

## НАЛЕЖНЕ ОЦІНЮВАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМЦЯ ЯК ОДИН ІЗ КРОКІВ ДО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО УСПІХУ

*Розглянуто роль оцінювання можливостей підприємця після обрання підприємницької ідеї в період старт-апу і в подальшій діяльності. Дано розширене поняття можливостей підприємця, приведена структура можливостей, показані методи дослідження можливостей*

**Ключові слова:** підприємництво, підприємець, можливості, оцінювання можливостей, невизначеність ринку, підприємницький успіх

**Постановка проблеми.** Ефективність вітчизняного підприємництва є досить низькою: фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування по Україні у 2010 р. свідчать про те, що 41,0 % суб'єктів господарювання є збитковими, а рівень рентабельності становить – 4,1 %.

У Програмі розвитку науково-технічної та інноваційної сфери на 2011-2014 рр. зазначено, що однією із проблем є те, що пропонувані наукові результати світового рівня не знаходять застосування в економіці через низьку сприйнятливості підприємницького сектору до інновацій. І, як результат, існує загроза переорієнтації вітчизняної науки на вирішення проблем інноваційного розвитку інших країн і перетворення України на експортера товарів і послуг з низьким рівнем доданої вартості, у тому числі у сфері інтелектуальної праці [3].

Ця стурбованість підтверджується цифрами щодо впровадження інновацій: у 2011 р. частка промислових підприємств, що займалася інноваціями становила 16,2 %, а частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції – 3,8 %. Наукоємність ВВП у 2011 р. складала – 0,79 % (у 2000 р. – 1,16 %), в той час у ЄС показник наукоємності ВВП у середньому складає 1,9 %, у Фінляндії й Швеції – 3,7 %, США й Німеччині – 2,7 % [3]. Серед причин такого положення, в першу чергу, необхідно визначити неналежне оцінювання своїх можливостей підприємцями при введенні підприємницьких ідей у життя, незалежно від розмірів їхніх підприємств.

### Аналіз останніх досліджень та постановка завдання.

Проблемам підприємництва присвятили свої роботи представники економічної науки: С.Ф. Покропивний, А.М. Колот, В.Є. Пилипенко, колективи авторів І.П. Продіус, Т.А. Владимірова, В.Г. Діневич, Д.В. Запорожан, А.В. Скіяренко, С.М. Злупко, О.В. Стефанишин, А.А. Швайка, А. Загородній, Л. Гром'як та інші. Останні роки проблематика успішного підприємництва зайняла належне місце і серед психологів, їй присвятили свої роботи: С.Д. Максименко, І.Є. Задорожнюк, С. Малахов, Г.В. Ложкін, В.В. Спасенников, Ю.Ф. Пачковський та інші. Однак, зважаючи на те, що проблема успішного підприємництва розглядається то економістами, без врахування особистості підприємця, то психологами – у відриві від економіки, ряд питань залишається поза увагою науковців. Одним із них є оцінювання можливостей підприємця перед започаткуванням підприємницької діяльності

**Викладення основного матеріалу.** Маючи підприємницьку ідею підприємцям не слід поспішати з її реалізацією. В першу чергу їм необхідно прорахувати свої можливості.

У зв'язку з тим, що вітчизняне підприємництво не розглядалося в контексті можливості підприємців, варто більш детально розглянути саме поняття “можливість”, встановити залежність між можливістю й успіхом підприємницької діяльності.

В.І. Даль розглядає поняття “возможный” (українською мовою – “можливий”) та дає наступне тлумачення: “що може бути, або що збудеться та може бути здійсненим” [2, С. 135]. Першим поняття “можливість” як філософську категорію розглянув Аристотель в учинні про нескінченність, де він поняття можливості розглядає як потенційність. Думку ж про категоріальний характер поняття “можливість” перше висунув Г. Іхгейзер (1933). Пізніше А. Гелен вже з усією впевненістю назвав поняття “можливість” категорією. Після нього цю думку підтвердив В. Камлах, а В. Дилтей закрив основи такого тлумачення [4]. **Можливість** – це філософська категорія, яка відображає те, що може

з'явитися, відбутися за відповідних умов. З іншого боку, можливість – це напрям розвитку, який присутній у кожному життєвому прояві, і, звичайно, у підприємницькій діяльності. Звідси, можливість, з одного боку, виступає в якості майбутнього, що розкриває зміст, а з іншого – як пояснює, тобто як категорія. Можливість перетворюється в дійсність через необхідність. Можливість і дійсність знаходяться в діалектичній єдності, вони рухомі, міняються місцями, взаємно переходять одна в одну. Будь-який розвиток можна показати як рух від можливості, що виникає в умовах дійсності, до нової реальності з притаманними їй можливостями.

