

Янковець Т. М.
канд. екон. наук, доцент
КНУТД

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ РИНКОВОЇ СИТУАЦІЇ ПРИ СКЛАДАННІ БІЗНЕС-ПЛАНУ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

Інноваційний проект сучасного підприємства – це сукупність взаємопов'язаних дій (заходів), спрямованих на впровадження новацій у виробництво та їх комерціалізацію [1, с. 318]. Вказані дії (заходи) направлені на створення цінності (споживчої вартості продукту проекту), що володіє унікальністю, власними відмітними характеристиками та інноваційністю, які створюють цінність активів (включаючи інтелектуальну власність), цінність інновацій і цінність володіння для всіх зацікавлених сторін [2, с. 42]. Ефективність реалізації цих дій (заходів) залежить від належного управління, яке охоплює за життєвим циклом фази *вибору, планування, реалізації і контролю*, а також *завершення* інноваційного проекту [3, с. 20]. Важливою передумовою успішності проходження визначених фаз є грамотно складений *бізнес-план інноваційного проекту*, в якому описується інноваційна бізнес-ідея, тобто задум вкласти кошти у впровадження та комерціалізацію новацій. Бізнес-план є робочим інструментом, за допомогою якого забезпечується комплексне бачення цілей та способів їх досягнення, а також всіх ризиків, які супроводжують реалізацію інноваційного проекту. Бізнес-план інноваційного проекту за фазами життєвого циклу дає можливість:

1) *обґрунтованого вибору* з альтернативних проектів шляхом оцінки існуючої економічної ситуації та власних інноваційних можливостей, визначення перспектив реалізації проекту, а також всіх необхідних дій по досягненню поставлених цілей проекту;

2) *планування* – на підставі результатів аналізу ринкових тенденцій складаються прогностичні звіти, порівнюються фактичні значення показників з запланованими, що у сукупності дає можливість виявити та усунути проблеми до того, як вони можуть виникнути в процесі реалізації інноваційного проекту, тобто бізнес-план дає можливість запровадити заходи щодо мінімізації ризиків в разі небажаного розвитку подій;

3) *реалізації і контролю* – бізнес-план дозволяє визначити критерії та показники, за якими проводиться контроль за процесом реалізації інноваційного проекту, тому бізнес-план можливо використовувати як дієвий інструмент контролю та управління інноваційним проектом. Бізнес-план стає стандартом, з яким команда проекту звіряє результати своєї роботи і вносить необхідні корективи. При цьому всі працівники команди проекту чітко розуміють свої задачі, мають можливість оцінити свій особистий вклад у досягнення поставлених цілей і визначити власні перспективи, пов'язані зі спільним для всіх проектом;

4) в процесі *завершення* проекту порівняти досягнуті результати з запланованими та зробити відповідні висновки, що дає можливість накопичення досвіду та його використання у наступних проектах.

Суворого стандарту щодо складання бізнес-плану не існує. Його склад, структура і деталізація визначаються специфікою бізнесу, розміром підприємства, цілями, з якими складається бізнес-план, перспективами розвитку бізнесу. У загальному вигляді у бізнес-план включаються такі розділи [1, 4-7]: резюме; аналіз ринкової ситуації; плани маркетингу і продажів; план виробництва; організаційний план; фінансовий план; ризики і гарантії. До бізнес-плану інноваційного проекту у разі необхідності крім стандартних розділів додається розділ «Правовий захист», у якому наводиться: рівень розкриття інформації про інноваційний продукт (продукцію) (демонстрації на виставках, представлення у засобах масової інформації); підтверджується наявність охоронних документів (патентів, авторських свідоцтв); складаються у разі необхідності угоди про відступлення (перевідступлення) прав власності; у разі проведення патентних досліджень наводиться інформація про мету досліджень, глибину пошуку та про самого дослідника; підтверджується наявність або потреба придбання сертифікатів (відповідності, якості, гігієнічності).

Споживачі бізнес-плану інноваційного проекту повинні мати уявлення про те, в яких умовах він буде реалізовуватися, тому у розділі «*Аналіз ринкової ситуації*» мають бути описані сучасний стан і тенденції макроекономічних процесів.

До основних факторів макросередовища відносяться: *економічні* – тип економічного середовища (ринкова економіка, планова економіка, соціально орієнтована економіка, змішана економіка); стадія циклічного розвитку економіки країни (зростання, стабільність, падіння активності); ступінь державного регулювання економіки; рівень інфляції; система оподаткування; митні тарифи; ставка НБУ та банківські ставки; рівень та динаміка цін; *технологічні* – розвиток науки і техніки; рівень інноваційного розвитку; державне регулювання і стимулювання наукових досліджень; *політико-правові* – політична стабільність у суспільстві; законодавче регулювання господарської діяльності (досконалість законодавчої бази та її стабільність); антимонопольне регулювання; законодавча база податкового регулювання; атмосфера сприяння ринковим перетворенням; *глобальні (міжнародні)* – науково-технічне співробітництво; легкість налагодження ділових зв'язків з іноземними партнерами; *демографічні* – чисельність, вікова та статева структура населення, територіальний поділ; *соціально-культурні* – доходи населення; рівень освіти; суспільні цінності, звичаї та традиції; *природно-географічні* – природні властивості регіону; забезпеченість енергією, корисними копалинами та іншими ресурсами; *екологічні* – якість ґрунту, повітря, води; рівень забруднення довкілля.

