Т”. Розрахунок чистого потоку реальних коштів на стадії ліквідації об’єкта – див.табл.3.4 та пояснення до неї.

Потік реальних коштів від операційної діяльності містить в собі такі види доходів та витрат (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Потік коштів від операційної діяльності

№ рядка	Стаття витрат	Витрати (доходи) за періодами розрахунку				
		1	2	3	...	T
1	Реалізація товарів та послуг					
2	Позареалізаційні доходи					
3	Прямі витрати на виробництво:					
4	сировина, матеріали					
5	заробітна плата та преміальні робітникам					
6	Накладні загальнозаводські витрати					
7	Операційні витрати:					
8	загальні та адміністративні					
9	витрати, пов’язані з реалізацією					
10	амортизація будівель					
11	амортизація машин та обладнання					
12	Фінансові видатки:					
13	проценти по кредитах					
14	виплати банку за обслуговування кредитних операцій					
15	Прибуток до сплати податку					
16	Податки та збори					
17	Чистий прибуток					
18	Амортизація					
19	Чистий грошовий потік від операцій					

При цьому:

$$\text{Рядок (3)} = (4) + (5),$$

$$\text{Рядок (7)} = (8) + (9) + (10) + (11),$$

$$\text{Рядок (12)} = (13) + (14),$$

$$\text{Рядок (17)} = (15) - (16),$$

$$\text{Рядок (17)} = (1) + (2) - (3) - (6) - (7) \text{ (для проекту в цілому),}$$

$$\text{Рядок (17)} = (1) + (2) - (3) - (7) - (7) - (12) \text{ (для реципієнта).}$$

Потік реальних коштів від операційної діяльності:

$$\varphi_2(t) = \text{рядок (19)} = (17) + (18).$$

Потік реальних коштів від фінансової діяльності містить в собі такі види припливу та відпливу реальних коштів (див.табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Потік коштів від фінансової діяльності

№ рядка	Показник	Значення показника за періодами розрахунку				
		0	1	2	...	T
1	Власний капітал (акції, субсидії тощо)					
2	Короткострокові кредити					
3	Довгострокові кредити					
4	Погашення боргу по кредитах					
5	Витрати по страхуванню позик					
6	Виплата дивідендів					
7	Сальдо фінансової діяльності					

При цьому потік реальних коштів від фінансової діяльності для проекту в цілому:

$$\varphi_3(t) = \text{рядок (7)} = (1) + (2) + (3) - (4),$$

а для вільних коштів реципієнта:

$$\varphi_3(t) = \text{рядок (7)} = (1) + (2) + (3) - (4) - (5) - (6).$$

Чиста ліквідаційна вартість (чистий потік реальних коштів на стадії ліквідації об'єкта) визначається на основі значень, що наведені в табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Потік коштів на стадії ліквідації об'єкта

№ рядка	Показник	Земля	Будівлі, споруди	Машини, обладнання	Всього
1	Ринкова вартість				
2	Первісна вартість				
3	Нарахована амортизація				
4	Балансова вартість на T-му кроці				
5	Витрати по ліквідації				
6	Доход від приросту вартості капіталу				
7	Операційний доход (збитки)				
8	Податки				
9	Чиста ліквідаційна вартість				

Порядок оцінки ліквідаційної вартості об'єкта при його ліквідації на T-му кроці (першому періоді за межею встановленого для об'єкта терміну служби) такий.

Ринкова вартість елементів об'єкта оцінюється незалежно, виходячи з таких змін, які очікуються в районі його розміщення.

Балансова вартість об'єкта для кроку T вираховується як різниця між первісними витратами (рядок 2) та нарахованою амортизацією (рядок 3), тобто $\text{рядок (4)} = \text{рядок (2)} - \text{рядок (3)}$. При цьому величина амортизації визначається з таблиці 3.2.

Приріст вартості капіталу (рядок 6) відноситься до землі і визначається як різниця між ринковою (рядок 1) і балансовою (рядок 4) вартістю майна.

Операційний дохід (збитки), що показується в рядку 7, відноситься до інших елементів капіталу, які реалізуються окремо, тобто:

Рядок (7) = рядок (1) – [рядок (4) + рядок (5)].

Чиста ліквідаційна вартість кожного елементу являє собою різницю між ринковою вартістю та податками, які нараховуються на приріст залишкової вартості капіталу та доходи від реалізації майна, тобто:

Рядок (9) = рядок (1) – рядок (8).

Слід мати на увазі: якщо в рядку (7) показують збитки, то за рядком (8) податок теж показується зі знаком мінус, а тому його значення додається до ринкової вартості.

Об'єм чистої ліквідаційної вартості показують рядком (9) в графі “Всього”. Він також вноситься в таблицю 3.1, рядок (14), графу “ліквідація” зі знаком “плюс”, якщо чиста ліквідаційна вартість додатня (доходи більше витрат), і зі знаком “мінус”, якщо вона від'ємна.

При фактичному використанні формул для визначення потоків реальних коштів від інвестиційної, операційної чи фінансової діяльності необхідно визначити значення, що містяться у відповідних рядках таблиць 3.1-3.3. В той же час, якщо в проекті передбачені реінвестиції вільних коштів (наприклад, їх розміщення на депозитні вклади під проценти), значення графи “крок t” таблиць 3.1, 3.2 може залежати від діяльності не тільки на t-му кроці, але і на попередніх кроках.

В цьому випадку для визначення потоку реальних коштів використовують сальдо накопичених реальних коштів.

Сальдо накопичених реальних коштів $B(t)$ визначається як

$$B(t) = \sum_{k=0}^t b(k). \quad (3.3)$$

Позитивне $B(t)$ складає вільні грошові кошти на t-му кроці.

Поточне сальдо реальних коштів $b(t)$ визначається через $B(t)$ за формулою:

$$b(t) = B(t) - B(t-1), \quad (3.4)$$

потік реальних коштів – за формулою:

$$\varphi(t) = b(t) - \varphi_3(t). \quad (3.5)$$

Для розрахунку сальдо накопичених реальних коштів на t-му кроці необхідно до розрахованого раніше значення цього сальдо на (t-1)-му кроці, перерахованого з урахуванням результату реінвестицій вільних коштів (наприклад, виплати банківського проценту по поточних вкладах),

додати надходження та відрахувати всі витрати на t -му кроці.

Початкове значення B приймається рівним реальному значенню поточного рахунку учасника проекту на початковий момент.

При розрахунках потоків реальних коштів необхідно мати на увазі принципову відміну уявлення припливу та відпливу реальних коштів від понять доходів та витрат. Існують певні номінально-грошові витрати, такі, як знецінення активів та амортизація основних засобів, котрі зменшують чистий доход, проте не впливають на потоки реальних коштів, оскільки такі номінально-грошові витрати не припускають операцій по перерахуванню грошових сум.

Всі витрати відраховуються з доходів і впливають на суму чистого прибутку, проте не при всіх витратах потрібен реальний переказ коштів. Такі витрати не впливають на потік реальних коштів.

Крім того, не всі грошові виплати (що впливають на потік реальних коштів) фіксуються як витрати. Наприклад, купівля товарно-матеріальних запасів або майна, накопичення готової продукції на складі пов'язані з відпливом реальних коштів, проте не є витратами з точки зору віднесення до собівартості виготовленої продукції.

Умови оцінки комерційної ефективності проекту

З метою забезпечення порівняння результатів розрахунків та підвищення надійності розрахункової оцінки ефективності інвестиційного проекту рекомендується:

- визначати потік реальних коштів в прогнозних цінах з використанням тих грошових одиниць (гривні, долари, євро), які фактично будуть його утворювати відповідно до проекту;
- обчислювати інтегральні показники ефективності в розрахункових цінах;
- проводити перевірку динамічності проекту, тобто виконувати розрахунки при різних варіантах набору значень вихідних даних.

Мінімальний набір вихідних значень, що підлягає варіюванню, повинен містити в собі:

- ціни реалізації продукції;
- витрати виробництва;
- загальні інвестиційні витрати;
- норми запасів та заборгованості;
- проценти за кредити.

Межа варіювання вихідних значень визначається на стадії техніко-економічних досліджень інвестиційних можливостей.

Необхідним критерієм прийняття інвестиційного проекту є позитивне сальдо накопичених реальних коштів в будь-якому інтервалі часу, в якому даний учасник здійснює витрати та отримує доходи. Від'ємне сальдо накопичених реальних коштів свідчить про необхідність залучення учасником додаткових власних або позичених коштів і відображення цих коштів в

розрахунках ефективності.

Горизонт розрахунків вимірюється кількістю кроків розрахунків. Кроком розрахунків при вирахуванні показників ефективності в межах розрахункового періоду можуть бути: місяць, квартал або рік.

Витрати, які здійснюють учасники на стадіях будівельній, функціонування та ліквідаційній, розподіляються відповідно на первинні (капіталоутворюючі інвестиції), поточні та ліквідаційні.

Для вартісної оцінки результатів та витрат можуть застосовуватись базисні, світові, прогнозні та розрахункові ціни.

Базисними є ціни, що склалися у національному господарстві на відповідний момент часу t_b . Базисна ціна на будь-яку продукцію чи ресурси вважається незмінною впродовж всього розрахункового періоду. Вимір економічної ефективності проекту в базисних цінах проводиться, як правило, на стадії ТЕО інвестиційних можливостей.

Прогнозна ціна S_t продукції чи ресурсу у кінці t -го кроку розрахунків (наприклад, t -го року) знаходиться за формулою:

$$S_t = S_b * J(t, t_n), \quad (3.6)$$

де S_b – базисна ціна продукції чи ресурсу;

$J(t, t_n)$ – коефіцієнт (індекс) зміни ціни продукції або ресурсів відповідної групи у кінці t -го кроку по відношенню до початкового моменту розрахунків (в якому ціни відомі).

Розрахункові ціни використовуються для обчислення інтегральних показників ефективності, якщо поточні значення витрат та результатів відображені у прогнозних цінах. Це необхідно, щоб забезпечити порівняння результатів, які отримані при різних рівнях інфляції. Розрахункові ціни отримуються шляхом введення коефіцієнта, який відповідає індексу загальної інфляції.

Базисні, прогнозні та розрахункові ціни можуть подаватися у гривнях або у стійкій валюті.

При розробці і порівняльному аналізі декількох варіантів інвестиційного проекту необхідно враховувати вплив зміни обсягів продажів на ринкову ціну продукції та на ціни ресурсів.

3.3 Практичні завдання

Завдання 1

Існує проект створення невеликого підприємства для виробництва товару X. Для цього треба придбати обладнання на суму 1800 тис.грн. та інвестувати в обігові кошти 500 тис.грн. Термін експлуатації обладнання – 3 роки. Амортизація нараховується рівномірно. Передбачається, що на четвертий рік устаткування можна буде продати за 100 тис.грн. Продукт X випускатиметься в обсязі: перший рік – 190 тис.од, другий рік – 360 тис.од., третій рік – 500 тис.од. Реалізувати продукцію можна за ціною 5 грн. (у цінах року початку здійснення проекту). Витрати на одиницю товару плануються на рівні 1,5 грн. без амортизаційних відрахувань. Ставка податку на прибуток 18%. Розрахуйте реальний грошовий потік за проектом та чистий приведений ефект, якщо альтернативна вартість капіталу 15 %.

Рекомендації: для вирішення задачі зручно користуватися наступною таблицею:

Таблиця 3.5

Вирішення завдання 1

Показник	Період				
	0	1	2	3	4 (Ліквідація)
Інвестиційна діяльність					
Обладнання, тис.грн.					
Обігові кошти, тис.грн.					
<i>Разом інвестиційний потік</i>					
Операційна діяльність:					
Обсяг продажу, тис.од.					
Ціна, грн.					
Виручка, тис.грн.					
Витрати, тис.грн.					
Амортизація					
Прибуток					
Податок на прибуток (18%)					
Чистий прибуток					
Амортизація					
<i>Грошовий потік від операційної діяльності</i>					
Потік реальних коштів					

Завдання 2

Скільки грошей потрібно? Розрахувати потребу проекту у фінансуванні, якщо Вам надана наступна інформація по грошовим потокам від наступних видів діяльності компанії по проекту.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані

<i>Потоки</i>	<i>1 рік</i>	<i>2 рік</i>	<i>3 рік</i>	<i>4 рік</i>
Операційна діяльність	100	200	600	800
Інвестиційна діяльність	-750	-150	0	0
Фінансова діяльність	640	-100	-450	-350
Сальдо реальних коштів				
Сальдо накопичених реальних коштів				

Завдання 3

Продукція кондитерської фабрики користується великим попитом. Це дає можливість керівництву розглядати проект збільшення продуктивності фабрики за рахунок випуску нової продукції.

Якщо буде прийнято рішення про розширення виробництва, то випуск продукції можна буде почати вже через один місяць (в розрахунках цю затримку можна не враховувати).

Реалізація такого проекту буде вимагати:

1. Додаткових інвестицій на:

- Купівлю додаткової лінії, вартість якої складе 100 000 дол.
- Збільшення оборотного капіталу на 20 000 дол.

2. Збільшення експлуатаційних витрат:

- Найом на роботу додаткового персоналу з обслуговування нової лінії. Витрати на оплату праці робітників в перший рік складуть 40 000 дол. і будуть збільшуватись на 2 000 дол. кожен рік.
- Купівлю вихідної сировини для виробництва додаткової кількості кондитерських виробів, вартість якої в перший рік складе 50 000 дол. і буде збільшуватись на 5 000 дол. кожен рік.
- Інші додаткові річні витрати складуть 2 000 дол.

Обсяг реалізації нової продукції складе в перший рік 30 000, у другий – 32 000, в третій – 34 000, четвертий – 33 000 і у п'ятий рік – 30 000 виробів.

Ціна реалізації продукції складе у перший рік 5 дол./од. і буде кожен рік збільшуватись на 0,5 дол.

Тривалість життєвого циклу проекту визначається терміном експлуатації обладнання і складає 5 років. Амортизація обладнання – 15% від первісної вартості. Через п'ять років ринкова вартість обладнання складе 30% від його первісної вартості. Витрати на ліквідацію складуть 5% від ринкової вартості обладнання через п'ять років.

Для купівлі обладнання необхідно буде взяти довгостроковий кредит, рівний вартості обладнання, під 20% річних терміном на 5 років. Повернення основної суми – рівними долями, починаючи з другого року (в кінці року).

Площа під нову лінію на фабриці є, усі інші витрати будуть оплачені з власних засобів фабрики.

Норма доходу на капітал для таких проектів дорівнює на фабриці 15%. Ставка податку на прибуток 18%.

Визначте:

1. Ефект від інвестиційної, операційної, фінансової діяльності.
2. Чисту ліквідаційну вартість обладнання.
3. Потік реальних коштів.
4. Сальдо реальних коштів.
5. Сальдо накопичених реальних коштів.
6. Основні показники проекту: чистий приведений ефект, внутрішню норму рентабельності, індекс рентабельності.
7. Як ви вважаєте, чи повинний даний проект бути реалізованим?