Можливість підприємця варто розглядати в двох аспектах: внутрішня можливість та зовнішня. Внутрішня можливість підприємця розкривається структурою особистості та характеризується відповідними здібностями та характерними рисами, що сприяють підприємницькому успіху. Зовнішня можливість підприємця щодо втілення підприємницької ідеї в успішну діяльність зумовлюється факторами та обставинами, які є у зовнішньому середовищі і які безпосередньо не залежать від нього, але на які він в той чи інший спосіб може впливати та використовувати в своїх інтересах. Від існування таких можливостей та вмілого їх використання залежить успіх підприємницької діяльності. Саме тому, перш ніж приступити до втілення підприємницької ідеї в діяльність підприємцю необхідно ретельно вивчити свої можливості, як внутрішні, так і зовнішні.

На жаль, коло можливостей підприємця як самими підприємцями, так і представниками економічної науки, а також урядовцями необгрунтовано звужено: вони можливості підприємництва зводять лише до фінансових, тобто є гроші – буде успіх. Але практика підприємництва, і в першу чергу, вітчизняна, свідчить про протилежне: люди знаходять гроші на ведення підприємницької діяльності, але не отримують бажаних результатів. Зазвичай вітчизняні підприємці, особливо початківці, розглядають можливість як наявність стартового капіталу та, іноді, пов'язують можливість із наявністю соціальних зв'язків. Разом з тим, і одне, і друге свідчать лише про наявність ресурсів, і тільки, що не розкриває наявні можливості чи неможливості підприємця щодо втілення конкретної підприємницької ідеї в діяльність. Не випадково в Україні третина малих підприємств після реєстрації практично не функціонує, а серед суб'єктів ЄДРПОУ значна частина є економічно неактивними. Так наприклад, у Житомирській області економічна активність суб'єктів ЄДРПОУ складає лише 56,3 %. Причиною такого становища є нехтування таким важливим заходом, що має передувати самій діяльності, як вивчення можливості підприємницької структури.

Перш ніж розпочати підприємницьку діяльність необхідно дати відповідь на питання: чи діяльність за **обраною підприємницькою ідеєю є можливою за наявних умов?**

Процес генерації ідеї допомагає підприємцю розробити план дій в деталях і зробити його більш чітким та надійним. Проте попередня робота на цьому не закінчується. Різниця між успішним стартом і поразкою чи успіхом – є результат того, якою можливістю володіє підприємець і як він її використовує. Перш ніж приступити до старту підприємницької діяльності варто витратити певний час і ресурси на вивчення життєздатності підприємницької ідеї, тобто на вивчення можливості. Ось як пише Г. Форд: “Поспішати з виробництвом, не будучи впевненим до кінця у своєму продукті, неможна” [6, С. 24].

Варто виділити сім основних вимірів можливостей, які підприємець має повністю розуміти, перш ніж розпочати власну справу. Розставимо їх за рейтингом значущості: 1 – споживачі; 2 – конкуренти; 3 – постачальники; 4 – уряд; 5 – податки; 6 – дозвільна система; 7 – широке глобальне оточення.

На жаль, проведені опитування показують, що самі підприємці в основному вважають, що їхні проблеми криються лише у незадовільному впливові урядових органів, особливо податкових та дозвільних, на підприємницьку діяльність, а на інші чинники практично не звертають уваги.

Вивчивши та узагальнивши практику підприємництва у країнах з розвинутими ринковими відносинами, пропонуємо розглянути способи оцінювання можливостей підприємницьких структур за визначеним рейтингом.

**Споживачі.** Підприємцю або підприємцям перш ніж розпочати діяльність необхідно з'ясувати хто буде їхніми споживачами. Це питання потребує відповіді в першу чергу. Воно може бути досить проблематичним. Нехтування оцінювання цієї можливості підприємця може призвести до великої економічної невдачі та втрат. Як приклад, можна навести впровадження інноваційного проекту "Ірідіум" компанією "Моторола". Мета проекту полягала в створенні глобальної системи супутникового телефонного зв'язку. Вартість проекту оцінювалась в 5 млрд. доларів. На жаль, компанія при введенні цього амбіційного проекту не вивчила своїх потенційних споживачів, покладаючись на його новизну. Як результат – за рік компанія спромоглася укласти лише 10 тис. абонентських договорів, в той час, коли лише на рекламну кампанію було витрачено – 180 млн. доларів [5]. Компанія "Моторола" при введенні проекту, не прорахувала свої можливості відносно споживачів й понесла збитки.