Особливе значення для бізнес-плану інноваційного проекту мають демографічні та економічні фактори (тенденції).

Демографічні тенденції дозволяють визначити розмір ринку та потенційний попит на інноваційний продукт (продукцію). Оскільки демографічна

ситуація постійно змінюється, її необхідно відслідковувати та вносити корективи у цей розділ бізнес-плану відповідно до оновленої інформації.

Економічні тенденції мають суттєвий вплив на споживачів, особливо в умовах глобалізації економічних процесів. Крім того, у ефективному бізнес-плані має бути наведений аналіз рівня доходів та джерела фінансування клієнтів з метою точного визначення їхньої купівельної спроможності.

Аналіз ринкової ситуації важливий з точки зору подальшого складення планів маркетингу і продажів, які є ключовими в умовах ринкових відносин, оскільки без вирішення питань забезпечення попиту та збуту продукції розробка інших розділів бізнес-плану є недоцільною.

Загальні характеристики ринку визначаються на основі системи показників у визначених одиницях виміру (табл. 1).

Визначальною характеристикою для об'єктивного аналізу ринкової ситуації є *розмір (обсяг) ринку*, інформація про який дозволяє підприємствам побачити можливості для власного розвитку, визначити свої позиції відносно конкурентів, вибрати нові напрями бізнесу, спланувати обсяги виробництва, скласти програми продажів у різних регіонах. Визначення розміру ринку особливо необхідне в наступних випадках: диверсифікація бізнесу; освоєння нових та розширення існуючих ринків збуту; удосконалення товару; запуск інноваційного проекту; виведення на ринок нового продукту.

Таблиця 1

Характеристики ринку

Показники	Характеристики		
Географічні зони (межі територіальних ділянок ринку)	Країна, регіон, область, район, місто		
	Ознаки класифікації зон		
	Кліматичні умови	Галузева приналежність	Характеристики потреб
Розмір (обсяг) ринку	Фактичний обсяг продажів продукту на даному ринку за визначений період, у натуральних одиницях		
Потенційна ємність ринку	Загальна максимальна кількість продукції, яку покупці визначеної географічної зони можуть придбати за одиницю часу (рік, квартал, місяць), у натуральних одиницях		
Потенційна сума продажів	Максимальна сума доходу від реалізації продукції за одиницю часу (рік, квартал, місяць), у грошових одиницях		
Частка ринку	Питома вага реалізованої продукції підприємства у загальному обсязі реалізованої продукції всіма підприємствами промисловості відповідного виду діяльності, у відсотках		

На практиці часто плутають поняття «потенційна ємність ринку» і «розмір (обсяг) ринку» [8]. *Потенційна ємність ринку* – це максимальний обсяг продажів, якого можуть досягти усі компанії ринку протягом визначеного періоду. Оскільки неможливо усіх потенційних споживачів примусити купити конкретний продукт, це поняття носить теоретичний характер і використовується тільки для того, щоб дати уяву про межі насичення ринку.

Розмір (обсяг) ринку — це фактичний (реальний) обсяг продажів продукту на даному ринку за визначений період.

Для прогнозування *потенційної суми продажів* на підставі визначення розміру ринку необхідно визначитися, які ціни (оптові чи роздрібні) приймаються для розрахунку. Якщо покупцем є юридична особа (товар купується з метою подальшого виробництва або для перепродажу), для розрахунку використовуються оптові ціни. Для кінцевих споживачів готової продукції – роздрібні.

Важливе значення для вірної оцінки розмірів ринку і, відповідно, потенційної суми продажів мають *межі територіальних ділянок ринку*. Визначаються кордони території, в межах якої буде оцінюватися ринок. Як правило, це країна, регіон, область, район, місто, тобто географічно означена територія, в межах якої підприємство працює та/або збирається реалізовувати інноваційний проект. Для оцінки розміру ринку на великих територіях (країна, область) часто використовуються дані Державної служби статистики України. На малих територіях (район, невеликий населений пункт) зазвичай проводять «польові» дослідження.

При розрахунку розміру ринку потрібно чітко уявляти, які саме продукти будуть оцінюватися. Наприклад, при вивченні автомобільного ринку розглядаються різні види транспортних засобів: легкові автомобілі, вантажівки, автобуси тощо. При дослідженні ринку одягу оцінюються товарні сегменти – сорочки, штани, костюми, нижня білизна тощо.

Ринок може складатися з неоднорідних сегментів, розмір яких потрібно визначати окремо. Наприклад, на ринку будівельних матеріалів є два великих сегменти: «професіонали» і «приватні особи». Поведінка покупця в межах цих сегментів значно різниться. Тому оцінювати їх потрібно окремо.

Сегмент «професіонали», в свою чергу, ділиться на під сегменти, в яких рішення про покупку також приймається по-різному, – «будівельні організації» і «промислові виробники». Оцінюються розміри ринку «професіоналів» окремо в кожному сегменті і під сегменті. Загальний розмір ринку визначається шляхом складання значень показників за під сегментами.

В якості параметру часу при визначенні розміру ринку зазвичай обирають рік, оскільки за цей період можна врахувати сезонні коливання попиту. Так, на ринку хутряних виробів пік продажів припадає на осінь. Тому було б невірним вираховувати розмір ринку цих виробів на основі даних одного з весняних чи літніх місяців, коли активність покупців незначна.

