

і конструкторів). В Україні переважають ознаки першого та, частково, другого типу інноваційного розвитку [6]. І в першому, і в другому випадку за основу береться досвід інших країн, що відповідно копіюється і впроваджується в Україні. На нашу думку, перша схема інноваційного розвитку може бути актуальною лише для країн з незначним інноваційним потенціалом. Друга і третя є відповідно схемами інноваційного розвитку країн з високим науковим, технічним і фінансовим потенціалом. На сьогодні уряд України, як загалом країни з високим науковим потенціалом, повинен прагнути до його ефективного використання і, як результат, – до активного впровадження другої і третьої схем інноваційного розвитку.

### Література

1. Панченко І. Ключові проблеми інноваційного розвитку України та методи їх вирішення / І. Панченко // Тези Інтернет конференції. – 2012 р. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.stelmaschuk.info/internet-conference/announced-internet-conference/internet-conference-number-2/49-konferencia-23-02-2012/116-2012-03-16-00-52-29.html>
2. Єрмолаєва В. Особливості та проблеми інноваційного розвитку в Україні / В. Єрмолаєва. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2010\\_6/files/EC610\\_46.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2010_6/files/EC610_46.pdf).
3. Закон України "Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки" № 2623-III від 11.07.2001 р. зі змінами і доповненнями від 12.10.2010 р.
4. Перспективи інноваційного розвитку України: аналітична доповідь. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.healthy-society.com.ua/index>.
5. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів: проект / Г.О. Андрощук, І.Б. Жилиєв, Б.Г. Чижевський, М.М. Шевченко. – К.: Парламентське вид-во, 2009. – 632 с.
6. Державна служба статистики України / Статистична інформація. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.ukrstat.gov.ua/?p=stat\\_inform](http://www.ukrstat.gov.ua/?p=stat_inform).
7. Дякур М. Проблеми інноваційного розвитку України / М. Дякур. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2010/Economics/68308.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68308.doc.htm)

### **Satalkina L.A., Lakiza V.V. Проблемы реализации инновационных процессов в Украине и пути их решения**

Проиллюстрированы проблемы, которые сопровождают процесс внедрения инновационных процессов в Украине и указаны возможные пути их решения. Обоснована важность внедрения инноваций в экономику Украины как движущих сил для стабильного развития страны. Отображена роль и функции государства, которые должны выполняться в процессе решения проблем реализации инновационных процессов.

**Ключевые слова:** инновационная деятельность, инновационное развитие, финансирование, инвестиции, ресурсный потенциал, научный потенциал.

### **Satalkina L.A., Lakiza V.V. Problems in realization of innovative processes in Ukraine and ways to solve them**

In this article there are transferred the problems that follow the realization of innovative processes in Ukraine, and there are illustrated the possible ways to solve them. There are explained the importance of providing Ukrainian economy with innovations as the main forces of stable country development. There is explained the part of government and its functions, that should be executed during solving the problems in realization of innovative processes.

**Keywords:** innovative activity, innovative development, financing, investments, resource potential, scientific potential.

УДК 339.2

Доц. З.М. Скибінська, канд. екон. наук;

доц. О.С. Скибінський, канд. екон. наук – НУ "Львівська політехніка"

### **ПРАЛЬНЯ САМООБСЛУГОВУВАННЯ: ОЦІНКА МОЖЛИВОСТІ ЗАПОЧАТКУВАННЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ У ЛЬВОВІ**

Розглянуто можливість започаткування власної справи у Львові на прикладі пральні самообслуговування. У процесі дослідження проведено аналіз сильних та слабких сторін діяльності подібних підприємств (SWOT-аналіз), бенчмаркінг, визначено абсолютну конкурентну силу, використано метод затрат і результатів, а також теорію ігор. Прийнято рішення про найбільш оптимальне місце розташування подібного підприємства у Львові.

**Ключові слова:** аналіз, власна справа, ефективність, показники, оцінка.

**Постановка проблеми.** Відкриття власної справи для більшості бажаючих це зробити зараз або в перспективі здається утопічним з огляду на причини, серед яких і законодавство, і податковий тиск, і конкуренція, і можливості зайняти власну нішу тощо. Проте в контексті закриття, ліквідації значної кількості малих підприємств із січня поточного року для "бажаючих" відкрито, на нашу думку, щілину, через яку можна все-таки спробувати самореалізуватися в бізнесі. Необхідно для цього лише відшукати ще не задоволену, але дуже важливу потребу населення в чомусь (товарі, послугі) та задовольнити її.

Пральні самообслуговування є саме тією послугою. Вони дуже популярні в США, Європі, а в Україну прийшли зовсім нещодавно. Першим в Україні відкрив подібний бізнес Євген Ільницький, в м. Києві. Його друзі-студенти відчували дискомфорт від неможливості реалізувати потребу в пранні речей, оскільки "радянські" пральні не дають змоги це здійснити оперативно (забрати речі можна лише наступного дня) та ще й коштує це недешево (ціна встановлюється за річ, так що за 2-3 футболки можна заплатити до 50 грн), а умови прийому-здачі речей взагалі потребують окремої розмови. Є. Ільницький хотів створити місце, куди молоді люди могли б приходити і поєднувати приємне з корисним. Тому в кожній пральні Clean'OK є спеціальна зона відпочинку, де можна подивитися телевізор, підготуватися до пар, посидіти в Інтернеті (в пральнях є безкоштовний Wi-Fi), випити чай-каву тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Започаткування бізнесу в будь-якій сфері економіки України є предметом дослідження як науковців, так і практиків. Актуальності розгляду цього питання додають часті зміни законодавства, що безпосередньо регламентує здійснення підприємницької діяльності. Подібні питання вивчали досить широко О. Кузьмін, О. Мельник, Б. Мізюк, К. Редченко, їх неодноразово порушували у газетах "Бізнес", "Все про бухгалтерський облік", "Дебет-Кредит" тощо.

