

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

\_\_\_\_\_ Економіко-гуманітарний інститут, факультет економіки та управління \_\_\_\_\_  
(повне найменування інституту, факультету)

\_\_\_\_\_ кафедра менеджменту \_\_\_\_\_  
(повне найменування кафедри)

## Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

\_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
(ступінь вищої освіти)

на тему: **«РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА З  
УРАХУВАННЯМ СПЕЦИФІКИ ГОСПОДАРЮВАННЯ»**

Виконав: студент 2 курсу, групи ФЕУз-510м

Спеціальності 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)  
«Менеджмент організацій і адміністрування»

\_\_\_\_\_ Двояковський І. Ю. \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Керівник Нечаєва І. А. \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Рецензент Борисенко О. Є. \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет \_\_\_\_\_ Економіко-гуманітарний інститут, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ факультет економіки та управління \_\_\_\_\_

Кафедра \_\_\_\_\_ менеджменту \_\_\_\_\_

Ступінь вищої освіти \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_

Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) \_\_\_\_\_ «Менеджмент і адміністрування» \_\_\_\_\_

(назва освітньої програми (спеціалізації))

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА**

\_\_\_\_\_ Двояковського Іллі Юрійовича \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) \_\_\_\_\_ «Розробка стратегії диверсифікації підприємства з урахуванням специфіки господарювання» \_\_\_\_\_

керівник проєкту (роботи) \_\_\_\_\_ Нечаєва Ірина Анатоліївна, кандидат \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ економічних наук, доцент кафедри менеджменту \_\_\_\_\_,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «\_08\_»\_жовтня\_2021\_року № 374

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) \_\_\_\_\_ 23.11.2021 \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до проєкту (роботи): матеріали Державної служби статистики та нормативно-правові акти, дослідження вітчизняних та закордонних науковців, дані періодичних видань, ресурси мережі Internet вільного доступу \_\_\_\_\_

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

Розділ 1 Теоретичні основи диверсифікації діяльності малого підприємства на ринку фотопослуг;

Розділ 2 Діагностика діяльності малого підприємства на ринку фотопослуг з метою вибору стратегії диверсифікації;

Розділ 3 Розробка стратегії диверсифікації малого підприємства на ринку фотопослуг.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

\_\_\_\_\_ 20 рисунків, 27 таблиць \_\_\_\_\_

## 6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

| Розділ        | Прізвище, ініціали та посада<br>Консультанта  | Підпис, дата   |                                 |
|---------------|---|----------------|---------------------------------|
|               |   | завдання видав | прийняв<br>виконане<br>завдання |
| 1             | Нечаєва І. А., доцент каф. «Менеджмент»   |                |                                 |
| 2             | Нечаєва І. А., доцент каф. «Менеджмент»   |                |                                 |
| 3             | Нечаєва І. А., доцент каф. «Менеджмент»   |                |                                 |
| 4             | Журавель С. М., старший викладач каф.<br>«Охорона праці і навколишнього середовища» |                |                                 |
| Нормоконтроль | Панкова А. Ю., доцент каф. «Менеджмент»   |                |                                 |

7. Дата видачі завдання « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проєкту (роботи)   | Строк виконання етапів проєкту (роботи) | Примітка |
|-------|--|---|----------|
| 1     | Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання                           | 02.03.2021                              |          |
| 2     | Вибір теми   | 13.03.2021                              |          |
| 3     | Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі   | 13.03.2021                              |          |
| 4     | Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми   | Постійно                                |          |
| 5     | Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт                                   |   |          |
| 6     | Видача завдання до магістерської роботи  | 13.03.2021                              |          |
| 7     | Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником                                    | 23.03.2021                              |          |
| 8     | Написання 1 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді   | 29.05.2021                              |          |
| 9     | Написання 2 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді   | 18.09.2021                              |          |
| 10    | Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому | 19.10.2021                              |          |
| 11    | Нормоконтроль  | 26.10.2021                              |          |
| 12    | Попередньої захист магістерської роботи  | 02.11.2021                              |          |
| 13    | Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому Оформленні   | 23.11.2021                              |          |
| 14    | Захист магістерської роботи перед ЕК   | 22-24.12.2021                           |          |

**Студент**

( підпис )

**І. Ю. Двояковський**  
(прізвище та ініціали)

**Керівник проєкту (роботи)**

( підпис )

**І. А. Нечаєва**  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему «Розробка стратегії диверсифікації підприємства з урахуванням специфіки господарювання»: 146 с., 20 рис., 27 табл., 96 джерел.

Об'єктом роботи – є процес розробки стратегії диверсифікації підприємства з урахуванням специфіки його функціонування. Предмет роботи – стратегії диверсифікації діяльності малого підприємства на ринку фотопослуг. Метою магістерської роботи є розробка стратегії диверсифікації малого підприємства на ринку фотопослуг.

Методи дослідження: аналіз і синтез, методи групування, методи економіко-математичного моделювання та економіко-статистичного аналізу.

Результати та їх новизна. Обґрунтовано комплекс теоретичних та практичних підходів щодо розробки стратегії диверсифікації підприємства з урахуванням специфіки господарювання. Новизна роботи полягає в розробці стратегії диверсифікації малого підприємства на ринку фотопослуг.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи диверсифікації діяльності малого підприємства на ринку фотопослуг; проведена діагностика діяльності малого підприємства на ринку фотопослуг з метою вибору стратегії диверсифікації; розроблено стратегію диверсифікації малого підприємства на ринку фотопослуг.

Значущість роботи і висновки. Розробка стратегії диверсифікації малого підприємства з урахуванням специфіки його господарювання дозволить підприємству розвиватися на мінливому ринку за умов високої конкуренції, низького споживчого попиту та кризи, викликаної пандемією.

Ключові слова: МАЛЕ ПІДПРИЄМСТВО, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, РИНОК ФОТОПОСЛУГ, СТРАТЕГІЯ «ПРОФЕСІОНАЛ»

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| <b>Завдання на магістерську роботу</b> .....  | 2   |
| <b>Вступ</b> .....  | 7   |
| <b>Розділ 1</b> Теоретичні основи диверсифікації діяльності малого підприємства на ринку фотопослуг.....                    | 11  |
| 1.1 Сутність та основні напрямки диверсифікації діяльності підприємства .....   | 11  |
| 1.2 Поняття малого підприємства та особливості його функціонування.....   | 20  |
| 1.3 Підходи до вибору стратегії диверсифікації.....   | 34  |
| Висновки до розділу 1   | 41  |
| <b>Розділ 2</b> Діагностика діяльності малого підприємства на ринку фотопослуг з метою вибору стратегії диверсифікації..... | 44  |
| 2.1 Аналіз діяльності ФОП «Двояковський» у сфері фотопослуг з метою вибору стратегії диверсифікації.....                    | 44  |
| 2.2 Оцінка впливу макросередовища на діяльності ФОП «Двояковський» на ринку фотопослуг .....                                | 58  |
| 2.3 Аналіз конкурентного середовища у сфері фотопослуг.....   | 75  |
| Висновки до розділу 2.....  | 87  |
| <b>Розділ 3</b> Розробка стратегії диверсифікації малого підприємства на ринку фотопослуг.....                              | 89  |
| 3.1 Обґрунтування стратегії диверсифікації малого підприємства.....   | 89  |
| 3.2 Розробка моделі діагностики процесів диверсифікації діяльності малого підприємства .....                                | 115 |
| Висновки до розділу 3.....  | 120 |
| <b>Розділ 4</b> Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях.....  | 122 |
| 4.1 Аналіз потенційних небезпек.....  | 122 |
| 4.2 Заходи з охорони праці.....   | 123 |
| 4.2.1 Заходи по забезпеченню безпеки.....   | 123 |

|   |            |
|---|------------|
| 4.2.2 Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці.....                        | 125        |
| 4.3 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях.....                                | 127        |
| 4.3.1 Заходи з пожежної безпеки.....  | 127        |
| 4.3.2 Оповіщення та інформування суб'єктів забезпечення цивільного захисту..... | 128        |
| <b>Висновки.....</b>  | <b>131</b> |
| <b>Список використаних джерел.....</b>  | <b>135</b> |
| <b>Додатки.....</b>   | <b>147</b> |

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ФОТОПОСЛУГ

#### 1.1 Сутність та основні напрямки диверсифікації діяльності підприємства

З кожним роком, кількість фірм, які розвивають найрізноманітніші напрями своєї діяльності, зростає. Сільське господарство, металургія, ІТ – і це ще неповний список. Прикладів диверсифікації в світі досить багато. В Україні реалізують стратегії диверсифікації в основному металургійні компанії і підприємства переробної галузі, проте в зв'язку з фінансово-економічною нестабільністю в країні проявляються тенденції диверсифікації підприємств малого і середнього бізнесу [10].

У загальному розумінні диверсифікація (Diversificatio – зміни, різноманітність, від лат. Diversus – різний facio – роблю) являє собою розширення номенклатури товарів, які виробляють окремі підприємства і об'єднання.

В економічних словниках можна знайти наступні визначення «диверсифікації»:

- проникнення монополій у сфери, що не мають прямого виробничого зв'язку чи функціональної залежності від основної галузі їх діяльності. Рівень диверсифікації вимірюється ідентифікацією числа галузей чи номенклатури продукції (послуг), що охоплює діяльність підприємства і визначенням часток основного і диверсифікаційного виробництва [11];

- форма концентрації капіталу, пов'язана з проникненням раніше спеціалізованих підприємств (чи монополій) в інші галузі виробництва, сферу послуг в результаті чого відбувається багатогалузевий розвиток, змінюється співвідношення кількості вузькоспеціалізованих та диверсифікованих виробництв, що функціонують на ринку;

- розширення об'єктів діяльності, номенклатури продукції, що виробляється монополістичними об'єднаннями [12];

- розподіл інвестованих та позикових грошових капіталів між різними об'єктами вкладення з метою зниження ризику можливих втрат капіталу чи доходів від нього [13, с. 161];

- розширення асортименту, зміна виду продукції, яка виробляється підприємством, фірмою, освоєння нових видів виробництва з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, попередження банкрутства [14, с. 9];

- розширення форм діяльності, видів продукції, фінансових інструментів з метою мінімізації господарських ризиків, а також виживання підприємств у сучасних ринкових умовах; множинність; різноманітність; різнобічність [15, с. 27];

- збільшення кількості виробництв і номенклатури товарів (послуг), які виробляються окремими підприємствами у нових для них сферах [16, с. 11];

- розподіл вкладень в економіку або кредитування грошовими капіталами між різними об'єктами з метою зниження ризику втрат та у надії отримати більш високий дохід [17, с. 29];

- розширення діапазону діяльності підприємства, фірми, корпорації за межі основного бізнесу, проникнення в інші галузі виробництва й на ринки нових товарів і послуг, здебільшого прямо не пов'язані з основною сферою їх діяльності [18, с. 19];

- інструмент формування інвестиційного портфелю та засіб зниження ризику особливо у випадках обмеження експансії в традиційні сфери бізнесу шляхом ефективного використання наявних активів, і лише потім – отримання прибутку від створення нового продукту [19, с. 32];

- володіння найрізноманітнішими фінансовими активами, кожен з яких має різний рівень ризику, з метою зниження загального рівня ризику портфелю в цілому [20];



- загальна ділова практика, спрямована на розширення номенклатури товарів і послуг та/або географічної території для того щоб зосередити ризик і зменшити залежність від циклічності бізнесу.

В науковій літературі виділяють наступні визначення поняття «диверсифікація»:

- проникнення спеціалізованих фірм до інших галузей виробництва, сфери послуг тощо в результаті чого розвиваються багатогалузеві комплекси;

- розширення асортименту виготовлення виробів, надання послуг;

- одна з форм концентрації капіталу, пов'язана з проникненням раніше спеціалізованих фірм (промислові, транспортні, будівельних, фінансових і інші) в інші галузі виробництва, сфери послуг тощо;

- новий напрям діяльності компанії, пов'язаний з наявними напрямками бізнесу, який збільшує дохід від оптимізації портфеля, реструктуризації, передачі та розподілу ресурсів;

- розширення номенклатури товарів, вироблених підприємством, спрямоване на одержання економічної вигоди від комбінування виробництва;

- одночасний розвиток багатьох, не зв'язаних або слабо зв'язаних один з одним видів виробництв, розширення обсягів діяльності, номенклатури продукції і послуг, асортименту вироблених товарів у масштабі держави, області, регіону, підприємства;

- розширення набору номенклатури продукції, що випускається, має деякий зв'язок з основною номенклатурою, з основними способами виробництва на підприємстві;

- термін, застосований до процесу перерозподілу ресурсів, що існують на даному підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх;

- процес збільшення кількості різноманітних ринків, які обслуговуються окремою індивідуальною фірмою, що «служить провідником географічної експансії» [21, с. 128];

- стратегія росту, яка спрямована на розширення, диференціацію і/або зміну напрямків діяльності підприємства і одночасно несе на собі методи антикризового управління;

- різноманіття, різнобічний розвиток;

- новий вий напрям діяльності компанії, пов'язаний з наявними напрямками бізнесу, який збільшує дохід від оптимізації портфеля, реструктуризації, передачі та розподілу ресурсів;

- вирішальна фаза фінансового менеджменту, яка проявляється у двох аспектах. Перший – інвестування грошей у різноманітні цінні папери, об'єкти. Другий – створення багато профільних підприємств, що займаються різними видами підприємницької діяльності. При цьому диверсифікація призводить до таких комбінацій товарів, що виготовляються, які дозволяють завойовувати широкі ринкові простори і здійснювати комплексне обслуговування споживачів. Метою диверсифікації тут виступає зниження ризику банкрутства і підвищення конкурентоздатності фірми [22];

- стратегія антикризового управління. Це активний метод реакції на зовнішні загрози, потужний фактор подолання кризових явищ і процесів, який сприяє розширенню сфери діяльності суб'єкта управління в будь-якому напрямку [23];

- стратегія, що обумовлюється бажанням підприємства вижити, підвищити ефективність та знизити ризик за рахунок освоєння нових напрямків діяльності з метою формування напрямків діяльності, які сприятимуть ефективному розвитку підприємства за рахунок багатосторонньої діяльності;

- стратегія зменшення ризику шляхом його об'єднання за декількома активами, чиї індивідуальні прибутки поводяться по різному незалежно один від одного. Іншими словами, її можна характеризувати як внесення капіталу в різні незв'язані між собою підприємства.

Спільним у більшості визначень є трактування диверсифікації як процесу, направлено на різноманіття і розширення діяльності підприємства,

з метою отримання додаткового прибутку і мінімізації ризику різними шляхами.

Широта і множинність визначень диверсифікації підтверджують складність сутності цього процесу.

Диверсифікація впливає на різні аспекти виробничо-господарської діяльності підприємства, тому їй притаманні різні напрямки розвитку, розглянемо найбільш поширені з них (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Напрями диверсифікації

| Напрями диверсифікації                | Сутність   |
|---------------------------------------|--|
| диверсифікація виробництва            | одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів виробництва, розширення асортименту товарів, що виробляються (диверсифікація вертикальна, горизонтальна, конгломератна)   |
| диверсифікація продукції              | розширення значного числа модифікацій однієї і тієї ж продукції. Проводиться на високо конкурентних ринках зі стабільним попитом і пропозицією (реальна задовольняє запити споживачів, уявна – залишає якісні характеристики незмінними, і модифікує лише дизайн і упаковку). Використовується на ринках зі стабільним попитом та пропозицією і твердою конкуренцією з боку пропозиції |
| диверсифікація економічної діяльності | розширення активності великих фірм, об'єднань, підприємств і цілих галузей за рамки основного бізнесу, під яким розуміється виробництво товарів і послуг, що мають максимальні частки в чистому обсязі продажів у порівнянні з іншими видами продукції, що випускається  |
| диверсифікація експорту               | збільшення кількості видів і найменувань продукції і послуг, призначених для експорту  |
| диверсифікація ризиків                | підприємницька діяльність у сферах, що характеризуються різними видами ризиків; прийняття на страхування різних видів ризиків; 9 диверсифікація інвестиційна та фінансова – формування і управління інвестиційним портфелем та напрямками вкладень капіталу  |
| диверсифікація банківська             | розміщення фінансових активів у різних банках з метою мінімізації ризиків  |
| диверсифікація валютних резервів      | збереження валютних резервів банку у різних національних валютах   |

Окрім основних вказаних напрямків диверсифікації також зустрічаються вузькоспеціалізовані, які залежать від виду економічної

діяльності господарюючого суб'єкта та особливостей його управлінської системи [3; 24]:

- диверсифікація за постачальниками, ринками збуту, асортиментом продукції (послуг), видами діяльності;

- диверсифікація малих підприємств, що представляє собою розвиток бізнесу, поліпшення фінансового стану відповідної ринкової ніші;

- диверсифікація лізингових операцій: лізинг малих активів, малий роздрібний лізинг, лізинг допомоги продажам, лізинг крупних активів, оперативний лізинг тощо;

- диверсифікація джерел фінансування проявляється появою змішаних форм фінансування (державного і приватного) і нових форм – кредитні форми фінансування;

- диверсифікація робочого часу пов'язана зі зміною частки зайнятого трудового населення, тривалістю робочого тижня тощо;

- диверсифікація фінансової діяльності підприємства: диверсифікація валютного портфелю, депозитного портфелю, кредитного портфелю, портфелю цінних паперів, програм реального інвестування тощо.

Аналіз наведених визначень показує, що сучасна наукова і фахова література виділяє два основних види диверсифікації.

Перший – інвестиційна диверсифікація (іноді її називають фінансовою), вона стосується формування й управління інвестиційним портфелем фізичної чи юридичної особи. Метою такої диверсифікації виступає мінімізація сукупної ризиковості портфелю та стабілізація грошових надходжень (прибутків) від вкладеного капіталу.

Другий – виробнича диверсифікація, яка відноситься не лише до технологічно-виробничого процесу, а стосується господарської діяльності підприємства в цілому.

Відповідно до широкого тлумачення суті диверсифікації, існують різні підходи до трактування виробничої диверсифікації та її видів (горизонтальна, вертикальна, концентрична, конгломератна):

- поширення господарської діяльності на сфери економіки, що не пов'язані прямою виробничою кооперацією і не конкурують один з одним. Основні види: концентрична (створення виробництв для випуску продукції, що відноситься до профілю інших галузей на основі власних чи придбаних розробок); конгломератна (придбання підприємств і фірм, що спеціалізуються в різних галузях виробництва [25];

- розширення асортименту чи/та зміна вигляду продукції, що виготовляється підприємством, фірмою, одночасне освоєння та розвиток багатьох непов'язаних між собою видів виробництва з метою підвищення ефективності виробництва, запобігання банкрутству [там же];

- розширення асортименту продукції за рахунок нових товарів-аналогів з метою підвищення попиту на них у традиційного покупця – горизонтальна; розширення асортименту шляхом випуску нових товарів як доповнення до існуючих – концентрична; об'єднання в рамках однієї управлінської структури виробництв, що відносяться до різних галузей економіки – багатогалузева;

- поповнення номенклатури виробами, що технічно або маркетингово схожі з традиційним товаром (концентрична виробнича диверсифікація); поповнення асортименту виробами, що не пов'язані з традиційними, але можуть викликати інтерес на традиційних ринках (горизонтальна); поповнення асортименту виробами, що не мають відношення до традиційних технологій, товарів та ринків (конгломератна);

- робота зі старими споживачами (горизонтальна); випуск продукції, що входить до складу виробничого ланцюжка старої продукції (вертикальна); перехід до діяльності без зв'язку з попередньою сферою (латеральна) [26].

Аналіз понять «диверсифікація виробництва» дає змогу трактувати його як: напрямок стратегічного розвитку підприємства, що пов'язаний з ростом, розширенням, проникненням, в тому числі виробничим – зосередження виробництва різномірної продукції на базі спеціалізації або процес створення на базі основного підприємства нових виробництв та використання існуючих для випуску нової номенклатури виробів, що може мати різні функціональні

форми щодо основного виробництва з метою завоювання нових ринків, отримання додаткових прибутків, мінімізації ризиків та посилення власних конкурентних позицій.

Диверсифікація виробництва являється внутрішнім способом оптимізації (зниження) ризику, зменшує вразливість підприємства негативним змінам, в умовах нестабільності виступає інструментом виживання й розвитку, оскільки врівноважує втрати (недоотримання прибутків і збитки) і прибутки в різних сегментах ринку.

А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд [27, с. 175] виділяють наступні види стратегії диверсифікації:

1. Стратегія центрованої (концентрованої) диверсифікації базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які укладені в існуючому бізнесі. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, які укладені в освоєному ринку, використовуюваної технології або ж в інших сильних сторонах функціонування фірми. Такими можливостями, наприклад, можуть бути можливості використовуюваної спеціалізованої системи розподілу;

2. Стратегія горизонтальної диверсифікації, орієнтованої на традиційного споживача. У цьому випадку створюється новий продукт, вимагає нових технологій, який орієнтований на споживача основного продукту.

3. Стратегія вертикальної диверсифікації (освоєння нових продуктів, використовуючи в якості сировини або напівфабрикату традиційну продукцію, або виробництво товарів, які є сировина напівфабрикатами або комплектуючими при виготовленні традиційних продуктів. Даний вид диверсифікації виділяється не завжди.)

4. Стратегія конгломератної або латеральної диверсифікації. У цьому випадку зростання фірми здійснюється за рахунок виробництва продуктів, абсолютно не пов'язаних з традиційними продуктами фірми

Застосування методу диверсифікації базується на наступних основних принципах:

- підвищення потенціалу для подальшого розвитку зростання;
- накопичення ресурсів та інших засобів для освоєння суміжних або нових галузей;
- повне переорієнтування в іншу галузь;
- ефективне скорочення витрат виробництва;
- накопичення надмірних запасів ресурсів, у тому числі і адміністративних;
- оцінка перспективи нової галузі.

Основними цілями підприємства при використанні методу диверсифікації є:

- повне використання наявних ресурсів у підприємства;
- підвищення прибутку від основного виробництва;
- збільшення попиту на продукцію;
- створення нових робочих місць [24].

Переваги диверсифікації:

- захист капіталу від наслідків кризових явищ;
- підвищення рівня стійкості в конкурентному середовищі;
- широкий вибір продуктів, послуг, активів, тобто, інвестору легше зробити вибір, на що йому орієнтуватися в більшій ступені;
- ефективно використання коштів фізичними особами і компаніями;
- мінімізація негативного розвитку подій для всього пакета активів.

Однак, диверсифікація має декілька негативних моментів:

- необхідність залучення додаткових фінансів;
- потреба в певному досвіді і знаннях в тих галузях, де ви збираєтеся працювати;
- перспективи помітні тільки в довгостроковому періоді – тобто, оцінити їх вдасться лише через час [28].

## 1.2 Поняття малого підприємства та особливості його функціонування

В умовах ринкових відносин, які характеризуються різноманіттям форм власності, в тому числі приватною конкуренцією товаровиробників, підприємництвом і відсутністю державного контролю за виробництвом та розподілом виготовленої продукції, зростає значення основної ланки промисловості й народного господарства в цілому – підприємства [29, с. 16].

Підприємство є основною виробничо-господарською ланкою національної економіки. Визначення поняття підприємства та правові засади його функціонування сформульовано у главі 7 Господарського кодексу України (далі– ГКУ) №436-IV від 16.01.2003 р., чинного з 01.01.2004 р. ГКУ встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності.

Його метою є забезпечення зростання ділової активності суб'єктів господарювання, розвитку підприємництва і на цій основі підвищення ефективності суспільного виробництва, його соціальної спрямованості відповідно до вимог Конституції України, утвердження суспільного господарського порядку в економічній системі України, сприяння гармонізації її з іншими економічними системами [30].

Згідно з Господарським кодексом України підприємство - самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, чи іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами [там же].

Існує багато варіантів визначення поняття «підприємство», які зустрічаються в літературі, а саме:



Підприємство - це організаційно виділена та економічно самостійна ланка суспільного господарювання, що виготовляє продукцію, виконує роботу або надає платні послуги [31, с.10].

Підприємство - це відокремлений індивідуальний господарюючий суб'єкт ринку, що здійснює різні види підприємницької діяльності для задоволення суспільних і індивідуальних потреб у продукції, послугах, роботах тощо (місія підприємства) та одержання прибутку (мета підприємства) [32, с. 12].

Мета функціонування підприємства на ринку - задоволення суспільних потреб у певних видах продукції (роботах, послугах; далі «продукції») та одержання прибутку. Завдання підприємства визначаються інтересами власника, розміром задіяного капіталу, умовами внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування [33, с. 14].

До основних функцій підприємства можна віднести функції, які представлені на рис. 1.1.

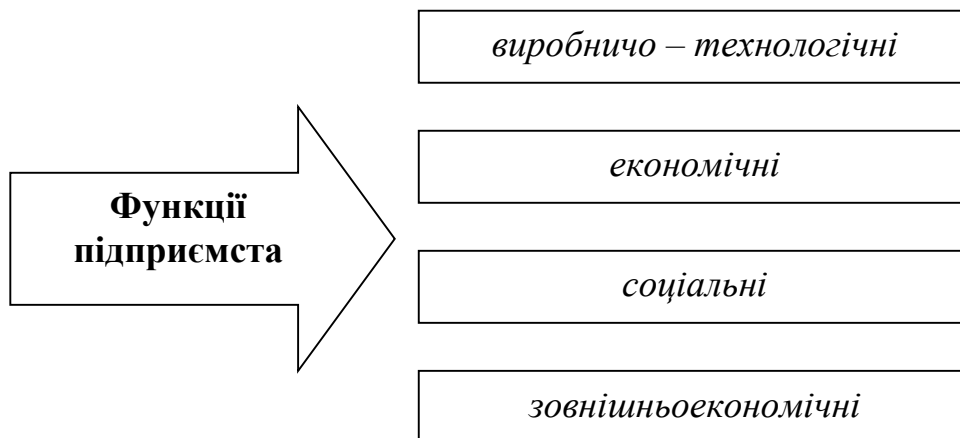


Рис. 1.1. Основні функцій підприємства

Функції підприємства конкретизуються і уточнюються в залежності від розмірів підприємства, галузевої приналежності форми власності, наявності соціальної [33, с. 15].