Розмір (обсяг) ринку варто оцінювати систематично, оскільки він час від часу змінюється. Збільшення або скорочення розмірів ринку залежить від ряду факторів, до яких можна віднести зміну економічних параметрів, появу нових технологій, зміну стилю життя споживачів, інтенсивність маркетингових зусиль виробників, активність осіб, які впливають на ринок.

Універсальних способів оцінки розмірів ринку немає. Набір методик залежить від різних факторів – специфіки бізнесу, терміновості та важливості завдання, доступності інформації, наявності трудових та фінансових ресурсів.

За видом використовуваних джерел інформації дослідження розміру ринку діляться на *«польові» (первинні) і «кабінетні» (вторинні)*.

«Польове» дослідження – організовується з конкретною метою. Його завдання — отримання нової інформації. Збір даних проходить у місцях проживання і роботи респондентів.

«Кабінетне» дослідження – дослідження на основі вторинної інформації.

Специфіка вітчизняного бізнесу заключається у тому, що рішення часто приймаються в авральному режимі і, як правило, інформація потрібна «на вчора». До того ж грошей на це в бюджеті, зазвичай, не передбачено. В таких ситуаціях аналіз ринкової ситуації та визначення розміру ринку проходить на основі вторинної інформації – готових досліджень, звітів органів Державної служби статистики, галузевих довідників, публікацій у ЗМІ. Така інформація швидко отримується та є недорогою, але інколи вона не відповідає завданням підприємства і не завжди можливо оцінити ступінь її достовірності.

По багатьох ринках відкритих статистичних даних або немає, або вони не відповідають дійсності. В цьому випадку для визначення розміру ринку потрібне проведення *«польових» досліджень*. На ринку продуктів споживчого попиту дані отримують, наприклад, шляхом аудиту роздрібною торгівлі або попиту кінцевих споживачів. На ринку промислової продукції доцільно проводити опитування експертів, хоча не виключені проблеми через низький рівень компетентності респондентів або їх небажання ділитися інформацією. В таких випадках застосовується бенчмаркінг.

Найбільш широко вживаними в практиці маркетологів підходами до оцінки розмірів ринку є: *на основі структурних характеристик; за обсягами виробництва; за обсягами споживання; за обсягами продажів; непрямі методи*.

При розробці програми заходів по оцінці розмірів ринку має вагу аналіз схеми просування продукту до споживача. Оскільки жоден з методів, які розглядаються, не показує об'єктивну картину ринку, варто об'єднувати 2-3 методи. Якщо розходження оцінок не перевищує 10-12%, це означає, що розрахунок проведений вірно. Якщо результати розходяться більше ніж на 15%, треба шукати помилки. Можливо, варто уточнити методологію розрахунків або вихідні дані.

Підхід до оцінки розміру ринку на основі структурних характеристик. На основі структурних характеристик оцінка розміру ринку проводиться в масштабах країни і регіонів. Враховуються наступні параметри: виробництво продукту, експорт, імпорт, залишки на складах на початок і кінець періоду. Розрахунки проводяться на основі даних Державної служби статистики. Але оскільки в Україні розміри експортно-імпортних операцій викривляються, обсяги виробництва занижуються, а кількість продукції на складах приховується, отримана за допомогою цього методу інформація відрізняється неточністю і неповнотою. Тим не менш метод використовується досить часто: він зручний, зрозумілий і може бути використаний в ситуаціях, коли оцінити розмір ринку іншим способом неможливо.

За обсягами виробництва. Зазвичай оцінка розміру ринку на основі даних про виробництво робиться в масштабах країни. В основному для цього використовуються статистичні дані, проведення «польових» досліджень не потрібне. Результати, отримані за допомогою цього методу досить точні, особливо якщо ринок прозорий, обслуговується небагатьма учасниками, а обсяг експортно-імпортних операцій незначний або легко визначається. Такими є, наприклад, ринки сировини, обладнання, капітального будівництва. Складніше підрахувати ринки будівельних матеріалів, одягу та взуття, меблів, мобільних телефонів. Тут велика частка «тіньової економіки», популярний «сірий» імпорт, розміри виробництва приховуються. Ще складніше оцінити ринок послуг. Ніхто не знає, яку частину від реально зароблених грошей офіційно декларують навчальні та медичні заклади, салони краси, спортивно-оздоровчі комплекси. Майже неможливо підрахувати обсяги приватних перевізників-таксистів.

За обсягами споживання. Оцінити розмір ринку зі сторони споживання важко. Статистичних даних недостатньо, що потребує проведення серйозних маркетингових досліджень. Частіше всього використовуються наступні способи: телефонні опитування населення і корпоративних споживачів; експертні оцінки; особисті інтерв'ю. Зазвичай цей підхід застосовується для ринків продуктів харчування, напоїв, цигарок, косметики, засобів гігієни.

Основне завдання досліджень при використанні способу визначення розміру ринку за обсягами споживання – визначити кількість споживачів і середній рівень споживання. При опитуванні споживачів особливу увагу треба приділяти виборці. Вона має бути репрезентативною. Тобто структура вибірки по усіх значних характеристиках (рівень доходу, вік та інші соціально-демографічні й економічні параметри) повинна відповідати генеральній цілісності споживачів даного товару (послуги). Рекомендований обсяг вибірки – від 1000 до 3000 респондентів.