**Мета роботи.** Здійснити оцінку можливостей виходу пральні самообслуговування на ринок м. Львова, як підприємства-макету для започаткування будь-якого власного бізнесу з мінімальним капіталовкладенням.

**Виклад основного матеріалу.** Щоб відкрити пральню, досить мати 65 тис. грн на оренду приміщення та закупівлю обладнання. Окупиться такий проект мінімум за рік – якщо вибране місце виявиться вдалим. Місце дислокації повинно бути неподалік студентських гуртожитків (адже саме вони основні клієнти). Для старту необхідно орендувати приміщення і купити 8 пральних та 4 сушильних машини. У взятій за базу порівняння пральні самообслуговування,

Clean'OK, клієнт платить фіксовану суму за одне завантаження машинки (до 5 кг) – 28 грн. Незалежно від кількості речей. У цю вартість входить пральний порошок. А ось кондиціонер, ополіскувач, плямовивідник клієнт при бажанні може докупити за 5 грн ковпачок. Сушіння у спеціальній сушильній машині обійдеться ще 17 грн. Але більшість клієнтів згодні доплатити, аби не тягнути додому вологі речі. Також у пральнях є прасувальна кімната. Клієнти можуть користуватися нею абсолютно безкоштовно, як бонус. Але якщо самій людині прасувати лінь чи вільного часу немає, можна залишити речі адміністратору і він їх перепрасує за помірну плату – від 2 до 15 грн за рік, залежно від складності. Для студентів діють знижки – мінус 25 %, інші клієнти – це люди, які орендують житло або живуть в районах, де бувають перебої з водою, а також алергіки, які через проблеми зі здоров'ям не можуть прати в будинку.

Враховуючи практично повну відсутність конкурентів, боротися за клієнтів Clean'OK не довелося. Та й дорога рекламна компанія не збадобрилася. Обмежилися розробкою сайту, яким займається молодий підприємець, рекламою в районних газетах і роздачею листівок. Хоча власник пральні підозрює, що найефективнішою рекламою виявилися стрілочки на асфальті з написом "пральня", які скеровують спраглого студента в місце, де він без зайвих трудовитрат зможе привести свій гардероб в порядок. Хоча серед клієнтів подібних пралень і міні-ресторани, і перукарні, і люди, котрі не вважають за доцільне купувати пральну машину з причини проживання у орендованому житлі, а також самі орендарі. За різними оцінками близько 30 % всього міського населення є потенційними клієнтами пралень самообслуговування. Для цих людей прання, а іноді й сушка білизни, є такою ж проблемою, як і півстоліття тому.

Для пралень існують вимоги – приміщення повинно бути переведено в нежитловий фонд, висота стель – не менше 3 м, розташування – не вище першого поверху. Такі приміщення можна знайти як у старих будинках – австрійських, польських, сталінках, так і в нових багатоповерхівках, де перші поверхи спроектовані для здачі в оренду в комерційних цілях.

Але навіть якщо приміщення відповідає описаним вище вимогам, для відкриття пральні цього не достатньо. Орендар повинен отримати висновок санепідстанції про те, що приміщення придатне для розміщення великої кількості побутової техніки. А для цього потрібно, щоб проектно-архітектурне бюро розробило проект приміщення. Він обійдеться від 5 до 15 тис. грн. Висновок СЕС – ще близько 300 грн [4]. Крім того, з імовірністю 99 % приміщення потребують як мінімум косметичного ремонту. Обійдеться він залежно від стану і розміру площі до 20 тис. грн. Оренда приміщення у периферійних районах коштує від 100 до 150 грн за м<sup>2</sup> на місяць. І, звичайно, лівова частка стартових витрат – закупівля обладнання. У пральню загального користування не варто купувати звичайні пральні машинки, оскільки вони не розраховані на таке часте використання і будуть швидко виходити з ладу. Тому краще звернути увагу на напівпромислову техніку. Її можна придбати і в мережах побутової техніки, і у спеціалізованих виробників устаткування для пралень. У середньому нова напівпрофесійна пральна машина з об'ємом завантаження дії 5 кг обійдеться в 10-12 тис. грн, із завантаженням до 8-10 кг – від 15 тис. грн, сушка – від 10 тис. грн [4]. Крім того, до регулярних витрат відноситься також закупівля побутової хі-

мії – прального порошку, плямовивідника, відбілювача, кондиціонера, ополіскувача. Великий штат співробітників для такого бізнесу не потрібен. Досить двох адміністраторів, які будуть змінювати один одного, допомагаючи клієнтам і контролюючи використання техніки.