Основні напрямки діяльності підприємств впливають з їх завдань та перегукуються з тими функціями, які вони виконують у системі ринкової

економіки. До основних напрямів діяльності підприємства відносять (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

### Основні напрями діяльності підприємств

| Напрямок діяльності   | Характеристика напрямку  |
|-----------------------|--|
| Маркетинговий         | Вивчення ринку товарів та послуг   |
| Виробничий            | Обґрунтування обсягу випуску продукції (надання послуг) відповідно до потреб ринку, забезпечення матеріально - технічними ресурсами. |
| Післяпродажний сервіс | Організація гарантійного ремонту, сервісного обслуговування клієнтів.  |
| Інноваційний          | Науково – технічні розробки, технологічна підготовка виробництва.  |
| Економічний           | Планування, облік, звітність, ціноутворення, зовнішньоекономічна діяльність, фінансування.   |
| Соціальний            | Управління персоналом - професійна підготовка кадрів, створення належних умов праці та відпочинку працівників.                       |

Для забезпечення ефективного господарювання в ринкових умовах важливою є чітка і повна класифікація підприємств (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Класифікація підприємств

| №  | Класифікаційні ознаки              | Вид підприємства       | Примітки (приклади)  |
|----|------------------------------------|------------------------|--|
| 1  | 2                                  | 3                      | 4  |
| 1. | Мета і характер діяльності         | 1.1. Комерційне        | Більшість підприємств має комерційну мету – отримання прибутку   |
|    |                                    | 1.2. Некомерційне      | Доброчинні, освітянські, наукові, медичні та інші організації  |
| 2. | Форма власності майна              | 2.1. Приватне          | Належать окремим громадянам із правом найму робочої сили   |
|    |                                    | 2.3. Комунальне        | Власник – відповідна територіальна громада   |
|    |                                    | 2.4. Державне          | Основані на державній власності  |
| 3. | Національна приналежність капіталу | 3.1. Національне       | Капітал належить підприємству (фірмі) цієї країни  |
|    |                                    | 3.2. Закордонне        | Весь капітал або більша частина його є власністю іноземних підприємців, що забезпечує їм певний контроль |
|    |                                    | 3.3. Змішане (спільне) | Капітал належить підприємцям двох або кількох країн  |

| Продовження таблиці 1.3 |   |                              |   |
|-------------------------|---|------------------------------|---|
| 1                       | 2   | 3                            | 4   |
| 4.                      | Правовий статус і форма господарювання  | 4.1. Одноосібне              | Власник – одна особа або родина   |
|                         |   | 4.2. Кооперативне            | На засадах добровільного об'єднання майна з метою спільної діяльності   |
|                         |   | 4.3. Орендне                 | Володіння і користування майном на правах договорів оренди  |
|                         |   | 4.4. Господарське товариство | Відокремлені від основної організації структуровані підрозділи (філії, цехи), окремі одиниці майна, які використовуються на правах оренди   |
| 5.                      | Галузево функціональний вид діяльності  | 5.1. Промислове              |   |
|                         |   | 5.3. Будівельне              |   |
|                         |   | 5.4. Транспортне             |   |
|                         |   | 5.5. Торгове                 |   |
|                         |   | 5.6. Виробничо-              |   |
|                         |   | 5.7. Лізингове               |   |
|                         |   | 5.8. Банківське              |   |
|                         |   | 5.9. Страхове                |   |
|                         |   | 5.10. Туристичне             |   |
|                         |   | 6.                           |   |
| 6.2. Дочірне            | Юридично самостійна організаційна структура, що здійснює комерційні (та виробничі) операції, має свій баланс, однак вся її діяльність суворо підпорядкована і контролюється головною фірмою (підприємством) |                              |   |
| 6.3. Асоціативне        | Є формально самостійним, але з різних причин залежить від головного підприємства і мусить підпорядковуватися його стратегічним цілям  |                              |   |
| 6.4. Філія              | Не має юридичної та господарської самостійності і діє повністю за дорученням головного підприємства та його назвою і управлінням  |                              |   |
| 7.                      | Розмір за кількістю працівників   | 7.1. Велике                  | З кількістю працівників понад 1000 осіб   |
|                         |   | 7.2. Середнє                 | З кількістю працюючих від 200 до 1000 осіб  |
|                         |   | 7.3. Мале (дрібне)           | У промисловості та будівництві – до 200 осіб;<br>В інших галузях – до 50 осіб; В науці і науковому обслуговуванні – до 100 осіб;<br>В галузях невиробничої сфери – до 25 осіб;<br>В торгівлі – до 15 осіб |
|                         |   | 7.4. Мікропідприємство       | Мають середньооблікову чисельність до 10 осіб   |

Складено за [30].

У сучасній економічній літературі найбільшого поширення при визначенні економічної сутності поняття малого підприємництва набуло його

ототожнення або із власне підприємництвом, або із його об'єктом – малим підприємством чи самостійно функціонуючою фірмою. Мале підприємство є самостійною (за рахунок власних коштів) систематичною інноваційною діяльністю громадян-підприємців та малих підприємств на власний ризик з метою отримання підприємницького доходу [34].

У світовій практиці досі немає єдиних кількісних критеріїв визначення суб'єктів малого підприємництва. Навпаки, кількісні класифікаційні параметри малого підприємництва в різних країнах світу дещо різняться (табл. 1.4) [там же].

Таблиця 1.4

**Порівняльна характеристика кількісних класифікаційних критеріїв  
малого підприємництва в різних країнах світу**

| Країна                           | Критерії                              | Кількісні характеристики        |
|----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| Греція                           | Чисельність працівників, осіб         | до 50                           |
|                                  | Річний товарооборот, млн. дол. США    | до 1,5                          |
| Німеччина                        | Чисельність працівників, осіб         | від 50 до 500                   |
|                                  | Річний товарооборот, млн. дол. США    | до 55                           |
| Польща                           | Чисельність працівників, осіб         | до 50                           |
|                                  | Річний товарооборот, млн. євро        | до 10                           |
| Сполучене Королівство            | Чисельність працівників, осіб         | до 200 в обробній промисловості |
|                                  |                                       | до 50 у будівництві             |
|                                  |                                       | немає обмежень у торгівлі       |
| США                              | Річний оборот, тис. фунтів стерлінгів | до 400 у торгівлі               |
|                                  | Чисельність працівників, осіб         | до 500                          |
| Японія                           | Річний прибуток, млн. дол. США        | до 2                            |
|                                  | Статутний капітал, млн. ієн           | до 300 у обробній промисловості |
| до 100 у гуртовій торгівлі       |                                       |                                 |
| до 1100 в обробній промисловості |                                       |                                 |
|                                  |                                       | до 30 в оптовій торгівлі        |

Перша спроба узагальнити поняття «мале підприємство», «середнє підприємство», «велике підприємство» була зроблена у 1996 р. у країнах

Європейського Союзу. На сьогоднішній день діють нові норми 2005 р. (табл. 1.5) [35].

Таблиця 1.5

**Класифікація підприємств згідно з рекомендаціями Європейського Союзу**

| Підприємство | Показник                           |   |   |
|--------------|------------------------------------|---|---|
|              | Кількість зайнятих на підприємстві | Річний оборот (виторг), гр.од.          | або<br>Балансова вартість активів, гр.од. |
| Мікро        | < 10                               | ≤ 2 млн. євро<br>(раніше не визначався) | ≤ 2 млн. євро (раніше не визначався)      |
| Мале         | < 50                               | ≤ 10 млн. євро<br>(в 1996 7 млн. євро)  | ≤ 10 млн. євро (в 1996 5 млн. євро)       |
| Середнє      | < 250                              | ≤ 50 млн. євро<br>(в 1996 40 млн. євро) | ≤ 43 млн. євро (в 1996 27 млн. євро)      |
| Велике       | > 250                              | > 50 млн. євро                          | > 43 млн. євро                            |

Слід зауважити, що сьогодні відсутні єдині критерії для всіх країн, за якими підприємства відносяться до малих.

В нашій країні першим законодавчим документом, за яким малі підприємства оцінювалися за критеріями, був Закон України «Про підприємства в Україні» від 27 березня 1991 р. № 887-ХІІ. Саме в ньому зазначалося, що підприємство може бути віднесене до малих (незалежно від форми власності) відповідно до чисельності його працівників та обсягу господарського обороту, але з диференціацією за видами діяльності [35].

З прийняттям Господарського кодексу України був сформований новий підхід до визначення критеріїв, за якими підприємства з 01.01.2004 р. залежно від середньооблікової чисельності працюючих і обсягу валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за звітний (фінансовий) рік могли бути віднесені до малих, середніх або великих (табл. 1.6) [30].

Таблиця 1.6

**Класифікація підприємств за розміром згідно з Господарським кодексом України [п.7, ст.63]**

| Підприємство | Показник                                     |  |
|--------------|--|--|
|              | Середньооблікова чисельність працюючих, осіб | Обсяг валового доходу, гр. од.         |
| Мале         | $\leq 50$                                    | $\leq 500$ тис. євро                   |
| Середнє      | $51 \div 1000$                               | $>500$ тис. євро та $\leq 5$ млн. євро |
| Велике       | $> 1000$                                     | $> 5$ млн. євро                        |

Рівень розвитку малих підприємств визначається, по-перше, їх місцем у структурі національної економіки (у порівнянні з середніми та великими підприємствами); по-друге, показниками їх стану в співставленні з аналогічними показниками малих підприємств в розвинених країнах. Це зумовило запровадження відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності» № 523 – VI від 18.09.2008 нових критеріїв визначення малих, середніх і великих підприємств (табл. 1.7) [36].

Таблиця 1.7

**Класифікація підприємств за розміром згідно з Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності»**

| Підприємство | Показник                                     |  |
|--------------|--|--|
|              | Середньооблікова чисельність працюючих, осіб | Обсяг валового доходу, гр. од.           |
| Мале         | $\leq 50$                                    | $\leq 70$ млн. грн.                      |
| Середнє      | $51 \div 250$                                | $> 70$ млн. грн. та $\leq 100$ млн. грн. |
| Велике       | $> 250$                                      | $> 100$ млн. грн.                        |

Наразі в Україні критерії поділу підприємств на «мікропідприємства», «малі підприємства», «середні підприємства», «великі підприємства»

визначено Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та Господарським кодексом України (табл. 1.8) [30; 37]

Таблиця 1.8

**Класифікація підприємств на мікро-, малі, середні та великі  
відповідно до чинного законодавства**

| За Законом №2164-VIII   | За ст. 55 ГКУ   |
|---|---|
| <b>Мікропідприємства</b>  |   |
| Мікропідприємствами є підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв: <ul style="list-style-type: none"> <li>- балансова вартість активів - до 350 тисяч євро;</li> <li>- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - до 700 тисяч євро;</li> <li>- середня кількість працівників - до 10 осіб.</li> </ul>   | Суб'єктами мікропідприємництва є юрособи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ.            |
| <b>Малі підприємства</b>  |   |
| Малими є підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв: <ul style="list-style-type: none"> <li>- балансова вартість активів - до 4 мільйонів євро;</li> <li>- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - до 8 мільйонів євро;</li> <li>- середня кількість працівників - до 50 осіб.</li> </ul>        | Суб'єктами малого підприємництва є: юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ. |
| <b>Середні підприємства</b>   |   |
| Середніми є підприємства, які не відповідають критеріям для малих підприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв: <ul style="list-style-type: none"> <li>- балансова вартість активів - до 20 мільйонів євро;</li> <li>- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - до 40 мільйонів євро;</li> <li>- середня кількість працівників - до 250 осіб.</li> </ul> | Інші суб'єкти господарювання належать до суб'єктів середнього підприємництва.   |
| <b>Великі підприємства</b>  |   |

|  |  |
|--|--|
| <p>Великими є підприємства, які не відповідають критеріям для середніх підприємств та показники на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– балансова вартість активів - понад 20 мільйонів євро;</li> <li>– чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - понад 40 мільйонів євро;</li> <li>– середня кількість працівників - понад 250 осіб.</li> </ul> | <p>Суб'єктами великого підприємства є юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ.</p> |
|--|--|

Основні принципи функціонування малих підприємств в Україні сформульовані в ГКУ (ст. 44):

- вільний вибір видів підприємницької діяльності;
- самостійне формування програми діяльності;
- добір постачальників і споживачів продукції, що виробляється;
- залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом;
- встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону;
- вільне наймання працівників;
- комерційний розрахунок та власний комерційний ризик;
- вільне розпорядження прибутком, що залишається після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;
- самостійне здійснення зовнішньоекономічної діяльності, використання частки валютного виторгу на свій розсуд [30].

Як самостійна одиниця, мале підприємство користується правами юридичної особи, тобто має право розпоряджатися майном, одержувати кредит, укладати господарські договори з іншими підприємствами та утворюватись за власним бажанням власника. Мале підприємство самостійно несе відповідальність за результати своєї діяльності.

Для ефективного господарювання істотним є визначення цілей створення і функціонування малого підприємства. Важливість цілей



зумовлена функціями, що виконують підприємства: критеріїв для прийняття рішень; ініціативи або мотиву дій персоналу; інструменту управління (вимоги до дій персоналу, визначення напрямків розвитку підприємства); координації (забезпечення безконфліктності осіб, які приймають рішення, узгодження дій підрозділів); контролю (порівняння оперативних показників стану підприємства з цільовими).

Цілі малого підприємства, на які мають орієнтуватися усі його заходи та за допомогою яких оцінюється результативність його функціонування як економічної одиниці, не є заданими, постійними. Вони формуються під впливом:

- місії та філософії малого підприємства;
- особистісних цінностей засновників (власників) малого підприємства;
- вимог осіб, що беруть безпосередню участь у діяльності малого підприємства (керівників, власників, працівників);
- вимог партнерів по ринку;
- вимог соціальних груп та суспільства загалом;
- умов існування малого підприємства як соціального інституту [38, с. 124].

Генеральну мету створення і діяльності малого підприємства прийнято називати місією. У більшості випадків місією підприємства вважають виробництво продукції (послуг) для задоволення потреб ринку і одержання завдяки цьому прибутку. Цілі конкретизують місію, постають орієнтиром і мотивом поведінки всіх членів колективу. І, навпаки, місія є інтеграційним декларативним виразником цілей.

Головна (кінцева) мета діяльності малих підприємств здебільшого стосується отримання надприбутку. Проміжними цілями є найповніше задоволення споживчого попиту на товари та послуги, зміцнення позицій на ринку, обслуговування певної групи клієнтів (сегмента ринку), підвищення іміджу підприємства [38, с. 146].

Як самостійна економічна одиниця мале підприємство, виходячи із своїх інтересів і виробничих можливостей, визначає, що, як і для кого виробляти (продавати, надавати послуги та ін.). У зв'язку з цим підприємство виконує різноманітні функції. Найчастіше науковці виокремлюють економічні та соціальні функції.

Основною економічною функцією малих підприємств є інтеграція ринкової економіки. Саме малі підприємства об'єднують економіку в одне ціле, позаяк дають змогу великим підприємствам піти з тих сфер підприємницької діяльності, де великі розміри знижують ефективність виробництва або взагалі недоцільні.

Саме малі підприємства змушують розпорошені фінансові й матеріальні ресурси перетворюватися на капітал. При цьому економічними функціями малих підприємств є:

- мобілізація фінансових і матеріальних ресурсів;
- забезпечення податкових надходжень до бюджету;
- формування конкурентного середовища;
- створення робочих місць з низькими капітальними витратами;
- підвищення рівня використання місцевих ресурсів;
- розвиток депресивних територій;
- впровадження інновацій.

Основну соціальну функцію малих підприємств можна визначити як можливість для широких верств населення реалізувати свої організаторські, підприємницькі та творчі здібності, а також забезпечити себе роботою не за наймом.

Особливої уваги потребує інноваційна (новаторська) функція малих підприємств. Так, їх роль у сприянні процесу продукування нових ідей - технічних, наукових, організаційних, управлінських тощо - надзвичайно важлива (передусім, впровадження підприємницьких проектів, здійснення дослідно-конструкторських розробок, створення нових товарів, надання нових послуг), оскільки реалізація малими підприємствами інновацій забезпечує

якісні зміни у виробництві та сфері послуг і тим самим підвищує конкурентоспроможність продукції.

Деякі науковці виокремлюють і такі функції малих підприємств, як організаційна, відтворювальна, господарська, особистісна [39, с. 131].

а) організаційна функція означає впровадження нових форм і методів організації виробництва, нових способів оплати праці та їх оптимальне поєднання з традиційними, раціональну організацію та кооперацію праці;

б) відтворювальна функція полягає в інвестуванні (спрямуванні) капіталу на розвиток, оновлення, розширення всіх підрозділів підприємства;

в) господарська функція реалізується в найефективнішому використанні трудових, матеріальних, фінансових, інтелектуальних та інформаційних ресурсів;

г) особистісна функція передбачає самореалізацію мети діяльності підприємства, підприємницьких ідей, ноу-хау, отримання задоволення від своєї діяльності. Опитування власників малих підприємств показало, що переважна їх більшість (понад 80 %) головним стимулом своєї підприємницької діяльності вважає не власне збагачення, а можливість відчувати себе незалежним і мати задоволення від своєї праці.

Отже, діяльність малих підприємств базується на принципах, функціях та ставить перед собою цілі, що вирішують у процесі здійснення господарської діяльності.

Здійснюючи виробничо-господарську діяльність, малі підприємства вступають у взаємовідносини з іншими підприємствами, організаціями і установами. Ці взаємовідносини засновані на різноманітного роду грошових розрахунках у процесі виробництва, обігу і розподілу виробленої продукції.

Малі підприємства можна класифікувати за ознаками, які представлені у табл. 1.9 [38, с. 157].

Залежно від форми власності розрізняють малі підприємства таких видів:

Таблиця 1.9

**Класифікація малих підприємств**

| Класифікаційні ознаки   | Види підприємств  |
|---|---|
| 1   | 2   |
| Мета і характер діяльності  | - комерційні;<br>- некомерційні.  |
| Чисельність працівників та обсяг валового доходу                  | - малі;<br>- мікропідприємства.   |
| Форма власності   | - приватні;<br>- державні;<br>- комунальні;<br>- змішані.   |
| Система оподаткування   | - на загальній системі оподаткування;<br>- на спрощеній системі оподаткування.  |
| Належність капіталу і контролю                                    | - національні;<br>- іноземні (закордонні);<br>- спільні.  |
| Правовий статус і форма господарювання                            | - одноосібні;<br>- кооперативні;<br>- орендні;<br>- господарські товариства.  |
| Організаційна форма   | - одноосібне володіння;<br>- товариство (партнерство);<br>- корпорація.   |
| Спосіб утворення (заснування) та формування статутного фонду      | - унітарні;<br>- корпоративні.  |
| Стратегія поведінки на ринку                                      | - комунанти;<br>- пацієнти;<br>- експлеренти.   |
| Вид та характер господарської діяльності                          | - промислові;<br>- торговельні;<br>- сільськогосподарські;<br>- будівельні;<br>- транспортні;<br>- фінансово-кредитні;<br>- страхові;<br>- туристичні;<br>- консалтингові;<br>- інші. |
| Технологічна (територіальна) цілісність і ступінь підпорядкування | - головні (материнські);<br>- дочірні;<br>- філії.  |
| Спосіб створення  | - новостворені;<br>- приватизовані державні підприємства.   |
| Стадія розвитку   | - активні;<br>- стабільні;<br>- нестабільні.  |

- приватне - діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- державне - функціонує на основі державної власності;
- комунальне - працює на основі комунальної власності територіальної громади);
- підприємство, засноване на змішаній формі власності (створюється завдяки об'єднанню майна різних форм власності).

Законодавством України передбачена також можливість заснування підприємства з іноземними інвестиціями, тобто підприємства (організації) будь-якої організаційно-правової форми, створеного відповідно до законодавства України, іноземна інвестиція у статутному фонді якого становить до 10 %. Підприємство набуває статусу підприємства з іноземними інвестиціями від дня зарахування іноземної інвестиції на його баланс. У випадку, якщо іноземна інвестиція у статутному фонді підприємства становить 100 %, таке підприємство визнається іноземним.

У невеликій кількості малі підприємства функціонують у сфері науки, транспорту та зв'язку, охорони здоров'я, фінансово-кредитній діяльності, у сфері культури і мистецтва, у сільському господарстві, освіти та ряді інших галузей економіки. Таким чином, накопичений приватний або пайовий капітал спрямовується переважно не у виробничу сферу, а на ринок торговельно-посередницьких послуг, де швидше і без значних витрат можна одержати великі прибутки.

Формується інфраструктура підприємництва, яка стимулює початківців створювати власну справу, забезпечує більш сприятливе бізнес-середовище для вже діючих господарюючих суб'єктів.

За рахунок мобільності, гнучкості, інноваційного підходу малі підприємства спроможні швидко пристосуватись до змін споживчого попиту, знайти свою ринкову нішу, оперативно здійснювати виробництво нової продукції малими партіями. Вони мають невисокі експлуатаційні витрати,

створюють раціональну структуру організації та управління, проводять постійний пошук нетрадиційних рішень і нових засобів дій, характеризуються ініціативністю та підприємливістю. Тому далі ми розглянемо особливості управління розвитком малого підприємства.

### 1.3 Підходи та методи до вибору стратегії диверсифікації

Диверсифікація може бути застосована до будь-якого підприємства, оскільки передбачає найбільш оптимальний метод виправлення будь-яких диспропорцій або проблем з розподілом всіх видів задіяних ресурсів. У ході переорієнтування або розширення галузевого спрямування значно ефективніше відбувається реструктуризація і підприємства, і національної економіки в цілому. Метод диверсифікації можна застосовувати до всіх складових виробництва або фінансової діяльності, починаючи із методу визначення характеристик і спрямованості готового продукту і закінчуючи структурним галузевим орієнтуванням всієї діяльності підприємства.

Виділяють наступні причини диверсифікації підприємницької діяльності:

- відсутність можливості отримання додаткових прибутків у традиційній сфері функціонування підприємства, що пов'язано з антимонопольним законодавчим регулюванням;

- стагнація (застій) ринку функціонування підприємства: ринок збуту насичений продукцією (послугами), відповідно, спостерігається тенденція скорочення попиту, потужний тиск конкурентів;

- необхідність інвестування накопиченого капіталу з метою збереження та збільшення його вартості з одного боку та підвищення ефективності функціонування підприємства з іншого шляхом підприємницької експансії

- необхідність зниження ризиків (істотна залежність від однієї продуктової лінії, циклічний характер основного бізнесу спонукають до пошуку додаткових можливостей забезпечення стабільності підприємства);

– високі бар'єри виходу на світові ринки [3].

Методу диверсифікації притаманні такі характеристики:

- спрямованість на досягнення економічних інтересів підприємства, разом з тим застосування цього методу передбачає врахування економічних інтересів інших учасників господарських відносин;

- безперервність удосконалення господарської діяльності, адже в умовах глобалізації світової економіки, пов'язаної із взаємопроникненням технологій та капіталів, необхідність інноваційного підходу до процесу диверсифікації є вкрай важливою.

Застосування методу диверсифікації базується на основних принципах:

- підвищення потенціалу для подальшого розвитку зростання;
- накопичення ресурсів та інших засобів для освоєння суміжних або нових галузей;

- повне переорієнтування в іншу галузь.

- ефективне скорочення витрат виробництва;

- накопичення надмірних запасів ресурсів, у тому числі і адміністративних;

- оцінка перспективи нової галузі.

Основними цілями підприємства при використанні методу диверсифікації є:

- повне використання наявних ресурсів у підприємства;

- підвищення прибутку від основного виробництва;

- збільшення попиту на продукцію;

- створення нових робочих місць [24].

Вплив факторів на діяльність підприємства потрібно розглядати і досліджувати з двох точок зору:

- зовнішнього середовища, тобто з боку макро- і мікрооточення, у якому діє підприємство;

- внутрішнього середовища самого підприємства, що складається з ряду ланок і сфер діяльності (ресурсів) (табл. 1.10) [40].

Таблиця 1.10

**Фактори впливу на вибір стратегії диверсифікації діяльності підприємства**

| Група факторів   | Фактори   |
|--|---|
| Фактори зовнішнього середовища   |   |
| Політичні  | 1. Рівень політичної стабільності в суспільстві та корупція.  |
|  | 2. Напрямок розвитку політичної системи та вектор міжнародної політики держави.   |
|  | 3. Вектор міжнародної політики держави та характер політичної боротьби.   |
|  | 4. Рівень громадської підтримки програми розвитку держави.  |
|  | 5. Міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва.  |
|  | 6. Наявність протекціонізму вітчизняному виробникові у рішеннях ВР і Уряду  |
| Економічні   | 1. Рівень економічного розвитку держави (ВВП на душу населення).  |
|  | 2. Ступінь розвитку виробництва товарів заданої номенклатури.   |
|  | 3. Стан виконання державного (обласного, міського) бюджету.   |
|  | 4. Темп інфляції та рівень безробіття.  |
|  | 5. Рівень оподаткування та рівень доходів населення (середня зарплата) та борги по заробітній платі                     |
| Правові  | Закони, що регулюють діяльність підприємства і галузевого ринку   |
| Екологічні   | 1. Стан природних ресурсів країни.  |
|  | 2. Величина витрат на підтримку екологічної безпеки діяльності підприємства.  |
|  | 3. Толерантність суспільства до впливу підприємства на екологію регіону та рівень забруднення навколишнього середовища. |
| Науково-технічні   | 1. Інновації в галузі створення товарів та інновації в технології.  |
|  | 2. Інновації в менеджменті та в маркетингу  |
| Демографічні   | 1. Чисельність держави (регіону) та вікова структура населення.   |
|  | 2. Рівень народжуваності та рівень смертності   |
|  | 3. Чисельність працездатного населення країни (регіону)   |
| Соціально-культурні  | 1. Освітній рівень та криміналізація суспільства  |
|  | 2. Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія /прожитковий мінімум).                                       |
| Фактори внутрішнього середовища  |   |
| 1. Ступінь морального і фізичного зносу об'єктів нерухомості підприємства та стан матеріальнотехнічної бази. |   |
| 2. Стратегія підприємства та рівень фінансового потенціалу.  |   |
| 3. Рівень іміджу підприємства, інтелектуальний потенціал та рівень кваліфікації персоналу.                   |   |
| 4. Рівень компетентності фахівців і керівників та раціональність режимів роботи і відпочинку.                |   |
| 5. Забезпеченість робочих місць матеріалами, електроенергією та ефективність організаційної структури.       |   |
| 6. Наявність інноваційних можливостей і потенціалу та стан системи контролю якості                           |   |
| 7. Наявність передових технологій і сучасного устаткування та ефективність діяльності підприємства           |   |



Ресурсний підхід є одним з методологічних підходів до здійснення диверсифікації виробництва підприємства, нині ресурсна концепція є загальноприйнятою теорією корпоративної диверсифікації. Вплив ресурсної концепції на сучасні уявлення про стратегічне управління було найбільшим. Відповідно до ресурсної концепції організації ростуть через диверсифікацію шляхом використання наявних потенціалів зростання, приймають форму організаційних компетенцій або успадкованих управлінських ресурсів.