За обсягами продажів. Розмір ринку можна визначити за результатами продажів в оптовій та роздрібній торгівлі. Використовуються наступні способи: *аудит роздрібною торгівлі; опитування оптових компаній; експертні оцінки.*

Аудит роздрібною торгівлі будується на уяві, що даний продукт продається тільки через роздрібну мережу – гіпермаркети, супермаркети, спеціалізовані магазини, кіоски, ларьки на відкритих ринках тощо. Звідси шляхом фіксування і плюсування обсягу продажів у всіх роздрібних одиницях отримується розмір ринку збуту продукту. Часто звіти про дослідження попередніх років можна знайти відкритими. Самостійно таке дослідження провести складно. Важливо дотримати репрезентативність вибірки і правильно визначити квоти магазинів різних типів, що вимагає від спеціалістів високої кваліфікації. Збір даних часто проходить завдяки налагодженим зв'язкам дослідників і адміністрацій магазинів.

У представників оптових компаній з'ясовують наступні необхідні для визначення розмірів ринку параметри: обсяг і частота покупки (в середньому), перевага товарів і марок й т. ін. Основна складність при *опитуванні оптовиків* – знайти необхідну кількість компетентних респондентів і зуміти їх розговорити. Для стимулювання респондентів практично завжди використовується винагорода

– подарунки. При проведенні досліджень ринку промислової продукції спеціалісту потрібна відповідна підготовка в предметній галузі. Це допоможе інтерв'юєру знайти спільну мову з респондентом. Оптимальний обсяг вибірки в залежності від сегменту (ринку) – від 25 до 100 осіб.

Висновки експертів також допоможуть оцінити продажі на ринку. В експертну групу необхідно включити компетентних людей, які володіють питанням, інформовані, мають незалежний погляд, високий професійний рівень. В якості експертів можуть виступати керівники комерційних служб компаній-учасників ринку, представники професійних об'єднань, наукові співробітники галузевих інститутів, викладачі вищих навчальних закладів, журналісти, які пишуть статті на відповідні теми, чиновники, які курирують діяльність галузі, аналітики, які коментують проблеми ринку в пресі. Розмір вибірки залежить від мети дослідження і рівня обізнаності експертів. Інколи один добре обізнаний професіонал може бути ціннішим десятка своїх колег. Зазвичай обсяг вибірки складає 15-20 респондентів.

Непрямі методи. При нестачі статистичних даних або відсутності ресурсів на маркетингові дослідження застосовують *непрямі методи: за аналогією; за суміжними ринками; нормативне споживання; екстраполяція.*

За аналогією. Розмір ринку визначають виходячи з показників іншого (схожого) ринку. Наприклад, відомі обсяги світового рекламного ринку, світового ринку маркетингових досліджень, а також рекламного ринку України. Визначивши пропорційні співвідношення, можна поррахувати розмір вітчизняної індустрії маркетингових досліджень. Інший приклад, розміри одного з регіональних ринків можна визначити виходячи із його обсягів в іншому регіоні із застосуванням регіональних коефіцієнтів, розрахованих будь-яким рейтинговим агентством.

За суміжними ринками. Наприклад, розмір цементного ринку можна визначити за обсягом випуску мішків для його фасування.

Нормативне споживання. При використанні цього методу розмір ринку визначається як добуток суми норм споживання продукту та кількості споживачів.

Екстраполяція. Розміри теперішнього ринку можна визначити за його обсягами минулих років, якщо є дані про темпи росту ринку.

В умовах відсутності інформації підприємства часто розробляють власні методи, оцінюють обсяги продажів конкурентів за: розмірами рекламних бюджетів; кількістю вантажівок з товаром, які заїхали на територію складу; динамікою завантаження виробничих потужностей; фондом заробітної плати; тривалістю робочого тижня; рівнем зайнятості у відповідній галузі; обсягами капіталовкладень.

Всі запропоновані способи дозволяють оцінити розмір ринку досить приблизно. Але навіть орієнтовна та груба оцінка краща, ніж її відсутність. Якщо інформації немає, під загрозою виявляються результати багатьох інноваційних проєктів підприємства. Наприклад, маркетингові програми продажів

інноваційного продукту, складені без попередньої оцінки розміру ринку, виявляються некорисними.

За деякими ринками інформація взагалі відсутня, завершених досліджень немає. Єдиний вихід – проведення спеціальних досліджень, які є дорого вартими. Так, дослідження ринку конкретного товару в межах країни може коштувати сотні тисяч доларів США. В такій ситуації навіть непримиренні конкуренти бувають готові об'єднувати організаційні та фінансові ресурси для отримання дорого варті інформації. Це ще раз підтверджує важливість оцінки ринку для складання прогнозів продажів з мінімальними ризиками [8].

Отже, у розділі бізнес-плану інноваційного проекту «Аналіз ринкової ситуації» мають бути надані відповіді на питання:

- 1) *хто* буде купувати інноваційний продукт (продукцію)?
- 2) *чому* будуть купувати інноваційний продукт (продукцію)?
- 3) *у якій кількості* будуть купувати інноваційний продукт (продукцію)?