Обов'язкова стаття витрат – реклама. Оскільки велика частина цільової аудиторії – молодь, необхідна сторінка в Інтернеті. Створення сайту обійдеться від 1,5 до 4,0 тис. грн. А його розкручування і підтримка – ще 800-1500 грн щомісяця. Крім того, не варто нехтувати роздачею листівок і розклеюванням оголошень в окрузі. Не завадять і оголошення в безкоштовних районних газетах. Якщо стартовий капітал дає змогу, то варто також витратитися на обладнання кімнати відпочинку та прасувального приміщення (з дошками і прасками). У цьому ж приміщенні можна відкрити салон краси, ательє, ремонт взуття. Орієнтовне завантаження пральні з чотирьох машин – 100 прань на тиждень. Майже 90 % всіх клієнтів користуються сушінням, тобто плюс ще 90 сушок на тиждень. Якщо встановити вартість одного прання 30 грн., а сушіння – 15 грн, то виторг за тиждень становитиме 4350 грн, а за місяць – 17400 грн. Приблизно в 60 % випадків клієнти будуть доплачувати за ополіскувач або плямовивідник, тобто плюс ще 1200 грн (по 5 грн за кожен засіб). Також треба розглядати надання додаткових послуг.

Одним із найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дає змогу побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі, є так званий SWOT-аналіз<sup>1</sup>. Стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як ззовні, так і з середини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією у майбутньому.

SWOT-аналіз – аналіз у стратегічному плануванні, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проекту, можливостей (Opportunities), що відкриваються під час його реалізації, та небезпек (Threats), пов'язаних з його здійсненням [2].

Оскільки SWOT-аналіз у загальному вигляді не містить економічних категорій, його можна застосовувати до будь-яких організацій, окремих людей і країн для побудови стратегій в найрізноманітніших галузях діяльності. Для того, щоб провести SWOT-аналіз, необхідно правильно визначити внутрішні (сильні та слабкі сторони фірми) та зовнішні фактори (можливості та загрози), оцінити їх важливість та порівняти (табл. 1).

Табл. 1. Перелік сильних та слабких сторін макетного підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Вигідне місце розташування.	1. Відсутність активної реклами.
2. Наявність програми "все включено".	2. Старе обладнання.
3. Можливість отримання консультації.	3. Низька оплата праці та мотивація персоналу.
4. Порівняно низькі ціни.	4. Недостатнє технічне забезпечення.
5. Цілодобовий режим роботи.	5. Відсутність зони відпочинку.
6. Досить короткий термін окупності.	

<sup>1</sup> Назва цього методу утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats SWOT. У перекладі це означає "сильні і слабкі сторони, можливості та загрози".

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на полях матриці SWOT-аналізу (рис. 1).

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Поле СіМ	Поле СлМ
Загрози	Поле СіЗ	Поле СлЗ

Рис. 1. Матриця SWOT-аналізу

Кожне поле цієї матриці має певні позначення [2]:

- поле СіМ – поєднання сильних сторін і можливостей;
- поле СлМ – поєднання слабких сторін і можливостей;
- поле СіЗ – поєднання сильних сторін і загроз;
- поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

Фактори, які складають матрицю SWOT-аналізу, обов'язково перевіряються на предмет наявності ефекту синергії (взаємного впливу), внаслідок чого вони можуть бути або посилені, або послаблені.

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії фірми (рис. 2):

- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія "Максі-Максі");
- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія "Максі-Міні");
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія "Міні-Максі");
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз (стратегія "Міні-Міні").

	П > С	С > П
М > З	Стратегія "Максі-Максі" I	Стратегія "Міні-Максі" II
М > З	Стратегія "Максі-Міні" III	Стратегія "Міні-Міні" IV

Рис. 2. Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу: П>С – переваг більше, ніж слабких сторін; С>П – слабких сторін більше, ніж переваг; М>З – можливостей більше, ніж загроз; З>М – загроз більше, ніж можливостей

Під час проведення SWOT-аналізу в тій частині, яка стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз, застосуємо прийом ранжування та імовірнісної оцінки факторів з вибором тільки "парних" факторів можливостей і загроз. Для кожного з  $n$  факторів вибирається певна оцінка за 10-бальною шкалою, якою вимірюється ступінь важливості факторів –  $M_i$ , та  $Z_i$ , – для можливостей і загроз відповідно, де  $i$  – номер фактора (повинна виконуватися умова  $M_i = Z_i$ ).

Для кожної пари можливостей і загроз визначаються імовірності  $P$  та  $P$  таким чином, щоб дотримувалася умова  $P_{M_i} + P_{Z_i} = 1$ .

Загальну оцінку можливостей ( $M$ ) і загроз ( $Z$ ) розраховують за формулами [2]:

$$M = \sum M_i \cdot P_i \quad (1)$$

$$Z = \sum Z_i \cdot P_i \quad (2)$$

де  $i = \overline{1, n}$ .

Як видно з табл. 2, зовнішні можливості (17,5 балів) макетного підприємства оцінюються вище, ніж загрози (15,5 балів). Це означає, що компанія буде позиціонуватися у верхній половині матриці SWOT-аналізу (див. рис. 1). Для того, щоб однозначно визначити рекомендовану стратегію, необхідно буде ще провести аналіз сильних і слабких сторін компанії. Для цього визначатимемо звичайну та абсолютну конкурентну силу фірми.

Конкурентна сила ( $C_3$ ) підприємства визначається шляхом порівняння оцінок цього підприємства з основними конкурентами (салон "Бульбашки" по вул. В. Великого, пральня самообслуговування в Дублянах та Євровичка по вул. І. Франка).