Особливість ресурсного підходу полягає в тому, що тут певний вид диверсифікації залежить від гнучкості ресурсів. Концентрація на своїх сильних сторонах дає можливість підприємству виступати відразу на багатьох ринках і застрахуватися, таким чином, від циклічних коливань на окремих ринках [41].

Ринковий підхід включає три основні методи оцінки: метод ринку капіталів, метод угод та метод галузевої оцінки (табл. 1.11).

Відмітною ознакою ринкової орієнтації є те, що працездатність підприємства детермінується ринками збуту. Тому особлива увага приділяється навколишньому середовищу як індикатору зростання, ємності і якості ринку, а також товарно-ринковому позиціонуванню по відношенню до конкурентів. В рамках ринково орієнтованого підходу спірним залишається питання про те, які фактори привели підприємство до вигідного позиціонування на ринку і яким чином можна утримати або зміцнити ці позиції. Перевагами ринкового підходу є використання в основному ринкових даних, які відображають реальну практику покупців і продавців.

Таблиця 1.11

**Методи оцінки за ринковим підходом вибору стратегії  
диверсифікації**

| Метод оцінки           | Сутність методу  |
|------------------------|--|
| Метод ринку капіталів  | заснований на цінах продажу акцій схожих фірм на світових фондових ринках. Для застосування цього методу потрібно детальна фінансова і цінова інформація по представницької групі порівнянних фірм. Основа методу - фінансовий аналіз, вибір і обчислення оціночних коефіцієнтів (факторів)                                    |
| Метод угод             | заснований на аналізі цін придбання контрольних пакетів акцій. У цьому методі використовується той же інструментарій, що і в попередньому, з тією лише різницею, що тут, як правило, використовується обмежений набір оціночних коефіцієнтів (зазвичай ціна / прибуток і ціна / балансова вартість) через недостатність даних. |
| Метод галузевих оцінок | ґрунтується на наявності усталених показників оцінки в окремих галузях   |

Недоліками цього підходу є труднощі отримання даних по порівнюваних компаніях, оскільки він заснований на минулих подіях і не враховує мінливу ринкову кон'юнктуру.

Інноваційно-маркетинговий підхід до здійснення диверсифікації використовує в якості базисного положення необхідність розвитку інноваційного процесу відповідно до основоположних принципів маркетингової парадигми. Реалізація інноваційно-маркетингового підходу націлена на раціоналізацію структури асортименту випущеної продукції на основі впровадження ефективних інновацій [42].

Обмеженням інноваційно-маркетингового підходів є те, що завдання підприємства, що не мають відношення до аналізу і прогнозу попиту і ринкової кон'юнктури, формування елементів комплексу маркетингу, позиціонуванню диверсифікованого підприємства та його продукції в конкурентному середовищі даним підходом не враховуються.

Відповідно до ієрархічного підходу, послідовно агрегуя поля і сегменти бізнесу, менеджери мають можливість виявити невикористані комерційні можливості, переосмислити сформовані і навіть знайти нові продуктово-ринкові комбінації, що, у свою чергу, упорядковує стратегічне управління. Скрупульозне вивчення «анатомії» бізнесу корисно також в контексті узгодження взаємопов'язаних стратегій, ефективного використання спільних ресурсів і вилучення інших синергетичних ефектів [42].

Системний похід для оцінки впливу диверсифікації виробництва на виробничу систему ґрунтується на виявленні інформаційної і економічної сутності процесу як складового елемента механізму управління підприємством. Системний підхід допомагає встановити причини прийняття неефективних рішень, він же надає засоби і технічні прийоми для поліпшення планування і контролю.

Однак застосування системного підходу як самостійного не дозволяє оцінити, які ж саме складові елементи підприємства як системи, а також елементи зовнішнього середовища особливо важливі в здійсненні диверсифікації виробництва на підприємстві.

Логічним продовженням теорії систем стосовно до особливостей конкретної ситуації є ситуаційний підхід. У рамках ситуаційного підходу не існує чітко визначеного моменту, коли компанії повинні проводити диверсифікацію, тому в якості вирішення даного питання використовується визначення ступеня необхідності диверсифікації виробництва підприємства [42].

На практиці використання того чи іншого підходу в чистому вигляді майже неможливе. Відповідно до цілей та завдань, що стоять перед підприємством (організацією) доцільною є інтеграція, наприклад, ситуаційного та системного підходу або ресурсного та ринкового підходів. Зокрема, інтеграція ресурсного та ринкового підходів покращує аналіз фактичної стратегічної позиції підприємства. Рішення з надлишковим потужностям приймаються на більш широкій інформаційній базі.

Окрім підходу до вибору стратегії диверсифікації, необхідно визначитися з методом, відповідно до якого вона буде проводитися. Методи вибору стратегії диверсифікації виробництва знаходяться в залежності від виду бізнесу, факторів, що формують внутрішнє та зовнішнє середовище, способу управління, тощо.

В роботі [43] запропоновано методичний підхід до вибору конкурентної стратегії підприємства з використанням методу аналізу ієрархій.

Ієрархічна структура для прийняття рішення стосовно вибору стратегії за вигодами наведена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Ієрархічна структура для прийняття рішення стосовно вибору стратегії за вигодами

Алгоритм прийняття рішення стосовно вибору стратегії за витратами має аналогічну структуру. Відмінність полягає в негативному значенні критеріїв, що характеризують той чи інший фактор.

Застосування даного інструментарію дозволяє провести достатньо якісну процедуру знаходження вагових коефіцієнтів факторів, що впливають

на вибір конкурентної стратегії. Окрім цього, встановлено значний вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на процес вибору конкурентної стратегії, серед яких: фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові, науково-технічні та інноваційно-інвестиційні, організаційно-управлінські.

Отже, певні підходи та методи вибору стратегії підприємства обумовлені сформульованими цілями підприємства, ризиком, на який може піти підприємство, а також реакцією на вплив змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

## **Висновки до розділу 1**

Диверсифікація - це процес, направлений на різноманіття і розширення діяльності підприємства, з метою отримання додаткового прибутку і мінімізації ризику різними шляхами.

Виділяють два основних види диверсифікації:

– інвестиційна диверсифікація (іноді її називають фінансовою), вона стосується формування й управління інвестиційним портфелем фізичної чи юридичної особи. Метою такої диверсифікації виступає мінімізація сукупної ризиковості портфелю та стабілізація грошових надходжень (прибутків) від вкладеного капіталу;

– виробнича диверсифікація, яка відноситься не лише до технологічно-виробничого процесу, а стосується господарської діяльності підприємства в цілому.

Основними перевагами диверсифікації є:

- захист капіталу від наслідків кризових явищ;
- підвищення рівня стійкості в конкурентному середовищі;
- широкий вибір продуктів, послуг, активів, тобто, інвестору легше зробити вибір, на що йому орієнтуватися в більшій ступені;
- ефективне використання коштів фізичними особами і компаніями;

– мінімізація негативного розвитку подій для всього пакета активів.

Мале підприємництво є самостійною (за рахунок власних коштів) систематичною інноваційною діяльністю громадян-підприємців та малих підприємств на власний ризик з метою отримання підприємницького доходу.

В Україні критерії поділу підприємств на «мікропідприємства», «малі підприємства», «середні підприємства», «великі підприємства» визначено Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та Господарським кодексом України

Мікропідприємствами є підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв:

- балансова вартість активів - до 350 тисяч євро;
  - чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - до 700 тисяч євро;
- середня кількість працівників - до 10 осіб.

Малими є підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв:

- балансова вартість активів - до 4 мільйонів євро;
  - чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - до 8 мільйонів євро;
- середня кількість працівників - до 50 осіб.

Причинами диверсифікації підприємницької діяльності можуть бути:

– відсутність можливості отримання додаткових прибутків у традиційній сфері функціонування підприємства, що пов'язано з антимонопольним законодавчим регулюванням;

– стагнація (застій) ринку функціонування підприємства: ринок збуту насичений продукцією (послугами), відповідно, спостерігається тенденція скорочення попиту, потужний тиск конкурентів;

- необхідність інвестування накопиченого капіталу з метою збереження та збільшення його вартості з одного боку та підвищення ефективності функціонування підприємства з іншого шляхом підприємницької експансії;

- необхідність зниження ризиків (істотна залежність від однієї продуктової лінії, циклічний характер основного бізнесу спонукають до пошуку додаткових можливостей забезпечення стабільності підприємства);

- високі бар'єри виходу на світові ринки.

Виділяють ринковий, ресурсний, ієрархічний, системний, ситуаційний та інноваційно-маркетинговий підхід до здійснення диверсифікації.

На практиці використання того чи іншого підходу в чистому вигляді майже неможливе. Відповідно до цілей та завдань, що стоять перед підприємством (організацією) доцільною є інтеграція, наприклад, ситуаційного та системного підходу або ресурсного та ринкового підходів.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ФОТОПОСЛУГ З МЕТОЮ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

2.1 Аналіз діяльності ФОП «Двояковський» у сфері фотопослуг з метою вибору стратегії диверсифікації

ФОП «Двояковський» працює на ринку фотопослуг з 2014 р. Основними видами діяльності є діяльність у сфері фотографії. Іншими видами діяльності є діяльність навчальних центрів, які пропонують курси з корекції (додаткової підготовки з певної дисципліни), діяльність курсів з підвищення професійної кваліфікації.

Простим, швидким та наочним інструментом стратегічного планування є достатньо нові, однак, широко використовувані моделі О. Остервальдера/І. Пінье (Business model canvas – BMC) та Lean Canvas. Сьогодні це улюблені методи у галузях, де час не чекає. Мова про стартап-проекти, ІТ-компанії та високотехнологічні бізнеси.

Один із найпопулярніших інструментів неklasичного бізнес-планування, запропонований швейцарським консультантом та теоретиком Олександром Остервальдером, підходить як для стартап-проектів, так і для компаній, що відбулися [44; 45; 46].

Важливою особливістю моделі є фокусування всіх аспектів діяльності організації на клієнті та його потребах.

Організаціям, які тільки розпочинають свою діяльність, модель Остервальдера дозволить оцінити поточне становище на ринку, виявити перспективи розвитку та зробити моніторинг конкурентів. Але найголовніше, шаблон поєднує всі аспекти діяльності компанії у просту схему.

Організації, що відбулися, за допомогою методу зможуть визначити слабкі місця і оперативно внести корективи в роботу.



За допомогою цього інструменту компанії можуть чітко визначити, за якою моделлю працюють, всього за кілька годин. Потім вони можуть розпочати другий крок – спробувати зрозуміти, що не так з їхніми процесами, і почати їх покращувати. І, нарешті, тепер вони можуть почати перебирати нові ідеї, зіставляючи їх із шаблоном та аналізуючи, якою мірою це дозволить створювати додаткову цінність для клієнтів.

Модель Остервальдера ВМС є односторінковою схемою, яка описує всі бізнес-процеси компанії в дев'яти блоках (Додаток А рис. А.1):

- клієнти;
- ціннісна пропозиція;
- види робіт, які забезпечують створення цінності (ключові дії);
- необхідні ресурси;
- ключові партнери;
- канали постачання;
- взаємини із клієнтами;
- витрати;
- доходи.

Основний блок – споживчі сегменти (клієнти). У цьому блоці визначається, які групи споживачів компанія розраховує залучати та обслуговувати. Щоб краще задовольняти потреби клієнтів, бажано розбити їх на групи за потребами, особливостями поведінки та іншими ознаками, тобто виділити цільові аудиторії чи споживчі сегменти.

Групи клієнтів представляють різні сегменти, якщо:

- розбіжності у запитах обумовлюють розбіжності у пропозиціях;
- взаємодія здійснюється різними каналами збуту;
- взаємини із нею треба будувати по-різному;
- їхня вигідність істотно відрізняється;
- їх приваблюють різні аспекти пропозиції.

У різних бізнес-моделях виокремлення споживчих сегментів може здійснюватися по-різному, наприклад:

- бізнес-моделі, які стосуються пропозиції товарів широкого споживання, не проводять відмінностей між споживчими сегментами і орієнтовані на велику групу споживачів, об'єднаних подібними потребами;
- бізнес-моделі нішевих ринків спрямовані на спеціальні споживчі сегменти;
- деякі бізнес-моделі виділяють сегменти ринку, які незначно відрізняються за потребами та запитам, дробове сегментування;
- організації з багатопрофільною бізнес-моделлю обслуговують кілька абсолютно різних споживчих сегментів із різними потребами та запитам;
- деякі організації обслуговують два або більше взаємопов'язаних споживчих сегментів, щоб така бізнес-модель працювала, необхідні обидва сегменти.

Розуміння хто є твоїм клієнтом, яка кількість зйомок має бути, як це вплине на особисті цілі (здоров'я, особисте життя, вільний час, тощо) представлено на рис. 2.1.

Наступний блок – ціннісні пропозиції. Блок включає опис товарів та послуг, які становлять цінність для певного споживчого сегменту. Ціннісна пропозиція – це сукупність переваг, які компанія готова запропонувати споживачеві.

Переваги можуть бути кількісними або якісними, наприклад:

- новизна: деякі ціннісні пропозиції орієнтовані на задоволення абсолютно нових потреб, яких на ринку раніше не існувало;
- продуктивність: підвищення ефективності чи продуктивності продукції традиційно використовується для створення ціннісної пропозиції;
- виготовлення на замовлення: товари та послуги, що задовольняють індивідуальні запити клієнтів або вузькі споживчі сегменти, мають високу цінність;
- «робити свою роботу»: цінність можна створити за рахунок допомоги клієнту у виконанні його роботи;

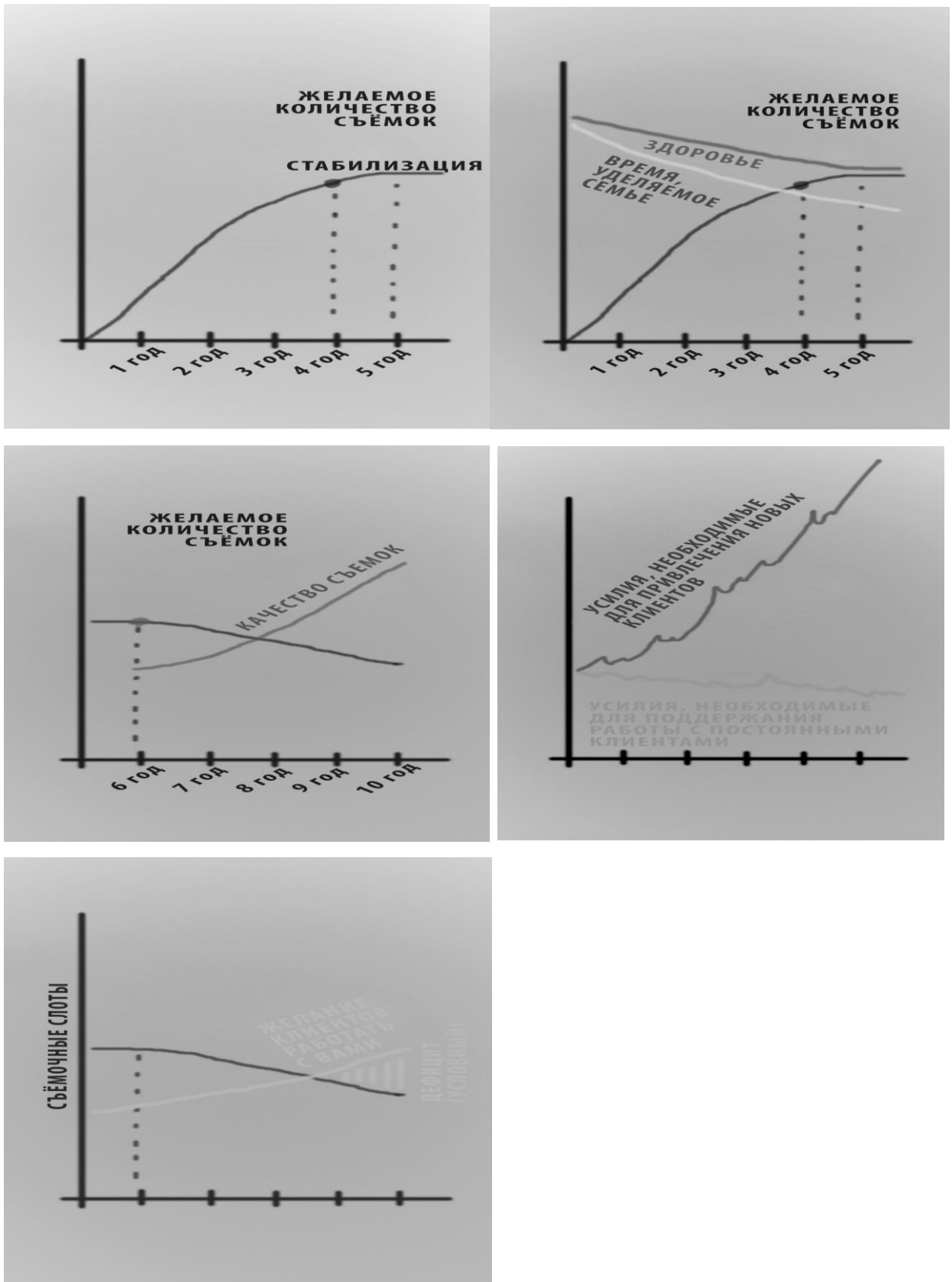


Рис. 2.1. Визначення кількості клієнтів (зйомок) (Print Screen з презентації автора (Lesson\_2))

- дизайн: дуже важливий елемент, що з великими труднощами піддається оцінці, але який може стати найважливішим елементом ціннісної пропозиції;

- бренд/статус: з погляду споживача цінність може полягати у демонстрації певного бренда;

- ціна: пропозиція тих же переваг за нижчою ціною – стандартний шлях задоволення запитів, чутливих до цін споживчих сегментів;

- зменшення витрат: допомога споживачам у зниженні їх витрат – спосіб створення цінності;

- зниження ризику: суттєвою цінністю для споживача може стати зниження рівня ризику, з яким він стикається при купівлі товарів та послуг;

- доступність: зробити товари та послуги доступними для тих груп громадян, які раніше не мали до них доступу;

- зручність/застосовність: цінністю може стати зручність використання товару (рис. 2.2).

Третій блок – канали взаємодії. Блок визначає, як компанія взаємодіє зі споживчими сегментами і доносить до них свої ціннісні пропозиції.

Канали зв'язку, поширення та продажів становлять систему взаємодії компанії з клієнтом.

Ці канали виконують низку функцій, зокрема:

- підвищують ступінь поінформованості споживача про товари та послуги організації;

- допомагають оцінити ціннісні пропозиції організації;

- дозволяють споживачеві купувати товари та послуги;

- забезпечують постпродажне обслуговування.

Канали збуту передбачають п'ять етапів просування товару до споживача:

- інформаційний: як ми підвищуємо поінформованість споживача про товари та послуги нашої компанії; як ми допомагаємо клієнтам оцінювати ціннісні пропозиції нашої компанії;

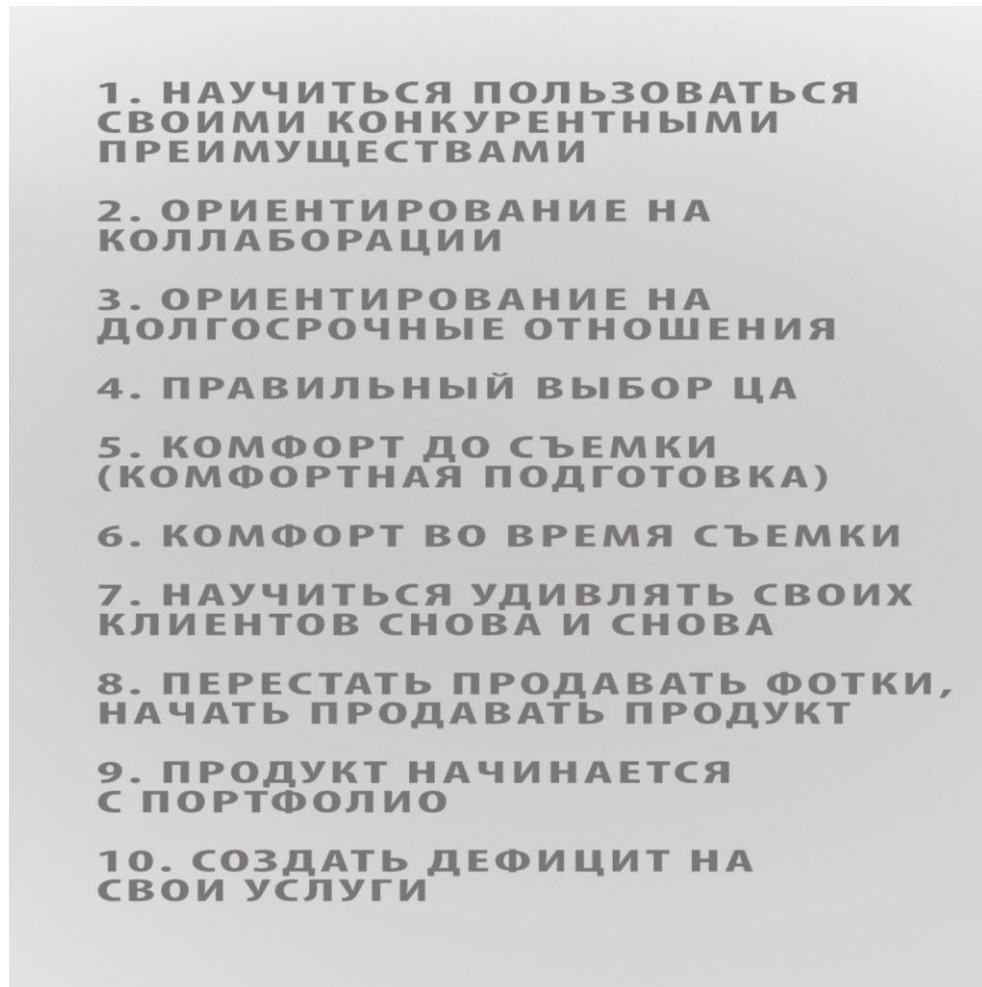


Рис. 2.2. Ціннісні пропозиції (Print Screen з презентації автора (Lesson\_2))

- продажний: як ми надаємо клієнтам можливість придбання певних товарів та послуг;
- доставка: як ми доставляємо клієнтам наші ціннісні пропозиції;
- постпродаж: як ми забезпечуємо клієнтам післяпродажне обслуговування.

Кожен канал може включати всі етапи або лише частину з них, можна виділити прямі та непрямі канали збуту, а також власні та партнерські.

Четвертий блок – взаємини із споживачами. Блок визначає типи відносин, які встановлюються у підприємства з окремими споживчими сегментами.

Компанія повинна чітко визначити, який тип взаємовідносин вона хоче встановити з кожним із споживчих сегментів, вони можуть змінюватись від персональних до автоматизованих.

Можна виділити кілька типів взаємовідносин з клієнтами у рамках відносин організації з кожним споживчим сегментом:

- персональна підтримка: клієнт може спілкуватися безпосередньо з представником компанії, отримуючи від нього допомогу у процесі купівлі та після неї;

- особлива персональна підтримка: представник компанії прикріплений до конкретного клієнта, з яким в нього складаються свої взаємини;

- самообслуговування: при такому типі взаємин компанія не підтримує безпосередніх відносин із клієнтами, але забезпечує їх усім необхідним, щоб вони могли обслуговувати себе самостійно;

- автоматизоване обслуговування: цей тип взаємовідносин представляє поєднання складнішої форми самообслуговування з автоматизацією процесів;

- спільноти: багато компаній підтримують онлайн-спільноти, надаючи користувачам можливість обмінюватися знаннями. Співтовариства допомагають компаніям краще розуміти потреби своїх клієнтів;

- спільне виробництво: багато компаній сьогодні виходять за рамки традиційних відносин продавець – покупець і створюють цінність спільно зі споживачем, наприклад, залучаючи клієнтів до створення дизайну продуктів або виробництва контенту.

Наступний блок – доходи (фінансова стійкість). Блок включає матеріальний прибуток, який компанія отримує від кожного споживчого сегмента чи партнерів.

Компанія має спитати себе: за що готові платити клієнти? Правильна відповідь на це питання дозволить створити один або декілька потоків надходження доходів.

Існує ряд способів створення потоків доходів:

- продаж активів: найочевидніший потік надходження доходу – доходи від продажу прав власності на матеріальний продукт;
- плата за користування: цей потік виникає з оплати користування певною послугою. Чим більше клієнт користується сервісом, тим більше він платить за нього;
- оплата передплати: це потік доходу від продажу тривалості доступу до послуги;
- оренда/рента/лізинг: цей потік створюється шляхом передачі клієнту тимчасових прав користування певним активом протягом певного періоду часу за фіксовану плату;
- ліцензії: у такому разі потік доходу створюється з допомогою передачі прав користування захищеної інтелектуальної власністю;
- брокерські відсотки: потік доходів надходить і від посередницьких послуг, що надаються двом чи більше сторонам під час угоди;
- реклама: цей потік доходів створює оплата реклами товару, послуги чи торгової марки.

У блоці «Ключові ресурси» описуються найважливіші активи, необхідні для функціонування бізнес-моделі.

Ці активи дозволяють організації створювати та доносити до споживача ціннісні пропозиції, виходити на ринок, підтримувати зв'язки зі споживчими сегментами та отримувати прибуток.