Будь-яке підприємство розуміє, що його продукція не може подобатись відразу усім споживачам, оскільки їх багато, вони широко розосереджені та мають різні нужди і потреби. Тому краще зосереджуватись на обслуговуванні окремих частин ринку (сегментів). Кожне підприємство має визначити найбільш привабливі сегменти ринку, які воно в змозі ефективно обслуговувати. Такий принцип отримав назву *цільового маркетингу*, застосування якого передбачає виконання трьох основних заходів: *сегментування ринку; вибір цільового сегменту; позиціонування товару на ринку*. Детально цільовий маркетинг описаний в роботі Ф. Котлера – засновника концепції маркетингу [9]. Сутність цього підходу полягає у наступному:

1) Після *сегментування ринку*, тобто розподілу споживачів за різними змінними параметрами, підприємству необхідно обґрунтувати *вибір стратегії охоплення ринку* (табл. 2).

Таблиця 2

Вибір стратегії охоплення ринку (власне опрацювання на підставі [9])

Фактори вибору	Недиференційований маркетинг	Диференційований маркетинг	Концентрований маркетинг
Обмежені ресурси підприємства	-	-	+
Однорідна продукція (сталь, пшениця, овочі)	+	-	-
Продукція, різна за конструкцією, функціями, властивостями (автомобілі, фотоапарати)	-	+	+
Новий товар (один варіант новинки)	+	-	+
Високий ступінь однорідності ринку	+	-	-
Недиференційований маркетинг конкурентів	-	+	+
Диференційований або концентрований маркетинг конкурентів	-	+	+

2) Далі проводиться *вибір цільового(их) сегменту(ів) (найбільш привабливих сегментів ринку)* заснований на: а) концентрації на єдиному сегменті; б)

орієнтації на купівельну спроможність; в) орієнтації на групу споживачів; г) вибірковій спеціалізації; д) повному охопленні ринку (рис. 1).

I3			
I2			
I1			
	B1	B2	B3

а) концентрація на єдиному сегменті

I3			
I2			
I1			
	B1	B2	B3

б) орієнтація на купівельну спроможність

I3			
I2			
I1			
	B1	B2	B3

в) орієнтація на групу споживачів

I3			
I2			
I1			
	B1	B2	B3

г) вибіркова спеціалізація

I3			
I2			
I1			
	B1	B2	B3

д) повне охоплення ринку

I – інтенсивність купівельної спроможності; B – вікові групи споживачів

Рис. 1. Способи охоплення ринку

На підставі рис. 1 стає зрозумілим, що вибір найбільш привабливого сегменту відбувається після того, як підприємство збере інформацію по кожному з дев'яти сегментів: обсяги продажів; очікувані темпи зростання ринку збуту; прогнозні величини прибутку; інтенсивність конкуренції; вимоги до каналів просування продукції до споживачів й т. ін. Найкращі значення аналізованих показників полегшують вибір найбільш привабливого сегменту. Але крім цього,

підприємство має співставити найпривабливіші сегменти з власними можливостями й обрати найбільш оптимальний варіант.

3) *Позиціонування товару на ринку* – дії, спрямовані на забезпечення продукції конкурентного положення на ринку (табл. 3).

Таблиця 3

**Шляхи позиціонування товару на ринку
(власне опрацювання на підставі [9])**

Фактори вибору	Позиціонування поряд з існуючим конкурентом	Запропонувати інноваційний товар, якого немає на ринку
Труднощі	Боротьба за частку ринку	Завоювання ринку «з нуля», що супроводжується ризиком
Умови застосування	Економічні та технічні можливості запропонувати кращий товар (за ціною та/або якістю)	Технічні можливості запропонувати принципово новий товар
	Великий розмір ринку для вміщення ще одного конкурента	Економічні можливості запропонувати принципово новий товар за цінами, що плануються
	Відповідність обраного шляху сильним сторонам підприємства	Наявність попиту для нового товару
Можливості	Завоювання та збільшення частки ринку	Відсутність конкурентів на початку дозволяє отримати максимальний прибуток

Позиціонування товару на ринку – це створення такого його образу в очах споживачів, який дозволив би їм відрізнити цей товар від аналогічних товарів на ринку. Для цього розробляється відповідний *комплекс маркетингу*, який включає товар, ціну, канали розподілу та способи просування продукції до споживачів і детально описується у «Плані маркетингу» бізнес-плану інноваційного проекту.

Від правильного позиціонування товару на ринку залежить його конкурентоспроможність.

В умовах ринкових відносин, в яких сьогодні підприємства України працюють і реалізують проекти, у тому числі й інноваційні, забезпечити безперервне їх функціонування у довгостроковій перспективі, що супроводжується поступовим надбанням нових техніко-технологічних та соціально-економічних якостей в умовах змін навколишнього середовища та постійним підвищенням ефективності господарської діяльності можливо завдяки випереджальному розвитку порівняно з конкурентами.

В умовах ринкових відносин, в яких сьогодні підприємства України працюють і реалізують проекти, у тому числі й інноваційні, забезпечити безперервне їх функціонування у довгостроковій перспективі, що супроводжується поступовим надбанням нових техніко-технологічних та соціально-економічних якостей в умовах змін навколишнього середовища та

постійним підвищенням ефективності господарської діяльності можливо завдяки випереджальному розвитку порівняно з конкурентами.