Табл. 2. Оцінка зовнішніх можливостей і загроз

Фактори	Зовнішні можливості			Зовнішні загрози			
	Мі	Рмі	Мі·Рмі	Фактори	Зі	Рзі	Зі·Рзі
Зростання ділової активності	5	0,6	3	Зниження ділової активності	5	0,4	2
Зниження податкового тиску	7	0,4	2,8	Збільшення податкового тиску	7	0,6	4,2
Зменшення конкуренції	3	0,5	1,5	Збільшення конкуренції	3	0,5	1,5
Збільшення впливу реклами	8	0,9	7,2	Зменшення впливу реклами	8	0,1	0,8
Зменшення вартості сировини	10	0,3	3	Збільшення вартості сировини	10	0,7	7
Разом	33	-	17,5	X	33	-	15,5

Спочатку ми обрали перелік факторів, що визначають сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, потім провели порівняння оцінок цих факторів з оцінками найсильніших конкурентів, причому показник абсолютної конкурентної сили розраховуємо як алгебраїчну суму різниць між оцінками підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів (табл. 3) за формулою [2]:

$$C_{abc} = \sum_{i=1}^n (C_i - \max \{C_{k_{ij}}, j = \overline{1, m}\}), \quad (3)$$

де:  $C_i$  – оцінка  $i$ -го фактора конкурентної сили (слабкості) для підприємства;  $C_{k_{ij}}$  – оцінка  $i$ -го фактора конкурентної сили (слабкості) для  $j$ -го конкурента;  $n$  – кількість факторів, вибраних для аналізу;  $m$  – кількість конкурентів.

Як свідчать дані табл. 3, макетна пральня самообслуговування займає серед основних конкурентів 2 позицію, що видно зі значення звичайної конкурентної сили, яка для нашого підприємства становить 61 бал, що на 10 балів нижче від нашого основного конкурента – пральні самообслуговування у Дублянах. Здійснюючи попарне порівняння конкурентної сили нашого підприємства з іншими фірмами, можна побачити, що макетна пральня випереджає Євровичку на 1 бал, а салон "Бульбашки" – на 8 балів.

**Табл. 3. Визначення звичайної і абсолютної конкурентної сили пральні самообслуговування**

Фактори	Оцінка			Макетне підприємство	
	Ск <sub>1</sub>	Ск <sub>2</sub>	Ск <sub>3</sub>	С <sub>і</sub>	С <sub>і</sub> – max С <sub>к<sub>і</sub></sub>
1. Прибутковість	5	9	7	6	-3
2. Репутація	3	10	8	5	-5
3. Продуктивність	4	8	6	7	-1
4. Продукція	8	8	6	8	0
5. Фінансові ресурси	5	8	6	7	-1
6. Виробничі потужності	8	7	4	6	-2
7. Дослідження і впровадження новинок	5	6	8	5	-3
8. Організація фірми	4	4	5	6	0
9. Трудові ресурси	5	5	6	5	-1
10. Соціальна відповідальність	6	6	4	6	0
Конкурентна сила	53	71	60	61	-16

Абсолютна конкурентна сила – це показник, який має інакший зміст. Він дає змогу визначити позицію фірми, що досліджується, відносно умовної "ідеальної" компанії.

Отже, абсолютна конкурентна сила макетного підприємства оцінюється у -16 балів. Для того, щоб знати, мало це чи багато, необхідно за даними табл. 3 визначити абсолютну силу всіх чотирьох конкурентів (табл. 4). Цей показник становить -25, -7, -17 балів для 1-го, 2-го, 3-го конкурентів відповідно. Як бачимо, макетне підприємство має не найгірше значення абсолютної конкурентної сили і випереджає за цим показником найближчого конкурента на 1 бал (-16 – (-17)).

Показник конкурентної сили і показник абсолютної конкурентної сили використовуються як індикатори для остаточного визначення позиції підприємства з допомогою матричної моделі методу SWOT.

**Табл. 4. Визначення абсолютної конкурентної сили конкурентів**

Фактори	Салон "Бульбашки"	Пральня самообслуговування в Дублянах	Єврочистка
1. Прибутковість	-4	0	-2
2. Репутація	-7	0	-2
3. Продуктивність	-4	0	-2
4. Продукція	0	0	-2
5. Фінансові ресурси	-3	0	-2
6. Виробничі потужності	0	-1	-4
7. Дослідження і впровадження новинок	-3	-2	0
8. Організація фірми	-2	-2	-1
9. Трудові ресурси	-2	-2	0
10. Соціальна відповідальність	0	0	-2
Конкурентна сила	-25	-7	-17

Вище було з'ясовано, що для макетного підприємства зовнішні можливості перевищують загрози, тобто позиція компанії має бути десь у верхній половині матриці SWOT. Тепер, визначивши, що сильних сторін у макетного підприємства більше, ніж слабких, можна точно вказати цю позицію – поле С1М (рис. 1), якій відповідає стратегія під назвою "Максі-Максі".

Пральня має досить сприятливі як внутрішні, так і зовнішні умови для успішного функціонування у м. Львові. Переваг більше, ніж слабких сторін, можливостей більше, ніж загроз. Для пральні рекомендовано стратегію Максі-Максі, при якій використовуються сильні сторони для реалізації зовнішніх можливостей, тобто потрібно вживати активних дій для зміцнення своїх позицій на ринку. Така сприятлива фінансова ситуація дає змогу виділяти додаткові кошти на закупівлю більшої кількості чи більш досконалого обладнання, та в майбутньому виведення на ринок нових пралень як в інших районах міста Лева, так і в інших містах України.