Рекомендації: для вирішення задачі зручно користуватися наступною таблицею:

Таблиця 3.7

Вирішення завдання 3

Показники	0	1	2	3	4	5
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Інвестиційна діяльність:						
Обладнання						
Збільшення оборотного капіталу						
<i>Грошовий потік від інвестиційної діяльності</i>						
Операційна діяльність:						
Обсяг продажів						
Ціна одиниці						
Виручка						
Оплата праці робітників						
Сировина, матеріали						
Постійні витрати						
Амортизація обладнання						
Проценти за кредитом						
Прибуток до вирахування податків						
Податок на прибуток						
Чистий прибуток						
<i>Грошовий потік від операційної діяльності</i>						
Фінансова діяльність:						
Власний капітал						
Довгостроковий кредит						
Залишок кредиту на початок періоду						

Продовження табл 3.7

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Погашення заборгованості						
<i>Грошовий потік від фінансової діяльності</i>						
<i>Потік реальних коштів</i>						
<i>Сальдо реальних коштів</i>						
<i>Сальдо накопичених реальних коштів</i>						

2.4 Контрольні питання

1. Поняття грошового потоку та його роль в оцінці інвестиційних проектів.
2. Причина використання як критерію оцінки інвестиційного проекту замість показника «чистий прибуток» показника «грошового потоку».
3. Роль амортизації при обґрунтуванні доцільності реалізації проекту.
4. Перерахуйте можливі додаткові вигоди (припливи) та витрати (відтоки) від реалізації інвестиційного проекту.

4 Практичне заняття № 4

Загальні інвестиційні витрати

4.1 Мета роботи: ознайомитися з інформацією щодо складових частин загальних інвестиційних витрат та навчитися їх розраховувати.

4.2 Необхідні теоретичні відомості

Інвестиційні витрати визначаються як сума постійного капіталу (фіксовані інвестиційні витрати плюс капітальні витрати на підготовку виробництва) та чистого оборотного капіталу, причому постійний капітал являє собою кошти та засоби, необхідні для будівництва, оснащення обладнанням проекту, а оборотний капітал – кошти та засоби, які необхідні для часткового чи повного функціонування проекту.

На передінвестиційній фазі нерідко робляться дві помилки. Найчастіша з них полягає в тому, що оборотний капітал не враховується або повністю, або частково, що тягне за собою серйозні проблеми ліквідності на початковій стадії проекту. Крім того, іноді загальні інвестиційні витрати вважають загальними активами, які відповідають основним засобам плюс капітальні витрати на підготовку виробництва плюс поточні активи. В дійсності обсяги загальних інвестиційних витрат менші, ніж загальні активи, оскільки вони складаються із основного капіталу та чистого оборотного капіталу, який становить різницю між поточними активами та поточними пасивами. Оскільки передінвестиційні дослідження значно більшою мірою торкаються обсягів загальних інвестицій та їх фінансування, то загальні активи менш значимі з точки зору техніко-економічного дослідження.

Фіксовані інвестиції:

- 1) підготовка земельної ділянки підприємства;
- 2) будівлі та цивільні споруди;
- 3) машини та обладнання підприємства, включаючи допоміжне обладнання;
- 4) деякі компоненти основного капіталу такі, як права на промислову власність.

Оцінка витрат з інвестицій в основний капітал містить витрати на постачання, пакування та транспортування, мито і монтаж.

Капітальні витрати на підготовку виробництва:

- 1) попередні витрати та витрати на емісію цінних паперів складаються з витрат, що виникають впродовж реєстрації та утворення компаній;
- 2) витрати на підготовчі дослідження:
 - 2.1) інженерні та інші дослідження;
 - 2.2) винагорода консультантам за підготовку досліджень, проектування і керівництво будівельними і монтажними роботами; інші.
- 3) витрати на підготовку виробництва:
 - 3.1) заробітна плата, внески на соціальне забезпечення та доплати

- персоналу, зайнятому в період підготовки виробництва;
- 3.2) проїзні витрати;
 - 3.3) цивільні споруди типу гуртожитку для робітників, тимчасові адміністративні помешкання, склади тощо;
 - 3.4) виплату відсотків по позиках у ході будівництва;
 - 3.5) рекламу майбутньої продукції при підготовці до виробництва, створення мережі збуту тощо;
 - 3.6) підготовку кадрів, включаючи винагороди, проїзні витрати, витрати на проживання, заробітну плату та стипендії, виплату винагороди зовнішнім організаціям;
 - 3.7) плата за ноу-хау та патенти;
 - 3.8) страхові витрати в період будівництва.
- 4) *витрати на пусконаладжувальні роботи та здачу в експлуатацію:*
- 4.1) винагороди за керівництво пусковими операціями;
 - 4.2) заробітна плата, виплати на соціальне страхування та додаткові виплати зайнятому персоналу;
 - 4.3) споживання виробничих та допоміжних матеріалів;
 - 4.4) витрати на допоміжні засоби та інші кошти, що необхідні для пусконаладжувальних робіт.

5) *ліквідаційні видатки* включають витрати, що пов'язані з виводом основного капіталу у кінці життєвого циклу проекту, мінус будь-які надходження від продажів активів. Їх основні статті – витрати на демонтаж, ліквідація залишків підприємства та рекультивация земель. У багатьох випадках умовно приймається, що ці витрати можуть бути компенсовані за рахунок залишкової вартості відповідного виду активів.

Чистий оборотний капітал

Чистий оборотний капітал означає фінансові кошти, що необхідні для експлуатації проекту у відповідності з його виробничою програмою. Чистий оборотний капітал являє собою поточні оборотні кошти за вирахуванням короткострокових зобов'язань.

Чистий оборотний капітал включає:

- 1) рахунки дебіторів;
- 2) товарно-матеріальні цінності (сировина, допоміжні матеріали, предмети постачання, пакувальні матеріали, запасні частини та дрібний інструмент);
- 3) незавершену та готову продукцію;
- 4) готівку.

Короткострокові зобов'язання складаються головним чином із рахунків кредиторів, що підлягають оплаті і на них відсотки не нараховуються.

1) Рахунки дебіторів: розміри цієї статті витрат визначаються торговельно-кредитною політикою підприємства. Враховуючи, що пропорція продажів в кредит по відношенню до загального обсягу продажів у різних компаній залежить від конкурентних обставин, що склалися в даній галузі

промисловості, дати вірну загальну оцінку її дуже важко. Тому для кожного випадку необхідно давати особливу оцінку за формулою:

$$D = \frac{T_m}{12} \cdot N, \quad (4.1)$$

де T_m – строки кредиту (помісячно);
 N – загальні річні обсяги продажів.

2) Товарно-матеріальні цінності: на потребу в оборотному капіталі дуже впливають обсяги капітальних засобів і кошти, що знаходяться без руху у формі товарно-матеріальних цінностей.

Виробничі матеріали: при розрахунках запасів виробничих матеріалів необхідно звертати увагу на джерела та засоби доставки матеріалів і готових виробів. Якщо матеріали є на місці, їх достатньо і вони можуть бути швидко поставлені, то необхідно створювати лише обмежені запаси за винятком тих випадків, коли вони потребують особливих способів збереження. Якщо матеріали імпортуються, а умови імпорту нестабільні, то можна утворити товарно-матеріальні запаси в обсязі шестимісячної потреби. Такі ж зауваження необхідно враховувати і по відношенню до вітчизняних постачальників.

Іншими факторами, що значно впливають на обсяги товарно-матеріальних цінностей, є надійність і сезонність поставок, кількість постачальників, наявність можливості заміни одних поставок іншими і зміни цін, що передбачаються.

Запасні частини: обсяги складування запасних частин залежать від наявності їх на місці, від операцій імпорту та від можливості забезпечення інженерно-технічного обслуговування в даному районі, а також від характеру самого підприємства. Звичайно на підприємстві створюються первісні обсяги запасних частин в розмірі шестимісячного запасу.

3) Незавершена продукція: для оцінки необхідних обсягів незавершеної продукції необхідно провести всебічний аналіз процесів виробництва та ступеня обробки окремих матеріалів, що забезпечуються на кожній стадії. Ці обсяги виражаються в місячній (або добовій) продукції, в залежності від характеру виробів. Для продукції машинобудування ці обсяги можуть досягати декількох місяців. Вартість незавершеної продукції обчислюється на основі її заводської собівартості.

Готові вироби: запаси готових виробів залежать від ряду таких факторів, як характер виробу та особливості збуту. Їх вартість вираховується на основі заводських поточних витрат.

4) Готівка на руках і банківські рахунки

До оборотного капіталу іноді додаються відсотки. Якщо відсотки нараховують на піврічній основі, як це нерідко буває, то звичайно не потрібно

вживати ніяких заходів, за винятком тих випадків, коли оборотний капітал, необхідний на кінець шестимісячного періоду, не забезпечується готовим товаром або сумами, що належать до отримання.

Із обережності можна також мати деяку готівку на руках. Це легко зробити за рахунок виділення резерву на непередбачені витрати із оборотного капіталу, який, в залежності від конкретного випадку, може бути в межах 5%.

Рахунки кредиторів

Сировина та допоміжні матеріали, товарно-матеріальні цінності, допоміжні засоби та інші витратні та швидкозношувані матеріали та інструменти звичайно отримуються в кредит на певний період часу до здійснення платежів. Заробітна плата, нараховані обов'язкові платежі та деякі види податків також сплачуються по закінченні певного часу і являють собою ще одне джерело коштів, аналогічних залишкам коштів на рахунках, що підлягають сплаті.

Такі кредитовані платежі скорочують обсяги необхідного чистого оборотного капіталу.

Визначення потреби в оборотному капіталі

При визначенні потреби в оборотному капіталі необхідно:

- 1) визначити мінімальну кількість днів, на які припадають поточні активи і пасиви;
 - 2) визначити заводську собівартість і виробничі витрати, оскільки вартість деяких компонентів поточних активів відбивається через ці поняття.
- Враховуючи, що потреба в оборотному капіталі збільшується по мірі поступового виходу проекту на повну потужність, необхідно підготувати дані заводської собівартості і виробничих витрат для періодів пусконаладжувальних робіт та виходу виробництва на повну потужність.
- 3) визначення коефіцієнта обороту компонентів поточних активів і пасивів:

$$K = \frac{360 \text{ (днів)}}{D_{\min}}, \quad (4.2)$$

де D_{\min} – кількість днів мінімального забезпечення

- 4) дані про витрати, що містяться в розділі «Поточні витрати на загальні обсяги випуску продукції», по кожній статті поточних активів і пасивів діляться на відповідні коефіцієнти обороту.
- 5) шляхом відрахування поточних пасивів із суми поточних активів отримується сума необхідного чистого оборотного капіталу для різних стадій виробництва. Окремо здійснюється розрахунок необхідного резерву суми готівки на розрахунковому рахунку.

Оборотний капітал для сезонних підприємств (наприклад, вирощування сільськогосподарської продукції) необхідно розраховувати на іншій основі: рік

ділиться на 2 періоди – робочий та неробочий. Потреба в оборотному капіталу в робочий період розраховується на звичайній основі. Для неробочого періоду обсяги оборотного капіталу треба зменшити, оскільки зберігаються лише постійні витрати. Разом з тим, в робочий період необхідно збільшити товарно-матеріальні запаси, і тому потрібний оборотний капітал виросте. Сезонне підприємство повинно збільшити оборотний капітал в період експлуатації і скоротити його в період простою. Розрахунок оборотного капіталу для сезонних компаній проводиться на основі щорічних прогнозів платежів і надходжень.

Особливе значення має розрахунок потреби в оборотному капіталі на стадії техніко-економічного дослідження. З концептуальної точки зору термін «оборотний капітал» не слід плутати з терміном «поточні активи», які звичайно повинні бути більшими за обсягами. Рис. 4.1 показує, яким чином потрібно фінансувати оборотний капітал із постійного капіталу, який складається з акціонерного капіталу та резервів, і довго- та середньострокових пасивів.



Рисунок 4.1 – Схема фінансування оборотного капіталу

Оскільки поточні пасиви (головним чином рахунки, що підлягають сплаті) являють собою фінансові кошти, що надаються проекту без відсотків, то їх можна відняти з поточних активів. Звідси ми отримуємо чистий оборотний капітал, який необхідний для експлуатації підприємства, тобто сума довгострокового фінансування (постійний капітал) скорочується до суми основного капіталу плюс оборотний капітал. Ця сума використовуватиметься в подальшому при розрахунках комерційної рентабельності пропозиції щодо проекту.

4.3 Практичні завдання

Завдання 1

Розрахувати потребу в оборотному капіталі по проекту підприємства кондитерської галузі на основі вихідних даних. Річна програма випуску дорівнює 18 000 кг. Підприємство планує давати покупцям відстрочку платежу 5 днів. Передбачувані дні запасу товарно-матеріальних цінностей надані в таблиці 4.1. Тривалість технологічного циклу – 0,5 дні. Готова продукція в середньому перебуває на складі 5 днів.

Таблиця 4.1 – Розрахунок потреби в оборотному капіталі

Назва статті	Витрати, ум.грош.од.			Дні запасу	Витрати на дні запасу
	1 т	18 т	1 день		
Сировина й основні матеріали:					
какао-порошок	243,68			10	
есенція ванільна	25,7			180	
молоко сухе	445,5			10	
цукрова пудра	354,12			5	
шоколадна глазур	2158,7			5	
арахіс смажений	512,8			30	
вафлі листові	127,6			5	
Допоміжні матеріали:					
декстрин	0,28			360	
етикет	518			45	
ящик картонний	481,9			15	
стрічна що клеїть	9,28			10	
маркірування	3,57			180	
папір пакувальний	30,1			20	
Вода	299,97			30	
Паливо технологічне	204,27			30	
Енергія усіх видів	32,98			30	
Основна заробітна плата виробничих робітників	216,7			15	
Відрахування на соцстрах	81,25			30	
Витрати на утримання й експлуатацію обладнання	182,44			1	
Цехові витрати	163,15			15	
Загальнозаводські витрати	238,8			15	
Виробнича собівартість					
Позавиробничі витрати	35				
Фабрично-заводська собівартість					
Позабюджетні фонди, %	1				
Повна собівартість					
Прибуток					
Рентабельність, %	30				
Оптова ціна					
Сума ПДВ					
Відпускна ціна					

Кінцевий розрахунок вартості необхідних оборотних коштів подати в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Кінцевий розрахунок вартості необхідних оборотних коштів

Вид виробничих запасів	Розрахунок, значення
1. Запаси основної сировини, матеріалів	
2. Запаси допоміжних матеріалів	
3. Обсяги незавершеного виробництва	
4. Запаси готової продукції на складі	
5. Відвантажена продукція (дебіторська заборгованість)	
6. Резерв розрахункового рахунку	
7. Оборотні кошти всього	
8. Поточні пасиви	
9. Поточні активи	

Завдання 2

Підприємство по виробництву меблів планує почати нове виробництво офісних стільців. Маркетингові дослідження проведені і менеджеру необхідно визначити потребу підприємства в інвестиціях. Враховуючи дані, визначте окремо розмір основних та оборотних коштів.