Ключові ресурси можна класифікувати так:

- матеріальні ресурси: до цієї категорії належать фізичні об'єкти, такі як виробничі потужності, будівлі, обладнання, транспортні засоби, точки продажу та мережі дистрибуції;
- інтелектуальні ресурси: інтелектуальна власність, наприклад торгові марки, закрита інформація, захищена правами власності, патенти та авторські права, партнерські та клієнтські бази даних;
- персонал: підбір персоналу – важливе завдання для будь-якого підприємства, але є бізнес-моделі, що потребують особливо уважного

ставлення до цього ресурсу, наприклад, у наукомістких виробництвах чи творчих колективах;

- фінанси: низка бізнес-моделей потребує наявності певних фінансових ресурсів та/або фінансових гарантій, таких як кошти, кредитні лінії або фондний резерв;

Блок «Ключові види діяльності» визначає дії компанії, які необхідні для реалізації її бізнес-моделі. Кожна бізнес-модель включає кілька ключових видів діяльності. Це найважливіші дії організації, без яких її успішна робота неможлива.

Ключові види діяльності можна класифікувати так:

- виробництво: ця діяльність включає розробку, створення та виведення на ринок продукту в необхідному обсязі та/або найкращій якості. Виробнича діяльність – головна для бізнес-моделей компаній-виробників;

- вирішення проблем: ця діяльність полягає у пошуку оптимального вирішення проблем конкретного клієнта. Ключова активність цього переважає у роботі організацій, які надають послуги;

- платформи/мережі: у бізнес-моделях, що базуються на платформі як ключовому ресурсі, головними видами діяльності є ті, що пов'язані з цією платформою або мережею. Як платформа можуть виступати комп'ютерні мережі, комерційні платформи, програмне забезпечення і навіть торгові марки.

Ключові види діяльності та час, що витрачається для їх виконання фотографами, наведено на рис. 2.3.

Блок «Ключові партнери» визначає мережу постачальників та партнерів, завдяки яким функціонує бізнес-модель.

Організації будують партнерські відносини, щоб оптимізувати свої бізнес-моделі, зменшити ризики або отримати ресурси, і подібні відносини стають основою багатьох бізнес-моделей.



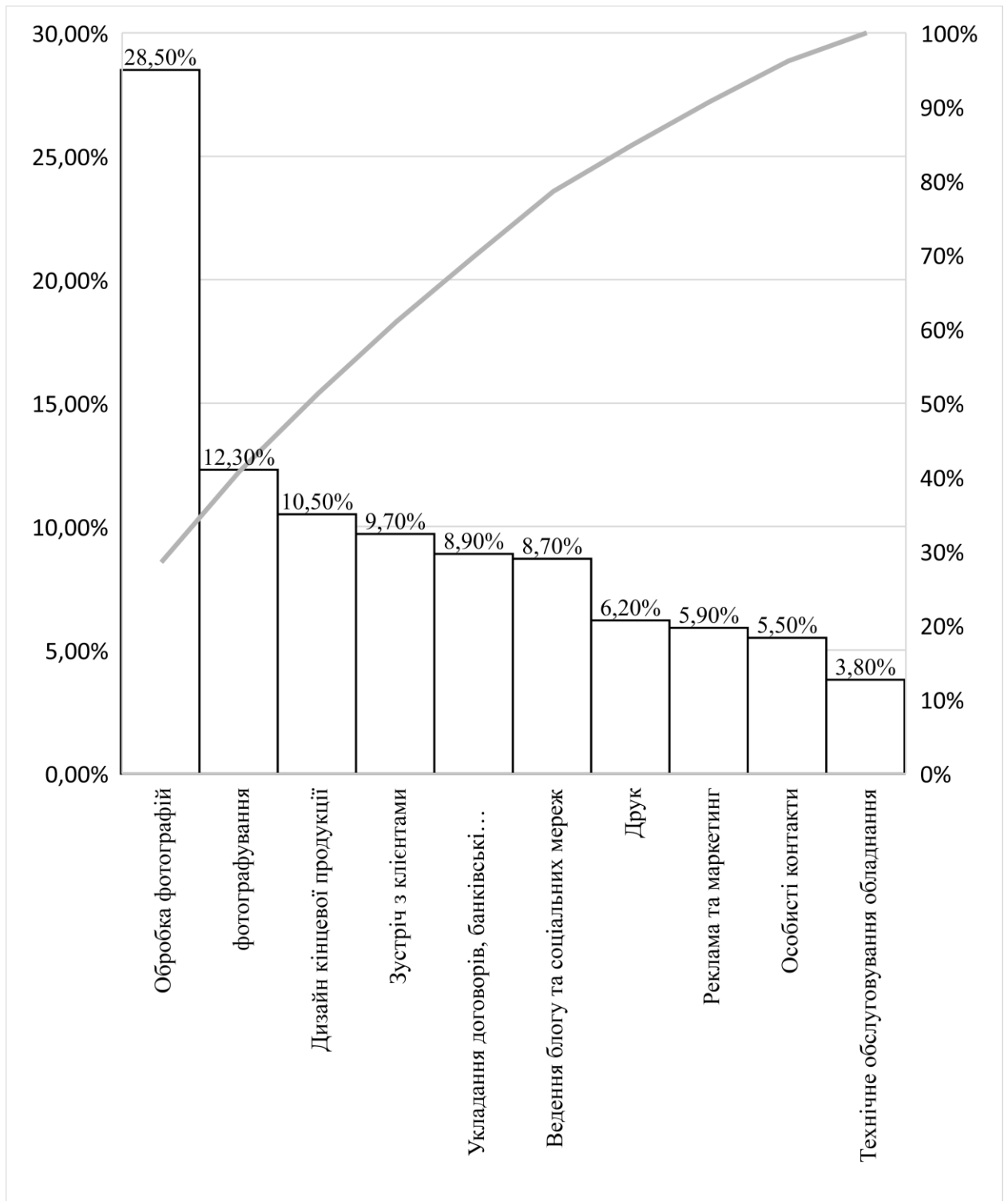


Рис. 2.3. Структура часу, що витрачають фотографи на виконання певних видів діяльності, %

Можна виділити чотири типи партнерських відносин:

- стратегічне співробітництво між неконкуруючими організаціями;
- конкуренція: стратегічне партнерство між конкурентами;

- спільні підприємства для запуску нових бізнес-проектів;
- відносини виробника із постачальниками для гарантії отримання якісних комплектуючих.

Можна виділити три основні мотиви створення партнерських відносин:

- оптимізація та економія у сфері виробництва: ця основна форма партнерства або відносин між замовником та постачальником з метою оптимізації розподілу ресурсів та ведення діяльності;

- зниження ризику та невизначеності: партнерські відносини можуть допомогти знизити ризик у конкурентному середовищі, для якого характерна невизначеність. Часто компанії формують стратегічний союз однієї області, в інших залишаючись конкурентами;

- постачання ресурсів і спільна діяльність: лише деякі компанії володіють усіма ресурсами або виконують всі види діяльності, які включає їх бізнес-модель. Зазвичай вони передають функції видобутку та постачання деяких ресурсів та виконання певних дій своїм партнерам.

Блок «Структура витрат» визначає найбільш істотні витрати, необхідні роботи у межах конкретної бізнес-моделі.

Витрати досить легко підрахувати, якщо ви точно визначили ключові ресурси, ключові види діяльності та ключових партнерів.

Мінімізувати витрати слід у будь-якій бізнес-моделі, однак для деяких моделей зниження витрат має більше значення, ніж для інших.

За структурою витрат має сенс розділити бізнес-моделі на два класи: з переважною увагою до витрат і з увагою до цінності (більшість бізнес-моделей знаходяться десь між цими двома крайнощами).

За структурою витрати можна розділити на такі категорії:

- фіксовані витрати: витрати, що залишаються незмінними незалежно від обсягу товарів чи послуг;

- змінні витрати: витрати, що змінюються залежно від обсягу товарів чи послуг;

- економія на масштабі: зниження витрат, що відбувається внаслідок збільшення випуску продукції;
- ефект диверсифікації: ця перевага компанія отримує у результаті більшого спектра операцій [47; 48].

Business model canvas для аналізованого підприємства представлена на рис. 2.4.

На практиці виділяють декілька стратегій, що засновані на Business Model Canvas (рис. 2.5).

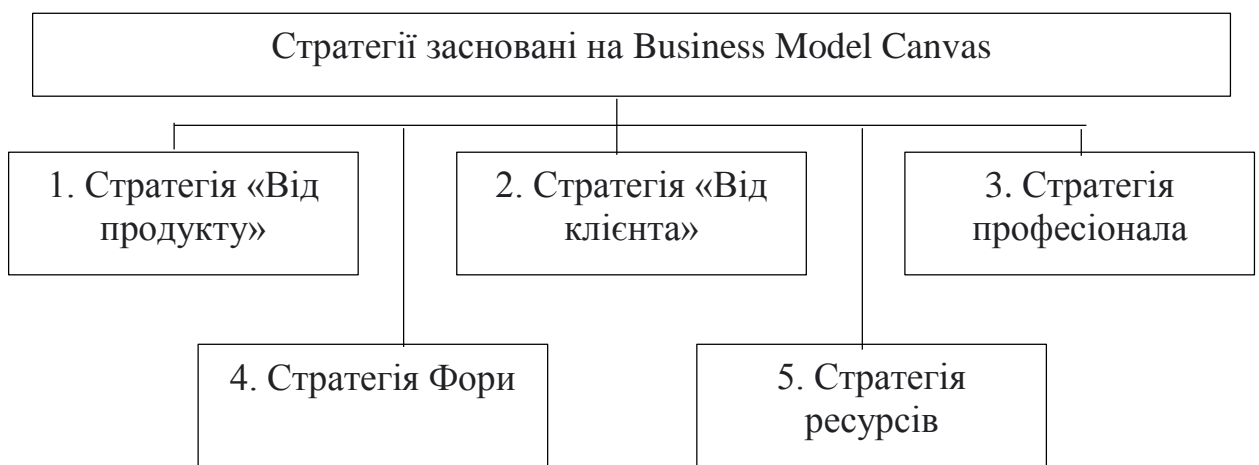


Рис. 2.5. Основні стратегії розвитку малого підприємства в сфері фотопослуг, що засновані на Business Model Canvas

Найпоширенішим варіантом для запуску бізнесу є стратегія «Від продукту» для Business Model Canvas. Це найочевидніша та інтуїтивно зрозуміла стратегія, яка підходить для добре вивчених, усталених ринків, зі зрозумілим попитом.

На жаль, статистика показує, що понад 90% стартапів, створені за такою стратегією, не доживають до точки беззбитковості та самоокупності.

У стратегії «Від клієнта» для Business Model Canvas вихідним є не готовий продукт, а загальне бачення «ніші». Щоб визначити цільову аудиторію необхідно відповісти на низку питань: які основні проблеми у клієнта; у чому його «біль», за рішення якого він готовий платити гроші; які

має бажання, про що він мріє; як він зараз вирішує ці завдання; яке рішення могло б значно підвищити його задоволеність. Так народжується ідея продукту, який несе реальну цінність вашим клієнтам.

Існують різні інструменти, щоб найбільш ефективно з'ясувати потреби ваших клієнтів. Найпростіший – знайти кілька людей, які підходять під «портрет клієнта» та поговорити з ними.

Отримавши уявлення про те, що по-справжньому потрібно вашим клієнтам, ви можете починати розробляти продукт невеликими ітераціями: створюючи версії, що мінімально працюють, пропонуючи їх клієнтам, отримуючи від них зворотний зв'язок, вносячи необхідні зміни.

Це стратегія, яка використовується в підході Lean Startup (Обережний стартап) і дозволяє максимально економити ресурси, інвестуючи тільки в рішення, що гарантовано працюють [49].

Коли ви отримували освіту, особливо додаткову – ви вже інвестували у свій бізнес, а, отже, обрали «Стратегію професіонала». Основні питання, що необхідно вирішити – це: хто ви як професіонал; що ви вмієте робити найкраще; чим вам по-справжньому хотілося б займатися день у день; і тоді – яку користь і кому ви приноситимете своєю діяльністю; які ресурси вам потрібні для найефективнішого виконання своєї роботи; хто може бути вашим партнером?

Цю стратегію часто обирають фрілансери. Навіть обираючи найману роботу – завжди займатиметеся «Своєю справою», і тому отримуватимете задоволення. Також ця стратегія підходить тим, хто хоче перетворити на бізнес своє хобі.

Стратегія Фори для Business Model Canvas. Фора – це «нечесна» конкурентна перевага, що дає відчутну перевагу на ринку. Щось, що є у вас, але немає у ваших потенційних конкурентів, і вони не можуть це отримати. Можливо, ви взагалі є унікальними на своєму ринку. Фора може стати «щасливим вхідним квитком» у бізнес, але, звичайно, все одно слід перевірити – а чи це потрібно людям?

Остання стратегія серед перелічених – це Стратегія ресурсів для бізнес моделі канвас. Ресурси можуть бути матеріальні, інформаційні, людські та часові. Просто подивіться, що у вас є такого, на чому можна заробляти гроші.

## 2.2 Оцінка впливу макросередовища на діяльності ФОП «Двояковський» на ринку фотопослуг

На діяльності ФОП «Двояковський» на ринку фотопослуг значною мірою впливають фактори макросередовища.

Найголовніша подія останніх десятиліть, яка повністю перевернула світ фотографії, - поява цифрових фотоапаратів. Перші моделі були не дуже зручними, відрізнялися невеликою роздільною здатністю, не мали дисплеїв для перегляду знімків, але мали високу швидкість роботи і величезний ресурс, який більше не залежав від наявності плівки. Зараз це здається чимось звичайним, але в ті роки така техніка здавалася справжньою фантастикою, про яку мріяв кожен фотограф.

Більше не потрібно було возитися з проявом плівки, залежати від неправильно виставленої експозиції, знімати на довгій витримці та дорожити кожним кадром. Змінилася і форма передачі знімків. З приходом нових технологій фотографи перестали друкувати фотографії і почали передавати через пошту і файлообмінники.

Ще одним етапом розвитку фотобізнесу стала поява високочутливих матриць і сучасних об'єктивів, які дали можливість робити якісні знімки при низькому освітленні. При цьому самі камери і об'єктиви з кожним роком ставали все менше, а матриці - більше. Зараз фототехніка стала настільки компактною і універсальною. Невеликої камери і пари змінних об'єктивів буде досить, щоб виконати будь-яке завдання, а для деяких знімків вистачить навіть смартфона.

В останні роки топові моделі смартфонів в окремих випадках почали видавати результат краще, ніж дзеркальні камери. Висока якість досягається за рахунок гарної вбудованої оптики, можливості регулювати експозицію і моментальної обробки знімка. На смартфони вже знімають не тільки весілля, але і документальні, і навіть художні фільми.

Професійні камери, звичайно ж, поки мають більш високу роздільну здатність, але помітити різницю можна лише при друку знімків великого формату. На екрані телефону або ноутбука різницю помітити практично неможливо. Тим більше що в останні роки в моді Lo-Fi, коли для професійних знімків спеціально знижують якість і додають перешкоди, щоб підігнати їх під тренди Instagram.

Instagram став ще однією віхою розвитку фотографії. З його появою у людей виникла необхідність створювати дуже багато візуального контенту, що призвело до збільшення кількості фотографів і підвищенню навичок зйомки у населення. Якщо раніше мало хто розумів в експозиції, композиції і колірній палітрі, сьогодні кожен підліток вміє робити класні знімки, інтуїтивно розуміючи правильні настройки камери і правила побудови кадру.

У фотографів при цьому виникла необхідність пропонувати клієнтам тематичні фотосесії в різних локаціях. Якщо раніше люди просили просто провести зйомку на вулиці або в студії, зараз у багатьох клієнтів виникла потреба робити тематичні фотосесії, приурочені до особливих подій: сімейні, ділові, в стилі бароко, в Аквастудія, на рингу тощо. Крім того, з'явилися блогери, які працюють в певних тематиках і потребують постійної генерації тематичного контенту.

Так, соцмережі, звичайно, популяризували фотографію, але вони ж, на жаль, її і знецінили. Навколо нас стало так багато зображень, що вони перестали бути чимось цікавим. Якщо 15-20 років тому люди ходили на виставки фотохудожників, щоб помилуватися цікавими знімками, то зараз, щоб дійсно зацікавити людину фотографією, потрібно докласти дуже багато зусиль.

Мова йде не тільки про цифрову обробку знімків, хоча поява фотошопа і Лайтрум теж слід винести в окрему віху розвитку фотобізнесу, так як з їх допомогою фотографи навчилися створювати справжні шедеври і пакетно обробляти відразу сотні фотографій, а й про цікаві сюжети.

Ринок фотографічних послуг складається з продажу фотографічних послуг та супутніх товарів суб'єктами господарювання (організаціями, фізичними особами -підприємцями та товариствами), які пропонують послуги з планування, розробки, впровадження та управління процесами створення стійких зображень шляхом запису світла або за допомогою електромагнітного випромінювання засобами датчика зображення або хімічно за допомогою світлочутливої фотографічної плівки. Він включає редагування, обробку та презентацію зображень.

До послуг фотографів відносяться шкільні портрети, весільна фотозйомка, особливі випадки та фотозйомка подій. Заклади з фотопослуг здійснюють процеси, в яких людський капітал є основним фактором. Вони надають знання та вміння своїх співробітників, часто на основі призначення, коли окрема особа або команда несуть відповідальність за надання послуг клієнту. Ринок фотографічних послуг сегментований на студії портретних послуг та комерційні студії.

Очікується, що світовий ринок фотографічних послуг зросте з 32,92 млрд доларів у 2020 р. до 36,42 млрд доларів у 2021 р. при загальному річному темпі зростання (CAGR) 10,6%.

До великих компаній на ринку фотографічних послуг відносяться Lifetouch Inc; Studio Alice Co Ltd; Getty Images Inc; Portrait Innovations Inc та Cherry Hill Photo Enterprises.

Зростання відбувається, головним чином, за рахунок того, що компанії переорієнтовують свою діяльність та оздоровлюються від наслідків COVID-19, що раніше призвело до обмежувальних заходів стримування, яке передбачало соціальне дистанціювання, віддалену роботу та закриття комерційної діяльності, що, у свою чергу, спричинило операційні проблеми.

Очікується, що ринок досягне \$ 44,07 млрд у 2025 р. при CAGR (показник сукупного середньорічного темпу зростання) 5%.

Північна Америка була найбільшим регіоном на світовому ринку фотографічних послуг, на нього в 2020 р. припадало 41% ринку. Азіатсько - Тихоокеанський регіон був другим за величиною регіоном, на який припадає 29% світового ринку фотографічних послуг. Африка була найменшим регіоном на світовому ринку фотографічних послуг [50].

Фотографи та постачальники послуг все більше досліджують можливості на нішових ринках для збільшення ринкової вартості та бази клієнтів. Знання та спеціалізація у галузях спорту, заходів, пейзажів, дикої природи та вуличної фотографії значно набирає популярність. Компанії та приватні особи зосереджуються на аерофотозйомці, немовлятах, домашніх тваринах, моді, подорожах та фотожурналістиці.

Ця тенденція також допомагає компаніям продавати свої послуги цільовій аудиторії та зменшує операційні витрати. Робота на нішевих ринках дозволяє фотографам отримувати порівняно високі ціни на свої послуги за рахунок спеціалізації, тим самим підвищуючи прибутковість.

Очікується, що поширення фотографій на веб-сайтах та платформах соціальних мереж сприятиме зростанню ринку фотографічних послуг у найближчій перспективі.

Веб-сайти та мобільні додатки, такі як Facebook, Instagram, Snapchat та Pinterest, призвели до зростання тенденції обміну зображеннями на цих платформах, щоб завоювати суспільне визнання та популярність серед цільової аудиторії. Хоча більшість зображень, опублікованих у соціальних мережах, - це аматорські приватні фотографії, професійні агентства, такі як Shutterstock та Getty, пропонують професійні зображення для продажу, які потім можуть бути використані окремими особами або компаніями для реклами в соціальних мережах.

Очікується, що фотографи отримають вигоду від цієї тенденції, оскільки окремі особи та організації все частіше вимагають професійно оброблених



фотографій для комунікації зі ЗМІ, зв'язків з громадськістю та інших професійних послуг. Збільшення поширення Інтернету у багатьох розвинених країнах та країнах, що розвиваються, особливо серед міського та молодого населення, ще більше стимулює попит на професійні фотографічні послуги.

Відповідно до КВЕД-2010 : Клас 74.20 «Діяльність у сфері фотографії» [51] включає:

1. виробництво рекламних і споживчих фоторобіт:
  - портретну фотографію для паспортів, шкiл, весiль тощо;
  - виготовлення фотографій для реклами, видавничої продукції, журналів мод, агентств нерухомості, туризму;
  - аерофотозйомку;
  - відеозйомку подій: весiль, зустрічей тощо;
2. оброблення плівки:
  - проявлення, друкування та збільшення з негативів замовника;
  - лабораторії з проявлення фотоплівки та друкування фотографій;
  - моментальні фотомагазини (не є частиною магазинів із продажу фототехніки);
  - виготовлення слайдів;
  - копіювання та відновлення або ретушування фотографій;
3. роботу фотожурналістів.

Цей клас також включає мікрозйомку документів *та не включає:*

- оброблення кіноплівки для кіно- або телеіндустрії;
- картографічну діяльність і діяльність із надання даних щодо просторових параметрів;
- експлуатацію фотоавтоматів самообслуговування та фотомашин.

На основні тренди-2021 у фотографії вплинули події минулого року і глобальний локдаун (як і в цілому на наше життя). Це, зокрема, знайшло відображення в автопортретах, аерозйомці й предметній фотографії. У той же час в результаті природного розвитку технологій виник тренд на фотографію і обробку з використанням інформаційних технологій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Основні тренди у фотографії-2021

| Тренд   | Опис тренду  |
|---|--|
| 1   | 2  |
| Маски всюди   | З початку минулого року медичні маски і респіратори стали нашими обов'язковими аксесуарами. По дорозі в супермаркет або під час прогулянки можна побачити величезну різноманітність цих засобів захисту. В якійсь мірі вони стали додатковим джерелом інформації про свого власника, а також символом часу. В результаті фотографи почали використовувати маски як креативний інструмент для зйомок.   |
| Перехід на вертикальний формат                      | Пандемія прискорила деякі процеси, які вже відбувалися в маркетингу і сфері технологій. Це, зокрема, стосується використання інтернету переважно з мобільних пристроїв.<br>У 2021 р. для бренду в e-commerce набагато важливіше мати додаток і сайт, оптимізований під мобільні гаджети, а не десктопну версію. Більш того, основні соцмережі, включаючи TikTok, Instagram, WhatsApp і інші, орієнтовані на мобільні пристрої. Це створює попит на вертикальну фотографію.                               |
| Інтерес до природи                                  | Природа допомагає знайти умиротворення в нинішній неспокійний час. Це відкриває багато можливостей для авторів в природній фотографії.<br>Якщо портретна зйомка зараз - складне завдання через карантинні обмеження у багатьох країнах, доступ до природи у фотографів є завжди.   |
| Селфі, сімейні портрети і знімки невеликих компаній | Сьогодні багато фотографів зазнають труднощів з пошуком об'єктів для творчих експериментів. Щоб організувати безпечну фотосесію на відкритому повітрі або в студії, потрібно прийняти багато запобіжних заходів. Це вимагає часу і не завжди зручно. В таких умовах регулярно створювати портретний контент допоможе можливість зробити своїми моделями сусідів, членів сім'ї, домашніх тварин і навіть самого себе.   |
| Ностальгічний настрій                               | Людам подобається фіксувати час за допомогою фотографії. Тому у всіх є дитячі знімки, які викликають спогади і бажання поділитися ними.<br>Покоління Y і Z відомі своєю допитливістю і цікавістю до минулих десятиліть (зокрема, 60-м і 80-м рокам). Це знайшло відображення в сучасній рекламі, кіно і моді. Зображення, які передають естетику минулого, сьогодні на піку популярності.  |
| Фотографія і обробка на базі штучного інтелекту     | У більшості випадків клієнти стічних платформ або фотографів не можуть відрізнити знімок, зроблений за допомогою машинного навчання, від зображення, обробленого за допомогою нейромережі. Саме тому ШІ такий важливий: ці технології дозволяють авторам економити час і сили на рутинних завданнях, які не потребують креативності.<br>Інструменти, які стануть чудовими помічниками для креаторів у 2021 році: Adobe Sensei, додаток Pic і інструмент для видалення фону на базі ІІ від Depositphotos. |

*Продовження табл.2.1*

|   |   |
|---|---|
| 1 | 2 |
|---|---|

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| Нові ракурси з дрона              | Аерофотозйомка залишається в тренді і набирає популярність. Для фотографів це стало одним з рішень для дотримання соціальної дистанції. Ще одна перевага в тому, що техніка поступово дешевшає, тому сучасні дрони для професійної зйомки стають доступнішими. Це сприяє швидкому розвитку аерофотографії. Список категорій знімків з дрона розширився за рахунок fashion, спортивної та весільної фотографії.  |
| Автентичність як головний принцип | Пояснити поняття автентичності досить складно. Але напевно кожен погодиться, що автентичність в фотографії - повна протилежність надмірно відредагованим, постановочним і прикрашеним зображенням.  |
| Нестандартна предметна зйомка     | Складнощі, пов'язані з портретною зйомкою, мотивували авторів переосмислити жанр предметної фотографії. Вони почали по-новому дивитися на те, що їх оточує, і створювати унікальні зображення. Особливого успіху досягли любителі макрозйомки. Тренд на мінімалізм, який вже кілька років не здає своїх позицій, знайшов відображення і в предметній фотографії.  |
| Фотографії жінок різноманітня     | Тренд на різноманітність в креативній фотографії існує вже давно. Ми бачимо зростаючий попит на зображення людей різного віку, статі, кольору шкіри, стану здоров'я, які займаються бізнесом, спортом або домашніми справами. Цей тренд знаходить відображення в рекламі, де все частіше представлені найрізноманітніші люди. Фотографії усміхнених жінок завжди були популярні на стоках. Але спосіб зображення жінок з роками істотно змінився, стереотипи пішли в минуле. Перспективні теми для фотографії сьогодні - це розширення прав і можливостей жінок, а також бодіпозитів. |
| «Підбадьорливі» кольори           | Чорно-біла креативна фотографія виглядає менш оптимістично, ніж кольорова. Теплі (але не надто інтенсивні) кольорні палітри дарують аудиторії відчуття безпеки, впевненості і бадьорості. "Символи оптимізму" - на першому місці в списку візуальних трендів. Символи - це не тільки об'єкти зйомки, але і їх кольору.  |
| Відображення активізму            | Активна життєва позиція і громадська діяльність стали найважливішими цінностями для мілленіалов. Захист природи, боротьба за рівність, протести проти експлуатації тварин і рух за безвідходне виробництво - широко обговорювані сьогодні теми. Більш того, соціальна місія є обов'язковою умовою просування для сучасних брендів. Тому активістам, бізнесу та ЗМІ потрібні зображення, які висвітлюють соціальні питання.  |

Тренди в фотографії показують, що сьогодні дійсно важливо для брендів і їх аудиторії. Також вони є чудовою відправною точкою для пошуку фотоідей і удосконалення портфоліо.