Підходи до вивчення споживачів можуть різнитися в залежності від типу підприємницької діяльності. Однак, необхідно приділяти увагу вивченню не тільки основних споживачів, а й потенційних, не тільки прямих, а й непрямих. Розглянемо на прикладі. Так, при відкритті ресторану підприємець може надіятись, що усі, хто хотітиме їсти в ресторані і будуть його клієнтами. Для того, аби не попасти в халепу, йому потрібно серйозно вивчити клієнтську базу таким чином, щоб мати можливість оптимізувати ознаки, які є найбільш важливими для його споживачів.

Для більш кращого вивчення споживача, варто розбити потенційних споживачів на три категорії: споживачі першої цільової аудиторії, споживачі другої цільової аудиторії та споживачі третьої цільової аудиторії.

Основну увагу необхідно приділити споживачам першої групи. Ці споживачі (на думку підприємця) скоріш за все купуватимуть продукт за ціною, яку визначить підприємець, та з частотою, яка йому дозволить досягти основної мети – отримання прибутку. Наприклад, підприємець відкриває ресторан швидкого обслуговування з українською кухнею. Сектор зростає навіть в період економічного спаду, оскільки споживач прагне отримати менш дорогу їжу з відповідною якістю. Ресторани швидкого обслуговування мають зазвичай більшу площу кухні і зони споживання їжі, ніж фаст-фуд. Тому підприємець хоче, щоб споживачі платили трохи більше, ніж клієнти фаст-фуду за вищу якість обслуговування. Розумним розміщенням такого ресторану може бути торговий центр, який приваблює покупців із середнім і високим рівнем доходів. Цільовими споживачами першої цільової аудиторії в даній ситуації можуть бути жінки віком 30-45 років з середнім доходом їхніх домогосподарств, або вище середнього, оскільки такі жінки полюбують шопінг, сліdkують за харчуванням, полюбують етнічну їжу. Протягом стадії дослідження споживача першої цільової аудиторії підприємець має докласти зусиль, щоб краще зрозуміти поведінку її представників: як часто вони ходять за покупками, як часто вони їдять поза домом, які інші активності вони проявляють. Ця інформація опосередковано дасть підприємцю можливість

простежити такі речі, як дохід та демографічні фактори, персональні риси та психографічні фактори, інші цінності споживачів цієї групи.

Протягом стадії старту підприємець може розробити дизайн інтер'єру таким чином, щоб він найбільш імпонував споживачам першої цільової аудиторії. Він може зробити меню, яке б найбільш відповідало їхнім дієтичним перевагам. Протягом операційної діяльності підприємець має спрямовувати свої маркетингові зусилля так, щоб отримати максимальний доступ до споживача першої цільової аудиторії, та натренувати своїх працівників таким чином, аби вони і могли, і взаємодіяли з цією категорією споживачів у відповідній і ефективній манері. Необхідно зауважити, що робота зі споживачами буде відрізнятися в залежності від об'єкту підприємницької діяльності. Наприклад, фаст-фуд, суши-бар чи ресторан української кухні, оскільки змінюється сама споживачья група, яка відноситься до першої цільової аудиторії.

Підприємець, звичайно, має фокусуватися на споживачеві першої цільової аудиторії, але при цьому не забувати і про споживачів другої цільової аудиторії. Споживачі першої групи можуть бути найбільш відданими і частими споживачами, однак для збільшення прибутків, підприємцю варто залучити частину споживачів, які відносяться до другої цільової аудиторії. Так, у нашому прикладі, представниками другої цільової аудиторії можуть бути чоловіки з такими ж демографічними ознаками, як і представники першої цільової аудиторії, старші пари, які є активними і знаходяться у передпенсійному віці, а також молоді люди – випускники ВНЗ. Ці групи також можуть віддавати перевагу цьому ресторану, однак частота відвідувань буде значно менша. Окрім цього, споживачі другої цільової аудиторії можуть стати частиною стратегії підприємця щодо зростання. Підприємець, з метою залучення споживачів цієї групи, може розширити меню чи локацію. Працюючи з другою групою споживачів, підприємець зможе зрозуміти, які доходи мають представники цієї групи, що допоможе йому прийняти правильні стратегічні рішення щодо розширення діяльності.

Третя група заслуговує на мінімальну увагу зі сторони підприємця, тому в період дослідження та старту не варто на неї витрачати багато часу. Однак, коли підприємець увійде у стадію запланованої операційної діяльності, до неї варто приглянутись. Може виявитись, що ця група має більший потенціал, ніж він думав при обстеженні. В період операційної діяльності необхідно відслідковувати поведінку споживачів усіх груп, аби виявити найбільш відданих, вивчити їхні потреби, намагатися задовольнити їх, аби закріпити бажання споживачів залишитися з підприємством.