Таблиця 4.3 – Вихідні дані

Показник	Значення		
	1 варіант	2 варіант	3 варіант
1. Придбання будівлі, тис.грн.	165	215	82,5
2. Придбання обладнання, тис.грн.	120	170	60
3. Придбання меблів для офісу, тис.грн.	50	100	25
4. Витрати на матеріали, грн./день	500	550	250
5. Витрати на оплату праці, грн. на день	1600	1800	800
6. Інші витрати, грн. на день	400	450	200
7. Витрати на підготовку виробництва, грн.	4000	4500	2000
8. Термін сплати поставок матеріалів, днів	10	10	9
9. Матеріали перебувають на складі, днів	25	32	25
10. На виготовлення необхідно, днів	8	7	6
11. Готові вироби перебувають на складі, днів	20	15	10
12. Термін оплати готової продукції, днів	6	7	6

4.4 Контрольні питання

1. Складові загальних інвестиційних витрат.
2. Склад фіксованих інвестицій.
3. Склад капітальних витрат на підготовку виробництва.
4. Розрахунок чистого оборотного капіталу.
5. Різниця термінів «оборотний капітал» та «поточні активи».

5 Практичне заняття № 5

Операційний леверидж

5.1 Мета роботи: поглибити знання щодо факторів формування операційного прибутку, а також щодо оцінки та використання механізму операційного левериджу.

5.2 Необхідні теоретичні відомості

Механізм цієї системи передбачає послідовне формування різних видів операційного прибутку підприємства за наступною схемою:

(Валовий операційний дохід (ВД_О)) – (Податок на додану вартість, акциз, митний збір та різні відрахування, що входять до складу ціни продукції (ПДВ)) = (Чистий дохід від реалізації (ЧД_О));

ЧД_О – (Змінні операційні витрати (В_{ЗМ})) = (Маржинальний операційний прибуток (МП_О));

МП_О – (Постійні поточні витрати (В_{ПОСТ})) = (Валовий операційний прибуток (ВП_О));

ВП_О – (Податок на прибуток та різні виплати з прибутку (ПП)) = (Чистий операційний прибуток (ЧП_О)).

З приведеної схеми видно, що в процесі здійснення операційної діяльності формується три види операційного прибутку:

- 1) **маржинальний операційний прибуток**, розрахунок якого здійснюють за формулами:

$$МП_{О} = ВД_{О} - ПДВ - В_{ЗМ}, \quad (5.1)$$

$$МП_{О} = ЧД_{О} - В_{ЗМ}, \quad (5.2)$$

де $МП_{О}$ – сума маржинального операційного прибутку в період, що розглядається;

$ВД_{О}$ – сума валового операційного доходу в період, що розглядається;

$ПДВ$ – сума податку на додану вартість та інших податкових платежів, які входять до ціни продукції;

$В_{ЗМ}$ – сума змінних операційних витрат;

$ЧД_{О}$ – сума чистого операційного доходу в період, що розглядається.

- 2) **валовий операційний прибуток**, розрахунок якого здійснюють за формулами:

$$ВП_O = ВД_O - ПДВ - В_O, \quad (5.3)$$

$$ВП_O = ЧД_O - В_O, \quad (5.4)$$

$$ВП_O = МП_O - В_{пост}, \quad (5.5)$$

де $ВП_O$ – сума валового операційного прибутку в період, що розглядається;
 $В_O$ – сукупна сума операційних витрат;
 $В_{пост}$ – сума постійних операційних витрат.

3) **чистий операційний прибуток**, розрахунок якого здійснюють за формулами:

$$ЧП_O = ВД_O - ПДВ - ПП - В_O, \quad (5.6)$$

$$ЧП_O = ЧД_O - В_O - ПП, \quad (5.7)$$

$$ЧП_O = МП_O - В_{пост} - ПП, \quad (5.8)$$

$$ЧП_O = ВП_O - ПП, \quad (5.9)$$

де $ЧП_O$ – сума чистого операційного прибутку в період, що розглядається;
 $ПП$ – сума податку на прибуток та інших обов'язкових платежів за рахунок прибутку.

Формування операційного прибутку має такий алгоритм:

1. **Визначення обсягу реалізації продукції, що забезпечує беззбиткову операційну діяльність протягом короткого періоду** або "межі рентабельності", якому відповідає "точка беззбитковості" на графіку операційної діяльності підприємства в поточному періоді, коли не змінюється рівень цін на продукцію, рівень змінних витрат і сума постійних витрат (рис. 8.1).

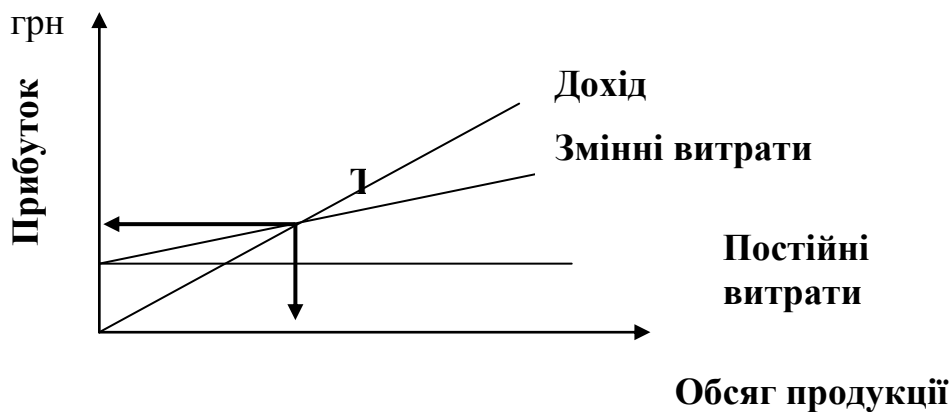


Рисунок 5.1 – Графік формування точки беззбитковості (ТБ) операційної діяльності підприємства.

З приведеного графіка видно, що для досягнення "точки беззбитковості" своєї операційної діяльності (ТБ) підприємство повинне забезпечити такий обсяг реалізації продукції, при якому сума чистого операційного доходу дорівнює, або перевищує суму як постійних, так і змінних.

2. Визначення обсягу реалізації продукції, що забезпечує беззбиткову операційну діяльність у перспективному періоді. Операційна діяльність у тривалому періоді в порівнянні з поточним характеризується такими змінами:

- а) із зростанням обсягу реалізації продукції періодично зростають постійні операційні витрати;
- б) насичення ринку в результаті зростання обсягу реалізації продукції може викликати зниження рівня цін, що призводить до відповідного зменшення чистого операційного доходу;
- в) внаслідок ощадливого використання сировини та матеріалів, росту продуктивності праці операційного персоналу, запровадження ефективних логістичних схем поступово знижується рівень змінних операційних витрат на одиницю продукції.

3. Визначення необхідного обсягу реалізації продукції, що забезпечує планову суму валового операційного прибутку може мати й зворотню постановку: визначення планової суми валового операційного прибутку при заданому плановому обсязі реалізації продукції.

Цей обсяг реалізації продукції може бути визначений за наступними формулами:

$$BP_{ТПП} = \frac{(ВОП_{ЗАП} + B_{пост}) * 100}{P_{ЧД} - P_{Взм}}, \quad (5.12)$$

$$BP_{ТПП} = \frac{(ВОП_{ЗАП} + B_{пост}) * 100}{P_{МП}}, \quad (5.13)$$

де $BP_{ТПП}$ – вартість обсягу реалізації продукції, яка забезпечує формування планової суми валового операційного прибутку підприємства;

$ВОП_{ЗАП}$ – планова сума валового операційного прибутку.

$P_{МП}$ – рівень маржинального операційного прибутку у вигляді його відношення до обсягу реалізації продукції (%).

$P_{ЧД}$ – рівень чистого операційного доходу у вигляді його відношення до обсягу реалізації продукції (%).

$P_{Взм}$ – рівень операційних змінних витрат у вигляді його відношення до обсягу реалізації продукції (%).

Натуральний обсяг реалізації окремих видів продукції, що забезпечує формування планової суми валового операційного прибутку, може бути визначений за наступними формулами:

$$NP_{ТПП} = \frac{\left(\sum_{\text{ЗАП}}^{ОП} + B_{\text{пост}} \right) * 100}{\left(P_{\text{ЧД}} - P_{B_{\text{ЗМ}}} \right) * C_{ОП}}, \quad (5.14)$$

$$NP_{ТПП} = \frac{\left(\sum_{\text{ЗАП}}^{ОП} + B_{\text{пост}} \right) * 100}{P_{МП} * C_{ОП}}, \quad (5.15)$$

де $NP_{ТПП}$ – натуральний обсяг реалізації окремих видів продукції, який забезпечує формування планової суми валового операційного прибутку підприємства;

$C_{ОП}$ – ціна одиниці продукції, що реалізується.

4. Визначення суми "межі безпеки" (або "запасу міцності") підприємства, тобто розміру можливого зниження обсягу реалізації продукції у вартісному вираженні при несприятливій кон'юктурі товарного ринку, що дозволяє йому здійснювати прибуткову операційну діяльність. "Межа безпеки" ("запас міцності") визначає можливі границі маневру підприємства як у ціновій політиці, так і в зниженні натурального обсягу виробництва та реалізації продукції в процесі здійснення операційної діяльності в несприятливих ринкових умовах (зниження попиту, посилення конкуренції та інше).

У вартісному вираженні межу безпеки операційної діяльності підприємства розраховують за формулою:

$$MB_B = BP_{ВОП} - BP_{ТБ}, \quad (5.16)$$

де MB_B – вартісний обсяг реалізації продукції, що забезпечує межу безпеки операційної діяльності;

$BP_{ВОП}$ – вартісний обсяг реалізації продукції, що забезпечує формування планової (або фактично досягнутої) суми валового операційного прибутку підприємства;

$BP_{ТБ}$ – вартісний обсяг реалізації продукції, що забезпечує досягнення точки беззбитковості операційної діяльності підприємства.

При необхідності межа безпеки (запас міцності) може бути виражена натуральним обсягом реалізованої продукції через наступні формули:

$$MB_H = \frac{VP_{ВОП} - VP_{ТБ}}{Ц_{ОП}}, \quad (5.17)$$

$$MB_H = \frac{MB_B}{Ц_{ОП}}, \quad (5.18)$$

де MB_H – натуральний обсяг реалізації продукції, що забезпечує межу безпеки операційної діяльності.

Межа безпеки (запас міцності) може бути виражений не тільки абсолютним, але й відносним значенням:

$$KB = \frac{MB_B}{VP_{ВОП}} * 100 \quad (5.19)$$

де KB – коефіцієнт (рівень) безпеки операційної діяльності підприємства.

5. Визначення необхідного обсягу реалізації продукції, що забезпечує досягнення планованої суми чистого операційного прибутку може мати й зворотню постановку: визначення планової суми чистого операційного прибутку підприємства при заданому плановому обсязі реалізації продукції. Цей обсяг реалізації продукції може бути визначений у вартісному вираженні за формулами:

$$VP_{ТЧП} = \frac{(ЧОП_{ЗАП} + B_{ПОСТ} + ПП) * 100}{P_{ЧД} - P_{B_{ЗМ}}}, \quad (5.20)$$

$$VP_{ТЧП} = \frac{(ЧОП_{ЗАП} + B_{ПОСТ} + ПП) * 100}{P_{МП}}, \quad (5.21)$$

де $VP_{ТЧП}$ – вартісний обсяг реалізації продукції, що забезпечує формування планової суми чистого операційного прибутку;

$ЧОП_{ЗАП}$ – планована сума чистого операційного прибутку;

$ПП$ – планова сума податкових платежів за рахунок прибутку.

Натуральний обсяг реалізації продукції, що забезпечує формування планової суми чистого операційного прибутку підприємства, може бути визначений за наступними формулами:

$$NP_{TЧП} = \frac{(C_{ОП_{ЗАП}} + B_{ПОСТ} + ПП) * 100}{(P_{чд} - P_{взм}) * C_{ОП}}, \quad (5.22)$$

$$NP_{TЧП} = \frac{(C_{ОП_{ЗАП}} + B_{ПОСТ} + ПП) * 100}{P_{МП} * C_{ОП}}, \quad (5.23)$$

$$NP_{TЧП} = \frac{BP_{TЧП}}{C_{ОП}}, \quad (5.24)$$

де $NP_{TЧП}$ – натуральний обсяг реалізації продукції, який забезпечує формування планової суми чистого операційного прибутку підприємства;

$C_{ОП}$ – планова ціна одиниці реалізованої продукції;

(інші значення показників ті ж, що й у попередніх формулах).

6. Визначення можливого зростання суми валового операційного прибутку при оптимізації співвідношення постійних і змінних операційних витрат.

Управління різними видами операційного прибутку по системі "Взаємозв'язок витрат, обсягу реалізації та прибутку" заснований на її залежності ("чутливості") від наступних факторів:

- а) обсягу реалізації продукції у вартісному або натуральному виразі;
- б) суми та рівня чистого операційного доходу;
- в) суми та рівня перемінних операційних витрат;
- г) суми постійних операційних витрат;
- д) співвідношення постійних і змінних операційних витрат;
- е) суми податкових платежів за рахунок прибутку.

Ці показники можуть розглядатися як основні фактори формування суми різних видів операційного прибутку, через зміну яких можна отримати необхідні результати.

Співвідношення постійних і змінних операційних витрат підприємства (операційний леверидж) визначають через формулу:

$$K_{ОЛ} = \frac{B_{пост}}{B_{О}} \quad (5.25)$$

$K_{ОЛ}$ – коефіцієнт операційного левериджу;

$B_{О}$ – сукупна сума операційних витрат;

$B_{пост}$ – сума постійних операційних витрат.

Зростання коефіцієнта операційного левериджу прискорює темпи росту операційного прибутку стосовно темпів приросту обсягу реалізації продукції.

Співвідношення приросту суми операційного прибутку та приросту суми обсягу реалізації є показником ефективності операційного левериджу, що має вигляд:

$$E_{OL} = \frac{\Delta BOП}{\Delta OP}, \quad (5.26)$$

де E_{OL} – ефект операційного левериджу, який досягається при конкретному значенні коефіцієнта левериджу;

$\Delta BOП$ – темп приросту валового операційного прибутку, %;

ΔOP – темп приросту обсягу реалізації продукції, %;

Приведена вище принципова формула розрахунку ефекту операційного левериджу має ряд модифікацій.

Для управління маржинальним прибутком ефект операційного левериджу може бути виражений наступними формулами:

$$E_{OL} = \frac{\Delta MP}{\Delta OP}, \quad (5.27)$$

$$E_{OL} = \frac{\Delta MP}{\Delta BOП}, \quad (8.28)$$

де E_{OL} – ефект операційного левериджу;

ΔMP – темп приросту маржинального операційного прибутку, %;

$\Delta BOП$ – темп приросту валового операційного прибутку, %;

ΔOP – темп приросту обсягу реалізації продукції, %.

З метою виключення впливу податкових платежів, розрахунок ефекту операційного левериджу може бути зроблений за формулою:

$$E_{OL} = \frac{\Delta BOП}{\Delta ЧОД}, \quad (5.29)$$

де $\Delta ЧОД$ – темп приросту чистого операційного прибутку.

Ця формула найбільш прийнятна для розрахунку операційного левериджу на підприємствах торгівлі.

З метою комплексного оцінювання впливу на операційний прибуток приросту обсягу реалізації продукції в натуральному вираженні або зміни цін на ринку визначення ефекту операційного левериджу виконують за формулою:

$$E_{OL} = \frac{\Delta BOП}{\Delta OP_H * \Delta Ц_O} \quad (5.30)$$

де ΔOP_H – темп приросту обсягу реалізації продукції в натуральному вимірі, %;

$\Delta Ц_O$ – темп зміни рівня середньої ціни за одиницю продукції, %.