Виходячи з описаних трендів в фотографії, можна зробити висновок: 2021 рік - вдалий час для тих, у кого є досвід у фотографії природи, предметній фотографії та аерозйомці. Не треба забувати, що технології продовжують

розвиватися, а рутинні завдання стають менш затратними для фотографів завдяки сучасним інструментам на базі штучного інтелекту.

Сектор мікро-, малого та середнього підприємництва (МСП) нині характеризується ключовою позицією в економіці України.

МСП в Україні завжди існувало у складних соціально-економічних умовах. Нинішня ситуація, починаючи з 2014 р., зумовлена подоланням третьої хвилі економічної кризи з огляду на військовий конфлікт на сході країни, анексію Криму, коронавірусною пандемією.

Станом на 2020 р., порівняно з іншими країнами Східного партнерства, Україна значно відстає за переважною більшістю показників індексу політики МСП. Випередження має місце лише в контексті навчання підприємству (у тому числі заохочення до участі у підприємстві жінок) та регулювання/стандартизації (табл.2.2) [52].

Таблиця 2.2

**Показники Індексу політики МСП в Україні у порівнянні з країнами Східного партнерства**

| Показник  | Україна |      | Середній бал серед країн Східного партнерства, 2020 р. |
|---|---------|------|--|
|   | 2020    | 2016 |  |
| Інституційна структура  | 3,50    | 2,45 | 3,74   |
| Операційне середовище   | 3,55    | 3,81 | 3,92   |
| Процедури банкрутства та відновлення платоспроможност               | 2,56    | 2,05 | 2,85   |
| Навчання навичкам підприємництва та підприємницька діяльність жінок | 3,98    | 2,25 | 3,58   |
| Навички представників МСП   | 3,19    | 2,56 | 3,36   |
| Доступ до фінансів  | 3,31    | 3,22 | 3,57   |
| Публічні закупівлі  | 3,17    | 2,73 | 3,49   |
| Стандарти і технічні норми  | 3,55    | 4,34 | 3,43   |
| Інтернаціоналізація   | 2,64    | 1,63 | 2,96   |
| Послуги з розвитку бізнесу  | 2,90    | 1,84 | 3,53   |
| Інноваційна політика  | 2,28    | 1,86 | 2,92   |
| Еко-орієнтованість економіки  | 2,54    | 1,22 | 2,77   |

Відповідно до опитування «Індекс настроїв малого бізнесу за 2020 рік» [53] найбільшими перешкодами для ведення бізнесу МСП є низька купівельна спроможність, коронавірус – епідемія та локдаун, податки та фіскальний тиск (рис. 2.6).

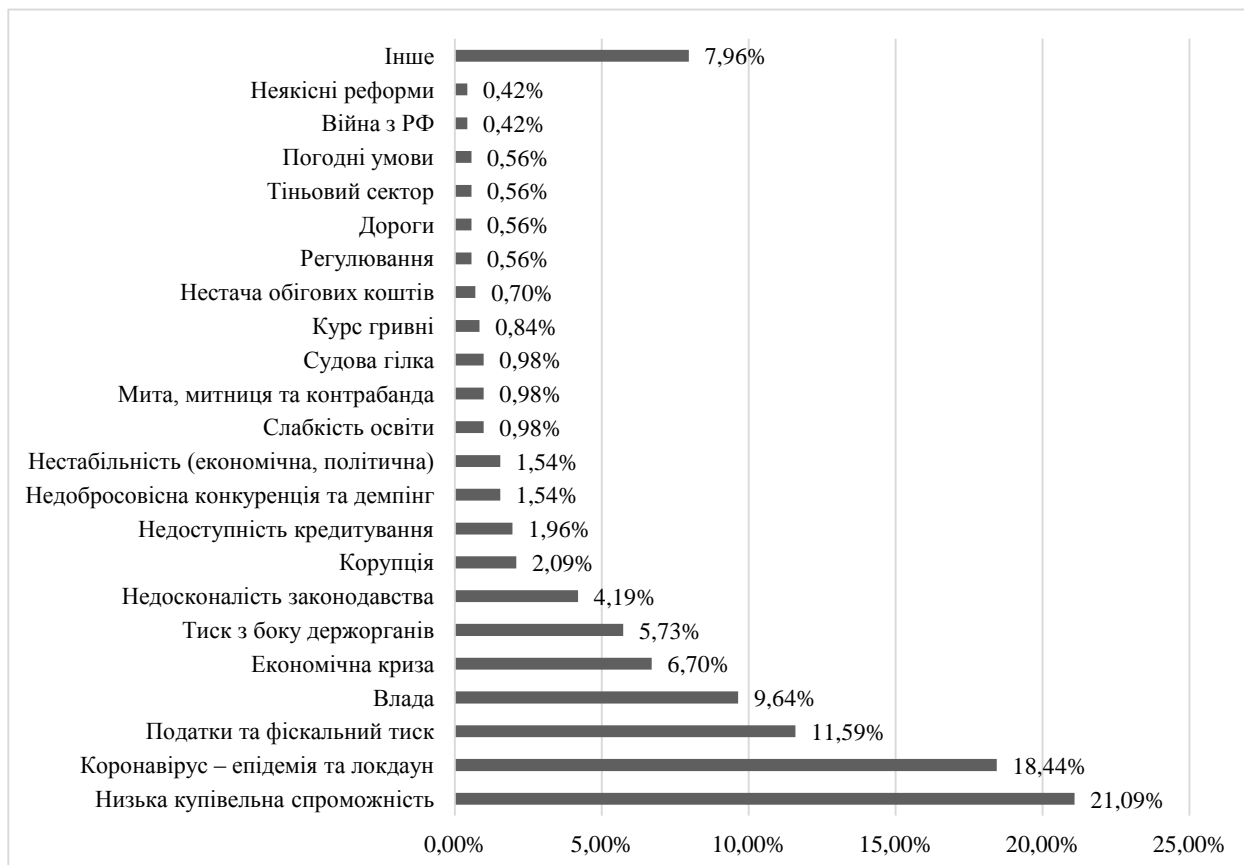


Рис. 2.6. Перешкоди для ведення бізнесу МСП, 2020 р.

У 2019 р. підприємці відзначали інші негативні фактори: складність/невизначеність законодавства, корупція та низька купівельна спроможність споживачів (Додаток Б) [54] .

Тільки 23,71 % від опитаних задоволені поточним станом справ у бізнесі (42 % у 2019 р.), 57,98 % - незадоволені (29,2 % у 2019 р.).

27,46 % опитаних очікують покращення стану справ у бізнесі протягом найближчих 6 місяців (58,7 % у 2019 р.), 52,35 % очікують його погіршення та 20,19 % вважають, що стан справ не зазнає змін. Мають намір розширити географію виробництва 11,61 % респондентів та 23,01 % планують відкриття нових напрямків виробництва.

Щодо оцінки економічної ситуації, то 44,13 % опитаних вважають її катастрофічною (рис.2.7) [53].

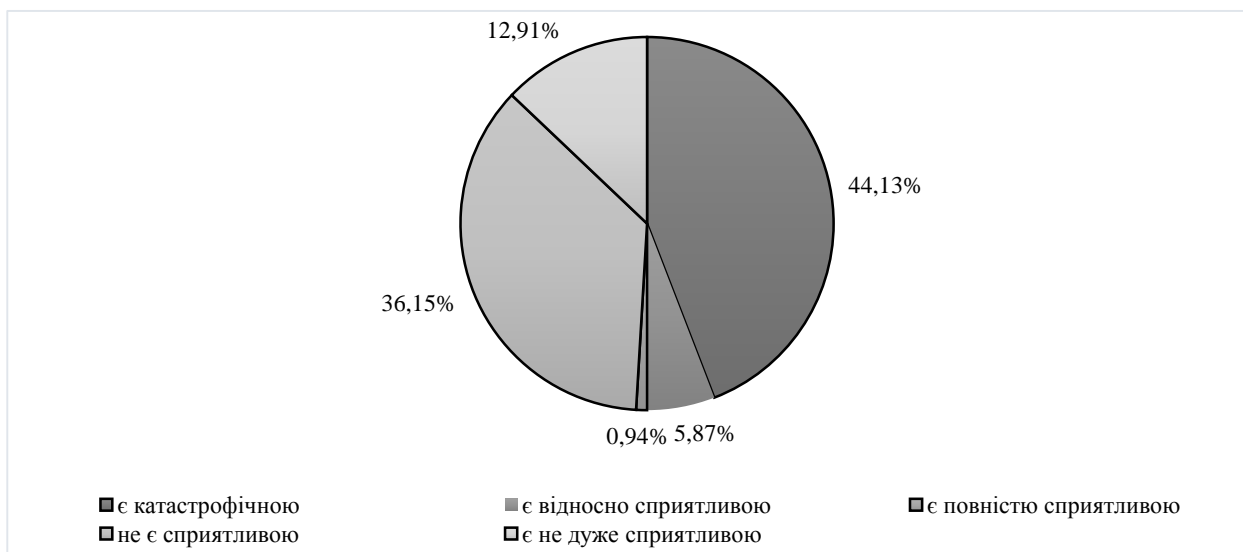


Рис. 2.7. Оцінка економічної ситуації

18,5 % респондентів відзначили, що саме епідемія коронавірусу та введені у зв'язку з нею обмеження для бізнесу були для них одними з найбільших проблем у 2020 р. (рис. 2.8).

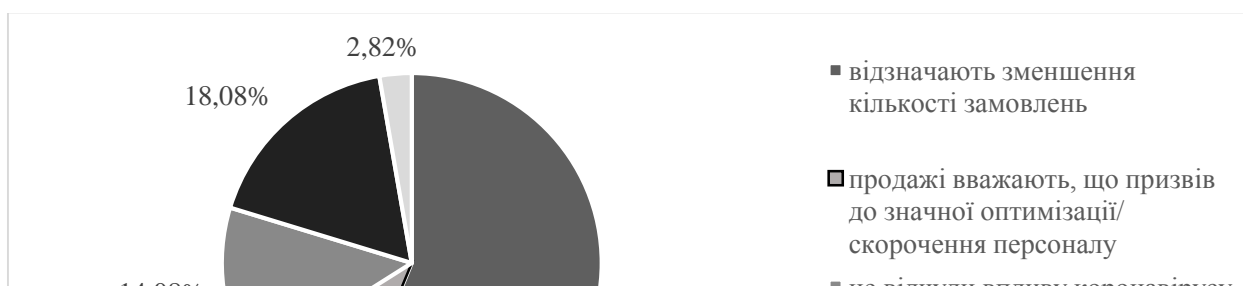


Рис. 2.8. Оцінка впливу епідемії коронавірусу та карантину

20 % опитаних планують у 2021 р. залучати кредити у свій бізнес, 63,76 % вважають, що кредити в Україні отримати важко, або неможливо (52 % у минулому році). Лише кожен п'ятий підприємець планує брати кредити для розвитку бізнесу, а кожен дев'ятий вважає кредитування бізнесу доступним (рис. 2.9)

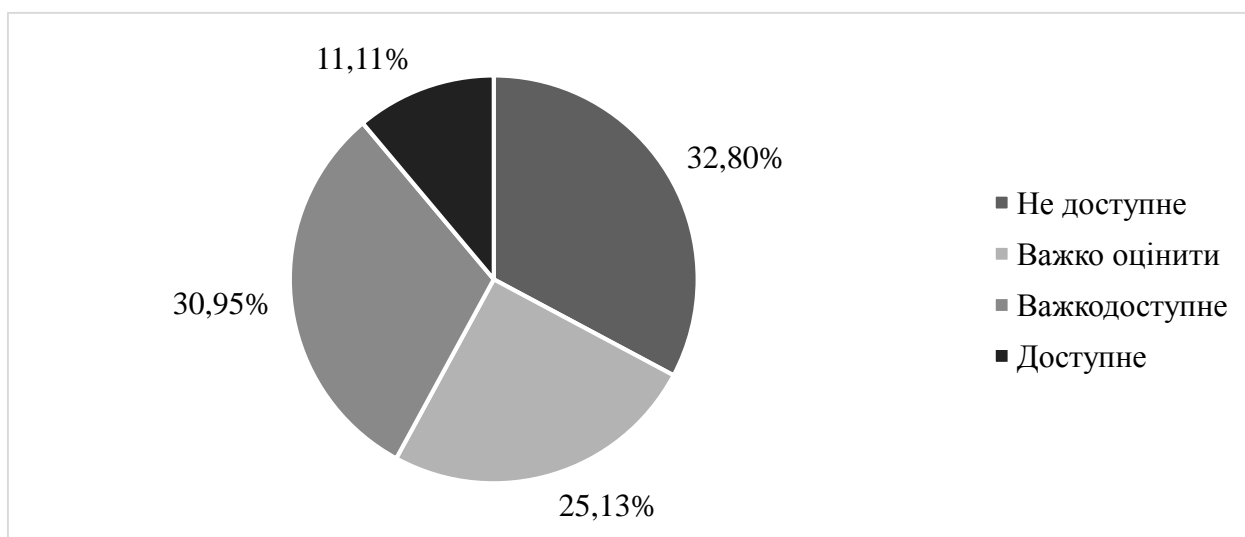


Рис. 2.9. Оцінка доступності кредитів

Незважаючи на зусилля держави у цьому напрямку та запуск програми «5-7-9%», відсоток малих підприємців, яким складно отримати кредит, тільки зростає.

Тому більшість малих підприємців (33,26 %) планують залучати у бізнес власні кошти, 14,11 % - інвестиції, 20,0% - кредити, 0,84 % сподіваються отримати гранти та 31,79 % не планують залучати кошти.

Близько половини опитаних підприємців не планують наступного року зміни у власному штаті, як у кількості робітників так і у заробітній платі:

- 18,28 % планують збільшити кількість працівників;
- 23,03 % планують збільшувати рівень заробітної плати найманих працівників (44,6 % у минулому році);
- 29,78 % планують зменшувати рівень заробітної плати (27,0 % у минулому році).

В умовах карантину здійснення операційної діяльності підприємства утруднено тим, що ділові партнери зазнали негативного впливу обмежень і не здійснюють звичайну господарську діяльність (74% респондентів), постачальники не в змозі забезпечити своєчасність поставок (49%) та недостатність обігових коштів для оплати праці персоналу та операцій (34%) (табл. 2.2) [55].

Таблиця 2.2

**Основні проблеми бізнесу під час COVID-19**

| Проблеми бізнесу під час COVID-19  | Частка опитаних, % |
|--|--------------------|
| Недостатність обігових коштів для оплати праці персоналу та операцій                                 | 34                 |
| Працівники відсутні на роботі через хворобу чи запроваджені урядом обмеження                         | 9                  |
| Сировина не постачається або ціни на неї зросли до економічно необґрунтованого рівня                 | 25                 |
| Постачальники не в змозі забезпечити своєчасність поставок   | 49                 |
| Ділові партнери зазнали негативного впливу обмежень і не здійснюють звичайну господарську діяльність | 74                 |
| Клієнти зазнали негативного впливу і попит знизився  | 11                 |
| Інше   | 8                  |

Близько 90 % респондентів оцінили рівень зниження доходів/продажів бізнесу внаслідок негативного впливу пандемії як: «високий (зниження більше ніж на 50%)» – у 53 % або «середній (зниження від 20 до 50%)» — у 38 %. При цьому, жоден респондент не відзначив позитивного впливу пандемії на умови ведення бізнесу і лише 2 % опитаних вказали, що «пандемія не вплинула на рівень доходів/продажів» (табл. 2.3) [55].

За даними статистики у 2019 р. МСП становили 99,8% всіх підприємств у бізнес-секторі, при цьому 96% з них належали до категорії мікропідприємств. На МСП припадало 63% всіх робочих місць, створених бізнесом в Україні, і 49% доданої вартості у бізнес-секторі (табл. 2.4, Додаток В).

Таблиця 2.3

**Рівень зниження доходів/продажів бізнесу через COVID-19**

| Рівень зниження доходів/продажів бізнесу         | Частка опитаних, % |
|--|--------------------|
| Високий (зниження більше ніж на 50%)             | 53                 |
| Середній (зниження від 20 до 50%)                | 38                 |
| Низький (зниження до 20%)                        | 7                  |
| Позитивний вплив (зростання доходів/ продажів)   | 0                  |
| Пандемія не вплинула на рівень доходів/ продажів | 2                  |



Таблиця 2.4

**Основні показники діяльності підприємств за видами, % від загальної кількості**

| Показники                       | Мікро-підприємства | Малі підприємства | Середні підприємства | Великі підприємства |
|---------------------------------|--------------------|-------------------|----------------------|---------------------|
| Кількість підприємств           | 95,5               | 3,7               | 0,6                  | 0,2                 |
| Кількість працевлаштованих осіб | 34,6               | 14,7              | 13,5                 | 37,1                |
| Додана вартість                 | 17,3               | 14,0              | 17,9                 | 50,8                |

Обсяги виробленої продукції мікро-, малим та середнім підприємництвом за період з 2013 р. по 2019 р. неухильно збільшується. Якщо у 2013 р. їх частка у загальному обсязі виробленої продукції становила 56,2 %, то в 2019 р. цей показник збільшився до 64,1 % (табл. 2.5).

Стабільно високим є питома вага у загальному обсязі виробленої продукції мікро- (93,2 %) та малими (97,3 %) підприємствами, що припадає на фізичних осіб-підприємців (табл. 2.6).

Більшість МСП в Україні працюють у галузі гуртової та роздрібною торгівлі (95364 від загальної кількості), а, отже, зосереджені у секторах з низькою доданою вартістю. Питома вага МСП, що працюють у сільському, лісовому та рибному господарстві (13,3%), у промисловості (12,2%), здійснюють операції з нерухомим майном (майже 10%), задіяні у будівництві (8,6%), виконують професійну, наукову та технічну діяльність (8,5 %), у галузі ІТ (4,4%) з роками збільшується. (табл. 2.7, Додаток Г).

Таблиця 2.5

## Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання (за видами), усього

| Роки | суб'єкти великого підприємництва, тис.грн | у % до загального показника | суб'єкти середнього підприємництва, тис.грн | у % до загального показника | суб'єкти малого підприємництва, тис.грн | у % до загального показника | з них суб'єкти мікропідприємства, тис.грн | у % до загального показника |
|------|---|-----------------------------|---|-----------------------------|---|-----------------------------|---|-----------------------------|
| 2013 | 1136699864,8                              | 43,8                        | 942923055,6                                 | 36,4                        | 513644147,8                             | 19,8                        | 228704393,3                               | 8,8                         |
| 2014 | 1222747774,6                              | 42,4                        | 1046728694,3                                | 36,3                        | 616086215,8                             | 21,3                        | 305223009,8                               | 10,6                        |
| 2015 | 1439883019,1                              | 41,7                        | 1264937838,9                                | 36,7                        | 745058778,6                             | 21,6                        | 373995532,2                               | 10,8                        |
| 2016 | 1581304931,6                              | 37,5                        | 1622317009,1                                | 38,5                        | 1014203794,5                            | 24,0                        | 528897009,1                               | 12,5                        |
| 2017 | 2039421298,8                              | 38,3                        | 1970221736,3                                | 37,0                        | 1319332391,1                            | 24,7                        | 706357065,4                               | 13,3                        |
| 2018 | 2354328505,5                              | 37,9                        | 2247973656,5                                | 36,2                        | 1605385409,8                            | 25,9                        | 875906688,1                               | 14,1                        |
| 2019 | 2503075166,5                              | 35,9                        | 2507601509,3                                | 35,9                        | 1971187073,0                            | 28,2                        | 1113631363,8                              | 16,0                        |

Складено за [56]

Таблиця 2.6

**Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) у фізичних осіб-підприємців (від загальної кількості підприємств певного виду)**

| Роки | суб'єкти середнього підприємництва, тис.грн | у % до загального показника | суб'єкти малого підприємництва, тис.грн | у % до загального показника | з них суб'єкти мікропідприємства, тис.грн | у % до загального показника |
|------|---|-----------------------------|---|-----------------------------|---|-----------------------------|
| 2013 | 8089857,6                                   | 6,5                         | 116386963,8                             | 93,5                        | 107253567,2                               | 86,2                        |
| 2014 | 5727328,2                                   | 3,5                         | 155864202,7                             | 96,5                        | 144845169,8                               | 89,6                        |
| 2015 | 6516315,9                                   | 2,8                         | 228075449,7                             | 97,2                        | 216530658,6                               | 92,3                        |
| 2016 | 9059209,6                                   | 2,7                         | 324148940,3                             | 97,3                        | 310580866,4                               | 93,2                        |
| 2017 | 12858326,1                                  | 2,8                         | 443368957,9                             | 97,2                        | 423845593,8                               | 92,9                        |
| 2018 | 21001055,5                                  | 3,6                         | 560229198,7                             | 96,4                        | 534196571,4                               | 91,9                        |
| 2019 | 18589389,3                                  | 2,7                         | 661862185,0                             | 97,3                        | 634519161,4                               | 93,2                        |

Складено за [56]

Малий та середній бізнес відіграє ключову роль в економіці України, забезпечуючи близько 64% доданої вартості, 81,5% зайнятих працівників у суб'єктів господарювання та 37% податкових надходжень [57].

Запровадження обмежувальних заходів у зв'язку із запобіганням поширенню COVID-19 призвело до значних негативних наслідків для бізнесу внаслідок часткового або повного зупинення функціонування частини підприємств, ускладнення логістики, зниження попиту та руйнування ланцюгів поставок.

В таких умовах важливою для малого та середнього підприємництва є підтримка держави.

З метою стабілізації та сталого розвитку економіки України і підвищення рівня зайнятості населення затверджено Державну програму стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на 2020 – 2022 роки.

Таблиця 2.7

**Кількість підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2020 р., одиниць**

|  | Усього,<br>одиниць | У тому числі |         |        |                              |
|--|--------------------|--------------|---------|--------|------------------------------|
|  |                    | Великі       | Середні | Малі   | З них мікро-<br>підприємства |
| Усього   | 373816             | 512          | 17604   | 355700 | 307865                       |
| у тому числі   |                    |              |         |        |                              |
| сільське, лісове та рибне господарство                                     | 49492              | 36           | 2138    | 47318  | 42089                        |
| промисловість  | 48426              | 241          | 4913    | 43272  | 33713                        |
| будівництво  | 31655              | 14           | 938     | 30703  | 25790                        |
| оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 98654              | 160          | 3130    | 95364  | 84488                        |
| транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність        | 17537              | 29           | 1107    | 16401  | 13421                        |
| тимчасове розміщування й організація харчування                            | 7716               | 1            | 236     | 7479   | 6354                         |
| інформація та телекомунікації  | 16066              | 8            | 349     | 15709  | 13927                        |
| фінансова та страхова діяльність   | 4119               | 8            | 308     | 3803   | 3238                         |
| операції з нерухомим майном  | 35860              | 2            | 367     | 35491  | 32875                        |
| професійна, наукова та технічна діяльність                                 | 29860              | 7            | 576     | 29277  | 26852                        |
| діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування         | 18686              | 3            | 804     | 17879  | 14945                        |
| освіта   | 2743               | –            | 48      | 2695   | 2298                         |
| охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                            | 7413               |              | 2550    | 4862   | 3052                         |
| мистецтво, спорт, розваги та відпочинок                                    | 2386               | 2            | 103     | 2281   | 1966                         |
| надання інших видів послуг   | 3203               | –            | 37      | 3166   | 2857                         |

Складено за [56]

Реформа передбачає реалізацію заходів підтримки малого та середнього бізнесу, спрямованих на:

- забезпечення доступу до фінансів;
- забезпечення доступу до ринків;
- створення інфраструктури розвитку малого та середнього бізнесу.

Так, зокрема, передбачається:

- розв'язання проблеми з ліквідністю малого та середнього бізнесу шляхом впровадження заходів, спрямованих на збереження робочих місць, спрощення доступу до фінансів та зменшення витрат бізнесу. Також з метою поліпшення доступу до фінансів передбачається створення та забезпечення ефективної діяльності Фонду фондів;

- розширення доступу до ринків шляхом залучення малого та середнього бізнесу до здійснення заходів із соціально-економічного розвитку окремих територій;

- проведення оптимізації регулювання та полегшення адміністративних процедур для малого та середнього бізнесу, що супроводжуватиметься створенням ефективної інфраструктури підтримки підприємництва.

Основні цілі та завдання реформи:

- покращення доступу малого та середнього бізнесу до фінансування, зокрема шляхом подальшої реалізації, удосконалення та популяризації Державної програми “Доступні кредити 5-7-9”, впровадження механізму портфельних кредитних гарантій, розвиток альтернативних способів фінансування, створення та популяризація навчальних програм та матеріалів щодо фінансової грамотності;

- розвиток онлайн-платформ для доступу до альтернативних способів фінансування (наприклад факторингова платформа для публічних закупівель);

- розвиток інфраструктури для ведення бізнесу та впровадження інновацій малими і середніми підприємствами, а саме: створення національної мережі інноваційних бізнес центрів за стандартами Європейської мережі бізнес- та інноваційних центрів (EBN) через навчання та сертифікацію наявної інфраструктури (бізнес центри, інкубатори, регіональні агенції тощо), а також розширення мережі інформаційних пунктів підприємця при ОМС;

- розробка програм грантової та навчальної підтримки, спрямованих на створення сталих і конкурентоспроможних бізнес моделей, відновлення чи адаптації ланцюгів доданої вартості;
- підвищення інституційної спроможності держави у реалізації державної політики у сфері розвитку підприємництва шляхом створення Агенції з питань розвитку та підтримки малого та середнього бізнесу;
- розроблення дворічної стратегії розвитку малого та середнього підприємництва та плану заходів її реалізації, спрямованих на підтримку малого та середнього бізнесу у посткризовий період [57].