Досліджуючи споживачів варто пам'ятати, що це не статична група, яка є незмінною протягом тривалого часу. Вони еволюціонують, змінюються, переходять від однієї компанії до іншої. Для того, щоб не тільки зберегти наявних споживачів, але й залучити інших, підприємцю необхідно відслідковувати тенденції, які впливають на їхню купівельну поведінку сьогодні, та прораховувати як можуть вплинути на неї у майбутньому. І ще одним із дуже важливих елементів роботи зі споживачем у вітчизняному (пострадянському) ринковому середовищі є поважне ставлення до споживача та його потреб, що часто нехтується працівниками, які знаходяться у безпосередньому контакті зі споживачами. Тому виникає дуже велика проблема у нашому суспільстві – навчити персонал працювати зі споживачами таким чином, аби у них було бажання щоразу повертатися до вашого підприємства і витратити гроші саме тут. Аналогічно питання споживачів необхідно розглядати у будь-якій діяльності. Споживачі є категорією рухливою, і їхня відданість одному чи іншому постачальнику залежить від багатьох факторів.

При вивченні споживачів необхідно вивчати **тенденції**, які супроводжують підприємницьку діяльність і які безпосередньо впливають на потреби ринку.

Починати розгляд тенденцій варто від макро рівня, звужуючи коло досліджень до більш вузького рівня, до того, як тенденції впливають на вашу споживачську групу. Незліченні макро тенденції впливають на потенційний попит на продукт конкретного підприємця. Тенденції створюють нові категорії продукту, чи сприяють виникненню нових ринків, які можуть бути особливо привабливими та створювати нові підприємницькі можливості. Збіг різних тенденцій підвищує силу можливості. Наприклад Інтернет-бум: спочатку персональні комп'ютери стали незамінними на роботі, що значно збільшило кількість обізнаних користувачів; це відкрило дорогу комп'ютерам у домівки, де до існуючих користувачів підключилися діти, підлітки і навіть пенсіонери, збільшуючи коло споживачів.

Тенденції виникають і у більш вузькому колі, при цьому вони можуть бути такі ж сильні, як і в попередньому варіанті. Вони навіть можуть бути передвісниками більших макро тенденцій. Тенденції часто є передвісниками появи нових ринків та попереджають, що вікно можливості скоро відкриється. Тенденції впливають на зростання потреби на ринку.

Щоб чітко визначити розмір потреби, необхідно почати з макро ринку, звужуючи своє дослідження до свого сегменту та своєї географічної локації. Звичайно, з часом, коли підприємство буде розширюватись, воно вийде за рамки свого сегменту та початкової географічної локації, однак у найбільш критичні (перші два) роки, підприємець має бути впевненим, що підприємство виживе на старті, а тому він має бути впевненим у базовій потребі на його продукцію.

Розмір ринку не є сталим. Тому важливо знати розмір ринку не тільки сьогоднішній, а й на перспективу. Якщо підприємець врахував ринкові тенденції, то потреба на його продукт скоріш за все буде зростати. Привабливі можливості відкриваються на зростаючих ринках, тому що там потреба (попит) перевищує пропозицію, як результат, новим фірмам не доводиться конкурувати по ціні, що є дуже важливим. На ранніх етапах, коли команда фірми і її працівники отримують перший досвід і знання, операційні витрати будуть вищими, ніж пізніше, коли підприємство уже напружувало ефективні процедури та системи. Зростання ринку також означає те, що конкуренти підприємства прагнуть отримати нових споживачів, які виходять на ринок, і не прикладати зусилля, аби переманити ваших споживачів.

Оцінка темпів зростання є важким процесом, однак підприємець може зробити певні припущення, оцінюючи тенденції та визначивши теперішній розмір ринку.