При складанні розділу бізнес-плану «Аналіз ринкової ситуації» необхідно:

1. Для кожного цільового сегменту виявити теперішніх конкурентів та можливих нових конкурентів у найближчому майбутньому (наприклад, Інтернет-магазини виникли як несподівані конкуренти для роздрібних торговців).

2. Проаналізувати тенденції, пов'язані з перерозподілом часток ринку конкурентів, щоб виявити, від кого надходить найбільша загроза (модель конкурентних сил М. Портера).

3. Сформувати унікальні конкурентні переваги та недоліки кожного з конкурентів на підставі аналізу їх цілей, стратегій, продукції, цін, витрат, організації сервісу.

4. Сформувати власні конкурентні переваги через з'ясування, що саме потрібно потенційним клієнтам і задовольнити цю потребу найкраще, ніж конкуренти.

Конкурентні переваги поділяються на 2 основні типи: більші низькі ціни; диференціація товарів.

Більш низькі ціни можливо утримувати за умови розробки, випуску і реалізації продукції з меншими витратами, ніж у конкурентів.

Диференціація – це здатність забезпечити покупця унікальною продукцією, або продукцією з більшою цінністю завдяки новим, особливим споживчим властивостям або після продажного обслуговування.

Конкурентна перевага будь-якого типу забезпечує більш високу ефективність використання ресурсів порівняно з конкурентами, та, відповідно, вищу прибутковість діяльності.

Виявити конкурентну перевагу простіше, ніж її утримати. М. Портер визначив *три чинники утримання конкурентної переваги* [10]:

1) ступінь переваги за ієрархією утримуваності. Переваги низького рівня (дешева робоча сила, сировина) легко отримуються, у тому числі і конкурентами. Переваги високого рівня можна утримувати тривалий час, але це супроводжується значними інвестиціями і ризиком не отримання прибутку (запатентована технологія, ділова репутація підприємства, тісні зв'язки з клієнтами, диференціація на основі більш унікальних властивостей);

2) кількість явних джерел конкурентної переваги підприємства порівняно з конкурентами;

3) постійна модернізація виробництва та інших видів діяльності.

На можливості утримати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі впливають ключові фактори успіху.

Ключовий фактор успіху (ключова компетенція) – це те, що підприємство може робити найкраще, тобто більш ефективно, ніж конкуренти. Це ті способи досягнення конкурентних переваг, якими володіє лише підприємство. На відміну від ресурсів, ключову компетенцію неможливо придбати, або можливо лише з цілим підприємством (поглинання та злиття підприємств у світі бізнесу відбуваються саме з цієї причини) [5].

Наприклад, підприємство володіє конкурентною перевагою «низькі ціни». Ключова компетенція – налагоджена система співпраці з постачальниками, що дозволяє утримувати низькі ціни.

Наявність ключових компетенцій є обов'язковою складовою бізнес-плану інноваційного проекту. Якщо ключові компетенції не вказані, це означає, що у ньому описується не інноваційний, а посередній товар, який не має суттєвих переваг порівняно з аналогічними товарами конкурентів, і його реалізація не принесе високий прибуток, або цей товар взагалі не буде продаватися.

Ключові компетенції є бар'єром, який захищає підприємство від прямої конкуренції, що підвищує вірогідність успіху бізнес-плану.

Крім аналізу ринку у розділі бізнес-плану «Аналіз ринкової ситуації» необхідно надати відомості про тих учасників інноваційного проекту, які будуть безпосередньо його реалізовувати. Якщо інноваційний проект реалізовує підприємство, яке вже працює на ринку, воно має представити результати аналізу внутрішнього середовища, що включає: *місію; ресурси; асортимент продукції; результати поточної діяльності; відносини з іншими підприємствами.*

Для успішного здійснення місії підприємство має володіти необхідними *ресурсами* для виробництва товарів і послуг: людськими, фінансовими, інформаційними, а також доступом до сировини та налагодженими зв'язками з постачальниками. У цьому розділі бізнес-плану чітко вказуються всі необхідні ресурси, їх наявність та можливості придбання у разі необхідності.

Людські ресурси. З точки зору придбання й управління – найбільш складний ресурс. У цій частині бізнес плану необхідно вказати наступне: чи володіють керівники підприємства та менеджери проектів ініціативністю та підприємницькими здібностями для здійснення місії; чи володіють працівники необхідними здібностями, знаннями, й навичками для реалізації бізнес-проекту; чи застосовує підприємство систему пошуку та навчання нових, а також підвищення кваліфікації існуючих працівників; моральні якості працівників; плінність кадрів.

Фінансові ресурси. Чи володіє підприємство необхідним капіталом (або доступом до нього) для здійснення діяльності і які питання фінансування необхідно вирішувати протягом реалізації проекту?

Інформаційні ресурси. Чи є у підприємства інформаційні джерела для підтримання планування, практичної реалізації і контролю за виконанням проекту? Чи володіє підприємство необхідними даними для вирішення завдань бізнес-плану?

Поставки. Чи є у підприємства налагоджені зв'язки з постачальниками деталей, компонентів, матеріалів, послуг для забезпечення виробничого процесу і наскільки вони надійні (відповідально відносяться до виконання своїх зобов'язань перед даним підприємством)?