5.3 Практичні завдання

Задача 1

Проект пошиття жіночих костюмів передбачає на виробництво одного костюма витрати тканини та аксесуарів на суму 45 у.о. За кожен костюм швачка отримує 15 у.о. Витрати на утримання та експлуатацію устаткування, інші загальнофірмові витрати – 80 тис. у.о. на рік. Планова ціна реалізації костюма – 110 у.о.

Скільки потрібно виробляти костюмів, щоб залишити зону збиткового виробництва? Скільки потрібно шити костюмів для того, щоб річний обсяг прибутку досяг 40 тис. у.о.?

Задача 2

На підприємстві розглядаються три інвестиційних проекти. Два з них (П1 та П2) пов'язані з удосконаленням виробництва товарів, третій передбачає розроблення нового продукту. Деякі показники, що характеризують проекти, подано у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Вихідні дані до задачі

Показники	Значення за варіантами		
	П-1	П-2	П-3
Ціна одиниці продукції, у.о.	80	100	150
Змінні витрати, у.о./од.	60	70	100
Запланований обсяг реалізації, од./рік	5000	3000	1000
Маржинальний доход, у.о./од.			
Частка маржинального доходу на одиницю продукції			
Виручка від реалізації			
Змінні витрати, тис.у.о./рік			
Маржинальний доход, тис.у.о./рік			
Постійні витрати, тис.у.о./рік	94	86	80
Прибуток, тис.у.о./рік			
Точка беззбитковості, тис.у.о., шт.			

Розрахуйте усі необхідні показники і доповніть таблицю. Проаналізуйте інвестиційні проекти і дайте рекомендації щодо їх впровадження.

Задача 3

Підприємство виробляє три види продукції – А, Б, В. Відомі дані показників на рік щодо обсягу продажу кожного продукту, річних змінних витрат наведені в табл 5.2. Необхідно визначити точку беззбитковості у вартісному виразі в цілому для підприємства, а також окремо за кожним видом продукції.

Таблиця 5.2 – Вихідні дані для розрахунку точки беззбитковості

Назва показника	А	Б	В	Усього
1	2	3	4	5
1. Обсяг продажу, тис.т	30000	60000	20000	
2. Частка в обсязі продажу, %	25,5	45,0	29,5	

Продовження таблиці 5.2

1	2	3	4	5
3. Змінні витрати, тис.грн.	12000	30000	5000	
4. Маржинальний дохід, тис.грн.	16500	27000	13700	
5. Рівень маржинального доходу від обсягу продажу, %				
6. Постійні витрати, тис.грн.				24000

Задача 4

Підприємства “А”, “Б”, “В” мають однакові вихідні обсяги реалізації продукції та однакові темпи їх приросту, але операційні витрати у розрахунку на одиницю продукції є різними. Визначити темпи приросту валового операційного прибутку (рівень податкових платежів за рахунок доходу прийняти в розмірі 20% від нього).

Таблиця 5.3 – Аналіз ефекту операційного левериджу

№ п/п	Підприємства Періоди	А			Б			В		
		1 рік	2 рік	3 рік	1 рік	2 рік	3 рік	1 рік	2 рік	3 рік
1	Обсяг реалізації продукції, тис.грн.	100	150	225	100	150	225	100	150	225
2	Постійні операційні витрати, тис.грн..	30	30	30	40	40	40	50	50	50
3	Рівень змінних операційних витрат до обсягу реалізації продукції, %	20	20	20	15	15	15	10	10	10
4	Змінні операційні витрати, тис.грн.									
5	Загальні операційні витрати, тис.грн.									
6	Коефіцієнт операційного левериджу									
7	Податкова ставка за рахунок доходу, %									
8	Податкові платежі за рахунок доходу, тис.грн.									
9	Валовий операційний прибуток, тис.грн.									
10	Темп зростання валового операційного прибутку, % - до першого року - до другого року									
11	Темп зростання обсягу реалізації, % - до першого року - до другого року									

5.4 Контрольні питання

1. Які існують види операційного прибутку?
2. Алгоритм аналізу формування операційного прибутку.
3. Сутність поняття «межа безпеки».
4. Які фактори необхідно враховувати при управлінні різними видами операційного прибутку?
5. Сутність операційного левериджу.

6 Практичне заняття №6

Фінансовий леверидж

6.1 Мета роботи: навчитися оцінювати та використовувати механізм фінансового левериджу при формуванні інвестиційних ресурсів підприємства.

6.2 Необхідні теоретичні відомості

Головною умовою формування фінансових інвестиційних ресурсів є оптимізація їх структури з урахуванням рівня прибутковості та ризику інвестицій через залучення стороннього капіталу, тобто через фінансовий леверидж, який впливає на зміну рентабельності власного капіталу.

Фінансовий леверидж являє собою об'єктивний фактор, що виникає з появою позикових засобів в обсязі, що дозволяє підприємству отримати додатковий прибуток на власний капітал.

Показник рівня додатково генерованого прибутку на власний капітал при різній частці використання позикових засобів, називається ефектом фінансового левериджу, що розраховують по наступній формулі:

$$E\Phi L = (1 - C_{\text{нп}}) * (KBP_a - PB) * \frac{3K}{BK} \quad (6.1)$$

де $E\Phi L$ – ефект фінансового левериджу;

$C_{\text{нп}}$ – ставка податку на прибуток у вигляді десяткового дробу;

KBP_a – коефіцієнт валової рентабельності активів, %;

PB – середній розмір відсотків за кредит %;

$3K$ – запозичений капітал, грн.;

BK – власний капітал, грн.;

У структурі формули для розрахунку ефекту фінансового левериджу, присутні три базові складові:

- 1) **Податковий коректор фінансового левериджу** $(1 - C_{\text{нп}})$, що показує в якому ступені виявляється ефект фінансового левериджу в зв'язку з різним рівнем оподаткування прибутку.
- 2) **Диференціал фінансового левериджу** $(KBP_a - PB)$, що характеризує різницю між коефіцієнтом валової рентабельності активів і середнім розміром відсотка за кредит.
- 3) **Коефіцієнт фінансового левериджу** $(3K/BK)$, що характеризує співвідношення запозиченого та власного капіталу.

Виділення цих складових дозволяє цілеспрямовано змінювати ефект фінансового левериджу в процесі інвестиційної діяльності.

Зміст основних етапів оптимізації структури капіталу підприємства:

1. Аналіз поточної структури капіталу підприємства з метою виявлення тенденцій динаміки обсягу й складу капіталу в майбутньому періоді та їх впливу на фінансову стійкість та ефективність використання капіталу.

На першій стадії аналізу:

- розглядається динаміка загального обсягу та основних складових елементів капіталу в зіставленні з динамікою обсягу виробництва та реалізації продукції;
- визначається співвідношення власного й позикового капіталу та його тенденції;
- вивчається співвідношення довго- і короткострокових фінансових зобов'язань у складі позикового капіталу;
- визначається розмір прострочених фінансових зобов'язань і з'ясовуються причини прострочення.

На другій стадії аналізу розглядається система коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства, що обумовлена структурою його капіталу. У процесі проведення такого аналізу розраховують і вивчають динаміку наступних коефіцієнтів:

- а) **коефіцієнт автономії**, який дозволяє визначити ступень використання підприємством активів, що сформовані за рахунок власного капіталу;
- б) **коефіцієнт фінансового левериджу** (коефіцієнт фінансування), що дозволяє визначити яка сума позикових засобів залучена підприємством на одиницю власного капіталу;
- в) **коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності**, котрий характеризує відношення суми власного та довгострокового позикового капіталу до загальної суми капіталу, що використовує підприємство, і цим самим дозволяє виявити фінансовий потенціал майбутнього розвитку підприємства;
- г) **коефіцієнт співвідношення довго- та короткострокової заборгованості**, який дає можливість визначити суму залучення довгострокових фінансових кредитів у розрахунку на одиницю короткострокового позикового капіталу, тобто характеризує політику фінансування активів підприємства за рахунок позикових засобів.

На третій стадії аналізу оцінюється ефективність використання капіталу в цілому та по окремих його елементах. У процесі проведення такого аналізу розраховуються і розглядаються в динаміці наступні основні показники:

- а) **період обороту капіталу**. Він характеризує число днів, протягом яких здійснюється один оборот власних і позикових засобів, а також капіталу в цілому. При цьому чим менше період обороту капіталу, тим вище, за інших рівних умов, ефективність його використання на підприємстві, тому що кожен оборот капіталу генерує визначену додаткову суму прибутку;
- б) **коефіцієнт рентабельності усього використовуваного капіталу**. По

своєму чисельному значенню він відповідає коефіцієнтові рентабельності сукупних активів, тобто характеризує рівень економічної рентабельності;

- в) **коефіцієнт рентабельності власного капіталу**. Цей показник, що характеризує досягнутий рівень фінансової рентабельності підприємства, є одним з найбільш важливих, тому що він служить одним із критеріїв формування оптимальної структури капіталу;
- г) **капіталовіддача**. Цей показник характеризує обсяг реалізації продукції, що приходить на одиницю капіталу, тобто у визначеній мірі служить вимірником ефективності операційної діяльності підприємства;
- д) **капіталомісткість реалізації продукції**. Він показує який обсяг капіталу задіяний для забезпечення випуску одиниці продукції і є базовим для моделювання потреби в капіталі в майбутньому періоді з урахуванням галузевих особливостей операційної діяльності.

2. Оцінка основних факторів, що визначають формування структури капіталу.

Основними з цих факторів є:

- Галузеві особливості операційної діяльності підприємства. Характер цих особливостей визначає структуру активів підприємства, їхню ліквідність.
- Стадія життєвого циклу підприємства.
- Кон'юнктура товарного ринку. Чим стабільніша кон'юнктура цього ринку, а відповідно і стабільніший попит на продукцію підприємства, тим вище і безпечніше стає використання позикового капіталу.
- Кон'юнктура інвестиційного ринку. У залежності від стану цієї кон'юнктури зростає чи знижується вартість позикового капіталу.
- Рівень рентабельності операційної діяльності.
- Коефіцієнт операційного левериджу.
 - Відношення кредиторів до підприємства.
 - Рівень оподаткування прибутку.
 - Інвестиційний менталітет власників і менеджерів підприємства.
 - Рівень концентрації власного капіталу.

Проведення різноманітних розрахунків з використанням механізму фінансового левериджу дозволяє визначити оптимальну структуру капіталу, що забезпечує максимізацію рівня фінансової рентабельності.

3. Оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації його вартості. Процес цієї оптимізації заснований на попередній оцінці вартості власного і позикового капіталу при різних умовах його залучення і здійсненні різноманітних розрахунків середньозваженої вартості капіталу.

4. Оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації рівня фінансових ризиків. У цих цілях всі активи підприємства поділяються на такі три групи:

- а) Позавиробничі активи.
- б) Постійна частка оборотних активів. Вона являє собою незмінну величину сукупного їхнього розміру, що не залежить від сезонних та інших коливань обсягу операційної діяльності і не зв'язана з формуванням запасів сезонного збереження, дострокового завезення і цільового призначення.
- в) Перемінна частка оборотних активів. Вона являє собою величину, що змінюється у зв'язку із сезонним зростанням обсягу реалізації продукції, необхідністю формування в окремі періоди діяльності підприємства товарних запасів сезонного збереження, дострокового завезення чи цільового призначення.

Існують три принципових підходи до фінансування різних груп активів підприємства.

Таблиця 6.1 – Принципові підходи до фінансування підприємства

Склад активів	Консервативний підхід	Компромісний підхід	Агресивний підхід
Змінні оборотні	запозичення + власний капітал	короткострокові запозичення	короткострокові запозичення
Постійні оборотні	власний капітал	довгострокові запозичення + власний капітал	довгострокові запозичення
Позаоборотні	власний капітал	власний капітал	довгострокові запозичення + власний капітал

У залежності від свого відношення до фінансових ризиків власники або менеджери підприємства обирають один з розглянутих варіантів фінансування активів.

Граничні рівні максимально рентабельної та мінімально ризикованої структури капіталу дозволяють визначити поле вибору конкретних його значень на плановий період. У процесі цього вибору враховуються раніше розглянуті фактори, що характеризують індивідуальні особливості діяльності конкретного підприємства.

Формування власних інвестиційних ресурсів підприємства

Управління власними інвестиційними ресурсами пов'язане не тільки з забезпеченням ефективного використання вже накопиченої частини власного капіталу, але й з формуванням нових власних інвестиційних ресурсів, що забезпечують майбутній розвиток підприємства. Зазвичай, одна частина

накопиченого власного капіталу функціонуючого підприємства, знаходиться у формі резервних або спеціальних фондів і при необхідності може бути залучена в інвестиційний процес. Друга частина власного капіталу вже працює як інвестиційний інструмент у визначених проектах і в залежності від обставин може бути багаторазово реінвестована.

На діючому підприємстві власний капітал має такі основні форми:

1. Статутний капітал.
2. Пайовий капітал.
3. Резервний капітал.
4. Нерозподілений прибуток.
5. Інші форми власного капіталу.

Базовими джерелами формування власних інвестиційних ресурсів є:

1. **Внутрішні джерела формування власних інвестиційних ресурсів**, основна складова належить прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства та формує переважну частину його власних інвестиційних ресурсів, забезпечує приріст власного капіталу та зростання ринкової вартості підприємства.
2. **Зовнішні джерела формування власних інвестиційних ресурсів**, серед яких основна роль належить залученню додаткового пайового (шляхом додаткових внесків у статутний фонд) або акціонерного (шляхом додаткової емісії та розміщення акцій) капіталу.

Формування власних інвестиційних ресурсів є складовою інвестиційної стратегії підприємства, мета якої полягає в унікальності дій по накопиченню необхідного рівня інвестиційних ресурсів та забезпеченні ефективної інвестиційної діяльності. Це здійснюється за такими **етапами**:

1. Аналіз формування власних інвестиційних ресурсів в попередньому періоді.
2. Визначення загальної потреби у власних інвестиційних ресурсах.
3. Оцінка вартості залучення власного капіталу з різних джерел.
4. Забезпечення максимального обсягу залучення власних інвестиційних ресурсів за рахунок внутрішніх джерел.
5. Забезпечення необхідного обсягу залучення власних інвестиційних ресурсів із зовнішніх джерел.
6. Оптимізація співвідношення внутрішніх і зовнішніх джерел формування власних інвестиційних ресурсів.

1. Аналіз формування власних інвестиційних ресурсів підприємства у попередньому періоді здійснюють з метою виявлення можливостей формування власних інвестиційних ресурсів та їх відповідності темпам розвитку підприємства. Послідовність аналізу така:

• **Перший етап.** На ньому вивчають: обсяг та умови формування власних інвестиційних ресурсів; оцінюють відповідність темпів приросту власного капіталу темпам приросту активів та обсягу реалізованої продукції підприємства; динаміку питомої ваги власних засобів у загальному обсязі формування інвестиційних ресурсів у попередньому періоді.

• Другий етап. На ньому розглядають джерела формування власних інвестиційних ресурсів.

• Третій етап. На ньому оцінюється достатність власних інвестиційних ресурсів, що сформовані в попередньому періоді.