Вважаємо за доцільне продовжити аналітичну роботу з порушеної проблематики за допомогою бенчмаркінгу. Бенчмаркінг – це засіб для вдосконалення діяльності та практики кращої якості з використанням досвіду найкращого в цій сфері. Бенчмаркінг (від англ. Benchmarking – встановлення контрольної точки) – це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів.

Під час проведення бенчмаркінгу ми аналізуватимемо ті самі три об'єкти (пральня самообслуговування "Бульбашка", пральня у м. Дубляни та хімчистка "Єврочистка"), які становлять конкуренцію під час ведення бізнесу макетної пральні самообслуговування. Конкуренти функціонують більш тривалий час, аніж пральня Clean'Ok і їх діяльність є досить успішною, тому можна "використати" їх досвід і запозичити їх методику й особливості ведення бізнесу.

У табл. 5 здійснено порівняння показників бенчмаркінгу макетної пральні самообслуговування та її конкурентів. Кожному фактору надається певне значення та встановлюється ваговий коефіцієнт. Із переліку конкурентів хімчистка "Єврочистка" є найбільш привабливою для запозичення особливостей економічного розвитку (сумарне значення коефіцієнтів вагомості факторів найвище і становить 36). Як і хімчистка, макетна пральня може обрати стратегію росту, диверсифікації послуг. Це можливо і перспективно, адже переважають позитивні як внутрішні, так і зовнішні умови для ведення бізнесу.

**Табл. 5. Порівняння показників бенчмаркінгу базового підприємства та конкурентів**

Фактори	вул. В. Великого		Дубляни		Єврочистка		Макетна пральня	
	значення	коэф. вагомості	значення	коэф. вагомості	значення	коэф. вагомості	значення	коэф. вагомості
Частка ринку	15 %	5	15 %	5	60 %	7	10 %	4
Місце розташування	вигідне	6	вигідне	6	вигідне	6	вигідне	6
Цінова політика	високі ціни	4	порівняно низькі	8	дуже високі	3	середні	6
Якість обладнання	висока	8	висока	8	висока	8	середня	7
Комфорт	високий	7	достатній	5	високий	7	середній	6
Реклама	достапня	5	відсутня	1	достапня	5	відсутня	1
Разом	-	35	-	33	-	36	-	30

Щодо цінової політики, то потрібно орієнтуватися на досить обдуману політику пральні самообслуговування у Дублянах. Бізнес орієнтовано на певне коло споживачів, конкретний сегмент ринку і тому ціну встановлено відповідну. Для макетної пральні головними споживачами є студенти, тому варта обрати таку цінову політику яка забезпечила б максимальний попит, зацікавити потенційного споживача, користувача послугою ціною.

Неабияке значення має технічне оснащення підприємства, яке в макетного підприємства не досягає рівня конкурентів, тому доцільно звернути увагу на покращення обладнання, розглянути можливість завезення техніки із-за кордону, можливо навіть б/у з метою економії коштів. Показник комфорту (маємо на увазі зону відпочинку) на рівні зразкового у салоні "Бульбашки", що на вул. В. Великого – має Wi-Fi зону, телевізор, зручні дивани і міні-кафе, щоб зробити очікування клієнтів комфортним у той час, коли одяг переться.

Правильна реклама є певною мірою запорукою успішної діяльності, їй потрібно приділити неабияку увагу. Реклама всіх конкурентів не ефективна, тому краще в цьому питанні не орієнтуватися на них. На наш погляд, найефективнішою буде реклама на бігбордах у різних районах м. Львова та у всіх засобах масової інформації. А з врахування досвіду київського колеги, доцільно розмістити стрілки-вказівники на асфальтованих проходах у діапазоні 300-500 м до макетної пральні. У багатьох випадках управлінське рішення за своєю природою є компромісним рішенням – тобто вибором такої альтернативи, яка мінімізує потенційні ризики (негативні наслідки).

Процес формулювання проблеми повинен спрямовуватися на включення в модель аналізу всіх необхідних умов, без яких проблема не може бути вирішена. Якщо хоча б одна з обов'язкових умов не виконується, то відповідна альтернатива не може розглядатися. Для інших цільових умов визначаються вагові коефіцієнти (коефіцієнти важливості цільових критеріїв) ( $q_j$ ), загальна сума значень яких має дорівнювати 1.

Далі необхідно визначити альтернативи, які мають взаємно виключати одна одну і кількість яких повинна бути не менше трьох. Оцінка альтернатив здійснюється окремо для кожної цілі ( $W_{ij}$ ) в балах (наприклад, за 10-бальною шкалою), після чого визначається зважена оцінка ( $W_{ij} \cdot q_j$ ). Для вибору альтернативи з найвищою відносною цінністю для кожної з них розраховується сума зважених оцінок ( $\sum W_{ij} \cdot q_j$ ), з яких вибирається найбільша.

Під час вирішення питання про місце розташування макетної пральні самообслуговування, крім обов'язкових умов (таких як законодавство, місцеві порядки тощо), потрібно врахувати такі цільові критерії: 1) вартість об'єкта; 2) територіальне розташування; 3) корисна площа. Цей перелік можна продовжити, але для спрощення прикладу зупинимося лише на цих цільових критеріях.