### 2.3 Аналіз конкурентного середовища у сфері фотопослуг

ФОП «Двояковський» працює в умовах конкурентного середовища. На думку автора [58] «за умов кризи в процесі прийняття управлінського рішення основними обмежувальними факторами є час, інформація та витрати. Знизити їх негативний вплив та підвищити ефективність управлінських рішень дозволяє оцінка того, що сталося, і оцінювання того, що було здійснено . . . для розв'язання кризової ситуації. кризові ситуації повинні розглядатися насамперед як можливості, а не як загрози та бути відправною точкою в розвитку організації, а не реакцією на негативні явища та результати».

В умовах коронакризи значно постраждали підприємства креативної галузі. До таких належать й підприємства, що працюють на ринку фотопослуг.

Ринок фотопослуг, як і багато інших, в період кризи стикнувся з багатьма, іноді абсолютно новими, проблемами. Окрім загальноекономічних та демографічних факторів, як-то падіння рівня доходу населення, зниження кількості шлюбів та «старіння» шлюбів, зменшення рівня народжуваності, тощо, підприємства, що надають фотопослуги, стикнулися зі специфічними проблемами: відмова від урочистих шлюбних заходів та урочистостей з приводу народження дитини.

На ринку спостерігається падіння попиту на фотопослуги в цілому, що пояснюється змінами у використовуваних фото-технологіях. На рубежі 2019-2020 рр відбулася справжня революція на ринку фотопослуг та професійних фотокамер: дзеркальні камери програли багаторічну боротьбу бездзеркальним фотоапаратам. Відбувся грандіозний розвиток фото-технологій у мобільних телефонах та пристроях, революція нейро-мереж для обробки фотографій та бум створення нового програмного забезпечення для обробки фото у мобільних пристроях. А, отже, будь-хто на цифровому фотоапараті може зробити якісні фотографії (таких прикладів багато в соцмережах). Наразі заробити на фотографії можна якщо фотограф дійсно геніальний і/або може чимось здивувати [59].

Центрами розвитку фотографії в Україні є 20 міст. Найбільша кількість учасників ринку (47%) і, відповідно, найбільша частка фотопослуг (50%) припадає на м. Київ. За кількістю учасників фоторинку друге місце посідає Харків (9%) і далі: міста Львів, Одеса, Полтава, Херсон (по 6-7%). На решту 14 міст припадає 19% учасників фоторинку [60].

Сучасними напрямками розвитку фотографії в Україні є [там же]:

1. Мобілографія/айфонографія – мобільна фотографія як сучасний вид сучасного мистецтва – різновид фотографічного мистецтва, при якому як інструмент використовуються електронні прилади із вбудованою цифровою фотокамерою. В мобілографії цінується, в основному, об'єкт зйомки і незвичність ракурсу.

2. Сканографія – це напрям сучасного фотомистецтва, в якому фоторобота отримується без жодної участі фотоапарата. Суть технології полягає у розміщенні предметів на панелі сканера, що дозволяє фотохудожнику надрукувати унікальні композиційні рішення практично без застосування графічних редакторів.

3. Стокова фотографія – сучасний підприємницький напрям у фотодіяльності, за допомогою якого фотозображення на різну тематику розміщується у фотобанку і, таким чином, набувають комерційну цінність.

Стокові фотографії продаються на загальнодоступному стоковому ринку і використовуються покупцями (видавництвами, рекламними агенціями, декораторами, дизайнерами тощо) в якості ілюстрацій або реклами. Кошти від продажу фоторобіт отримують фотобанки і, у свою чергу, розраховуються з авторами. Дана технологія дозволяє всі процеси (направлення фотографій, їх продаж, розрахунки) здійснювати дистанційно.

Кількість підприємств, що надають фотопослуги, зменшилась з 260 од. у 2010 р. до 154 од. у 2019 р. або на 41 % (рис. 2.10) [61].

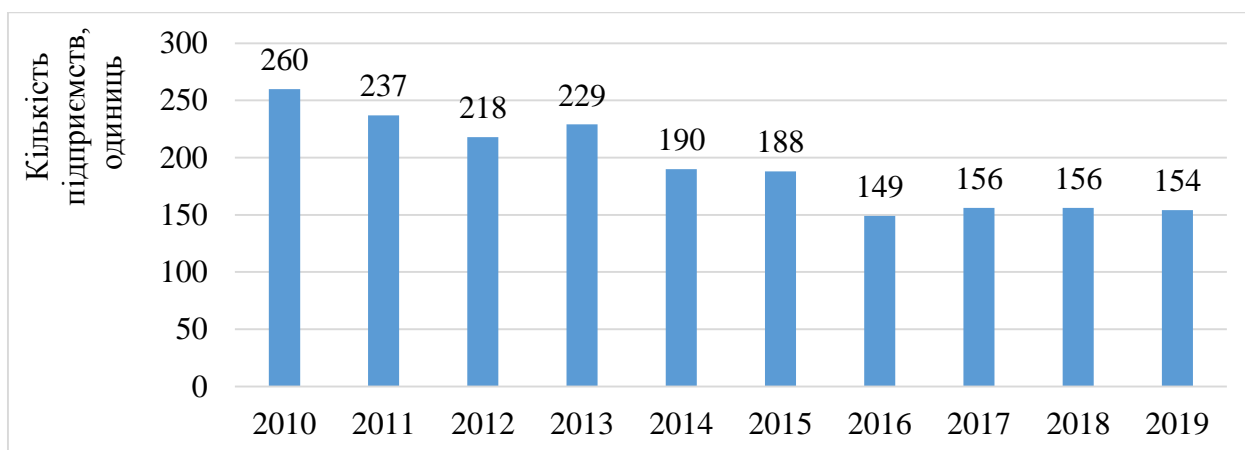


Рис. 2.10. Кількість підприємств у сфері фотографії, 2010–2019 рр

Причому значна частина з них є малими – від 97,7 % загальної кількості у 2012 р. до 100 % у 2011 р. В сфері фотопослуг до мікропідприємств належать більшість від загальної кількості малих підприємств – від 86,7 % у 2012 р. до 98,4 % у 2015 р. (табл. 2.8).



Таблиця 2.8

**Кількість підприємств у сфері фотографії з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за  
2010–2019 роки\***

|                                     | Код за<br>КВЕД–<br>2010 | Роки | Кількість<br>підприємств,<br>одиниць | У тому числі |   |         |   |                          |   |
|-------------------------------------|-------------------------|------|--------------------------------------|--------------|---|---------|---|--------------------------|---|
|                                     |                         |      |                                      | середні      |   | малі    |   | з них мікро-підприємства |   |
|                                     |                         |      |                                      | одиниць      | у % до загального<br>показника<br>відповідного виду<br>діяльності | одиниць | у % до загального<br>показника<br>відповідного виду<br>діяльності | одиниць                  | у % до загального<br>показника<br>відповідного виду<br>діяльності |
| діяльність у<br>сфері<br>фотографії | 74.2                    | 2010 | 260                                  | 2            | 0,8   | 258     | 99,2  | 240                      | 92,3  |
|                                     |                         | 2011 | 237                                  | –            | –   | 237     | 100,0   | 222                      | 93,7  |
|                                     |                         | 2012 | 218                                  | 5            | 2,3   | 213     | 97,7  | 189                      | 86,7  |
|                                     |                         | 2013 | 229                                  | 1            | 0,4   | 228     | 99,6  | 216                      | 94,3  |
|                                     |                         | 2014 | 190                                  | 1            | 0,5   | 189     | 99,5  | 183                      | 96,3  |
|                                     |                         | 2015 | 188                                  | 1            | 0,5   | 187     | 99,5  | 185                      | 98,4  |
|                                     |                         | 2016 | 149                                  | 1            | 0,7   | 148     | 99,3  | 144                      | 96,6  |
|                                     |                         | 2017 | 156                                  | 1            | 0,6   | 155     | 99,4  | 151                      | 96,8  |
|                                     |                         | 2018 | 156                                  | 2            | 1,3   | 154     | 98,7  | 151                      | 96,8  |
|                                     |                         | 2019 | 154                                  | 1            | 0,6   | 153     | 99,4  | 149                      | 96,8  |

\*за кодом КВЕД 74.2 та 74.20 великі підприємства відсутні

Вдалим для підприємств сфери фотопослуг був 2012 р. – обсяг реалізованої продукції становив 228937 тис. грн. В наступні роки даний показник був меншим за 100000 тис. грн. (рис. 2.11).

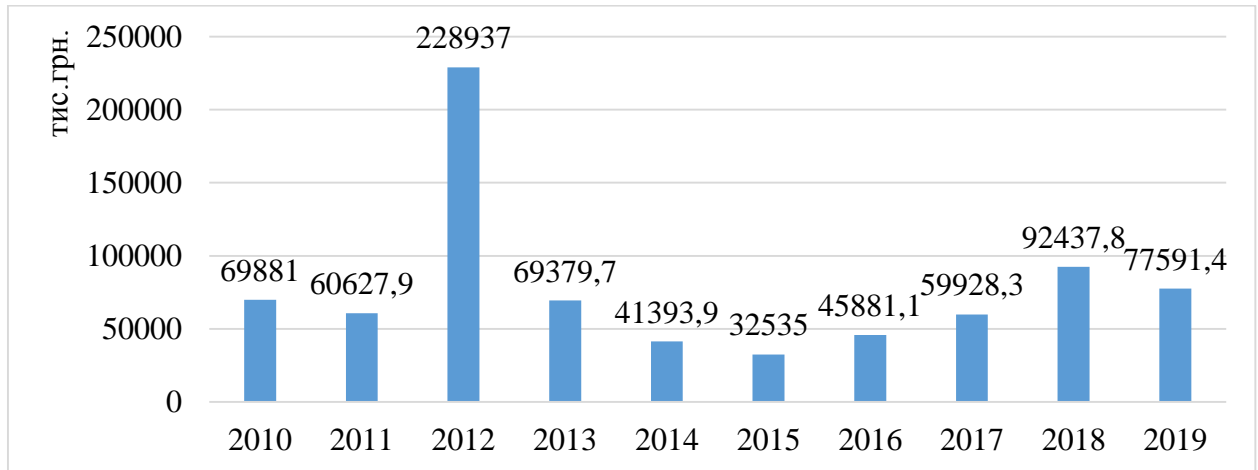


Рис. 2.11. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств у сфері фотографії у 2010–2019 рр., тис. грн.

Складено за [61].

Загальна кількість зайнятих у сфері фотопослуг є незначною – від 1207 осіб у 2010 р. до 431 особи у 2019 р., при цьому більшість з них - це зайняті на мікропідприємствах (табл. 2.9).

Незначними є обсяги капітальних інвестицій у сфері фотопослуг. Найбільші суми інвестицій спостерігались у 2018 р. (210000 грн). Натомість у 2019 р. капітальні інвестиції у сфері фотопослуг взагалі відсутні (табл. 2.10).

Найменші витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) мікропідприємств у сфері фотографії характерні для 2014 р. (16482,3 тис.грн.), найбільші – у 2019 р. (33306,8 тис. грн.) (табл.2.11) [61].

Таблиця 2.9

**Кількість зайнятих працівників у сфері фотографії з розподілом на середні, малі та мікропідприємства за  
2010–2019 рр.**

|                               | Код за<br>КВЕД–<br>2010 | Роки | Кількість<br>зайнятих<br>працівників,<br>осіб | У тому числі |                                   |      |                                   |                         |                                   |
|-------------------------------|-------------------------|------|---|--------------|-----------------------------------|------|-----------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
|                               |                         |      |   | середні      |                                   | малі |                                   | з них мікропідприємства |                                   |
|                               |                         |      |   | осіб         | у % до<br>загального<br>показника | осіб | у % до<br>загального<br>показника | осіб                    | у % до<br>загального<br>показника |
| діяльність у сфері фотографії | 74.2                    | 2010 | 1207  | к            | к                                 | к    | к                                 | 672                     | 55,7                              |
|                               |                         | 2011 | 940   | –            | –                                 | 940  | 100,0                             | 579                     | 61,6                              |
|                               |                         | 2012 | 1772  | 786          | 44,4                              | 986  | 55,6                              | 492                     | 27,8                              |
|                               |                         | 2013 | 1029  | к            | к                                 | к    | к                                 | 456                     | 44,3                              |
|                               |                         | 2014 | 857   | к            | к                                 | к    | к                                 | 459                     | 53,6                              |
|                               |                         | 2015 | 425   | к            | к                                 | к    | к                                 | 379                     | 89,2                              |
|                               |                         | 2016 | 431   | к            | к                                 | к    | к                                 | 348                     | 80,7                              |
|                               |                         | 2017 | 498   | к            | к                                 | к    | к                                 | 285                     | 57,2                              |
|                               |                         | 2018 | 434   | к            | к                                 | к    | к                                 | 240                     | 55,3                              |
| 2019                          | 431                     | к    | к   | к            | к                                 | 299  | 69,4                              |                         |                                   |

\*за кодом КВЕД 74.2 та 74.20 великі підприємства відсутні

к-Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації (первинне та вторинне блокування вразливих значень).

Таблиця 2.10

**Капітальні інвестиції підприємств у сфері фотографії з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2010-2019 рр\***

|                               | Код за КВЕД-2010 | Роки | Капітальні інвестиції – усього |                   |                         |
|-------------------------------|------------------|------|--------------------------------|-------------------|-------------------------|
|                               |                  |      | середні підприємства           | малі підприємства | з них мікропідприємства |
| діяльність у сфері фотографії | 74.2             | 2010 | к                              | к                 | 163                     |
|                               |                  | 2011 | –                              | 1258              | 10                      |
|                               |                  | 2012 | 3246                           | 372               | 10                      |
|                               |                  | 2013 | к                              | к                 | 22                      |
|                               |                  | 2014 | к                              | к                 | 17                      |
|                               |                  | 2015 | –                              | к                 | 15                      |
|                               |                  | 2016 | –                              | к                 | 24                      |
|                               |                  | 2017 | –                              | к                 | 8                       |
|                               |                  | 2018 | к                              | к                 | 201                     |
|                               |                  | 2019 | к                              | к                 | –                       |

\*за кодом КВЕД 74.2 та 74.20 великі підприємства відсутні

к-Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації (первинне та вторинне блокування вразливих значень).

Таблиця 2.11

**Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств у сфері фотографії з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2012-2019 рр**

|                               | Код за КВЕД–2010 | Роки | Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) |                   |                         |
|-------------------------------|------------------|------|--|-------------------|-------------------------|
|                               |                  |      | середні підприємства                               | малі підприємства | з них мікропідприємства |
| діяльність у сфері фотографії | 74.2             | 2012 | 81689,7  | 57640,2           | 23121,5                 |
|                               |                  | 2013 | к  | к                 | 17899,3                 |
|                               |                  | 2014 | к  | к                 | 16482,3                 |
|                               |                  | 2015 | к  | к                 | 20067,1                 |
|                               |                  | 2016 | к  | к                 | 30789,6                 |
|                               |                  | 2017 | к  | к                 | 22853,3                 |
|                               |                  | 2018 | к  | к                 | 26382,5                 |
|                               |                  | 2019 | к  | к                 | 33306,8                 |

\*за кодом КВЕД 74.2 та 74.20 великі підприємства відсутні

к-Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації (первинне та вторинне блокування вразливих значень).

Більш ніж третину від загальної суми витрат на виробництво становлять витрати на персонал (рис. 2.12, рис. 2.13).

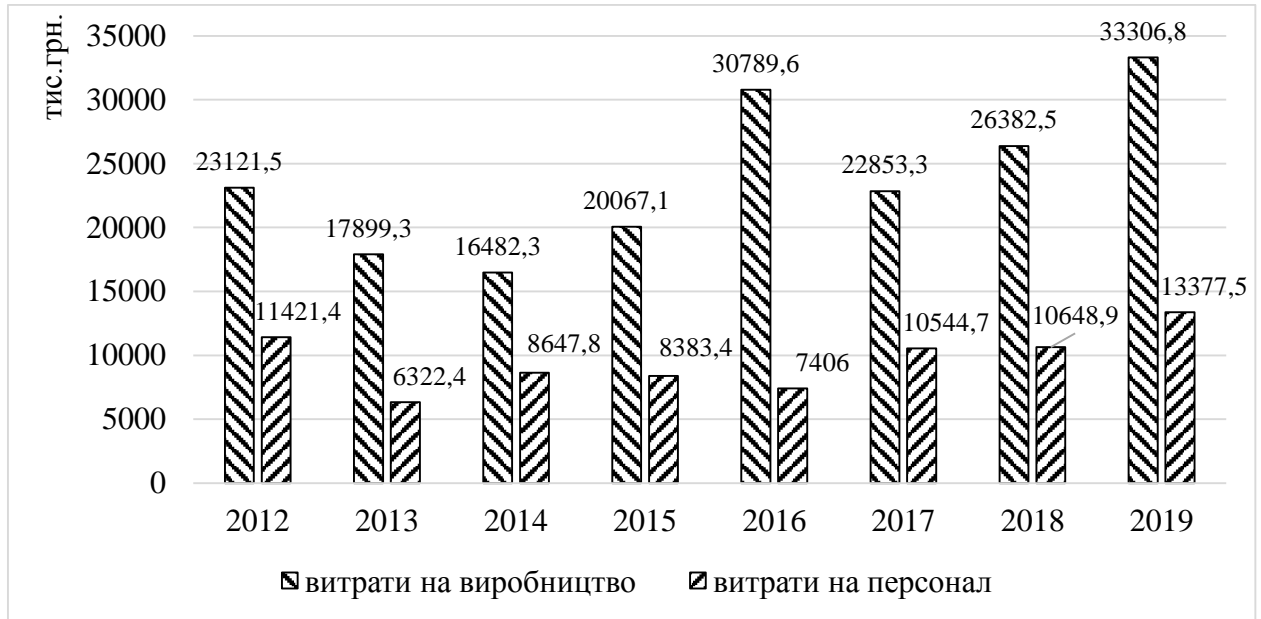


Рис. 2.12. Витрати на виробництво та витрати на персонал мікропідприємствами у сфері фотопослуг, 2012-2019 рр.

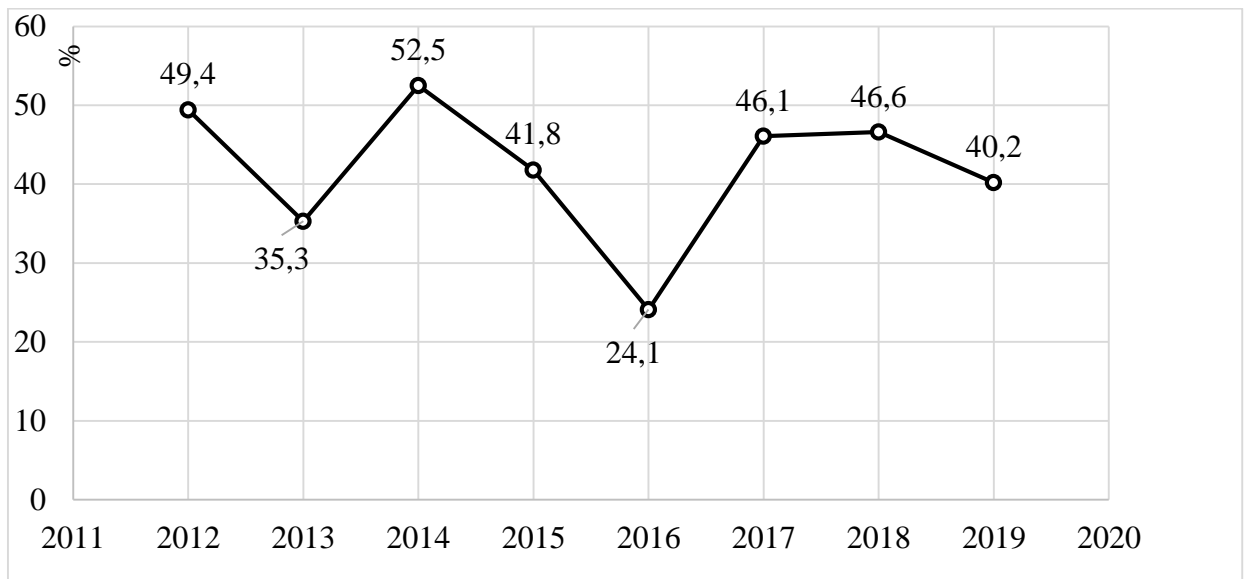


Рис. 2.13. Частка витрат на персонал у загальній сумі витрат на виробництво мікропідприємств, 2012-2019 рр.

Значними були витрати на персонал підприємств у сфері фотографії у 2012 р. (79778,4 тис.грн.), найменшими – у 2015 р. (10098,2 тис.грн.) (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Витрати на персонал підприємств у сфері фотографії з розподілом на середні, малі та мікропідприємства у  
2010–2019 рр**

|                                  | Код за<br>КВЕД–<br>2010 | Роки | Витрати<br>на<br>персонал,<br>тис.грн | З них                |                                   |                   |                                   |                            |                                   |
|----------------------------------|-------------------------|------|---------------------------------------|----------------------|-----------------------------------|-------------------|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
|                                  |                         |      |                                       | середні підприємства |                                   | малі підприємства |                                   | з них<br>мікропідприємства |                                   |
|                                  |                         |      |                                       | тис.грн              | у % до<br>загального<br>показника | тис.грн           | у % до<br>загального<br>показника | тис.грн                    | у % до<br>загального<br>показника |
| діяльність у сфері<br>фотографії | 74.2                    | 2010 | 17231,7                               | к                    | к                                 | к                 | к                                 | 6964,3                     | 40,4                              |
|                                  |                         | 2011 | 11924,6                               | 1155,1               | 9,7                               | 10769,5           | 90,3                              | 7351,3                     | 61,6                              |
|                                  |                         | 2012 | 79778,4                               | 54611,2              | 68,5                              | 25167,2           | 31,5                              | 11421,4                    | 14,3                              |
|                                  |                         | 2013 | 32023,1                               | к                    | к                                 | к                 | к                                 | 6322,4                     | 19,7                              |
|                                  |                         | 2014 | 19910,7                               | к                    | к                                 | к                 | к                                 | 8647,8                     | 43,4                              |
|                                  |                         | 2015 | 10098,2                               | к                    | к                                 | к                 | к                                 | 8383,4                     | 83,0                              |
|                                  |                         | 2016 | 10441,6                               | к                    | к                                 | к                 | к                                 | 7406,0                     | 70,9                              |
|                                  |                         | 2017 | 16293,2                               | к                    | к                                 | к                 | к                                 | 10544,7                    | 64,7                              |
|                                  |                         | 2018 | 48643,0                               | к                    | к                                 | к                 | к                                 | 10648,9                    | 21,9                              |
| 2019                             | 33588,5                 | к    | к                                     | к                    | к                                 | 13377,5           | 39,8                              |                            |                                   |

\*за кодом КВЕД 74.2 та 74.20 великі підприємства відсутні

к-Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації (первинне та вторинне блокування вразливих значень).

Відповідно змінюються витрати на оплату праці у сфері фотографії (табл. 2.13, рис. 2.14).

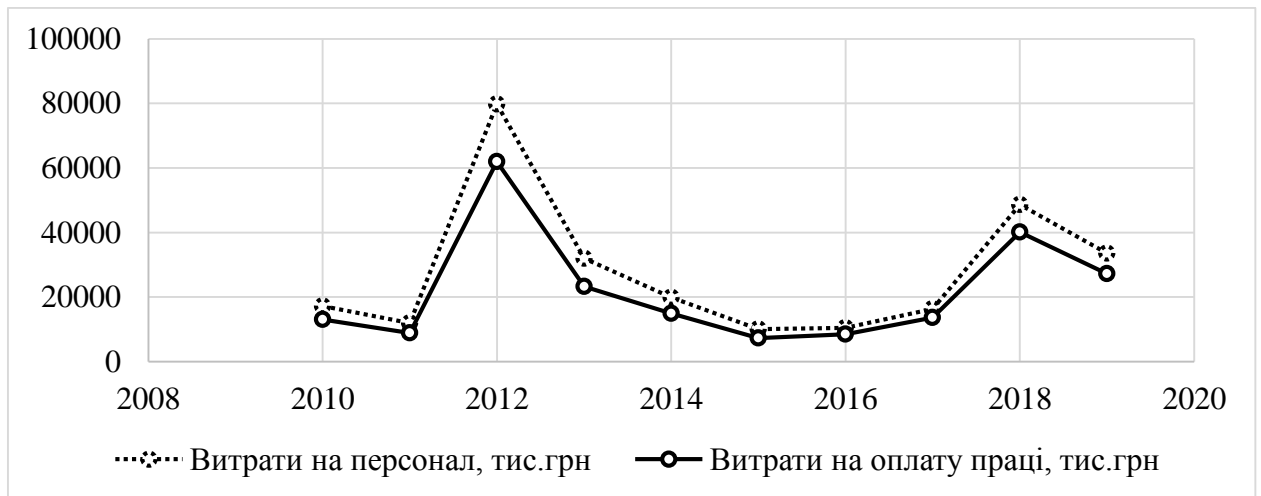


Рис. 2.14. Тенденція змін витрат на персонал та витрат на оплату праці середніх та малих підприємств, 2010-2019 рр

Значна частка у загальній сумі витрат на оплату праці припадає на мікропідприємства: до 82,2 % у 2015 р. (рис. 2.15).