2. Визначення загальної потреби у власних інвестиційних ресурсах виконують за формулою:

$$P_{vir} = \frac{P_k * P_{vk}}{100} - BK_n \quad (6.1)$$

де P_{vir} – загальна потреба у власних інвестиційних ресурсах підприємства в плановому періоді;

P_k – загальна потреба у капіталі на кінець планового періоду;

P_{vk} – питома вага власного капіталу в загальній його сумі, яка планується;

BK_n – сума власного капіталу на початок планового періоду.

Розрахована загальна потреба охоплює необхідну суму власних інвестиційних ресурсів, що сформовані за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

3. Оцінка вартості залучення власного капіталу з різних джерел проводиться в розрізі основних складових власного капіталу, який сформований за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

4. Забезпечення максимального обсягу залучення власних інвестиційних ресурсів за рахунок внутрішніх джерел. До того, як звертатися до зовнішніх джерел формування власних інвестиційних ресурсів, повинні бути реалізовані всі можливості їх формування за рахунок внутрішніх джерел.

Основним джерелом їх є безпосередньо прибуток. Амортизація активної частини основних засобів також збільшує власні можливості формування власних інвестиційних ресурсів, тому при визначенні резервів росту варто виходити з необхідності максимізації сукупної їхньої суми:

$$VIP_{max} = ЧП_p + АВ, \quad (6.2)$$

де VIP_{max} – максимальна сума власних інвестиційних ресурсів, які формуються за рахунок внутрішніх джерел;

$ЧП_p$ – сума реінвестованого чистого прибутку підприємства, яка планується;

$АВ$ – сума планових амортизаційних відрахувань.

5. Забезпечення необхідного обсягу залучення власних інвестиційних ресурсів із зовнішніх джерел. Потреба в залученні власних інвестиційних ресурсів за рахунок зовнішніх джерел розраховують за формулою:

$$\Delta VIP_{\text{зовн}} = P_{\text{вир}} - VIP, \quad (6.3)$$

де $\Delta VIP_{\text{зовн}}$ – потреба у залученні власних інвестиційних ресурсах за рахунок зовнішніх джерел;

$P_{\text{вир}}$ – загальна потреба у власних інвестиційних ресурсах підприємства в плановий період;

VIP – сума власних інвестиційних ресурсів, які планується залучити за рахунок внутрішніх джерел.

Забезпечення задоволення потреби у власних інвестиційних ресурсах за рахунок зовнішніх джерел планують через залучення додаткового пайового капіталу власників або інших інвесторів, додаткової емісії акцій або за рахунок інших джерел.

6. Оптимізація співвідношення внутрішніх і зовнішніх джерел формування власних інвестиційних ресурсів базується на таких принципах:

а) забезпечення мінімальної сукупної вартості залучення власних інвестиційних ресурсів з зовнішніх джерел;

б) забезпечення збереження керування підприємством первісними його засновниками.

Коефіцієнт самофінансування інвестиційної діяльності підприємства розраховують за формулою:

$$K_{\text{CF}} = \frac{VIP}{A_{\text{мп}} + \Delta A}, \quad (6.4)$$

де K_{CF} – коефіцієнт самофінансування інвестиційної діяльності підприємства;

VIP – обсяг формування власних інвестиційних ресурсів, який планується;

$A_{\text{мп}}$ – обсяг планових витрат власних інвестиційних ресурсів підприємства на просте поновлення активів;

ΔA – приріст активів підприємства, який планується.

Успішне формування власних інвестиційних ресурсів пов'язане з розв'язанням таких проблем:

- об'єктивною оцінкою вартості складових елементів власних інвестиційних ресурсів;
- забезпеченням максимізації та ефективного розподілу прибутку з урахуванням припустимого рівня інвестиційного ризику;
- ефективним здійсненням додаткової емісії акцій або залучення додаткового пайового капіталу.

6.3 Практичні завдання

Задача 1

Прослідкувати механізм формування ефекту фінансового левериджу на прикладі (таблиця 6.2). Розрахувати ефект фінансового левериджу для наведених варіантів та зробити висновки.

Таблиця 6.2– Формування ефекту фінансового левериджу, (тис. грн.)

№ п/п	Показники	Варіант		
		“А”	“Б”	“В”
1	Середня сума активів, що використовують	1000	1000	1000
2	Середня сума власного капіталу	1000	800	500
3	Запозичений капітал	—	200	500
4	Сума валового прибутку без витрат на кредит	200	200	200
5	Коефіцієнт валової рентабельності активів без урахування % за кредит	20	20	20
6	Середній рівень % за кредит	10	10	10
7	Сума виплат за кредит			
8	Сума валового прибутку з урахуванням витрат за кредит			
9	Ставка податку на прибуток			
10	Сума податку на прибуток			
11	Сума чистого прибутку			
12	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу			
13	Приріст рентабельності власного капіталу через використання запозиченого капіталу			

Задача 2

При наявності власного капіталу 60 тис.у.о. підприємство вирішило запозичити кошти на інвестиційну діяльність. Коефіцієнт валової рентабельності активів, без урахування витрат на виплату відсотків за кредит, дорівнює 10 %. Мінімальна ставка за безризиковий кредит становить 8 %. Визначити у табличному вигляді структуру капіталу, що забезпечує максимальний рівень фінансової рентабельності підприємства.

Таблиця 6.3 – Розрахунок коефіцієнту рентабельності запозичень (тис. у.о.)

№ п/п	Показники	Варіант						
		“А”	“Б”	“В”	“Г”	“Д”	“Є”	“Ж”
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Сума власного капіталу	60	60	60	60	60	60	60
2	Сума запозичення	—	15	30	60	90	120	150
3	Загальна сума капіталу	60	75	90	120	150	180	210
4	Коефіцієнт фінансового левереджу (гр.2/1)	—	0,25	0,5	1	1,5	2	2,5
5	Коефіцієнт валової рентабельності активів, %	10	10	10	10	10	10	10
6	Ставка відсотків за кредит без ризиків, %	8	8	8	8	8	8	8
7	Премія за ризик, %	—	0,25	0,5	1	1,5	2	2,5
8	Ставка відсотка за кредит з урахуванням ризику, %							
9	Сума валового прибутку без відсотків за ризик,							
10	Сума відсотків за кредит							
11	Сума валового прибутку з урахуванням сплати відсотків за кредит							
12	Ставка податку на прибуток							
13	Сума податку на прибуток							
14	Сума чистого прибутку							
15	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (коефіцієнт фінансової рентабельності), %							

Задача 3

Для здійснення господарської діяльності на первісному етапі підприємству необхідно сформувати активи (а відповідно залучити необхідний капітал) у сумі 100 тис. у.о. Підприємство створюється у формі акціонерного товариства відкритого типу. При мінімально прогнозованому рівні дивіденду в розмірі 7% акції можуть бути продані на суму 25 тис. у.о. Подальше збільшення обсягу продажу акцій буде потребувати збільшення

розміру передбачуваних виплат дивідендів. Мінімальна ставка відсотка за кредит (ставка без ризику) складає 8%. Необхідно визначити при якій структурі капіталу буде досягнута мінімальна середньозважена його вартість. Розрахунки цього показника при різних значеннях структури капіталу навести в таблиці 6.4.

Таблиця 6.4 – Розрахунок середньозваженої вартості капіталу при різних його структурах

№ п/п	Показники	Варіант							
		“А”	“Б”	“В”	“Г”	“Д”	“Є”	“Ж”	“З”
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Загальна вартість капіталу	100	100	100	100	100	100	100	100
2	Структура капіталу, %								
	а) власний капітал	25	30	40	50	60	70	80	100
	б) запозичений капітал	75	70	60	50	40	30	20	—
3	Рівень дивідендних виплат, %	7	7,2	7,5	8	8,5	9	9,5	10
4	Рівень відсотків за кредит з урахуванням премії за ризик	11	10,5	10	9,5	9	8,5	8	—
5	Ставка оподаткування прибутку								
6	Податковий коректор								
7	Рівень відсотків за кредит з урахуванням податкового коректору								
8	Вартість складових капіталів:								
	а) власної частини капіталу								
	б) запозиченої частки капіталу								
9	Середньозважена вартість усього капіталу								

Задача 4

Визначити у табличному вигляді оптимальний варіант використання власних коштів чотирьох підприємств через показник самофінансування, якщо маємо наступні дані (тис. у.о.):

Таблиця 6.5 – Аналіз самофінансування підприємств

№ п/п	Показник	А	Б	В	Г
1	Чистий прибуток реінвестований	100	200	300	250
2	Амортизаційні відрахування	300	200	100	150
3	Власні інвестиційні ресурси				
4	Плановий приріст активів	150	210	250	100
5	Обсяг планових витрат на просте поновлення активів	300	110	100	100
6	Сумарні витрати інвестиційних ресурсів на розвиток активів				
7	Коефіцієнт самофінансування K_{CF}				

6.4 Контрольні питання

1. В чому полягає та від чого залежить ефект фінансового левериджу?
2. Які є складові процесу оптимізації структури капіталу?
3. Етапи аналізу поточної структури капіталу підприємства.
4. Які основні фактори визначають формування структури капіталу?
5. Як оптимізується структура капіталу за критерієм мінімізації рівня фінансових ризиків?
6. Джерела формування власних інвестиційних ресурсів.
7. Етапи формування власних інвестиційних ресурсів підприємства.

7 Практичне заняття № 7

Матриця SWOT-аналізу

7.1 Мета заняття

Навчитися аналізувати зовнішнє середовище організації, оцінювати можливості та загрози, які воно із собою несе; внутрішнє середовище, його сильні і слабкі сторони, а також комбінувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища для розробки напрямів подальших дій підприємства.

7.2 Короткі теоретичні відомості

7.2.1 Аналіз ринкових можливостей і загроз

Ринкові можливості – це сприятливі для підприємства тенденції розвитку маркетингового зовнішнього середовища, завдяки яким підприємство може отримати нові ринкові перспективи своєї діяльності та посилити свої ринкові позиції.

Ринкові загрози – це несприятливі для підприємства тенденції розвитку маркетингового зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на ринкові позиції підприємства та його діяльність в цілому.

Зовнішнє середовище постійно змінюється: ринкові можливості і загрози виникають, змінюються і зникають, тому мета стратегічного менеджменту полягає в тому, щоб, розпізнавши ринкові можливості і загрози, використати ринкові можливості та знешкодити ринкові загрози в діяльності підприємства або уникнути їх впливу.

Аналіз зовнішнього середовища містить дві складові частини:

- 1) Аналіз макросередовища;
- 2) Аналіз галузі.

Макросередовище створює загальні умови діяльності організації і переважно не має специфічного впливу на конкретну організацію, однак рівень впливу стану оточення на організацію різний. Водночас навіть великі організації практично не мають зворотного впливу на макрооточення. Воно є причиною й умовою обмеження або розширення сфери діяльності організації, спричинює необхідні в ній зміни.

Аналіз макрооточення передбачає вивчення впливу таких компонент: демографічної, економічної, природної, технологічної, політико-правової та соціально-культурної. Характеристики компонент подані у табл. 2.1.

При аналізі макросередовища виділяють різні види аналізу – PEST-аналіз, STEP-аналіз, SLEPT-аналіз, PESTLE-аналіз, STEEPLE-аналіз, PESTELI-аналіз. Всі ці назви старетгічного аналізу фактично є аббревіатурою перших літер деяких факторів макросередовища, а саме:

- P – political – політичний;
- E – economical – економічний (економіка);
- S – social – соціальний;

T – technological – технологічний (науково-технічний прогрес);

L – legal – законодавчий;

E – ecological – екологічний (природний);

E – educational – освітній – мається на увазі фактор освіти, навчання та працевлаштування, який впливає на наявність і рівень кваліфікації персоналу на ринку робочої сили – з одного боку, та на потенційні потреби майбутніх споживачів – з іншого боку.

Отже, враховуючи зміст складових літер в назві-аббревіатурі, вищезазначені різновиди аналізу мають таке значення:

PEST-аналіз – аналіз політичного (P), економічного (E), соціального (S) та технологічного (T) факторів;

STEP-аналіз – аналіз соціального (S), технологічного (T), економічного (E), та політичного (P) факторів – фактично це PEST-аналіз в іншій послідовності факторів;

SLEPT- аналіз – аналіз соціального (S), законодавчого (L), економічного (E), політичного (P) та технологічного (T) факторів – фактично до PEST-аналізу додали законодавчий фактор (L),

PESTLE- аналіз – аналіз політичного (P), економічного (E), соціального (S) та технологічного (T), законодавчого (L), екологічного (E) факторів;

STEEPLE- аналіз – аналіз соціального (S), технологічного (T), економічного (E), екологічного (E), політичного (P), законодавчого (L) та освітнього (E) факторів;

PESTELI- аналіз – до STEEPL- аналізу додається аналіз галузі I (Industry Analysis).

Результати аналізу можуть оформлятися у вигляді матриці, по горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати такого аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності.

Таблиця 7.1 – Характеристика стану макрооточення

Компонента	Найважливіші чинники
Демографічна	Чисельність населення. Розміщення на території країни (регіону). Міграційні тенденції. Вікова структура. Етнічна та релігійна структура населення. Народжуваність. Смертність населення
Економічна	Купівельна спроможність населення. Рівень інфляції. Фінансово-кредитна політика в країні. Загальногосподарська кон'юнктура. Система оподаткування. Зміни в структурі споживання громадян. Еластичність попиту
Природна	Стан і перспективи використання джерел сировини та енергоресурсів. Рівень забруднення навколишнього середовища. Рівень впливу державних органів на інтенсивність ресурсоспоживання
Технологічна	Темпи технологічних змін, інноваційний потенціал галузі. Підвищення продуктивності праці
Політико-правова	Стан законодавства, яке регулює господарську діяльність. Державна економічна політика. Наслідки впливу зовнішньополітичних акцій на розвиток ринків збуту
Соціально-культурна	Особливості пануючих у суспільстві традицій і вірувань. Рівень освіти. Ставлення людей до праці

Аналіз різних компонент макрооточення слід вести не автономно, а системно, відстежуючи як власні зміни конкретної компоненти, так і її вплив на інші. Рівень впливу окремих компонент макрооточення на певні організації різний залежно від розміру організації, галузевої належності, територіального розміщення тощо. Наприклад, вважають, що великі організації зазнають більшого впливу макрооточення, ніж малі, тому при його вивченні потрібно визначити, які з зовнішніх чинників кожної компоненти найбільше впливають на їхню діяльність, а також, які з них є потенційними носіями загроз або можливостей.

Фактори та показники макросередовища можуть впливати на маркетинговий розвиток підприємства в трьох напрямках:

- 1) Позитивно – і тоді вони виступають у ролі ринкових можливостей;
- 2) Негативно – і тоді вони є ринковими загрозами;
- 3) Індиферентно – коли вони не впливають на розвиток підприємства, і їх можна проігнорувати.

Приклади впливу факторів маркетингового макросередовища як ринкових можливостей або ринкових загроз на діяльність підприємства представлено в табл. 7.2 і 7.3.