Вивчаючи можливість, необхідно встановити як часто середній споживач купує продукт підприємства, і як багато він готовий за нього заплатити. В ідеалі продукт підприємства буде мати досконалу нееластичну потребу: споживач готовий платити будь-яку ціну за продукт. Для продукту з еластичною потребою, розмір попиту буде зменшуватися при зростанні ціни, і навпаки. При нееластичному ринку при зміні ціни у будь-який бік попит лишається незмінним. Однак, на практиці практично завжди присутня еластичність ринку у споживачької потребі: при збільшенні ціни – попит все ж буде зменшуватися, наприклад в результаті частоти покупки, а при зменшенні ціни – збільшуватися, за рахунок як частоти покупок, так і за рахунок їх обсягу. Тому для забезпечення регулярних покупок варто встановлювати оптимальну ціну, яка б з одного боку заохочувала споживача до здійснення регулярних покупок, а з іншого – дозволяла б отримувати привабливу рентабельність підприємницької діяльності. Так, Генрі Форд у своїй книзі "Моє життя мої досягнення" пише: "Завжди знайдуться люди, котрі готові викласти гроші за товар, але тільки в тому випадку, коли ви надасте їм те, що їм потрібно, і за розумною ціною" [б. С. 64]. Своєю практикою ведення бізнесу Г. Форд неодноразово доводив, що ціна має знижуватися у зв'язку із зменшенням витрат виробництва, а не у зв'язку з падінням попиту через незадоволення ціною. Підприємці мають грамотно розробляти цінову стратегію.

**Цінова стратегія.** Зростання ринку, частота покупок і ціна мають відповідну кореляцію, і їх розбалансованість може завдати шкоди доходності і, навіть, життєздатності підприємства.

Розглянемо одну класичну помилку в ціновій стратегії виходу на ринок. Часто підприємці з метою залучити якомога більше споживачів і відвернути їх від існуючих альтернатив, встановлюють ціну нижчу ніж у конкурентів, не зважаючи на те, що встановлена ціна є нижчою від собівартості продукції. Вони розраховують на те, що коли продукт буде визнаним і прийнятим споживачами, а підприємство завоює свою частку ринку, то з'явиться можливість підняти ціну і таким чином компенсувати непокріті збитки. Існує декілька недоліків цієї стратегії.

1. Новаторські підприємства часто стартують на ринках, де попит переважає пропозицію, тобто де ціна відносно нееластична. За таких умов споживачі хочуть отримати продукт, і готові за нього платити більше.

2. Багато нових продуктів розробляють так, щоб вони були кращими від існуючих альтернатив. Вони надають більшу цінність ніж продукти конкурентів, і ціна має відображати цю вищу цінність, особливо коли собівартість цього продукту значно вища ніж альтернативних продуктів через нові додаткові ознаки.

3. Ціна подає сигнал споживачам. Вони його сприймають так: якщо продукт з більшою цінністю (за оцінкою виробника, або збудовика) коштує менше, або його ціна рівна альтернативним продуктам нижчої якості, то напевне продукт не такий уже й гарний, як його рекламують.

4. Навіть за умови, коли таким чином вдається залучити споживачів на новий дешевий продукт, у підприємства на етапі старту можуть виникнути проблеми із забезпеченням попиту, так як попит за низькою ціною може перевищити можливість підприємства. Споживачі дуже не постійні, при відсутності продукту вони можуть перейти до іншого постачальника, конкурента, хоча, можуть і чекати на ваш продукт.

5. При підвищенні ціни з часом ті ж самі споживачі можуть чинити супротив проти вищої ціни, не купуючи такі товари, в той час як підприємець практично не може увесь час продавати свій продукт за демпінговою ціною. Споживачі формують внутрішнє сприйняття цінності товару і можуть сприйняти підвищення ціни як сигнал до того, що їм пропонують невідповідний продукт.

6. Споживачі зазвичай шукають нижчу ціну, і при появі такого ж товару за нижчою ціною, вони можуть перекинути свій інтерес на ваших конкурентів.

Знайти і встановити правильну ціну – це складний процес, який вимагає розуміння структури власних витрат. Підприємець не може встановити ціну нижчу за собівартість продукції на тривалий час, якщо він тільки не має великих фінансових запасів.

Кращим підходом у встановленні ціни є орієнтація не тільки на свою собівартість, а й на ціни конкурентів. Підприємці, які виводять на ринок новий продукт, можуть стверджувати, що вони не мають конкурентів. За таких умов важливо зрозуміти, як споживач задовольняє свої потреби, які підприємець хоче заповнити новим продуктом. Варто прорахувати скільки споживачам коштує задоволення цих потреб, а потім, спираючись на одержаний результат, визначити ціну, яка б відображала новий процес, плюс суму винагороди за додану цінність, яку несе в собі новий продукт.