З допомогою опитування експертів ми визначили такі вагові коефіцієнти цільових критеріїв:

- $q_1$  (вартість об'єкта) – 0,4;
- $q_2$  (територіальне розташування) – 0,4;
- $q_3$  (корисна площа) – 0,2.

Враховуючи визначений вище орієнтовний сегмент ринку (студентство), серед місць дислокації підприємства були визначені наступні: центр міста (по-

тенційні споживачі перетинають його по дорозі до/з навчання), вул. С. Бандери (навчальні корпуси НУ "Львівська політехніка"), вул. Пасічна (гуртожитки та корпуси Львівської державної фінансової академії), а також вул. Сахарова (студмістечко Львівської Політехніки), які характеризуються показниками, зазначеними в табл. 6.

Табл. 6. Значення цільових критеріїв для визначених експертним шляхом місць дислокації

Варіанти	Вартість, тис. грн	Розташування, км від головної пошти	Корисна площа, м <sup>2</sup>
1. Центр	85	1	50
2. Вул. С. Бандери	75	2	75
3. Вул. Пасічна	55	5	60
4. Вул. Сахарова	75	3	60

Експерти визначили також бальні оцінки для всіх альтернатив (місць дислокації) за цільовими критеріями (табл. 7).

Табл. 7. Оцінка альтернативних варіантів дислокації в умовах визначеного стану зовнішнього середовища

Варіанти	Вартість			Розташування			Площа			Загальна оцінка $\sum W_{ij} q_j$
	$q_1$	$W_1$	$q_1 W_1$	$q_2$	$W_2$	$q_2 W_2$	$q_3$	$W_3$	$q_3 W_3$	
1	0,4	85	34	0,4	1	0,4	0,2	50	10	44,4
2	0,4	75	30	0,4	2	0,8	0,2	75	15	45,8
3	0,4	55	22	0,4	5	2	0,2	60	12	36
4	0,4	75	30	0,4	3	1,2	0,2	60	12	43,2

Внаслідок цього порівняння загальних оцінок з урахуванням всіх цільових критеріїв найпривабливішим варіантом дислокації для макетної пральні самообслуговування виявився №2 (вул. С. Бандери – максимальна оцінка 45,8).

Для вирішення питання про місце розміщення макетної пральні самообслуговування ми скористаємося методикою теорії ігор. Теорія ігор – це математична теорія конфліктних ситуацій. Завдання цієї теорії – розроблення рекомендацій щодо раціоналізації дій учасників ігрового "конфлікту". При цьому будують спрощену модель конфліктної ситуації, що називають грою. Під "грою" розуміють певний процес, що складається з дій, або "ходів". Від реальної конфліктної ситуації гра відрізняється тим, що ведеться за визначеними правилами. Сторони, що беруть участь у "конфлікті", називають "гравцями", а підсумок "конфлікту" – "виграшем" і т.д.

Наші експерти визначили декілька варіантів господарсько-фінансової діяльності макетної пральні самообслуговування, згідно з якими майбутні доходи і витрати, наведені у табл. 8, відрізняються (податок на прибуток з метою спрощення розрахунків не враховується).

Величину  $\alpha$  називають нижньою "ціною" гри, максимінним виграшем або максиміном ( $\max \alpha = \max \text{дохід} - \min \text{витрати}$ ).

$$\alpha = \max_i \min_j a_{ij} \quad (4)$$

Величину  $\beta$  називають верхньою "ціною" гри, або інакше мінімаксімним виграшем ( $\min \beta = \min \text{дохід} - \max \text{витрати}$ ).

$$\beta = \min_i \max_j a_{ij} \quad (5)$$

Принцип обережності, що диктує гравцям вибір відповідних стратегій (максимінної і мінімаксної), вважається в теорії ігор основним принципом і називають принципом мінімаксу.

Табл. 8. Прогноз фінансових результатів макетної пральні самообслуговування

Варіант	Дохід, грн		Витрати, грн		Прибуток (збиток), грн	
	min	max	min	max	min $\beta$	max $\alpha$
Центр	20000	25000	18000	21000	-1000	7000
вул. С. Бандери	18000	23500	15500	18700	-700	8000
вул. Пасічна	15000	17650	13500	15750	-750	4150
вул. Сахарова	16000	19000	15500	17000	-1000	3500

Для прийняття стратегічних рішень з допомогою теорії ігор потрібно знати ключові критерії оптимальності. Ми розглянемо п'ять з них:

1. Критерій крайнього оптимізму є дуже ризикованим і застосовується досить рідко, передбачає вибір стратегії "спіймай журавля у небі":

$$KREG = \max_i \min_j a_{ij} \rightarrow \text{найбільший прибуток}, \quad (6)$$

Критерій крайнього оптимізму ще називають критерієм максимаксу.

Відповідно до цього критерію, найкращим варіантом буде розміщення пральні на вул. С. Бандери, адже тут є можливість отримати максимальний прибуток, тобто 8000 грн.

2. Критерій крайньої обережності (повна протилежність попередньому критерію), який існує майже виключно в теорії, але на практиці не має економічного сенсу:

$$Kscow = \min_i \min_j a_{ij} \rightarrow \text{найбільший збиток}, \quad (7)$$

Цьому критерію відповідає варіант 1 та 4, тобто такі місця розташування, як центр та вул. Сахарова.