Таблиця 7.2 – Діагностика економічної складової макрооточення (фрагмент)

Чинник	Стан чинника	Тенденції розвитку	Характер впливу на організацію (негативний, позитивний)
Рівень інфляції	Значний, орієнтовно 3% на місяць	Можлива стабілізація	Знецінення коштів, отримання вигоди при виплатах довгострокових кредитів
Скорочення доходів споживачів	12% за останній квартал	Тенденції не визначені	Зниження попиту на продукцію організації, сповільнення збуту, вимушене скорочення обсягів виробництва

Таблиця 7.3 – Приклад впливу факторів маркетингового макросередовища на підприємство – виробника товарів для дітей з позиції ринкових можливостей та загроз

Фактор	Тенденції зміни фактору	Вплив зміни фактору на діяльність підприємства
Економіка	Зростання економіки	можливість
	Підвищення рівня доходів та купівельної спроможності населення	можливість
Політико-законодавчий	Несприятливі зміни в системі оподаткування	загроза
	Підвищення рівня законодавчої стабільності	можливість
Природний	Загроза епідемії грипу	загроза
Науково-технічний прогрес	Поява нової технології виробництва у конкурентів	загроза
Демографія	Підвищення рівня народжуваності	можливість
Соціально-культурний	Зростання рівня диференціації суспільства, збільшення питомої ваги діаметрально протилежних соціальних класів	загроза, якщо цільовими сегментами підприємства є середній клас; можливість, якщо цільовими сегментами підприємства є граничні соціальні класи

Аналіз галузі для виявлення ринкових можливостей і загроз передбачає аналіз факторів мезосередовища:

- Конкурентів;
- Постачальників;
- Торговельних посередників;
- Споживачів.

Перелік деяких чинників основних компонент мезооточення поданий в табл. 7.4.

Таблиця 7.4 – Характеристика мезооточення організації

Компонента	Найважливіші чинники
Конкуренти	Галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію і реалізують її на тому ж ринку. Товари-замінники. Потенційні конкуренти
Покупці	Географічне розміщення. Демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності тощо). Соціально-психологічні характеристики (положення в суспільстві, манера поведінки, смаки, звички, традиції тощо). Ставлення покупця до продукту (чи він сам використовує продукт, як його оцінює тощо)
Постачальники	Рівень спеціалізованості постачальника. Зосередження постачальника на роботі з конкретними клієнтами. Важливість для постачальника обсягу продажу. Вартість товару, який реалізується. Гарантія якості товару. Пунктуальність і обов'язковість виконання умов постачання товару

Під час аналізу мезооточення особливу увагу звертають на конкурентне середовище, в якому перебуває організація, діяльність конкурентів з метою уникнення конфліктів, ефективного використання ресурсів тощо. Приклад дослідження мезооточення поданий у табл. 7.5.

Таблиця 7.5 – Фрагмент дослідження мезооточення

Компонента	Чинник	Тенденція розвитку	Вплив на організацію	Можлива відповідна реакція організації
Постачальники	Постачальники сировини	Подорожчання матеріалів; збільшення боргу	Нерегулярне постачання; збільшення собівартості продукції	Пошук нових форм співпраці, зміна постачальників
	Кредитори	Високі кредитні ставки	Відсутність коштів на технічне переозброєння	Пошук нових джерел фінансування

Залежно від співвідношення величини ринкових можливостей та ринкових загроз стратегічні бізнес-підрозділи підприємства поділяються на такі різновиди (рис. 7.1):

- *Ідеальний стратегічний бізнес-підрозділ* – охоплює вид бізнесу з великими ринковими можливостями і низькими ринковими загрозами;
- *Привабливий стратегічний бізнес-підрозділ* – охоплює вид бізнесу з великими ринковими можливостями і значними ринковими загрозами;
- *Зрілий стратегічний бізнес-підрозділ* – характеризується невеликими ринковими можливостями і низькими ринковими загрозами, що характерно для стадії зрілості життєвого циклу товару;
- *Небезпечний стратегічний бізнес-підрозділ* – має великі ринкові загрози за незначних ринкових можливостей.

		РИНКОВІ МОЖЛИВОСТІ	
		значні	незначні
РИНКОВІ ЗАГРОЗИ	значні	Привабливий стратегічний бізнес-підрозділ	Небезпечний стратегічний бізнес-підрозділ
	незначні	Ідеальний стратегічний бізнес-підрозділ	Зрілий стратегічний бізнес-підрозділ

Рисунок 7.1 – Матриця різновидів стратегічних бізнес-підрозділів підприємства, залежно від співвідношення характеру ринкових можливостей та загроз

Таким чином, у зовнішньому середовищі постійно відбуваються процеси, які відкривають нові сприятливі умови для організації, або, навпаки, створюють додаткові труднощі. Роль зовнішньої діагностики полягає у визначенні можливостей і загроз організації, які містить віддалене і безпосереднє її оточення.

7.2.2 Аналіз внутрішнього середовища, сильних та слабких сторін підприємства

Внутрішнє середовище – це та частина загального середовища, яка перебуває в межах організації. Внутрішнє середовище інтерпретується як універсальне, незалежне від організаційно-правової форми організації, й об'єднує функціональні сфери її діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, організація, дослідження й розвиток. Кожну з цих сфер можна охарактеризувати за допомогою основних чинників, які можуть бути джерелом і переваг, і недоліків організації. Наведемо перелік компонент і деяких чинників внутрішнього середовища (табл. 7.6).

Таблиця 7.6 – Сфери і показники внутрішнього середовища (мікросередовища) підприємства

Сфера діяльності підприємства	Показники
1	2
Маркетинг	Знання ринку та споживачів Ринкова частка підприємства Імідж підприємства Якість товару та його відповідність вимогам споживача Рівень обслуговування споживачів Ефективність цінової політики підприємства Низький рівень повернень замовлень покупців Широкий асортимент продукції Привабливий дизайн Широка мережа дилерів Низькі витрати реалізації Швидкість доставки
Виробництво	Виробничі потужності Собівартість товару Сукупні витрати виробництва Економія на масштабах виробництва Матеріально-технічна забезпеченість Технологія: технологічний рівень виробничих потужностей та обладнання Гнучкість виробництва та обладнання Забезпеченість матеріально-технічними ресурсами та їх вартість Надійність матеріалів та комплектуючих виробів Рівень фондівіддачі Наявність розвинутої транспортної інфраструктури в місці розташування підприємства

1	2
	Продуктивність праці Можливість виконання індивідуальних замовлень на виробництво Наявність дешевих джерел енергії
Фінанси	Наявність капіталу, його розмір Грошовий потік Кредитоспроможність, доступність позикових ресурсів Загальні витрати Прибуток Рентабельність Фінансова стійкість Коефіцієнт доходності інвестицій
Організаційні можливості	Досконалі інформаційні системи Швидкість виведення нових товарів на ринок Швидкість проходження управлінських рішень Використання Internet та здійснення електронної комерції Рівень кваліфікації менеджерів
Персонал	Рівень професійної підготовки Кваліфікація персоналу Досвід практичної діяльності Системи стимулювання праці Плинність персоналу
Дослідження та розвиток	Використання інновацій у виробничому процесі Наявність прогресивних технологій Розробка нових товарів та послуг Рівень інноваційної активності Дослідницький потенціал Інтенсивність та ефективність досліджень Наявність патентів та ноу-хау

Роль внутрішньої діагностики полягає у визначенні сильних і слабких сторін організації, порівнянні їх з аналогічними даними конкурентів і оцінці позиції організації відповідно до умов зовнішнього середовища.

Сильні сторони є перевагами, які організація використовує в конкурентній боротьбі та прагне максимально зміцнити. З сильних сторін найважливішими вважають ті, які забезпечують організації істотне випередження конкурентів.

Слабкі сторони мають перебувати під постійним контролем з метою їх усунення.

Наприклад, до сильних сторін організації належить висока компетентність, адекватні фінансові ресурси, задовільна кваліфікація працівників, добра репутація у покупців, захищеність від конкурентного тиску, передова технологія, наявність інноваційних можливостей, а до слабких – відсутність стратегічних напрямів діяльності, погіршення конкурентної позиції, застаріле устаткування, наявність внутрішніх виробничих проблем, відставання у сфері досліджень і розробок, неспроможність конкурувати тощо. Приклад

аналізу внутрішнього середовища організації поданий у табл. 7.7.

Таблиця 7.7 – Діагностика внутрішнього середовища організації (фрагмент)

Компонента	Сильна сторона	Слабка сторона
Виробництво	Можливість швидкого переналагодження устаткування	Низька завантаженість устаткування
	Висока конкурентоспроможність продукції	Високий рівень спрацювання деяких груп устаткування
	Ефективна система контролю якості	Слабка ремонтна база
	–	Наявність шкідливих виробництв

Практика стратегічного менеджменту свідчить, що недоцільно зосереджуватися тільки на пошуку й усуненні слабких сторін організації, ігноруючи позитивні чинники. Рекомендують для початку скласти перелік сильних сторін організації та переконатися, що їм приділено достатньо уваги. Лише після цього доцільно скласти перелік проблем і прагнути їх усунути.

Доволі часто відносно порівняння сильних і слабких сторін конкретної організації та конкурентів важить більше, ніж їхнє абсолютне значення, хоч існує проблема отримання відповідної інформації, адже частина показників мають внутрішнє призначення (відомості про виробничі потужності, особливості виробничого процесу, якісні та кількісні характеристики досліджень, тип системи збуту тощо).

Іноді для аналізу сильних і слабких сторін організації застосовують SNW-аналіз (Strength – сильна сторона, Neutral – нейтральна сторона, і Weakness – слабка сторона). Основною причиною додавання нейтральної сторони є те, що часто для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли конкретна організація щодо всіх своїх конкурентів за всіма, окрім однієї, ключової позиції, знаходиться в стані N, і лише за однією в стані S.

Процес аналізу сильних і слабких сторін підприємства

На першому етапі формуються показники, за якими визначаються сильні або слабкі сторони підприємства. При цьому виділяють 5 основних розділів: маркетинг, виробництво, фінанси, організація, персонал.

На другому етапі здійснюється внутрішній порівняльний аналіз показників сильних та слабких сторін підприємства. При цьому позицію підприємства щодо кожного показника порівняно із конкурентами визначають у п'ятибальному діапазоні:

5 – найсильніша;

4 – сильна;

3 – середня;

- 2 – слабка;
- 1 – найслабша.

На четвертому етапі показникам сильних та слабких сторін присвоюється відповідний ранг (вагомість), залежно від їх важливості для даного цільового ринку.

Ранг визначається у трьохбальному діапазоні:

- 3 – найважливіший;
- 2 – важливий;
- 1 – неважливий.

Позиції та ранги показників сильних і слабких сторін підприємства визначаються методом експертних оцінок.

Висока або низька позиція показника сама по собі ще не означає перевагу або слабкість підприємства на ринку. Необхідно обов'язково враховувати ранг. Якщо, наприклад, показник, який має найвищу позицію, не є важливим щодо впливу на цільовий ринок (має низький ранг), то він залишається внутрішньою сильною стороною підприємства, яка, однак, не може бути його сильною стороною з ринкових позицій, тобто таку не можна розглядати як джерело конкурентної переваги підприємства. І навпаки, якщо показник, який має найнижчу позицію порівняно із конкурентами, але має найнижчий ранг, тобто не є важливим для цільового ринку, то цей показник, будучи слабкою стороною підприємства, не робить його конкурентно-вразливим.

Отже, не всі слабкі сторони необхідно перетворювати на сильні і не всі сильні сторони необхідно підтримувати і розвивати.

На п'ятому етапі для розроблення стратегічних орієнтирів підприємства щодо кожного показника сильних та слабких сторін підприємства формуємо матрицю, за якою можливі чотири основні напрями стратегічних дій щодо сильних та слабких сторін підприємства (рис 7.2):

- підтримання позицій і розвиток показника сильної сторони до рівня конкурентної переваги підприємства – якщо сильна сторона підприємства є важливою для цільового ринку (I квадрат матриці);
- концентрація зусиль, розвиток, зміцнення показника – коли слабка сторона підприємства відчутно впливає на діяльність підприємства на цільовому ринку, тобто має високий ранг (II квадрат матриці);
- зниження уваги та інвестицій – якщо сильна сторона підприємства не є важливою для цільового ринку (III квадрат матриці);
- низькі стратегічні пріоритети до слабкої сторони – якщо мова йде про слабкий показник підприємства, який не є важливим для його цільового ринку (IV квадрат матриці).

<i>Важливість показника сильної / слабкої сторони для цільового ринку</i>		<i>Сильна сторона підприємства</i>	<i>Слабка сторона підприємства</i>
		I підтримування позицій сильної сторони і формування конкурентної переваги	II концентрація зусиль для розвитку та посилення слабкої сторони
<i>висока</i>			
<i>низька</i>		III зниження уваги та інвестицій	IV відсутність стратегічних пріоритетів

Рисунок 7.2 – Матриця стратегічних дій підприємства щодо показників його сильних та слабких сторін

7.2.3 Матриця SWOT-аналізу

Узагальнюючим елементом SWOT-аналізу, на якому базується формування стратегії підприємства, є матриця SWOT-аналізу – матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Розробка матриці SWOT-аналізу полягає у комбінуванні факторів ринкових можливостей і загроз із факторами сильних та слабких сторін підприємства (рис 7.3)

	<i>Сильні сторони підприємства</i>	<i>Слабкі сторони підприємства</i>
<i>Ринкові можливості</i>	I Ринкові можливості + Сильні сторони підприємства	II Ринкові можливості + Слабкі сторони підприємства
<i>Ринкові загрози</i>	III Ринкові загрози + Сильні сторони підприємства	IV Ринкові загрози + Слабкі сторони підприємства

Рисунок 7.3 – Матриця SWOT-аналізу

Сутність матриці SWOT-аналізу полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін підприємства з одного боку та ринкових можливостей та загроз з іншого боку, сформувати оптимальну стратегію підприємства згідно з умовами ринкового середовища.

Відповідно до матриці SWOT-аналізу виділяють чотири основні стратегічні цілі і чотири відповідні стратегії (рис 7.4)

	<i>Сильні сторони підприємства</i>	<i>Слабкі сторони підприємства</i>
<i>Ринкові можливості</i>	<p>I</p> <p>Використання сильних сторін підприємства для реалізації ринкових можливостей</p>	<p>II</p> <p>Мінімізація або посилення слабких сторін на основі використання ринкових можливостей</p>
<i>Ринкові загрози</i>	<p>III</p> <p>Використання сильних сторін підприємства для знешкодження ринкових загроз</p>	<p>IV</p> <p>Мінімізація або посилення слабких сторін підприємства для знешкодження ринкових загроз</p>

Рисунок 7.4 – Матриця SWOT-аналізу та відповідні стратегічні цілі підприємства

Необхідно обмежувати кількість факторів, які розглядаються в якості ринкових можливостей і загроз. Наприклад, виділено 20 ринкових можливостей і 20 ринкових загроз, а також 10 сильних сторін підприємства і 15 його слабких сторін. В цьому випадку в кожному квадранті отримаємо від 200 до 300 варіантів, які необхідно узгодити між собою. Для спрощення цього завдання необхідно згрупувати (укрупнити) виділені фактори та зупинитися на найбільш значущих.

Перший і другий квадрант матриці SWOT передбачають комбінування ринкових можливостей (підвищення попиту, зниження конкуренції і т.ін.) із сильними і слабкими сторонами підприємства.