**Конкуренти.** Розглядаючи конкурентів, необхідно враховувати не тільки прямих конкурентів, а й непрямих, тобто тих, які іншим (альтернативним) способом задовольняють потреби споживачів. Більшість підприємств-початківців зазвичай занадто мало уваги приділяють вивченню своїх конкурентів. Наприклад, занадто оптимістично налаштований підприємець може заявити, що він не має конкурентів, бо він виводить на ринок новий продукт. Такий підхід не враховує таку просту річ як те, яким чином задовольняється потреба сьогодні. Так, з появою побутової пральної автоматичної машини не все населення, яке б могло бути потенційними

споживачами, кинулося її купувати в силу різних причин: через відсутність центрального підведення води; відсутність грошей на покупку нової пральної машини; силу звички до старих технологій; побутові послуги з прання та хімічної чистки одягу тощо. В даному випадку не враховуються непрямі конкуренти підприємства, які в той чи інший спосіб задовольняють потреби споживачів. І таких конкурентів не варто ігнорувати.

Для того, щоб більш повно визначити конкурентів, потрібно розпочати зі споживача та визначити, як споживач задовольняє свої потреби, які б могли задовольнити продукти вашого підприємства. Необхідно визначити прямих конкурентів, непрямих конкурентів та альтернативи (наприклад, не купують пральні машини, бо здають білизну у пральні). Кількість і сила конкурентів підприємства відображає структуру ринку. У зрілому ринку галузь зазвичай консолідована і сила існуючих конкурентів висока. Вихід на такий ринок є складним, оскільки більшість конкурентів контролює певні канали дистрибуції. Особливо відчутною ця проблема є для вітчизняних підприємницьких структур, які зазвичай ведуть, так звану, наслідувану підприємницьку діяльність, і не застосовують інновацій. Так, кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації у 2010 р. складала лише 1217 із загальної кількості суб'єктів ЄДРПОУ в промисловості – 127503.

Більше того, необхідно постійно пам'ятати, що на ринку існує жорстка конкуренція. Якщо входження на ринок буде успішним, сильні конкуренти можуть провести відповідні контр-міри. Вони можуть знизити ціни до точки беззбитковості, що зробить складною конкуренцію для нових підприємств, у яких витрати на етапі старту ще досить високі. Такі конкуренти можуть дозволити собі збільшити витрати на рекламну кампанію та в інший спосіб звернути увагу саме на свій продукт. Хорошим фактом для нових підприємств є те, що сильні конкуренти зазвичай не звертають уваги на нові, стартуючі підприємства, оскільки обсяги продукції останніх на стільки малі, що вони не складають загрози в короткій та середньостроковій перспективі. Однак підприємці, що виводять на ринок новий продукт, мають бути готовими до непередбачуваних обставин, які можуть виникнути, коли великі компанії зреагують на появу нових раніше, ніж ті очікували.

Більше того, ринки, що зароджуються, характеризуються наявністю невидимих конкурентів. Підприємці часто переконані в тому, що їхня ідея така унікальна, що вони отримують значні переваги над можливими конкурентами. Однак, може виявитись, що вони не єдині у своїх інноваціях, й інші підприємці працюють над подібною проблематикою. В даному випадку спостерігається "справжня невизначеність ринку".

Ще Ф. Найт довів, що підприємець працює в ситуації, де ризик визначити неможливо, він працює в умовах невизначеності [8].

Й. Шумпетер вважав впровадження інновацій основним завданням підприємця, так як саме інновації дозволяють їм отримати конкурентні переваги на ринку [7]. В свою чергу, ці переваги призводять до руйнувань конкуруючих фірм та призводять до постійних змін на ринку. Можливості передбачити появу інноваційних складових конкурентів, або хоча б прорахувати математично ймовірність їх появи була б можливою за умови наявності повного знання щодо всіх учасників ринку, а також щодо всіх чинників, що впливають на ринок. А відсутність можливості володіти повним об'ємом інформації щодо ринку робить неможливим мати об'єктивну оцінку стосовно ризику і породжує ситуацію невизначеності. **Невизначеність** – це неможливість в будь-якій мірі прорахувати ймовірність позитивного чи негативного результату діяльності. Невизначеність ще більш ускладнює оцінку можливостей підприємця серед його конкурентів.

В той час як вивчення існуючих конкурентів є досить легким процесом, надзвичайно важко встановити потенційних конкурентів. Спочатку підприємцю необхідно

дослідити оточення для ідентифікації невидимих конкурентів. Існує декілька джерел інформації, якими підприємець може скористатися. Скоріш за все конкурент використовує ті ж входи: в першу чергу, це будуть ті ж постачальники. Необхідно з'ясувати у своїх потенційних постачальників, які підприємства користуються схожими послугами та купують у них схожий товар. Зазвичай постачальники у таких питаннях не бачать конфлікту інтересів і можуть поділитися інформацією. Можна скористатися стороннім соціальним каналом для визначення таких конкурентів. Досвідчені інвестори мають інформацію щодо галузі і можуть знати про ваших невидимих конкурентів. Підприємець також може запитати у інвесторів, кого вони бачать їхніми потенційними конкурентами. Розумний підприємець має проводити уважний моніторинг сегменту ринку, в якому він діє, для того, щоб уникнути сюрпризів від непомічених конкурентів.