3. Критерій Вальда ("розраховуй на найгірше", тобто позиція крайнього песимізму) називають критерій, що передбачає забезпечення значення, параметра ефекту, рівного а:

$$Kw = \max_i \min_j a_{ij} \rightarrow \text{найменший збиток}, \quad (8)$$

Цей критерій орієнтує особу, що приймає рішення, на найгірші умови і рекомендує вибирати ту стратегію, для якої виграш є максимальним. В інших, спиятливіших умовах, використання цього критерію призводить до втрати можливої переваги підприємства, тобто до стратегічної помилки.

Цьому критерію відповідає варіант другий, тобто це вул. С. Бандери.

4. Критерій Севіджа (критерій мінімаксного ризику) забезпечує найменше значення максимальної величини ризику:

$$Ks = \min_i \max_j r_{ij} \rightarrow \text{мінімальне значення з максимальних витрат}, \quad (9)$$

Ризик  $r_{ij}$  визначається виразом:  $r_{ij} = \beta_j - a_{ij}$ .

Критерій Севіджа, так само як і критерій Вальда, – це критерій крайнього песимізму, але песимізм тут проявляється у тому, що мінімізується максимальна втрата у виграші, порівняно з тим, чого можна було би досягнути у відповідних умовах.

Аналізуючи максимальні витрати, мінімальне значення буде досягнуто за умови розміщення пральні на вул. Пасічній, тобто вони становитимуть 15750 грн.

5. Критерій Гурвіца (компромісний варіант між песимізмом – оптимізмом) рекомендує при виборі рішення в умовах невизначеності не керуватися ані крайнім песимізмом, ані оптимізмом. Рекомендують деяке середнє рішення. Цей критерій записують у такому вигляді:

$$KGW = \max_i [h \cdot \min_j a_{ij} + (1-h) \cdot \max_j a_{ij}], \quad (10)$$

де  $h$  – деякий коефіцієнт, що вибирається експертним шляхом з інтервалу між 0 і 1. Використання цього коефіцієнта додає певний елемент суб'єктивізму в прийняття рішень з використанням критерію Гурвіца.

Серед експертів, що досліджували для нас цю проблематику, 60 % з них вважали, що найкращим є максимаксне правило, а 40 % – максимінне правило, тобто вагові коефіцієнти відповідно розподіляються як 0,6 та 0,4 (табл. 9).

Табл. 9. Прийняття компромісного рішення з допомогою критерію Гурвіца, грн

Варіант	Прибуток		Зважений прибуток		$\Sigma$ Зваженого прибутку
	min	max	$h=0,4$	$1-h=0,6$	
Центр	-1000	7000	-400	4200	3800
вул. С. Бандери	-700	8000	-280	4800	4520
вул. Пасічна	-750	4150	-300	2490	2190
вул. Сахарова	-1000	3500	-400	2100	1700

Розрахунок зваженого прибутку здійснюємо таким чином: Зважений прибуток 1 = Прибуток (min)·h, а Зважений прибуток 2 = Прибуток (max)·(1-h).  $\Sigma$  Зваженого прибутку = Зв.приб.1 + Зв.приб.2  $\rightarrow$  вибираємо max серед варіантів. Отже, найкращим варіантом у цьому випадку буде також вул. С. Бандери, тому що сума зваженого прибутку досягла тут найвищого значення (4520 грн.).

Визначивши критерії оптимальності теорії ігор, можна зазначити, що для макетної пральні самообслуговування доцільно орендувати приміщення по вул. С. Бандери, адже у цьому випадку пральня буде мати найбільші вигоди, тобто отримає максимальні прибутки та понесе мінімальні збитки.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Внаслідок проведених досліджень з великим переконанням стверджуємо, що пральні самообслуговування мають дуже високі перспективи розвитку в м. Львові. Це зумовлено насамперед відсутністю вагомих конкурентів, які надають такий вид послуг. Головною умовою успішного функціонування є правильно обране місце розташування, адже послуги розраховані на певне коло споживачів, тому обрана вул. С. Бандери, до якої іде транспортне сполучення з усіх районів Львова та яка розташована поблизу студентського містечка. Для ведення бізнесу сприяють умови як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що дає змогу виділити додаткові кошти на закупівлю більшої кількості та кращої якості технологічно-

го обладнання та на створення зони відпочинку. Активні дії зможуть в майбутньому зайняти значну частку львівського ринку та забезпечать одержання значних прибутків. Окрім цього, проведена оцінка започаткування власної справи на прикладі пральні самообслуговування є лише початком прикладного аналізу авторів питань можливості відкриття бізнесу з мінімальним капіталовкладенням.