Дана частина бізнес-плану необхідна для того, щоб визначитися з тим, які саме ресурси необхідні для реалізації інноваційного проекту, у якій кількості, чи є вони у підприємства і, якщо немає, як саме їх можна придбати.

Асортимент продукції. Надається опис поточного асортименту продукції підприємства за такими поясненнями: яку продукцію, за якими цінами і для яких сегментів ринку випускає підприємство; наскільки успішно продається нова продукція підприємства порівняно з аналогічною продукцією конкурентів; який вклад кожного виду продукції у загальні показники діяльності підприємства; чи не конкурують окремі види продукції підприємства між собою, якщо так, яким комплексом маркетингу можливо знизити внутрішній рівень конкуренції; який вид продукції займає найбільшу частку у загальному обсязі продажів або прибутку підприємства тощо. Ця інформація необхідна для виявлення маркетингових та виробничих можливостей підприємства стосовно рівня якості та конкурентоспроможності існуючої продукції з метою прогнозування цих характеристик для інноваційної продукції.

Інформація про *результати поточної діяльності* підприємства дає можливість проаналізувати попередні успіхи і невдачі, виявити його сильні і слабкі сторони, припустити, що можна очікувати у майбутньому від подібної діяльності. Крім того, аналіз результатів поточної діяльності дозволяє виявити лояльність споживачів до продукції та підприємства. Ця частина бізнес-плану необхідна для оцінки ефективності діяльності підприємства, що важливо для потенційних інвесторів, керівництва підприємства та людей, які будуть реалізовувати інноваційний проект (табл. 4):

Таблиця 4

**Мета та зміст напрямів поточної діяльності підприємства
(власне опрацювання на підставі [5, 6])**

Напрямок	Мета	Зміст
1	2	3
1. Організаційно-правовий статус	Відзначити законність діяльності	- організаційно-правова форма, назва та дата створення підприємства; юридичний та фактичний адреси підприємства та його структурних підрозділів; юридичні ознаки підприємства; перелік видів діяльності; засновники підприємства (їхня частка у статутному капіталі)
2. Правове середовище господарської діяльності	Підтвердити законність проведення діяльності	- перелік всіх правових документів на дозвіл проведення діяльності (ліцензії, сертифікати тощо). У додатках наводяться копії документів
3. Керівництво	Відмітити наявність кваліфікованого управління інноваційним проектом	- інформація про ключові фігури підприємства – генерального директора, фінансового директора, головного бухгалтера, – про ключові фігури інноваційного проекту – менеджера проекту, головного інженера, комерційного директора
4. Організаційна структура і персонал	Показати наявність необхідного персоналу для реалізації інноваційного проекту	- основні структурні підрозділи підприємства та взаємозв'язки між ними

1	2	3
5. Напрями діяльності	Підтвердити досвід роботи для можливостей реалізації інноваційного проекту	- за кожним видом діяльності наводяться основні характеристики продукції (робіт, послуг), що випускається, сертифікати, досвід роботи по даному напрямку
6. Клієнти	Відмітити лояльність клієнтів та наявність попиту на продукцію підприємства	- основні типи клієнтів та найменування крупних клієнтів
7. Положення на ринку	Довести стійке положення підприємства на ринку та активний розвиток діяльності в сегментах, в яких воно працює	- кількісна характеристика положення підприємства на ринку: річні показники виручки по кожному напрямку діяльності, частка ринку (для крупних підприємств); - якісна характеристика положення підприємства на ринку: ключові фактори успіху та конкурентні переваги
8. Виробничо-технологічний комплекс	Довести здатність підприємства ефективно управляти власним виробничим комплексом	- структура і склад основних засобів підприємства з використанням діаграм
9. Виробничо-економічна діяльність	Показати ефективність діяльності підприємства	- виручка за передостанні декілька періодів в розрізі по кварталах загалом по підприємству та за окремими напрямами діяльності; - динаміка виручки з поясненнями змін; - аналіз витрат з виділенням найбільш суттєвих для даного бізнесу; - аналіз прибутковості діяльності загалом та за окремими видами
10. Фінансовий стан	Підтвердити фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність підприємства	- аналіз фінансово-економічної діяльності за звітами «Баланс» та «Звіт про фінансові результати»

Відносини з іншими підприємствами. Як зовнішні, так і внутрішні споживачі бізнес-плану мають бути впевнені, що підприємство має доступ до необхідних сировини і матеріалів для виробництва продукції, а також до каналів збуту. Для забезпечення позитивного рішення зовнішніх споживачів про інвестування інноваційного проекту корисно мати укладені договори про поставку сировини і матеріалів та про збут продукції. Особливо цей розділ важливий для новостворених підприємств без передісторії.

За результатами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ у бізнес-плані доцільно представити SWOT-аналіз, який є водночас простим та ефективним інструментом виявлення сильних і слабких сторін діяльності

підприємства та можливостей і загроз ринкового зовнішнього середовища (рис. 2).

Абревіатура *SWOT* так і розшифровується: *S* – *Strength* (сила); *W* – *Weakness* (слабкість); *O* – *Opportunity* (можливість); *T* – *Threat* (загроза).