Вивчаючи конкурентів, окрім аналізу прямих конкурентів, які є найбільш небезпечними на даному відрізку часу, необхідно витрати час і засоби, аби зрозуміти, чому ваш цільовий споживач зацікавлений у продукції ваших непрямих конкурентів та в альтернативах. З підвищенням знання ринку підприємець починає розуміти ключові фактори успіху, які відрізняють успішні фірми від тих, що зазнають поразки. Ключові фактори успіху – це атрибути, які впливають на рішення споживача щодо того, де він витратить гроші. Наприклад, ключовими факторами компанії харчових продуктів можуть бути: смак продукції, ціна, зручність, доступність, атрибути здорового харчування тощо.

При наявності великої кількості конкурентів, краще зробити вибіркоче дослідження і екстраполювати одержаний результат на всю сукупність конкурентів.

**Постачальники.** Розуміння споживачів і конкурентів, звичайно, є досить важливим, однак не потрібно ігнорувати й інші фактори. Якщо підприємець є крупним споживачем для постачальника, то він отримує певну владу над ним, як результат підприємець може мати певні поступки зі сторони постачальника. Однак, раптове підвищення обсягу замовлень на ринку може спровокувати підвищення цін у постачальників, не зважаючи на оту певну владу над ним. Застрахувати від подібних проблем може диверсифікація продуктової лінійки. В іншому випадку постачальники підприємця можуть отримати досить високу перевагу над ним, збільшуючи ціну на свої товари та впливаючи таким чином на собівартість продукту підприємця. Якщо собівартість продукції, в результаті підвищення цін постачальниками, стане більшою від установленої ціни на ринку на його продукцію, або буде дорівнювати їй, підприємцю прийдеться швидко шукати шляхи подолання збитковості свого продукту.

Не аби яке значення мають і інші фактори: глобальне оточення, включаючи глобалізацію економіки, різні урядові рішення, податковий тиск, дозвільна система тощо.

Маючи хорошу ідею підприємець повинен оцінити свої можливості в комплексі щодо виведення свого продукту на ринок та отримання бажаного прибутку.

Після вивчення ситуації на ринку підприємець не повинен приймати поспішні рішення щодо відсутності у нього можливості впровадження в діяльність своєї підприємницької ідеї.

Так, деякі підприємці за результатами проведеного дослідження приходять до висновку, що ринок недостатньо великий, недостатньо доступний, а конкуренція вища, ніж вони очікували, і вони швидко схиляються до думки, що їм варто відмовитись від своєї мрії. Однак, перш ніж зробити остаточний висновок, необхідно проаналізувати кожен аспект майбутнього бізнесу, зробити додаткові дослідження. Це дасть можливість знайти причину, яка веде до поразки майбутню підприємницьку діяльність. Необхідно пам'ятати, що не існує ідеальних підприємницьких ідей. Зазвичай місця слабкості будуть у будь-якій підприємницькій моделі. У самій природі людини

закладено підсвідомо перебільшувати ці слабкості до того моменту, доки вони починають здаватися нездоланими. Варто відступити назад, поглянути іще раз та поставити перед собою два питання:

1. Як можна модифікувати модель, аби вона не була такою слабкою в цих аспектах?

2. Що може піти правильно тоді, коли ви розпочнете бізнес?

Засновник сучасної венчурної індустрії Жорж Доріот сказав, що аналіз та критика не цікаві йому, якщо тільки вони не є конструктивними, спрямованими на дію. Критичний тип мислення є нудним та деструктивним і задовольняє тільки тих, хто дозволяє йому існувати. Більшість нових проєктів, можна навіть зазначити, що кожен із них, може бути "зааналізований" до деструкції [1].

Процес підприємництва – це процес безперервних змін та поправок. Після аналізу конкуренції та споживацького попиту, перед підприємцем постає завдання: віднайти шляхи модифікації бізнес концепції так, щоб вона мала переваги над конкурентами. Чим більше підприємець буде дізнаватися про можливості, що існують, тим більше змін та поправок йому необхідно буде вносити в початковий бізнес-план.