### Література

1. Корж М.В. Маркетинг : навч. посібн. / М.В. Корж. – К. : Центр навч. літ-ри, 2008. – 344 с.
2. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібн. / К.І. Редченко. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во "Новий світ 2000", 2003. – 273 с.
3. Чернега О.Б. Міжнародний менеджмент : навч. посібн. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во "Магнолія 2006", 2009. – 592 с.
4. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.dengi.ua/clauses/88217\\_Prachechnaya\\_samoobsluzhivaniya\\_biznes-kejs\\_i\\_biznes-plan.html](http://www.dengi.ua/clauses/88217_Prachechnaya_samoobsluzhivaniya_biznes-kejs_i_biznes-plan.html)

### **Скибинская З.Н., Скибинский О.С. Прачечная самообслуживания: оценка возможности открытия бизнеса во Львове**

Рассмотрена возможность открытия бизнеса во Львове на примере прачечной самообслуживания. В ходе исследования были проанализированы сильные и слабые стороны аналогичных компаний (SWOT-анализ), бенчмаркинг, определена абсолютная конкурентная сила, использован метод затрат и результатов, а также теории игр. Принято решение об наиболее оптимальном расположении такого предприятия во Львове.

**Ключевые слова:** анализ, свой бизнес, эффективность, производительность, оценка.

### **Skybinska Z.M., Skybinsky O.S. Laundromat: evaluation of the opportunity of business start-up in Lviv**

The possibility of business start-up in Lviv at the example of Laundromat was reviewed. During the study we analyzed the strengths and weaknesses of similar companies (SWOT – analysis), benchmarking, defined the absolute competitive strength, used the method of cost-benefit and game theory. We also made a decision about the optimal location of such enterprise in Lviv.

**Keywords:** analysis, their own business, efficiency, performance, evaluation.

УДК 339.9

Здобувач О.О. Столяренко<sup>1</sup> – Львівський ДУВС

### **АНАЛІЗ ЕТАПІВ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Проаналізовано основні етапи стратегічного управління економічною безпекою підприємства. Визначено поняття "стратегічного управління економічною безпекою". Запропоновано власний підхід до процесу стратегічного управління економічною безпекою.

**Ключові слова:** фінансова безпека, економічна безпека, стратегія забезпечення економічної безпеки, стратегічне управління економічною безпекою підприємства.

**Актуальність.** Економічний процес потребує управління. Управління підприємством, спрямоване на оперативне вирішення економічних, фінансових

та інших питань, не маючи прогнозу та плану на перспективу, не є ефективним. Очевидно, що нестабільне зовнішнє середовище, зміни економічного стану країни та внутрішні постійні зміни за відсутності стратегічного управління зменшують можливість успішного розвитку підприємства.

Проблеми стратегічного управління діяльністю підприємств не втрачають своєї актуальності впродовж значного періоду, їх вирішення і розвиток розглядали у працях багато науковців. Однак проблема стратегічного управління економічною безпекою підприємств є недостатньо дослідженою і вивченою. З нашого погляду, ефективність такого дослідження значною мірою визначається тим, який економічний зміст вкладено в основні поняття і визначення, що описують цей процес.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблеми фінансової та економічної безпеки, стратегічне управління діяльністю підприємств вивчали багато науковців, таких як: І. Ансофф, І. Бланк О.І. Барановський, Х. Барроу, Б. Берман, М. Володкіна, Х. Віссема, О. Власюк Р. Гріфін, Г. Гольдштейн, Ю. Голляк, С. Євтухова, М. Ермошенко, Я. Жаліло, В. Жигалов, Л. Зайцев, Г. Кіндрацька, В. Колпаків, Ю. Кракос, Н. Круглова, Г. Мінцберг, Б. Мізюк, А. Наливайко, М. Портер, С. Покропивний, І. Смолін, А. Стрікленд, О. Судакова А. Томпсон, В. Третьяк, С. Усик, Т. Ціба, З. Шершенюва, Н. Яценко, В. Яцура та ін. Зокрема, у своїх працях І. Бланк, М. Володкіна, Г. Кіндрацька, Б. Мізюк, А. Наливайко, М. Портер, С. Покропивний, В. Пастухова, В. Яценко досліджували значення стратегічного аналізу та можливості покращення підприємства, основні процеси стратегічного управління.

Перші праці, в яких згадується поняття стратегічного аналізу, належать таким відомим науковцям, як: І.Х. Ансофф, А.А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд. Досить популярною є еволюційна концепція класика стратегічного управління І.Х. Ансоффа, яку підтримали й інші науковці: Д. Аакер, Р. Грант, О.С. Віханський, О.І. Ковтун, З.С. Шершенюва.

Щодо фінансової та економічної безпеки, більшість науковців, таких як: О. Власюк, В. Третьяк, Н. Яценко, розкривають етимологію цього поняття та його місце в ієрархії рівнів економічної безпеки. Недостатньо науково дослідженим та обґрунтованим залишається вивчення поняття стратегічного управління економічною безпекою та місце фінансової безпеки в цьому управлінському процесі.

**Виклад основних положень.** Категорії "економічна безпека" в багатьох джерелах трактуються як: стан захищеності економічних та життєвих інтересів, складова національної безпеки, стан економіки, що забезпечує її зовнішню і внутрішню стабільність, сукупність економічної, фінансової, соціальної, екологічної, науково-технологічної безпеки та ін.

Необхідною умовою для забезпечення економічної, зокрема і фінансової, безпеки є формування та реалізація стратегії економічної безпеки та стратегічного управління нею, оскільки це дасть змогу запобігти загрозам не тільки сьогодні, але й в перспективі на майбутнє.

Таким чином, перейдемо до трактування поняття "стратегія забезпечення економічної безпеки" та "стратегічне управління економічною безпекою". Стратегія забезпечення економічної безпеки – це розроблення довгострокового

<sup>1</sup> Наук. керівник: проф. Г.Я. Аніловська, д-р екон. наук