Перший квадрант «Ринкові можливості – Сильні сторони підприємства» передбачає використання ринкових можливостей на основі сильних сторін підприємства. Необхідно відповісти на питання: «Як максимально вигідно скористатися ринковими можливостями, застосовуючи сильні сторони підприємства?».

У другому квадранті «Ринкові можливості – Слабкі сторони підприємства» необхідно розглянути слабкі сторони підприємства, які заважають використати ринкові можливості. Необхідно відповісти на питання: «Як посилити слабкі сторони підприємства, щоб використати ринкові можливості?».

В результаті опрацювання першого і другого квадрантів матриці SWOT-аналізу можливий збіг розроблених стратегічних дій. Наприклад, стратегічна дія «розширення асортименту продукції» може бути результатом і першого, і другого квадратів. Тоді ці стратегічні дії є пріоритетними.

Третій і четвертий квадрати матриці дозволяють розробити стратегічні дії, які необхідно застосувати для зменшення або знешкодження дії ринкових загроз на діяльність підприємства.

Третій квадрат «Ринкові загрози – Сильні сторони підприємства» вимагає

відповіді на питання: «Як треба використати сильні сторони підприємства, щоб протистояти ринковим загрозам та зменшити ринкові ризики?» Наприклад, наприкінці 1990-х років виникла сильна ринкова загроза – дефолт – і, як можливі стратегічні дії, підприємства ввели передоплату за поставку продукції, знизили заборгованість споживачів.

Четвертий квадрат матриці «Ринкові загрози – Слабкі сторони підприємства» є найбільш складним у стратегічному аспекті, адже використати слабкі сторони для знешкодження ринкових загроз неможливо. Але якщо підприємство ідентифікувало загрози ринку і свої слабкі сторони, необхідно визначити напрями посилення слабких сторін. Проблемне питання буде таким: «Які стратегічні дії треба здійснити, щоб посилити найбільш важливі слабкі сторони підприємства і знешкодити дію ринкових загроз на діяльність підприємства?». Найбільшу стратегічну вразливість має підприємство, у якого слабкою стороною є собівартість продукції при ринковій зазрозі зниження цін конкурентами. В цьому випадку необхідно шукати шляхи нецінової конкуренції і шукати джерела диференціації. Якщо таких джерел не існує, то даний напрям бізнесу (стратегічний бізнес-підрозділ) необхідно закривати.

7.3 Практичні та індивідуальні завдання

1. Використовуючи наведені теоретичні дані, проаналізувати в табличному вигляді характеристики макро- та мезосередовища підприємства, з діяльністю якого Ви добре обізнані. Результати аналізу оформити у вигляді таблиці (за прикладом таблиць 7.3, а також таблиці 7.5).

Надалі звести результати окремо за макро- та мезооточенням у матрицю, по горизонтальній осі визначити чинники середовища, на вертикальній – силу їхнього впливу в балах. Оцінки визначити за шкалою від -5 до +5 (де -5 – найбільш несприятливий вплив; 0 – нейтральний вплив; +5 – найбільш сприятливий вплив). Форма оцінки – в табл. 7.8

Таблиця 7.8 – Аналіз можливостей та загроз діяльності підприємства

Чинники середовища	Вага	Оцінка в балах	Зважена оцінка

Класифікуйте підрозділи даної організації в залежності від наявних ринкових загроз та можливостей.

2. Проаналізуйте сильні та слабкі сторони відомого Вам підприємства згідно наданого у теоретичних відомостях процесу такого аналізу.

3. Розробіть матрицю SWOT-аналізу для досліджуваного підприємства.

7.4 Контрольні питання

1. Сутність ринкових можливостей та загроз.
2. Які складові частини містить аналіз зовнішнього середовища?
3. Розкрийте сутність чинників, які характеризують стан макросередовища.
4. Розкрийте сутність чинників, які характеризують стан мезооточення.
5. Які виділяються види стратегічних бізнес-підрозділів підприємства, залежно від співвідношення характеру ринкових можливостей та загроз?
6. Які основні сфери внутрішнього середовища, що можуть забезпечити силу та слабкість підприємства?
7. На яких сторонах підприємства – сильних чи слабких – треба зосереджуватися в першу чергу, і чому?
8. Який процес аналізу сильних та слабких сторін підприємства?
9. Опишіть матрицю стратегічних дій підприємства щодо показників його сильних та слабких сторін.

8 Практичне заняття № 8

Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ)

8.1 Мета: використовуючи матрицю БКГ, навчитися розробляти стратегію фірми на основі маркетингових досліджень ринку.

8.2 Теоретичні відомості

Все, що випускає підприємство, називається змістом *господарського портфелю фірми*.

Робочим інструментом портфельного аналізу є матриця, запропонована Бостонською консультативною групою. Перспективи розвитку підприємства визначаються одним показником – зростанням попиту.

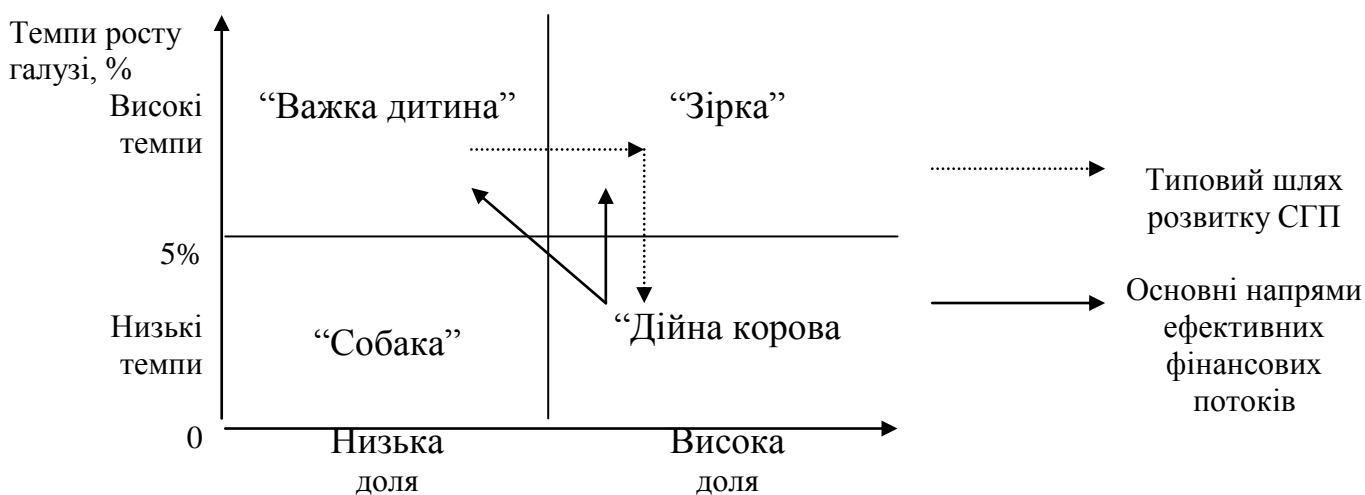


Рисунок 8.1 – Матриця “БКГ”

“Зірка” – висока доля у галузі, що швидко зростає, займає лідируюче становище на ринку, приносить значні доходи, однак більша частина цих доходів витрачається на підтримку лідируючого положення. Звідси дана стратегічна зона господарювання (СЗГ) постійно відчуває недостатність коштів.

“Дійна корова” – висока доля у стабільній або старіючій галузі, займає лідируюче становище, що призводить до стійких та досить високих прибутків. На конкурентну боротьбу нема необхідності витрачати значні кошти, бо фірма вже досить добре відома на ринку. Стабільні темпи росту не приваблюють менших конкурентів (на відміну від “Зірки”), оскільки не дають їм можливості “втиснутися” у вже складену та досить стабільну галузеву структуру. Прибутків значно більше, ніж необхідно для підтримки досягнутої ринкової долі. Цей фінансовий надлишок направляється для підтримки інших СЗГ.

“Важка дитина” – низько доля у галузі, що швидко зростає, має найбільш складне положення. Складається ситуація “або-або”: або нарощувати зусилля та становитися “Зіркою”, або уходити з ринку. Як правило, для

нарощування зусиль не вистачає власних коштів, оскільки займана доля ринку не забезпечує отримання необхідного прибутку. Тому потрібна фінансова підтримка з боку “Дійних корів”.

Взагалі, *типовий шлях життєздатної СЗГ* наступний: “Важка дитина” – завоювання долі ринку – “Зірка” – зниження темпів галузі (старіння галузі) – “Дійна корова”.

“Собака” – низька доля у слабкозростаючій або стабільній галузі, займає найгірший стан: прибутків не дає, але вимагає засобів для підтримки свого положення. Дана СЗГ лише відтягує на себе фінансові ресурси фірми.

Фірма добивається стійкості лише у тому випадку, коли досягнуто оптимальне співвідношення між її стратегічними господарськими підрозділами, що є “Важкими дітьми”, “Зірками”, “Дійними коровами”.

Після визначення місця кожної СЗГ у системі координат “темпи росту попиту / ринкова доля” необхідно обрати оптимальну для кожної СЗГ стратегію.

Приклад:

Підприємство спеціалізується на випуску фотоапаратів, кінокамер і високоточних оптичних приладів. В останні роки ним налагоджено випуск відеокамер. Продукція підприємства має споживачів в Україні, ближньому зарубіжжі, країнах, що розвиваються, а також у країнах Західної Європи. Основними споживачами оптичних приладів є медицина і сільське господарство, оборонна промисловість. Виручка від реалізації продукції в умовних грошових одиницях за останні 4 роки і частка ринку підприємства і сильнішого конкурента з кожного виду продукції подано в табл.8.1.

Таблиця 8.1 – Вихідні дані (приклад)

Види продукції	Виручка від реалізації продукції за роками, тис. у.г.о.				Частка ринку у xxx4 р., %	
	xxx1	xxx2	xxx3	xxx4	підприємства	конкурента
1. Фотоапарати для України та ближнього зарубіжжя	2400	2900	2900	2500	24	12
2. Фотоапарати для країн, що розвиваються	510	550	590	649	28	19
3. Фотоапарати для Західної Європи	–	–	90	130	5	7
4. Кінокамери для України та ближнього зарубіжжя	1650	1700	850	2405	11	9
5. Кінокамери для країн, що розвиваються	200	240	280	448	15	10
6. Відеокамери для України та ближнього зарубіжжя	–	–	60	100	1	7
7. Оптичні прилади для армії та флоту	900	600	580	348	27	12
8. Оптичні прилади для медичних організацій	1000	1000	980	686	16	16
9. Оптичні прилади для підприємств оборонної промисловості	1600	1200	900	400	2	4
Разом				7666	–	–

Завдання

Використовуючи матрицю Бостонської консультативної групи США (БКГ), сформувані продуктову стратегію підприємства.

Рекомендації до розв'язання

1. Як критерії при побудові двомірної матриці БКГ розглядаються: темпи зростання ринку (обсягів продажу ринку) підприємства і відносна частка ринку.

2. Розрахувати темпи зростання ринку. Вони характеризують рух продукції на ринку, тобто зміну виручки від реалізації продукції, і можуть бути визначені з кожного продукту через індекс темпу їх зростання за останній аналізований період (xxx3-xxx4) або через середньорічні темпи їх зміни.

Індекс темпу зростання з кожного виду продукції визначається як відношення виручки від реалізації продукції за xxx4 р. (поточний) до виручки від її реалізації за xxx3 р. (попередній) і виражається у відсотках або коефіцієнтах зростання.

Наприклад, зростання ринку для продукції $I = 2500 / 2900 = 0,86$.

Середньорічний темп зміни виручки від реалізації кожного виду продукції визначається як відношення одного рівня тимчасового ряду до іншого, взятому за базу порівняння, і виражається у відсотках або коефіцієнтах зростання. Середньорічний темп зростання за n років обчислюється за формулою 2.1:

$$\bar{I} = \sqrt[n-1]{\frac{V_n}{V_{n-1}} \cdot \frac{V_{n-1}}{V_{n-2}} \cdot \dots \cdot \frac{V_2}{V_1}} \quad (8.1)$$

3. Розрахувати відносну частку ринку (ВЧР), що займає підприємство на ринку з кожного виду продукції. Відносна частка ринку визначається відношенням частки підприємства на ринку до частки головної конкуруючої фірми. Частка ринку підприємства або сильнішого конкурента знаходяться як відношення обсягу реалізації до місткості ринку даної продукції відповідно підприємством або сильнішим конкурентом.

Наприклад, ВЧР з продукту №1 = $24 / 12 = 2$. Це означає, що виручка від реалізації підприємством продукту №1 перевищує реалізацію аналогічного продукту сильнішою конкуруючою фірмою у два рази.

4. Розрахувати питому вагу (у %) кожного виду продукції в загальній виручці від реалізації продукції підприємства до xxx4 р. Усі розраховані дані необхідні для побудови матриці БКГ рекомендується зробити в табличному вигляді (табл. 8.2).

Таблиця 8.2 – Розрахункові дані для побудови матриці БКГ

Показники продукції	№	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпи зростання ринку		0,86	1,1	1,44	2,83	1,6	1,67	0,6	0,7	0,44
Відносна частка ринку		2	1,47	0,7	1,22	1,5	0,14	2,25	1	0,5
Питома вага продукції в загальній виручці від реалізації продукції підприємства, %		32,6	8,5	1,7	31,4	5,8	1,3	4,5	8,9	5,2

5. Побудувати матрицю БКГ. Як масштаб оцінки окремих видів продукції (середні значення в матриці) застосовуються: середній індекс темпів зростання ринку, який дорівнює 1, тобто обсяг продажу постійний, і відносна частка ринку – середній розмір у діапазоні від мінімального до максимального значення відносної частки на ринку. Діаметр кола для зображення продукту вибирається пропорційно до частки обсягу продукції в загальній виручці від реалізації продукції підприємства. (Приклад із вказівкою продукту 1 див.рис.)

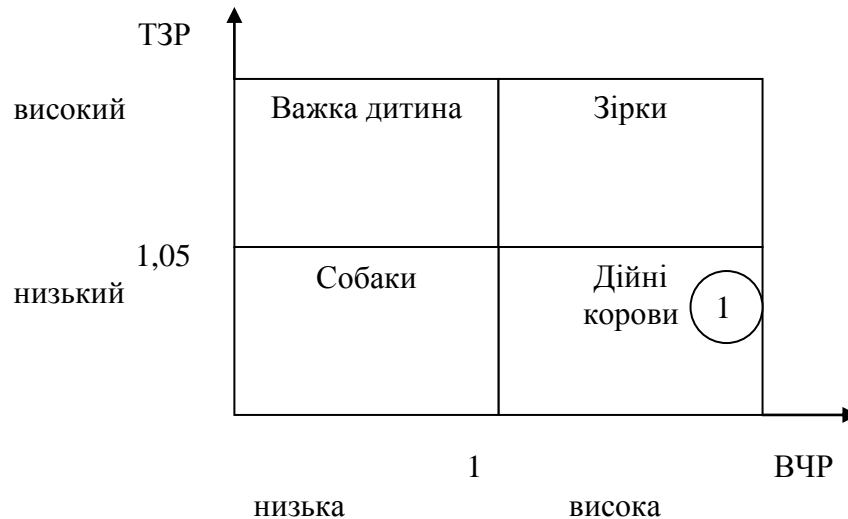


Рисунок 8.2 – Матриця БКГ

6. На основі аналізу матриці БКГ сформувані продуктової стратегії підприємства. Вона може містити такі рішення щодо окремих видів продукції:

- вилучити з продуктового портфеля підприємства;
- змінити відносну частку на ринку;
- збільшити обсяги інвестування;
- ввести жорсткий контроль за інвестиціями і перерозподілити кошти між окремими видами продукції тощо.