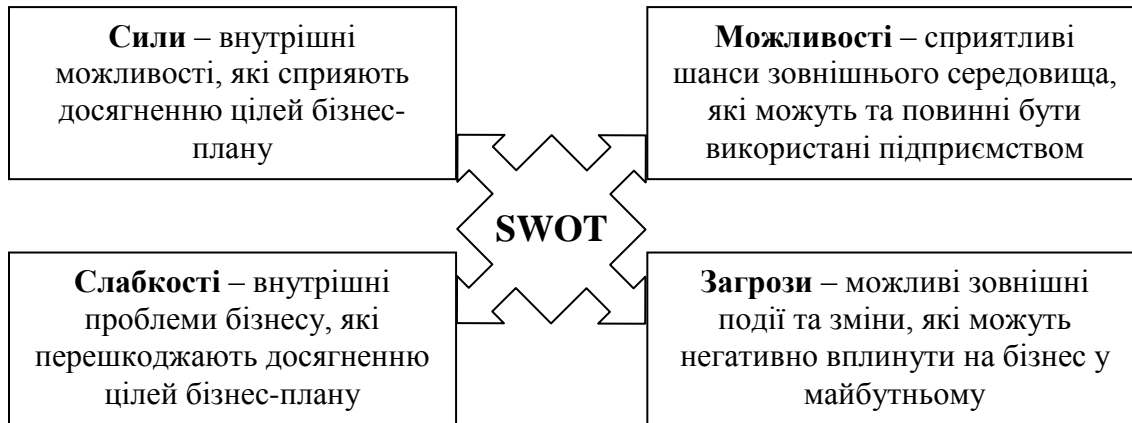


Рис. 2. Розшифровка аббревіатури *SWOT*

Сили і слабкості є контрольованими змінними, їх легко ідентифікувати всередині підприємства. Можливості та загрози є неконтрольованими змінними, оскільки виходять ззовні (із зовнішнього оточення підприємства). Підприємство має не тільки знати можливості та загрози зовнішнього середовища та пристосовуватися до них, але й використовувати їх на власну користь.

SWOT-аналіз широко описаний у багатьох наукових джерелах [11-16]. Загалом його проведення відбувається за етапами:

1) визначення переліку сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз. Загальноприйнятого переліку не існує, оскільки зміст такого аналізу є специфічним залежно від мети його проведення та особливостей ведення бізнесу. Після складення переліку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, їх необхідно оцінити з точки зору важливості та, відповідно, можливого ступеня впливу на реалізацію бізнес-плану;

2) оцінка сильних і слабких сторін (факторів внутрішнього середовища);

3) оцінка можливостей і загроз (факторів зовнішнього середовища);

4) встановлення зв'язків між факторами внутрішнього і зовнішнього середовищ у SWOT-матриці;

5) вибір відповідної стратегії та розробка комплексу заходів щодо реалізації бізнес-плану інноваційного проекту.

При здійсненні аналізу зовнішнього середовища необхідно пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність. Так, нереалізована можливість, якщо її використає конкурент, може стати загрозою для підприємства. Або, навпаки, якщо конкуренти не помітили виявлену загрозу, для підприємства це може стати тимчасовою можливістю.

Аналіз зовнішнього середовища – це важкий та трудомісткий процес, який потребує уважної оцінки всієї сукупності вагомих для підприємства факторів та

встановлення зв'язків між ними. Не знаючи тенденцій розвитку зовнішнього середовища, підприємство не може бути до кінця впевненим, що реалізація бізнес-плану інноваційного проекту буде успішною, а саме підприємство буде ефективно працювати та розвиватися у довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури:

1. Янковець Т. М. Економічна сутність бізнес-плану інноваційного проекту / Т. М. Янковець // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. – 2013. – Вип. 1 (38). – С. 317-321.
2. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: [Монографія] // Переклад на українську мову під редакцією проф. Ярошенка Ф.О. – К.: Новий друк, 2010. – 160 с.
3. Батенко Л. П. Управління проектами: [навч. посібник] / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.
4. Баринов В. А. Бизнес-планирование : [Учебное пособие] // В. А. Баринов. – М. : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2006. – 272 с.
5. Бизнес-план: стандарты бизнес-планирования [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://biznes-planu.blogspot.com/p/blog-page_12.html.
6. Лосев В. А. Как составить бизнес-план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей // В. А. Лосев. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2011. – 208 с.
7. Рябых Д. Бизнес-планирование на компьютере // Д. Рябых, Е. Захарова. – СПб : Питер, 2009. – 240 с.
8. Матеріали журналу «Генеральний директор» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: <http://www.director.com.ua>.
9. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс : [Текст] / Ф. Котлер. – М.: 2007. – 656 с.
10. Porter, M. (1998) On Competition, Boston: Harvard Business School, 1998.
11. Баринов В. А. Стратегический менеджмент : [учебник] / В. А. Баринов, В. Л. Марченко. – М. : ИНФРВА-М, 2006. – 237 с. – (Учебники для программы МВА).
12. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : [монографія] / За заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенко. – Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2010. – 624 с.
13. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : [навч. посібник] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с.
14. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : [навч. посібник]. Видання 2-ге, доп. / К. І. Редченко – Львів : «Новий світ-2000», 2003. – 272 с.
15. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : [учеб. для вузов]. 5-е изд. / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2005. – 448 с.
16. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : [учеб. для вузов]. 5-е изд. / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2008. – 368 с.