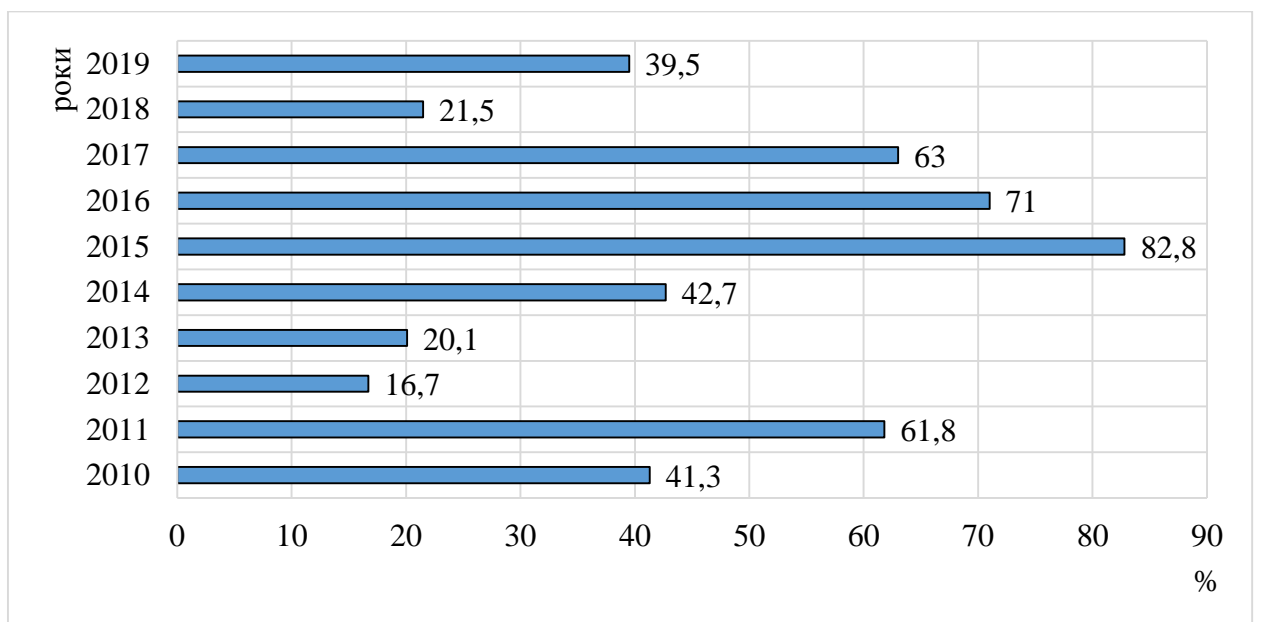


Рис. 2.15. Частка витрат на оплату праці мікропідприємств у загальній сумі витрат на оплату праці, 2010-2019 рр.



Таблиця 2.13

**Витрати на оплату праці у сфері фотографії з розподілом на середні, малі та мікропідприємства за  
2010–2019 рр**

|                                  | Код за<br>КВЕД–<br>2010 | Роки | Витрати<br>на оплату<br>праці,<br>тис.грн | У тому числі         |                                   |                   |                                |                         |                                   |
|----------------------------------|-------------------------|------|---|----------------------|-----------------------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
|                                  |                         |      |   | середні підприємства |                                   | малі підприємства |                                | з них мікропідприємства |                                   |
|                                  |                         |      |   | тис.грн              | у % до<br>загального<br>показника | тис.грн           | у % до загального<br>показника | тис.грн                 | у % до<br>загального<br>показника |
| діяльність у<br>сфері фотографії | 74.20                   | 2010 | 13073,6                                   | к                    | к                                 | к                 | к                              | 5402,5                  | 41,3                              |
|                                  |                         | 2011 | 8847,4                                    | –                    | –                                 | 8847,4            | 100,0                          | 5467,0                  | 61,8                              |
|                                  |                         | 2012 | 61980,1                                   | 40076,6              | 64,7                              | 21903,5           | 35,3                           | 10322,5                 | 16,7                              |
|                                  |                         | 2013 | 23312,3                                   | к                    | к                                 | к                 | к                              | 4682,6                  | 20,1                              |
|                                  |                         | 2014 | 14890,2                                   | к                    | к                                 | к                 | к                              | 6352,4                  | 42,7                              |
|                                  |                         | 2015 | 7350,7                                    | к                    | к                                 | к                 | к                              | 6088,1                  | 82,8                              |
|                                  |                         | 2016 | 8455,6                                    | к                    | к                                 | к                 | к                              | 6002,7                  | 71,0                              |
|                                  |                         | 2017 | 13603,8                                   | к                    | к                                 | к                 | к                              | 8565,0                  | 63,0                              |
|                                  |                         | 2018 | 40142,5                                   | к                    | к                                 | к                 | к                              | 8649,9                  | 21,5                              |
| 2019                             | 27261,5                 | к    | к   | к                    | к                                 | 10774,1           | 39,5                           |                         |                                   |

\*за кодом КВЕД 74.2 та 74.20 великі підприємства відсутні

к-Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації (первинне та вторинне блокування вразливих значень).

Отже, підприємства у сфері фотопослуг наразі стикнулися з проблемами, які є загальними для всіх без винятку підприємств в умовах коронакризи, та такими, що є специфічними для цієї сфери. Зокрема, зміни у використовуваних фото-технологіях призвели до падіння попиту на фотопослуги в цілому. На рубежі 2019-2020 рр відбулася революція на ринку фотопослуг та професійних фотокамер; відбувся грандіозний розвиток фото-технологій у мобільних телефонах та пристроях, революція нейро-мереж для обробки фотографій та бум створення нового програмного забезпечення для обробки фото у мобільних пристроях.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз діяльності підприємства у сфері фотопослуг з метою вибору стратегії диверсифікації проведений з використанням моделі Остервальдера, яка дозволяє оцінити поточне становище на ринку, виявити перспективи розвитку та зробити моніторинг конкурентів. Але найголовніше, шаблон поєднує всі аспекти діяльності компанії у просту схему.

Модель Остервальдера ВМС є односторінковою схемою, яка описує всі бізнес-процеси компанії в дев'яти блоках:

- клієнти;
- ціннісна пропозиція;
- види робіт, які забезпечують створення цінності (ключові дії);
- необхідні ресурси;
- ключові партнери;
- канали постачання;
- взаємини із клієнтами;
- витрати;
- доходи.

В роботі виявлені основні тренди в сфері фотографічних послуг, основними з яких є:

- маски всюди
- перехід на вертикальний формат
- інтерес до природи
- селфі, сімейні портрети і знімки невеликих компаній
- ностальгичний настрій
- фотографія і обробка на базі штучного інтелекту тощо.

Виходячи з описаних трендів в фотографії, можна зробити висновок: 2021 рік - вдалий час для тих, у кого є досвід у фотографії природи, предметній фоторафії та аерозйомці. Не треба забувати, що технології продовжують розвиватися, а рутинні завдання стають менш затратними для фотографів завдяки сучасним інструментам на базі штучного інтелекту.

Україна значно відстає за переважною більшістю показників індексу політики МСП. Випередження має місце лише в контексті навчання підприємництву (у тому числі заохочення до участі у підприємництві жінок) та регулювання/стандартизації.

Проведений аналіз щодо впливу кризи на діяльність малого бізнесу, дозволяє зробити висновок, що найбільшими перешкодами для ведення бізнесу МСП є низька купівельна спроможність, коронавірус – епідемія та локдаун, податки та фіскальний тиск

В умовах коронакризи значно постраждали підприємства креативної галузі. До таких належать й підприємства, що працюють на ринку фотопослуг.

Ринок фотопослуг, як і багато інших, в період кризи стикнувся з багатьма, іноді абсолютно новими, проблемами. Окрім загальноекономічних та демографічних факторів, як-то падіння рівня доходу населення, зниження кількості шлюбів та «старіння» шлюбів, зменшення рівня народжуваності, тощо, підприємства, що надають фотопослуги, стикнулися зі специфічними проблемами.

Аналіз діяльності підприємств в сфері фотопослуг свідчить про падіння абсолютно всіх показників їх діяльності, що викликані як внутрішніми так і зовнішніми факторами.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Обґрунтування стратегії диверсифікації малого підприємства

Використання стратегій диверсифікації, що засновані на Business Model Canvas та розглянуті у Розділі 2 роботи, в чистому вигляді майже неможливо. На практиці, як і стосовно інших стратегій, їх використання є комплексним, із орієнтацією на певні інструменти кожної з них.

Відповідно до мети розвитку аналізованого підприємства, сфери та особливостей діяльності, запропоновано використання Стратегії «Професіонала» та Стратегії «Від клієнта».

Основні питання, що необхідно вирішити, обираючи «Стратегію професіонала» – це:

- хто ви як професіонал;
- що ви вмієте робити найкраще;
- і чим вам по-справжньому хотілося б займатися день у день;
- яку користь і кому ви приноситимете своєю діяльністю;
- які ресурси вам потрібні для найефективнішого виконання своєї роботи;
- хто може бути вашим партнером?

Відповідно до даної стратегії в роботі запропоновано виділити два напрямки:

- формування особистого стилю;
- розвиток бізнесу в соціальних мережах (блог).

У стратегії «Від клієнта» для Business Model Canvas вихідним є загальне бачення «ніші». Щоб визначити цільову аудиторію необхідно відповісти на низку питань:

- які основні проблеми у клієнта;
- у чому його «біль», за рішення якого він готовий платити гроші;

- які має бажання, про що він мріє;
- як він зараз вирішує ці завдання;
- яке рішення могло б значно підвищити його задоволеність?

Важливим завданням в реалізації даної стратегії є встановлення ціни, яка буде влаштовувати як клієнта, так і продавця продукту.

### 3.1.1 Формування особистого стилю (іміджу)

У загальному розумінні – стиль це спеціально створений образ будь-якого об'єкта, який використовується для певних цілей.

При складанні будь-якого ефективного стратегічного плану найважливішим є розуміння того, в чому ви потенційно можете перевершити своїх конкурентів і вибудувати бізнес-стратегію в подальшому необхідно з упором на ці орієнтири.

Якщо все, що ви можете представити на ринку, це продукт, аналогічний тому, що пропонують ваші конкуренти, то єдиною вашою конкурентною перевагою може стати лише ціна. На такому ринку, який називається ринком покупців, пропозиція перевищує попит, і, як наслідок, ціни будуть постійно повзти вниз. Ця ситуація типова для багатьох представників креативного сектора (ринок фотографів, зокрема), які часто не досягають комерційного успіху.

Абсолютно інша ситуація буде на ринку продавців, де попит перевищує пропозицію. Тут потрібно зосередити всю увагу на продукті або послугі, які ви можете надати, а ваші конкуренти – ні. Так, на цей продукт може бути і не такий великий попит, але на цьому конкретному ринку ви потужний гравець, адже пропозиція ще менша. Наш інстинкт каже нам, що треба йти туди, куди йдуть усі – на великі ринки, де й попит більший. Але на цих ринках можна спостерігати і надмірну пропозицію. Виходить, що ми працюємо на ринку покупців, а значить, ціни будуть лише падати.

Концентрація уваги на своїх унікальних сильних сторонах та відмова слідувати за натовпом – це парадоксально, але стратегічно розумно.

Ваша відмінність від інших – це ваша перевага. Зосередьтеся на тому, чим ви відрізняєтесь від інших, і будуйте свій бізнес навколо цієї переваги. Так, не кожен потенційний покупець захоче купити, те, що ви пропонуєте, але ті, хто захочуть, полюблять ваш продукт і будуть готові добре за нього платити.

Пошук та поступова викристалізація власного авторського стилю у фотографа не може йти нарізно з розвитком особистого бренду (фотографа/блогера/фотографа-блогера).

Це не означає, що особистий бренд та авторський стиль якимось сильно пов'язані один з одним, але і нести різні цінності вони не можуть.

Особистий бренд - це не просто набір знань, умінь та досвіду. Це ідентичність, що складається з фірмового стилю, постійної роботи над якісним контентом у ваших соціальних мережах і того, як ви себе просуваєте, як розкажете свою історію.

Щоб довгі роки залишатися на плаву, потрібно стати маркетологом для самого себе. І зрештою продавати не просто послугу, а послугу з високою додатковою вартістю (доплата за бренд).

Згадайте Стіва Джобса або Ілона Маска або Тімафі.

Стів Джобс сформував свій особистий бренд задовго до того, як термін з'явився у словнику маркетологів.

Бренд Ілона Маска відоміший, ніж сама компанія Tesla.

Бренд Black Star асоціюється з Тімафі досі, навіть тоді, коли він вже офіційно вийшов із частини компаній бренду.

Чорний тонкий светр із високим горлом Стів Джобс носив без перерви 13 років. В ньому він презентував знамениті iPhone та iPad. «Фірмовий стиль» Джобса – це чорний светр + потерті джинси Levi's + кросівки NewBalance - зробили його найвідомішим генеральним директором у світі.

За словами Джобса «Чорний светр потрібний, щоб зосередитись на роботі, всі сили віддавати своїй улюбленій справі і не відволікатися на думці «Що ж одягнути сьогодні».

Светр Стіва Джобса яскравий приклад «нормкору» (Normcore) – сучасного напрямку моди, що виражається в прагненні одягатися максимально просто, виділяючись. Мета нормкору – звести до мінімуму час та гроші, які людина витрачає на свій гардероб, і присвятити їх приємнішим чи кориснішим речам.

Згадуючи відомих людей чи зможете відповісти на питання:

- які колірні, словесні та образні асоціації приходять на думку, коли ви думаєте про людей-брендів;

- що ви думаєте про їхні захоплення? Як такі люди проводять вихідні;

- що вони могли б сказати щодо будь-якої із соціально-значущих тем?

Коли у вас сильний особистий бренд, ви автоматично стаєте більше помітні для інших людей. Вони можуть легко знайти вас пошуком у інтернет або соціальні мережі. Ви – більш релевантні. Ваші думки - більш релевантні. Вам легше налагоджувати партнерські відносини, залучати нових клієнтів, розвивати свій бізнес та отримувати публікації у ЗМІ. Зрештою у вас стає більше пропозицій для майбутніх колаборацій.

Разом із кількістю клієнтів зростає і ваш цінник. Це неминуче. Цінник не завжди зростає при зростанні якості ваших послуг, але він завжди зростає з числом зростання кількості клієнтів.

Хоча формування великої спільноти навколо вашого бренду важливо, його розмір не має прямого впливу на успіх.

Особистий бренд знаходиться на перетині експертизи, довіри та переконання.

Для зростання впливу особистого бренду критично важливо постійно ділитися з аудиторією своїми думками. Важливо пам'ятати, що контент має бути дійсно корисним для вашої аудиторії. Гарний контент – це продовження вашого бренду. Він працює на вас навіть без вашої участі, допомагає завоювати довіру аудиторії.

Створення особистого бренду починається з вашої індивідуальності та усвідомлення сильних та слабких сторін.

Побудова особистого бренду та пошук своїх сильних сторін схожі на пошук сенсу життя, але за допомогою особливого інструменту - японської концепції Ikigai – відчуття свого призначення у житті (Додаток Д, рис. Д.1).

Бренд – це про вашу особистість, а не про ваш продукт. Він охоплює надії, мрії та мотивацію. Ви надаєте бізнесу вашу особу, і це завжди працює.

Брендинг - це те, які цінності ви поділяєте. Сильний бренд виділяє вас. В результаті ви отримуєте більше продажів, впізнаваності та нових клієнтів. Насамперед ви самі повинні розуміти, у чому ваша цінність, щоб виділитися у конкурентному середовищі.

Складіть список ваших сильних та слабких сторін. Опис не має нагадувати стандартне резюме. Сфокусуйте увагу на тому, чим ви пишаєтеся. Якщо ви збираєтеся створювати бренд, ви повинні займатися тим, що вам справді подобається. Вам варто залишатися справжньою людиною в очах вашої аудиторії.

А ще оберіть 2–3 пристрасті. Вони повинні бути на перетині того, в чому ви гарні, що вам подобається робити, і як ви можете допомогти іншим.

Ви повинні створити образ людини, яка резонує з цінностями ваших клієнтів. Регулярно тестуйте ваших глядачів, шукайте резонуючі теми.

Постійно шукайте інсайти. Наприклад, напередодні Олімпійських ігор – 2012 у Лондоні Nike запустила рекламну кампанію з стимулювання продажу товарів для легкої атлетики. Мета кампанії полягала в тому, щоб просувати прагнення людей займатися спортом. За результатами опитувань на сайті Nike виявилось, що більшість цільової аудиторії Nike не професійні спортсмени, а пересічні люди. Рекламна кампанія була покликана надихнути людей усвідомлення своєї величі. Це було засновано на ретельній аналітиці споживчої поведінки. Ось як Nike пояснює свою ідею: «Ми працюємо не лише для спортсмена, який хоче перевершити себе. Ми маємо на увазі повсякденні заняття спортом звичайних людей, які також хочуть досягти своїх цілей та власної величі». Не тільки чемпіони повинні носити одяг від Nike, але й усі,



хто хоче стати найкращою версією себе. Надихаючий меседж отримав великий відгук серед клієнтів бренду та зламав застаріле позиціонування.

Для пошуку потрібних інсайтів необхідно відповісти на наступне запитання: що по-справжньому відчуває споживач?

Хороший інсайт дозволяє глянути на звичні речі під новим кутом. Як у Stand Up. Наприклад, Just do it, рекламний слоган Nike. В ньому не йдеться про те, які класні кросівки виробляє компанія. Або про те, що компанія дбає про наш комфорт під час занять спортом. Справа тільки в потужній мотивації, яка потрібна кожному, хто не наважується зайнятися спортом.

Коли ви формуєте особистий бренд, вам буде нескладно сформулювати унікальну торгову пропозицію (УТП), що базується на комбінації особистих якостей та навичок.

Тут варто привести декілька прикладів.

Приклад 1. Ви пунктуальні та завжди виконуєте свою роботу вчасно. Ваш внутрішній або зовнішній клієнт отримує надійний сервіс, який відповідає його потребам.

Приклад 2. Ви завжди завершуєте свої проекти в рамках виділеного або заздалегідь обумовленого бюджету. Погодьтеся, важко назвати хоча б одного клієнта, якому подобалося перевитратити свої кошти.

Приклад 3. Метт Номадік (Matt Nomadic) ділиться розповідями про усвідомлені подорожі на своєму сайті. У своєму УТП і навіть слоганах він спеціально звертається до основних запитів своєї аудиторії: вони хочуть подорожувати «розумніше», «дешевше» та «довше» за конкретну суму. Його блог складається з порад та ресурсів, які можуть допомогти вам планувати подорожі.

Коли ви створюєте УТП або навіть слоган для вашого бренду, намагайтеся не використовувати найвищих ступенів: «лідер ринку», «кращий» - тут краще одразу показати конкретні кейси (Додаток Д, рис. Д.2).

Рішення про купівлю або взаємодію з брендом (особистим брендом) сильно залежить від використовуваних кольорів (Додаток Д, рис. Д.3):

- жовтий – оптимізм, прозорість (чесність), сердечність;
- помаранчевий – дружелюбність, життєрадісність, впевненість;
- коричневий та бежевий – надійність, спокій;
- червоний – збудження, юність, відвага;
- фіолетовий - креативність, творчість, мудрість, дорожнеча;
- синій – довіра, креативність, надійність, сила;
- блакитний - більш легковажний, ніж синій: креативність, легкість;
- зелений – спокій, розвиток, здоров'я, екологічність;
- сірий і білий - врівноваженість, нейтральність (нейтралітет), спокій.

Після того, як ви почали зарекомендувати себе як бренд, до вас вже зможуть звертатися за експертною оцінкою безпосередньо. Але до цього моменту вам доведеться самотійно генерувати контент та ініціювати спілкування з медіа.

Беріть участь у конкурсах для професіоналів із вашої галузі. Це підвищує довіру до вас та вашої експертності.

Якщо виступати на публіці у вас виходить краще, ніж писати, обов'язково візьміть участь у семінарі чи дискусії. Подавайте заявки на виступи на офлайн-заходах, які відвідує цільова аудиторія. Впізнаваність бренду має особливість дуже швидко зростати. Найважче тут почати. Пара хороших дискусій може дати вам шанс на невеликий виступ. Звідти – лише кілька кроків до виступу на головній щорічній конференції вашої галузі. Пам'ятайте, що для організатора головної щорічної конференції вашої галузі – ви контент. А контент потрібен постійно.

Ви можете спробувати самотійно провести захід. Не варто відразу замахуватися на складну та дорогую конференцію. Невеликі заходи, які можна провести у партнерстві з іншими компаніями, можуть бути відмінною альтернативою. Можна вибрати і неформальний варіант.

Багато журналістів перебувають у пошуку цікавих людей та матеріалів. Публікації в онлайн-ЗМІ мають перевагу – можливість публікації посилання на матеріал на вашому сайті, блозі або у соціальних мережах. Разом із

соціальним підтвердженням вашої експертності, публікація та посилання дуже допоможе вашому просуванню.

Регулярно і ефективно працюйте над розширенням вашого професійного кола. Ваше коло спілкування - ваш найважливіший маркетинговий інструмент.

Сарафанне радіо – потужний інструмент просування. Те, що люди говорять про вас і вашу роботу, формує вашу цінність на професійному ринку. Таким чином, нетворкінг стає одним з найважливіших завдань для вашого бренду.

Спілкуйтеся з колегами та лідерами галузі, відвідуючи офіційні та неформальні заходи. Чим більше знайомств ви заведете, і чим професійніше ви себе виявите, тим швидше до вас прийде визнання. Знайдіть для себе кілька індивідуальних «фішок», які зможете використовувати регулярно в повсякденному житті та блогінгу.

Отже, стиль - це те, що відрізняє фотографії одного фотографа від іншого. Сюди відносяться прийоми в обробці, способи виразу емоцій і сюжету, метафори, ракурси, переважаючі кольори, тощо. Авторський стиль – це унікальний набір з як мінімум п'яти різних (не унікальних) якісних характеристик.

### 3.1.2 Розвиток бізнесу в соціальних мережах (блог)

у 2021 року наявність блогу у людини творчої професії є чи не обов'язковою умовою для ефективних продажів з високою доданою вартістю.

Кожний блог містить всередині себе якусь кількість різних аудиторій (Додаток 3, рис. 3.1).

Для того, щоб зробити максимальні продажі через блог, необхідно створити продукт, який підійде хоча б 2-3 аудиторіям всередині блогу, а в ідеалі - майже всім аудиторіям.

Чим ширше буде продукт для блогерської аудиторії, тим масштабніше можна зробити запуск (фотопроекту/фототура/курса/марафона/гайда і пр.)

Для того, щоб зрозуміти, хто дійсно підписаний на блогера, потрібно:

1. проаналізувати статистику в аккаунті Інстаграм (бізнес-аккаунт або аккаунт автора);
2. провести опитування/свої аудиторії в сторіс через інструмент «тест»;
3. окрім того, потрібно регулярно проводити опитування (мінімум один раз у три місяці), потрібно аналізувати питання аудиторії у директі і коментарі під постами;
4. відмічати у блокноті теми постів і сторіс, які набирають найбільшу залучення.

Прямі продажі у блозі у 2021 р. не працюють так же ефективно, як у ж 2018 р. Зараз у блозі добре продаються продукти через так звані прогриви (систему цінностей, результати і т. п.). Прогрів бажано починати орієнтовно за 14-20 днів до відкриття продаж продукту (фотопроекту/фототура/курсу/марафону/гайду і т. д.). Прогрів буває тіньовим (наприклад, бекстейджі зі зйомок) або активним (наприклад, відгуки клієнтів). Ідеально, якщо між прогрівом і днем, коли відкриваються продажі є проміжна ланка (додатковий гарячий дотик). Це може бути жива зустріч з підписниками, безкоштовний ефір, безкоштовна роздача будь-яких «корисностей», безкоштовна експрес-зйомка, день відкритих дверей у вашій студії та інше.

«Життя» у блозі виглядає так:

- звичайна поведінка, в тому числі регулярні рубрики;
- тіньовий прогрів;
- активний прогрів;
- додатковий «гарячий дотик»;
- старт продажу продукту;
- пауза;
- звичайна поведінка, в тому числі регулярні рубрики;
- початок нового циклу продажу.

6 головних складових («пазлів») з яких складається «життя» у блозі наведено на рис. 3.1.

Діяльність. «Пазл» показує те, чим ти регулярно займаєшся:

- працюєш? як давно;
- чим ти заробляєш
- які хобі і захоплення у тебе;
- чим займаєшся у вільний час;

Підрубрика «життя» - тут ти показуєш як живеш, якого масштабу у тебе все наколо, як все виглядає (будинок, поїздка на роботу, студія, де працюєш, парк для прогулок з собакою тощо).

Графік дня:

- з чого складається день;
- який у тебе звичайний план на день;
- поєднання відпочинку й справ (показати як ти вранці працював, потім пішов у тренажорну залу, тощо);

- які останні цікаві події були в твоєму звичайному житті (тут не треба завжди чекати яких-то глобальних подій);

- як любиш проводити вільний час або відпочивати.

Артефакти – показати де ти мешкаєш та що тебе оточує:

- у яких місцях ти буваєш частіше;
- що для тебе важливо, щоб відчувати себе вдома; які у тебе правила;
- як виглядає робоче місце;
- які у тебе є незвичайні предмети вдома або на дачі, які ти можеш обіграти у сторіс;

- чи є у тебе вдома домашня тваринна; як воно виглядає;

- чи подорожуєш ти; де ти був і куди плануєш поїхати;

- якою технікою ти користуєш; (мобільний телефон, фотоапарат, лінзи, штативи, ноутбук тощо)

- які додатки; які сервіси ти використовуєш для роботи і в житті.

Оточення - показати людей, які тебе весь час оточують:

- хто твоє найближче оточення; як ти познайомився з цими людьми, якщо це не родина, як вони виглядають;

- з ким ти живеш;
  - опиши свою сім'ю, які у тебе з ними відносини; чи живеш з рідними в одному місті чи в різних;!
  - опиши своїх друзів, факти про вашу дружбу (якщо це приємно для тебе)
  - опиши своїх колег, з ким ти найчастіше взаємодієш;
  - чи у тебе вчителі або наставники; хто вони; чому вони тебе навчили;
  - чи знайомишся ти з новими людьми; хто ці люди; як ти їх знаходиш;
- для чого заводиш зв'язки.

Цілі - те, до чого ти прагнеш, і що збираєшся робити:

- які глобальні цілі та мрії у тебе є; яке твоє «ідеальне майбутнє»;
- ким ти представляєш себе через 3-5-10 років;
- які твої цілі на цей місяць;
- які глобальні цілі у тебе за різними сферами (блог, гроші, сім'я, досягнення);
- чому плануєш навчитися;
- які плани і задачі на найближче майбутнє у тебе;
- куди плануєш поїхати, які події вже записані у календар.

Зовнішність - розкриває твою індивідуальність, дякуючи стилю та іншим твоїм особливостям:

- який у тебе голос; улюблений ракурс; особливості пам'яті;
- які особливості твого стилю; який одяг, які кольори ти любиш;
- як ти виглядиш; де ти одягаєшся;
- які твої цілі на зовнішність (якщо є якісь ідеї);
- які у тебе є особливості тіла; тут може бути тату, кубики преса, тощо.