При формуванні продуктової стратегії можна користуватися таким набором рішень і принципів формування продуктового портфеля:

- „зірки” оберігати і зміцнювати;
- по можливості рятуватися від „собак”, якщо немає вагомих причин для того, щоб їх зберігати;
- для „дійних корів” необхідний суворий контроль капіталовкладень і передача надлишку виручки під контроль менеджерів вищого рівня;
- „важкі діти” підлягають спеціальному вивченню, щоб встановити, чи не зможуть вони при відомих капіталовкладеннях перетворитися на „зірки”;
- комбінація продуктів „важкі діти”, „зірки”, і „дійні корови” приводить до найкращих результатів функціонування, а саме помірної рентабельності й довготермінового зростання збуту і прибутку;
- комбінація „важкі діти” і „зірки” веде до нестійкої рентабельності й

- постійної нестачі коштів;
- комбінація „дійні корови” і „собаки” веде до поступового падіння продажу і рентабельності.

8.3 Індивідуальні завдання

Використовуючи матрицю Бостонської консультативної групи США (БКГ), сформулювати продуктову стратегію підприємства.

Виручка від реалізації продукції підприємства в умовних грошових одиницях за останні 2 роки і частка ринку підприємства і сильнішого конкурента з кожного виду продукції подано в додатку А.

8.4 Питання для перевірки знань

1. Якими показниками визначається матриця БКГ і в чому полягає їх значення для розвитку підприємства?
2. Який типовий шлях розвитку стратегічного господарського підрозділу?
3. Опишіть сутність таких стратегічних зон господарювання, як «Важка дитина», «Зірки», «Дійні корови», «Собаки».
4. Яка комбінація продуктів приводить до найкращого функціонування підприємства?

9 Завдання до самостійної та індивідуальної роботи

9.1 Дослідницька частина

Для написання цієї частини студент може користуватися наведеною у методичних вказівках рекомендованою літературою, а також періодичними виданнями, мережею Інтернет. Обсяг цієї частини – близько 25-30 сторінок. Кількість джерел літератури повинна бути не менше десяти (з посиланням на них у тексті згідно із стандартними вимогами до оформлення робіт).

Тема *може бути замінена на більш цікаву для студента* за його пропозицією. Вибір теми необхідно узгодити з викладачем.

Орієнтовні теми для дослідження

1. Сутність та підходи до розвитку підприємств
2. Маркетингова складова розвитку підприємств
3. Інформаційні системи в розвитку підприємств
4. Організаційна культура як складова частина розвитку підприємств
5. Оновлення технологій як складова частина розвитку підприємств
6. Навчання персоналу як складова частина розвитку підприємств
7. Роль кадрового менеджменту в розвитку підприємств
8. Інновації в розвитку підприємств
9. Інвестиції в розвитку підприємств
10. Вимірювання розвитку підприємств
11. Управління проектами як засіб розвитку підприємств
12. Управління організаційними змінами як засіб розвитку підприємств
13. Стратегічний менеджмент як засіб розвитку підприємств
14. Консалтинг як засіб розвитку підприємств
15. Особливості впровадження консалтингових проектів на підприємстві
16. Фінансування проекту
17. Планування проекту
18. Управління командою проекту
19. Поняття ризику. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків
20. Методи аналізу та зниження проектних ризиків

9.2 Розрахункова частина

Студент може виконувати роботу з використанням Excel. Проте, незалежно від способу виконання розрахункової частини, подані у пояснювальній записці матеріали в обов'язковому порядку мають містити також приклади розрахунків, виконані із використанням усіх формул з підстановкою в них числових значень величин та зазначенням їхніх

одиниць вимірів (один приклад для кожної із формул).

Зміст розрахункової частини

Метою розрахункової частини є практичне освоєння методики аналізу грошових потоків проектів. Для досягнення цієї мети вирішуються такі завдання:

1. Визначення собівартості та ціни одиниці продукції по роках за варіантами проекту.
2. Визначення грошових потоків по роках за варіантами проекту.
3. Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту.
4. Аналіз результатів розрахунків, висновки і рекомендації щодо вибору найбільш ефективного проекту.

Загальна постановка завдання

Загальне завдання, яке потрібно вирішити в розрахунковій частині, може бути сформульоване у такому вигляді:

Керівництво підприємства вирішило здійснити інвестиційний проект. Для цього за взяті у кредит гроші йому необхідно придбати нове обладнання та створити необхідний запас оборотних фондів. Виконання передпроектних робіт з освоєння виробництва нової технічної продукції, підготовки кадрів тощо підприємство планує здійснювати за рахунок власних коштів. При цьому розглядаються два альтернативних варіанти проектних рішень, які відрізняються найменуванням продукції (продукція А та продукція Б), її техніко-економічними показниками, обсягами випуску, потребою в кредитних ресурсах, а також терміном здійснення проекту Т.

У подальшому ці варіанти будемо називати відповідно до найменування продукції – варіант А і варіант Б проекту.

Для всіх варіантів роботи щодо продукції А і Б задаються такі умови:

- 1) одержання кредиту, придбання обладнання, створення необхідного запасу оборотних коштів та інші передпроектні витрати здійснюються у 0-й рік, тобто перед початком випуску продукції;
- 2) нарощування виробничої потужності до максимальної здійснюється у перші два роки – у 1-й рік забезпечується 30 %, а у 2-й рік – 80 % від заданого обсягу випуску;
- 3) згортання випуску продукції здійснюється в останні два роки – у передостанній рік випуск становить 70 %, а в останній Т-й рік – 40 % від заданого обсягу випуску;
- 4) кредитні позики на капітальні витрати (придбання обладнання та створення запасу оборотних фондів) повертаються підприємством щорічно, починаючи з першого року, шляхом перерахування кредиторам амортизаційних відрахувань по обладнанню, а також залишку чистого прибутку (тобто, прибутку поточного року після його оподаткування та сплати відсотків за користування кредитом);
- 5) відсоток за користування кредитом становить 7 % річних від залишку

суми кредиту, неповерненої на початок поточного року, і нараховується по роках сплати кредиту до повного його повернення кредитору;

6) амортизація обладнання складає 15 % на рік від його залишкової вартості;

7) витрати на ремонти обладнання становлять 2 % від первісної вартості обладнання;

8) недоамортизована частина обладнання продається підприємством в кінці останнього року здійснення проекту за ліквідаційною вартістю, що дорівнює балансовій (залишковій) вартості на вказаний момент часу;

9) передпроектні витрати списуються щорічно на витрати виробництва за статтею витрат «Амортизація нематеріальних активів (передпроектних капітальних вкладень)» рівними частками протягом терміну здійснення проекту;

10) рівень запасів оборотних фондів з першого до передостаннього року залишається незмінним, а витрати оборотних коштів, у натуральному вимірі, із даного запасу списуються повністю на витрати виробництва в останній рік здійснення проекту. При цьому вартісні витрати оборотних фондів відображаються за статтею «Сировина, матеріали, закупні (комплектуючі) вироби» відповідно до заданих обсягів виробництва продукції у Т-му році, а реальне їх зменшення за рахунок ліквідації запасів має знайти відображення у статті «Приріст чистого робочого капіталу» при розрахунку грошових потоків;

11) ціни за одиницю продукції по всіх варіантах проекту встановлюються для першого року, виходячи із собівартості продукції та коефіцієнта рентабельності за собівартістю продукції, що дорівнює 15 %, і в наступні роки зменшуються на 1 % щорічно порівняно із цінами попереднього року;

12) собівартість одиниці продукції по всіх варіантах проекту розраховується для першого року, виходячи із вихідних даних, заданих за варіантами РГР, та розрахункових даних щодо складових собівартості продукції;

13) коефіцієнт накладних (непрямих) витрат відносно до заробітної плати основних виробничих робітників з відрахуваннями на соціальні цілі дорівнює 4,0 (або 400 %);

14) коефіцієнт, що враховує інші прямі витрати (реклама, маркетинг тощо) встановлюється на одиницю продукції відносно до заробітної плати основних виробничих робітників з відрахуваннями на соціальні цілі на одиницю продукції і дорівнює 0,5 (або 50 %);

15) значення всіх складових прямих операційних грошових витрат на одиницю продукції (матеріальних витрат і заробітної плати) та загальних накладних витрат (включно з адміністративними) в наступні роки зменшуються на 2 % щорічно порівняно з попереднім роком;

16) ставка податку на прибуток дорівнює 25 % (інші податки та збори, крім нарахувань по заробітній платі на соціальні цілі, для спрощення в розрахунках не враховуються);

17) умовно припускається, що дебіторська заборгованість підприємства в кожному році дорівнює нулю, а кредиторська заборгованість є лише перед інвестором по обладнанню та запасах оборотних коштів, а також по відсотках

за користування кредитом, і її розмір постійно зменшується по роках повернення кредиту та відсотків за користування ним до повної сплати цієї заборгованості. У разі недостатності амортизаційних відрахувань по обладнанню та чистого прибутку на сплату кредиту на ці цілі використовуються кошти, отримані в останньому році від продажу обладнання за ліквідаційною вартістю;

18) результати розрахунків ефективності слід навести при значенні ставки дисконту r , що дорівнює 5 та 20 % (для кожного із варіантів А та Б проекту). За припущенням в даній РГР r враховує також інфляційні процеси та інвестиційні ризики.

Вихідні дані

Таблиця 9.1 – Термін здійснення варіантів проекту (Т), років

Перша літера прізвища студента	Термін здійснення проекту		Перша літера прізвища студента	Термін здійснення проекту	
	Варіант А	Варіант Б		Варіант А	Варіант Б
А, Б, В, Г, Д, Е, Є, Ж	10	7	Н, О, П, Р, С, Т, У, Ф	8	9
З, И, І, Ї, Й, К, Л, М	9	8	Х, Ц, Ч, Ш, Щ, Ю, Я	7	10

Таблиця 9.2 – Витрати по сировині, матеріалах, покупних (комплектуючих) виробих (МАТЕРІАЛИ) та заробітній платі основних виробничих робітників з відрахуваннями на соціальні цілі (ЗАРПЛАТА) на одиницю продукції, грн./од. продукції

Стаття витрат	Значення статті витрат (вибирається за останньою цифрою залікової книжки)									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Варіант А проекту										
МАТЕРІАЛИ	500	520	540	560	580	600	620	640	660	680
ЗАРПЛАТА	300	310	320	330	340	350	360	370	380	390
Варіант Б проекту										
МАТЕРІАЛИ	400	420	440	460	480	500	520	540	560	580
ЗАРПЛАТА	450	460	470	480	490	500	510	520	530	540

Таблиця 9.3 – Капітальні вкладення на придбання обладнання, перед проектні витрати (ППВ) та створення запасу оборотних коштів (Запас ОбФ), тис.грн.

Капітальні вкладення за напрямками	Значення статті витрат (вибирається за передостанньою цифрою залікової книжки)									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Варіант А проекту</i>										
Обладнання	1700	1650	1600	1550	1500	1450	1400	1350	1300	1250
ППВ	145	150	155	160	165	170	175	180	185	190
Створення запасу ОбФ	65	67	69	71	73	75	77	79	81	83
<i>Варіант Б проекту</i>										
Обладнання	1650	1700	1750	1800	1850	1900	1950	2000	2050	2100
ППВ	200	195	190	185	180	175	170	165	160	155
Створення запасу ОбФ	60	59	58	57	56	55	54	53	52	51

Таблиця 9.4 – Максимальний річний обсяг випуску продукції (N), од.прод./рік

Варіант проекту	Значення максимального річного обсягу випуску продукції (вибирається за останньою цифрою залікової книжки)									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Варіант А	440	430	420	410	400	390	380	370	360	350
Варіант Б	390	380	370	360	350	340	330	320	310	300

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Абрамов О.К. Маркетинг інновацій : учебный курс [Електронний ресурс] / О.К. Абрамов. – Режим доступу : http://ich.tsu.tomsk.su/Learning_program
2. Буднік М.М. Управління змінами : підручник / М.М. Буднік, Н.М. Курилова. – К. : Кондор, 2017. – 225 с.
3. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент : Навч. посіб. За ред. В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
4. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації [Електронний ресурс] : навч. посіб. : рекомендовано МОН молоді та спорту України / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 446 с. – Умови доступу : Локальна мережа ; Читальний зал №1.
5. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика : підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. – 281 с.
6. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. / С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга» ; К. : Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.
7. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності : Навч. посіб. – К. : Академія, 2005. – 400 с.
8. Консалтингове забезпечення процесів інноваційно-інвестиційного розвитку : монографія / М.П. Бутко, С. В. Повна ; Чернігів. держ. технол. ун-т. – Ніжин : Аспект-Поліграф, 2010. – 249 с.
9. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : Навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
10. Менеджмент інноваційної діяльності : навч. посіб. / [М.П. Бутко, І.М. Бутко, М.Ю. Дітковська та ін.] ; за заг. ред. М.П. Бутка. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 496 с.
11. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент : Навч. посіб. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 400 с.
12. Павленко І.А., Гончарова Н.П., Швиданенко Г.О. Економіка та організація інноваційної діяльності : Навч.-метод. посіб. – К. : КНЕУ, 2002. – 150 с.
13. Петрович Й.М. Управління інноваційними проектами : навч. посіб. / Й.М. Петрович, І.І. Новаківський ; за заг. ред. Й.М. Петровича. – Львів : Львівська політехніка, 2016. – 315 с.
14. Планування розвитку виробництва: теорія та практика : навч. посіб. для студ. економ. спец. вищ. навч. закл. / І.І. Кичко, Є.Ю. Сахно, С.І. Пономаренко та ін. – Ніжин : Орхідея, 2017. – 380 с.
15. Прикладна економіка : навч. посіб. / Б.О. Язлюк, Р.Б. Гевко, Ю.В. Дзядикевич, А.М. Бутов. – Тернопіль : Крок, 2016. – 288 с.
16. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент : Навч. посіб. – К. : Академвидав, 2006.

17. Стеченко Д.М. Інноваційні форми регіонального розвитку : Навч. посіб. – К. : Вища школа, 2002. – 256 с.
18. Хитра О.В. Менеджмент продуктивності : навч. посіб. : рекомендовано МОН України / О.В. Хитра. – Львів : Новий Світ-2000, 2018. – 439 с.
19. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : Підручник. – К. : КОНДОР, 2006. – 398 с.
20. Чухрай Н.І. Маркетинг інновацій : Підручник / Н.І. Чухрай. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 256 с.
21. Шкарлет С.М. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / С.М. Шкарлет, В.П. Ільчук. – Чернігів : ЧНТУ, 2015. – 307 с.
22. Щербань В.М. Товарна інноваційна політика : Навч. посіб. / В.М. Щербань, Л.Д. Козубенко. – К.: Кондор, 2006. – 400 с.
23. Tom Burns, G. M. Stalker. The Management of Innovation. Oxford University Press, 1994. – 269 p.
24. Paul Trott. Innovation Management and New Product Development. Pearson Education, 2005. – 536 p.