Наприклад, з відкриттям бізнесу та отриманням перших споживачів, підприємство має можливість отримати зворотній зв'язок від них, що допоможе підприємцю віднайти нові шляхи вдосконалення свого бізнесу. Якщо ж підприємець проігнорує зворотній зв'язок та залишиться прихильником початкової концепції, то його шанси на успіх, однозначно, знизяться. З часом підприємець усе більше буде дізнаватися про власні можливості на шляху до успіху. Однак, варто пам'ятати, що не потрібно послідувати своїй концепції, одержавши незначний негативний зворотній зв'язок, якщо тільки негатив, у цьому випадку, не перевищує позитив.

Передстартовий аналіз можливостей є лише початковою точкою. Підприємцю необхідно розуміти зміни у своїй бізнес моделі, за рахунок чого результати підприємницької діяльності можуть виявитись більшими чи меншими, ніж очікувалось, і як вони можуть вплинути на фінансовий результат. Разом з тим, слід наголосити на необхідності вивчення можливостей на будь-яких етапах розвитку підприємництва.

#### Висновки та перспективи подальших досліджень.

1. Сучасний стан розвитку підприємництва в країні не може задовольнити вітчизняну економіку. Досить низька наукоємність ВВП. Частка підприємств, що впроваджують інновації досить низька, а частка інноваційної продукції у вартості реалізованої складає лише 3,8 %. Третина новостворених підприємств є економічно неактивними. Однією із причин такого становища є неналежне оцінювання можливостей підприємницьких структур.

2. Вітчизняні підприємці, а також урядовці та науковці звужено розглядають оцінювання можливостей підприємця, фокусуючи увагу лише на фінансових можливостях. Фінансові можливості – це не що інше як ресурси підприємницької діяльності, які, безперечно, є досить важливими. Але наявність тільки фінансових ресурсів не є гарантією успіху у підприємстві, що постійно доводить практика підприємництва як вітчизняна, так і зарубіжна.

3. Маючи підприємницьку ідею підприємцю необхідно витратити час і ресурси на вивчення своїх можливостей просування продукту на ринку. До останніх необхідно віднести: споживачів, конкурентів, постачальників, уряд, широке глобальне оточення. Вивчити тенденції, що супроводжують підприємницьку діяльність та їх вплив на споживацький попит.

4. Вивчивши можливості за конкретними елементами необхідно їх узагальнити та прийняти рішення щодо початку діяльності. Оцінювання своїх можливостей підприємцю потрібно здійснювати не тільки на стадії старту, таке оцінювання має супроводжувати підприємницьку діяльність на усіх її стадіях, так як ринок є нестабільним та повним невизначеності.

5. Запропоновані методи оцінювання можливостей підприємця допоможуть їм прорахувати свої можливості на ринку та уникнути небажаних результатів впливу ринкового середовища. Вивчення наявних можливостей, впровадження їх у діяльність відкривають нові можливості перед підприємцем, а вміло використані можливості дозволять вітчизняним підприємцям покращити свої господарські та фінансові результати, що позитивно відіб'ється і на економіці країни в цілому.

#### Список використаних літературних джерел.

1. *Вешняковская Е.* Стартуп: умные начинают – и выигрывают [Текст] / Е. Вешняковская // Наука и жизнь. М. – 2012. – № 9. – с. 19-20. 2. *Даль В.И.* Толковый словарь русского языка. Современная версия [Текст] / В.И. Даль. – М.: ЗАО Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2000. – 736 с. 3. Програма розвитку науково-технічної та інноваційної сфери на 2011-2014 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dkni.gov.ua/> 4. Философский словарь. Энциклопедия философских терминов онлайн. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.onlinedics.ru/slovar/fil/v/vozmozhnost.html/> 5. *Финкельштейн С.* Ошибки топ – менеджеров: анализ и практические выводы [Текст] / С. Финкельштейн. М.: 2004. – 45 с. 6. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения [Текст] / Г. Форд; пер. с англ. Е.А. Бакушева. – Мн.: "Попурри", 2007. – 352 с. 7. *Шумпетер И.* Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибили, капитала, процента и цикла конъюнктуры) [Текст] / И. Шумпетер; пер. с нем. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с. 8. *Knight, F.H.:* 1921, Risk, Uncertainty and Profit [Text] / F.H. Knight. – N.Y.: Dodo Press, 2008. – 360 p.

КУЛАКОВСЬКИЙ Тарас Юрійович – кандидат психологічних наук, доцент кафедри історії, політології та психології Житомирського національного агроекологічного університету.

#### Наукові інтереси:

- економічна та організаційна психологія;
- психологія управління, психологія підприємництва;
- особистість на ринку праці;
- профдіагностика та профорієнтація.

Стаття надійшла до редакції: 26.02.2013 р.