Основними подіями в блозі, на які можуть звернути увагу потенційні клієнти є:

- швидка і неочікувана зміна локації (зростають охоплення якщо, наприклад, ти сидиш вдома і раптово кудись відлітаєш/відїжджаєш);
- різноплановість (працював вдома, виїхав у кав'ярню попрацювати або на страусину ферму на екскурсію);

- життя у русі (коли постійно щось з тобою відбувається, коли люди бачать, що ти не сидиш на місці, людям цікавий рух);
- наявність персонажів (людям зараз потрібні персонажі, як у кіно (серіалі) є персонажі головні та другорядні);
- ти і сам можеш бути кількома персонажами відразу;
- процес досягнення чогось (сам шлях);
- показати, звідки ти прийшов і куди йдеш. Раніше я була такою людиною, зараз інша людина, у мене такі цілі.

Наступна складова у блозі – це особистість.

Три головні частини з яких складається особистість у блогу:

1. ID (хто ти є, які внутрішні якості, який ти з емоційної точки зору, хто ти в цьому світі, хто ти в суспільстві, яка твоя роль). Тут можна розкрити: екстраверт ти або інтроверт тощо;

2. твої цінності та переконання (дуже важливі глобальні речі, принципи, то у що ти віриш/ невіриш, за/ проти чого ти йдеш). Тут же розкриваються заходи, які підтверджують твої цінності та переконання (напр., якщо ти виступаєш за екологію – твоя участь у суботниках);

3. твої думки і факти. Твоєю мовою (не обов'язково літературною).

Дуже важливо звернути увагу на свої цінності і переконання, бо саме через систему цінностей добре ідуть продажі у блогу. Наприклад, якщо ти справді і щиро любиш своїх дітей і сумлінно їх виховуєш (у тому числі своїм прикладом) - у тебе краще куплятимуть сімейні зйомки. Ти любиш тварин, щиро співчуваєш їм і є волонтером. Регулярно показуй це - і у тебе краще будуть купувати зйомки з тваринами.

Люди купують у людей. Не треба соромитися своїх цінностей. Ти не хвалишся тим, що допоміг безпритульній тварині, а популяризуєш цю проблему. Проблема легше вирішити тоді, коли про неї знають як можна більше людей.

Ідентифікація допоможе розкрити особистість. Допоможе відповісти на питання: який ти справжній:

- впевнений у собі чи постійно сумніваєшся (багатьом заходить саме другий варіант, бо можуть бачити в цьому себе);

- задумливий чи веселий;

- відкритий або сором'язливий;

- відповідальний чи навпаки все забуваєш;

- холодний або ранимий;

- які інші риси характеру і темпераменту у тебе є;

- що тебе турбує зараз; які головні якості хочеш в собі напрацювати;

Важливим є презентація своїх цінностей і переконань:

- за що я виступаю; у чому моя ідея; до чого я йду; (що для тебе найважливіше і що ти своїм прикладом можеш показати/доказати);

- у якій області я хочу зробити світ краще;

- яка моя «суперздібність»; які мої сильні сторони (енергія, впевненість тощо. Важливо про це говорити, люди можуть не зчитати це з щоденного контенту);

- проти чого я виступаю; (наприклад: проти неетичних способів заробітку);

- які головні сфери в моєму житті зараз; які пріоритети у мене зараз;

- хто мої «вороги»; (тортики, від яких я гладшаю, або сусід через дорогу, який б'є свою собаку);

- мої ставлення до... (шлюбу, сім'ї, грошам тощо).

Твої історії розповідають про тебе більше, ніж ти сам. Читачам цікаво як ти став тим, хто ти зараз:

- з чого почався твій шлях; які головні етапи розвитку були за цей час;

- як ти став тим, хто ти зараз; (якщо ти зараз фотограф або спікер - як ти це зробив; якщо ти зараз добре і вміло спілкуєшся з людьми – мабуть також є історія)

- що стало переломним моментом; (історії, які зламали або навпаки допомогли набрати висоту);



- який був момент «прозріння»; які найсильніші труднощі ти пережив (приклад тренінг який вплинув на тебе, історія, людина ...)

- які були серйозні помилки у твоєму житті і які важливі уроки ти з них виніс (люди хочуть чути не тільки успіх, але і люблять чути про наші провали, як у нас щось не вийшло. Дуже важливо зі своїх помилок виносити уроки і та ділитися їми);

- які міфи і чутки про тебе ходять; розвінчання міфів - це дуже цікаво.

Деталі, які допоможуть створити максимально живий образ тебе, як блогера, як експерта, як особистість:

- 10 незвичайних фактів про твоє минуло;

- 10 незвичайних фактів про тебе зараз; (прокидаєшся о п'ятій ранку, їси або не їси м'ясо тощо);

- 10 фактів про твої відносини та дружбу (твої старі друзі, нові, твої відносини з друзями, твої кращі друзі і таке інше);

- 10 фактів про тебе, твої звички і твій характер (емоціональні сторони, що ти любиш чи не любиш.

Коли люди вже побачили в тобі особистість і зрозуміли чим ти живеш, їм треба зрозуміти у чому ти експерт (фотограф-психолог, фотограф-аніматор, експерт з світла, експерт з кольору, тощо).

Коли ти тільки починаєш розвиватися, ти повинен чітко розуміти: щоб блог працював – у нього повинна бути користь (приклад для наслідування, статті, цікаві розваги, експертні нотатки, нотатки колишнього «невдахи» та інше).

Важливим етапом є розпакування експертності у блозі:

- хто ти; чим ти займаєшся;

- яку користь від тебе можна отримати; що ти можеш регулярно розповідати;

- який твій досвід може допомогти іншим;

- у чому ти є експертом; у яких сферах ти розбираєшся вище середнього;

- що ти вмієш робити краще інших; за якою радою до тебе звертаються друзі;

- які факти доказують те, що ти добро розбираєшся в своїй темі/темах; у тебе є докази, клієнти, нагороди, реальні кейси, результати клієнтів/учнів;

Є дві головні рольові моделі у блозі (з нотками експерту):

1. ядро виражений лідер – це більше підходить для тих блогерів, що планують викладати). В цій моделі блогінгу ти вже володієш потрібними знаннями і результатами, яких хоче аудиторія і у форматі «зверху донизу» розповідаєш у блогу, як досягти того ж самого або більшого;

2. щасливий новачок – дослідник. Більш підходить фотографу, який активно продає зйомки. В цій моделі ти разом з аудиторією йдеш до бажаного результату і з нуля, занурюючись в тему, становишся провідним дослідником з досягнення результату.

Питання для розпакування для моделі 2:

- які навички і знання ти хочеш придбати в найближчий час; який твій план; на яку тему ти хочеш розвиватися; цих тем може бути кілька;

- які поточні досягнення ти хочеш фіксувати у своєму зростанні щоденно / щотижнево / щомісячно;

- які конкретні кроки ти робиш, щоб швидко та динамічно розвиватися;

- які тренінги і курси ти плануєш проходити;

- з яких питань і в яких ситуаціях твої знайомі більше за все звертаються за радою;

- який твій графік; як плануєш поєднати процес навчання у новій сфері і поточне життя;

- хто стане твоїм вчителем; чому вирішив заглибитися в цю сферу; як вона впливає на твоє життя;

Є ще і третій варіант – досліджувати з якимось середнім досвідом), але, як показує практика – люди люблять яскравих персонажів, лідерів, сформувалися або безстрашних і амбіційних смільчаків.

Важливо зрозуміти так ж, що ти в одному блозі можеш поєднати ці моделі. За одним напрямком ти можеш бути експертом, а за іншим новачком-дослідником. Сьогодні ти, наприклад, експерт в фотографії, а завтра новичок-дослідник по блогінгу або по грі на гітарі.

Ще декілька важливих моментів блогінгу:

- не навантажувати людей супер складним контентом (контент повинен бути векторним, позитивним, надихаючим, застосувальним, але не супер складним);
- розповідати загальний контур теми;
- показуй можливості та легко використовувані лайфхаки, а не сухий інструментарій;
- розповідай у чому ти експерт;
- завжди залишайся в позиції практика, а не нудного ситого майстра, який вже всього досяг (завжди ставити нові задачі);
- вести контент не у форматі «як треба було б», а як робиш саме ти;
- не перенасичувати стрічку особистим життям в експертному блогу і навпаки;
- дуже акуратно транслювати небезпечні захоплення, якщо вони є: алкоголь, куріння тощо.

Твій образ повинен відповідати тому, що ти показуєш і тому ким ти є насправді.

Першочергове завдання блогера – зробити та апробувати (на працездатність) цікаві рубрики і теми.

Для залучення аудиторії потрібно 10-15-20 (оптимально) знімати сторіс у день. Не обов'язково знімати кожну годинну, можна робити по 3-6 сторіс раз в 3-4 години, підтримуючи сюжетну лінію.

Важливо чергувати контент і комбінувати розвагу з користю:

- розважальний (40%);
- корисний (40%);
- продажі (не більш 20%, краще 10-15%).

Важливо зберігати різноплановість і чергувати емоції, настрої і теми сторіс протягом дня:

- фото і відео;
- старі фото та нові фото;
- селфі/портрети зі сторони;
- контент з тобою/ контент без тебе;
- різні локації;
- різні ракурси.

Перевантаження текстом теж робити не потрібно, краще викладати текст тезисно.

Планувати блогінг необхідно виходячи з твоїх найближчих цілей, задач і планів за продажами. Пам'ятайте, що форсування продажу – негативно впливає на результат у довготерміновому зрізі.

Необхідно заздалегідь написати список тем, які хочеш розглянути в найближчий час:

- попередні події (наприклад, як ти заздалегідь готуєшся до фотосесії, що ти робиш для того щоб підготуватися, як ти все закупаєш, декоруєш, але це повинно бути не на 5-10 сторіс, а 1-3 сторіс цікаво зібрані з сюжетом);

- знайомство з тобою, розкриття себе перед аудиторією (це теж дуже важливо і цікаво);

- корисні рубрики;
- створи свій банк ідей для сторіс і регулярно його поповнюй;
- приватний телеграм канал для шанувальників твоєї творчості;
- нотатки на телефоні (зберігаєш ідеї для рубрик, можна навіть те, що бачив цікавого у інших блогерів і фотографів);
- виробити звичку заздалегідь писати план по сторіс на день.

Позитивно впливає на зростання охоплення:

- перегляд сторіс до кінця;
- прокрутки назад;
- відповіді на сторіс;

- реакції;
- репости;
- паузи при перегляді (пальцем).

Негативно впливає на охоплення:

- виходи в середині серії сторіс
- пролистування
- перехід до наступного автора.

Саме тому потрібний сюжет і вступ у сторіс, тобто необхідно заздалегідь придумувати і продумувати цікавинки (умовно, на кожній третій сторіс).

Щодня аналізуй статистику минулого дня, відповідаючи собі на питання:

- у які дні та на яких темах у тебе було охоплення більше звичайного;
- на яких сторіс велика кількість прокруток назад, щоб переглянути ще раз;
- які сторіс зібрали багато репостів;
- на які сторіс люди писали тобі найбільше відповідей;
- виписуй все важливі відкриття, які будуть проявлятися під час аналізу твоїх сторіс;
- скорочуйте кількість контенту, який не заходить і використовуйте те, що працює добре.

Відповідати на активність - потрібно обов'язково, це завжди плюс, як експерту, як блогеру, як вихованій людині. Це сильно підвищує конверсію у продажах через блог.

Взаємодія з аудиторією, зворотний зв'язок від блогера/експерта - це найважливіша складова у блозі.

Не тільки у звичайний час, але і в процесі прогрівів можна обіграти цікаві існуючі реальні ситуації. Сюжетна лінія не обов'язково повинна бути кожного дня. Але повторюваність і регулярність підвищує інтерес до чогось наступного і попереднього.

Головне обігрувати все так, щоб людям було цікаво, щоб піднімалися охвати. І важливо розуміти: охват - дуже не стабільний, може змінюватися в залежності від контенту або від подій у світі. Навіть від свята. Він швидко змінюється, якщо якість блогу просідає, і швидко злітає, якщо воно на рівні.

Вкрай важливо слідкувати за охопленнями в період прогріву - важко продаватиме на падаючих охватах.

Охвати можуть впасти через:

1. алгоритми Інстаграм. Часто Інстаграм вводить нововведення і цього дня у більшості блогерів падають охвати. У когось навпаки вони злітають без причини. Як можуть змінитися алгоритми: раніше було важливо викладати кожну годину і з самого ранку, а з 2021 року «серіями» сторіс;

2. продажі. Під час продажу завжди падають охвати, якщо паралельно немає будь-якої супер-інтриги. Це нормально - новеньким або тим, хто не планує купувати швидко набридає контент. Після продажу охвати, як правило, повертаються через певний час. Але головне, щоб охвати не падали в процесі активного прогріву;

3. нудний одноманітний контент. Бувають дні, коли контент не задався - одноманітний, не яскравий, заплутаний, нічого цікавого не відбувається, немає атмосфери. Це буває - ми не роботи, але важливо не затягувати з таким контентом і придумувати щось нове;

4. незрозумілий стан блогера/експерта, заплутаність, негатив. Люди зчитують емоції і нікому не подобається дивитися на слабкий стан, особливо якщо він довго триває і не підкріплюється якою цікавою лінією;

5. немає структури, свого стилю і цілі блогу. Втрачений стан блога. Постійна зміна тем, незавершеність, незрозуміло, що буде далі, немає відображення людини в блозі, цілей. Незрозуміло, навіщо дивитися;

6. перевантаження аудиторії. Перевантаження текстом або занадто складна вузька тема, занадто багато сторіс, вони не легкі і сильно вантажать.

7. порушення основних блогерських законів. Різке випадіння протягом дня / місяця, забути про зміну тематик, зміну ракурсів тощо.

Негативно впливає на охоплення:

- «розмовляюча» голова багато сторіс підряд;
- одноманіття;
- занадто мало сторіс;
- спам у сторіс;
- реклама (під час реклами охоплення падають);
- суцільні репости;
- неякісна зйомка;
- немає підписів (від 60 до 80% глядачів сторіси дивляться без звуку);
- затянутість (коли 8 сторіс тягнеться одна думка і немає кінця);
- надмірне самолюбівання (я красивий, я молодець, дивіться на мене)
- надмірне використання масок (неприродних).

Отже, щоб врятувати охоплення необхідно:

#### 1. Легкий розважальний контент:

- напів-порожні, але чудові сторіс, мало тексту, легкий цікавий формат – не вантажити людей;

- більше атмосфери, «секретиків», милого-цікавого красивого контенту;
- добре змонтовані чудові відео;

#### 2. Смішний, абстрактний, розважальний контент, приклади було/ стало:

- розслабити людей, вивести зі стану продажів, користі, залучити до себе смішним, треш-контентом;

#### 3. День під девізом «якість, а не кількість»:

- зробити день, в який виложити 5-7 сторіс, але супер якісних, щоб кожна сторіс була продумана;

#### 4. Інтрига

- вибрати історію/ подію і подати через інтригу на кілька годин/ днів/тиждень/ кілька тижнів. Давати підказки, показати частини, створювати ажіотаж, інтригу;

#### 5. Хайп:

- різкі повороти в житті, розказані з супер емоціями, ігри було/ не було, батли, різка зміна образу, виявитися у іншій несподіваній локації;

6. Предстати перед аудиторією в незвичайному образі, зробити те, що від тебе не чекали:

- цікаво до цього підвісти, багато емоцій, через інтригу. Це дає струс блогу і охватам;

7. Активність з іншим блогером/експертом:

Батли/ сумісні ефіри, ігри.

### 3.1.3 Ціноутворення

Одне з топ-бажань наших клієнтів – здійснити вигідну покупку з матеріального і, навіть, морального погляду. А значить, завдання продавця – дати покупцю відчуття вигідної купівлі. І це не повинно бути миттєве відчуття, це відчуття вигоди має зберегтися у клієнта, який придбав продукт, назавжди.

При ідеальному продажі, покупці повинні піти з угоди задоволеними, з легким почуттям того, що вони трохи «об’єгорили» продавця. Подаруйте йому це почуття.

Щоб грамотно скласти прайс-лист, потрібно починати складати його не «знизу-вгору», а «зверху-вниз», не з мінімального до бажаного, а «навколо» бажаного.

Розглянемо на прикладі. Фотограф цікавиться, чи нормально оцінювати вартість його послуг у розмірі 700 грн за годину (конкретно уточнює: багато це або мало;) за умови, що він хоче за ці гроші віддавати 5-7 фотографій у ретуші, а також 20 фотографій у корекції кольору та термін виконання 5-7 днів.

Процедура розрахунку складається з декілька етапів.

По-перше, робимо «вилку» з трьох пакетів, де бажана ціна продажу продукту займе мінімально можливу позицію, а бажані показники продукту займуть максимально можливу позицію.

Тобто, 700 гривень - це буде стартова (базова) ціна нашого грамотного прайс-листа, а «5-7 у ретуші, 20 у корекції кольору та термін 5-7 днів» - це буде умовно максимально можлива пропозиція із усіх.



У грамотному прайс-листі повинно бути саме три пакета. Це пов'язано з декількома моментами.

Існують дві основні помилки ціноутворення:

- перша – не давати можливості вибору;
- друга – надавати надто широкий вибір.

Дуже важливо, щоб у прайс-листі був вибір, бо це допомагає клієнту відчувати контроль за процесом купівлі. Але занадто великий вибір вводить покупця в стан так званого "аналітичного паралічу". Оптимальними є 3-4 позиції та максимум – 5.

І як показують дослідження, люди люблять прості рішення, коли справа стосується покупки. Якщо рішення стає занадто складним, багато хто воліє не приймати рішення або відкласти рішення на потім.

Для цього не нагромаджуйте ваш прайс-лист складними описами, тільки точно, стисло і у справі.

Нюанси складання грамотного прайс-листа:

- якщо ви плануєте продати кілька продуктів одному покупцю за один процес покупки або ваш продукт відноситься до низького цінового сегменту, то використовуйте прості числа, які легко запам'ятати, наприклад, 40, 160, 6000. Дослідження в галузі психології виявили, що люди краще засвоюють інформацію під час використання «круглих» цифр;

- якщо ж ваш продукт досить дорогий і продається більшою мірою штучно, то ціну слід завуалювати. Якщо плануєте ставити ціну 23000, то ця ціна психологічно ближче до 25000, ніж до 20000. Отже її обов'язково необхідно завуалювати. Оптимально буде поставити 22 845. Психологічно ця цифра сприйматиметься близькою до 22000, а по суті не буде суттєво відрізнятиметься від бажаних 23000, але дасть конкурентну перевагу на ринку.

Останні дослідження не рекомендують використовувати слово «ціна». Краще використовувати поняття «вартість».

Сильним психологічним фактором є розмір шрифтів. Бажано, щоб розмір шрифту для позначення валюти був меншим, ніж розмір шрифту, який використовується для цифр.

Дослідження Корнельського університету показало, що якщо зовсім прибрати позначення валюти з меню, люди витратять трохи більше грошей у ресторані.

Отже, потрібно просувати не ціну, а УТП (унікальну торгову пропозицію). Наприклад, швидко віддаєте фотографії, у вартість входить оренда студії, ретушуєте усі фотографії, маєте навички аніматора – оформлюйте це в грамотне УТП зі слоганом.

Кожний наступний пакет повинен бути привабливішим за попередній в несумірну кількість разів, в порівняння з різницею в їх вартості. Тобто вигода повинна зростати сильніше, ніж ціна у кілька разів.

Приклад формування пакетів наведено в табл. 3.1.

Необхідно давати вашим пакетам назви, якими теж можна спрямовувати погляд покупця в потрібне русло.

При описі кожного з пакетів використовуйте не більше 7 критеріїв.

При описі пакета, який найбільше бажаємо продати додаємо ті критерії, які нам хотілося б включити в пакет у будь-якому випадку (наприклад, безкоштовна консультація зі стилізації зйомки або віддача матеріалу на флешці замість диска та ін.)

Та, найголовніше - виділить бажаний пакет не тільки з базової, найдоступнішої сторони, але і обов'язково з протилежної сторони (табл. 3.2).

Результати опитування щодо вибору одного з запропонованих пакетів наведено в Додатку Ж.

У підсумку - ми отримали бажану ціну (700 грн) і бажані характеристики продукту і за допомогою грамотно складеного прайс-листа підняли ціну на 40%.

Помилковою є орієнтація на середню по місту ціну у разі:

- якщо ви орієнтуєтесь на ірраціонального клієнта;

- якщо ви вмiєте порушувати правила, вашi фотографii чiпляють i ви навчилися керувати поглядом глядача;

- якщо ви розвиваєте свiй особистий бренд, свiй власний авторський стиль, свiй блог;

- у вас є кiлька яскраво-виражених конкурентних переваг;

- ви навчилися знову i знову дивувати свого клiєнта;

- ви залишили ринок покупцiв та виходите на ринок продавцiв (то яка рiзниця - що там з середньою цiною у мiстi);

- ваша цiна визначається тiльки риночними механiзмами, а саме: ви регулярно аналізуєте свої продажi (маючи 4 пакети послуг).

Необхiдною є i статистика продажiв за певними пакетами:

- якщо ваш перший пакет купують частiше, нiж у 15-20% випадкiв, то або прайс-лист збудований не грамотно, або якiсть послуг потребує серйозного доопрацювання (iдеально – до 10%, нормально – 10-15%);

- якщо ваш другий пакет (за наявностi четвертого) купують частiше, нiж у 30-35% випадкiв, або прайс-лист збудований не грамотно, або якiсть послуг потребує серйозного доопрацювання (iдеально – до 20%, нормально – близько 25%);

- якщо ваш третiй пакет (за наявностi четвертого) купують рiдше, нiж у 50% випадкiв, або прайс-лист збудований не грамотно, або якiсть послуг потребує серйозного доопрацювання (iдеально – 60-65%, нормально – 50-60%);

- якщо ваш третiй пакет (за наявностi четвертого) купують частiше, нiж у 65% випадкiв – ваша цiна є заниженою;

- якщо сумарно ваш другий та третiй пакети купують бiльше, нiж у 80% випадкiв – ваша цiна є заниженою;

- якщо ваш четвертий пакет купують частiше, нiж у 5-6% випадкiв – ваша цiна є заниженою;

- якщо клiєнти майже не купують 1 i мало беруть 2 пакети i, в основному, купують 3 та 4 пакети – то найкращим способом пiдняття цiни буде наступний:

видаляете перший пакет, другий стає - першим, третій - другим, а третій та четвертий серйозним чином коригуються.

Аналіз за запропонованим алгоритмом на прикладі навчальних програм.

Запропоновано чотири пакети:

- лайт: 8 навчальних модулів;
- стандарт: 9 навчальних модулів;
- продвинутий: 10 навчальних модулів;
- хард: 11 навчальних модулів.

У підсумку:

- продажі тарифу «лайт» - 13%.
- продажі тарифу «стандарт» - 26%.
- продажі тарифу «продвинутий» - 58%.
- продажі тарифу «хард» - 3%.

Аналізуючи дану інформацію, можна зробити висновок, що прайс-лист був у цілому вибудований грамотно, але на майбутнє можна дещо підняти ціну пакету «стандарт». В ідеальній ситуації, статистика продажу повинна виглядати приблизно так: 10%, 20%, 66%, 4%.

### 3.2 Розробка моделі діагностики процесів диверсифікації діяльності малого підприємства

Діагностика диверсифікаційних процесів на підприємстві являє собою цільове оцінювання його стану, тенденцій зміни та перспектив розвитку, пов'язаних із виявленням і проникненням у нові сфери (галузі) діяльності, освоєнням нових виробництв і ринків, розширенням асортименту продукції (товарів), що найбільш сприятиме ефективній реалізації конкурентних переваг підприємства з метою максимізації його доходів, отриманих від усіх напрямків діяльності, і мінімізації очікуваних ризиків [62].

Аналіз наукової літератури, проведений в Розділі 1 свідчить про те, що дискусійними є погляди стосовно інструментарію діагностики

диверсифікаційних процесів на підприємстві, зокрема щодо сутності поняття, індикаторів і формул для розрахунку.

Наприклад, у роботі [13, с. 30] для оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства пропонується використовувати наступні групи показників:

- 1) економічні показники;
- 2) стратегічні показники;
- 3) ринкові показники;
- 4) соціальні показники;
- 5) технологічні показники;
- 6) екологічні показники (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Показники оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства

Показники, що відображають рівень диверсифікації діяльності підприємства, одночасно є ключовими бізнес-індикаторами системи диверсифікаційних процесів на підприємстві.

Ключовими бізнес-індикаторами системи диверсифікаційних процесів на підприємстві є показники, які відображають рівень диверсифікації діяльності підприємства [62]:

1) абсолютний рівень диверсифікації (РД<sub>А</sub>):

$$РД_A = КСД \quad (3.1)$$

де КСД – кількість сфер (видів) діяльності, що підлягають емпіричному дослідженню.

2) трансформований показник концентрації (ТПК):

$$ТПК = 1 - ЧП_{\Pi}^{МАКС} \quad (3.2)$$

де  $ЧП_{\Pi}^{МАКС}$  – питома вага доходу від реалізації основної продукції у загальному обсязі доходу підприємства;

3) Беррі-індекс / показник Херфіндаля-Хіршмана (I<sub>ХХ</sub>):

$$I_{ХХ} = 1 - \sum_{K=1}^{КДС} Ч_{ОП_K}^2 \quad (3.3)$$

де  $Ч_{ОП_K}$  – питома вага певної сфери діяльності (галузі) у структурі товарної продукції підприємства;

4) коефіцієнт зосередження сфери діяльності (галузі) згідно зі спадним (або зростаючим) принципом (К<sub>3</sub>):

$$K_3 = \frac{100}{\sum_{K=1}^{КДС} Ч_{ОП_K}^2 * (2H_K - 1)} \quad (3.4)$$

де  $H_K$  – порядковий номер сфери діяльності (галузі) у ранжованому ряді, що побудований відповідно до спадного (або зростаючого) принципу;

5) індекс ентропії ( $I_E$ ):

$$I_E = \sum_{K=1}^{K_{CD}} \chi_{OPK} \ln\left(\frac{1}{\chi_{OPK}}\right) \quad (3.5)$$

6) індекс Аттона ( $I_A$ ):

$$I_A = 2 \sum_{K=1}^{K_{CD}} H_K * \chi_{OPK} - 1 \quad (3.6)$$

7) індекс диверсифікації ( $I_{ДВ}$ ):

$$I_{ДВ} = \frac{\sum_{K=1}^{K_{CD}} \left(\frac{D_K}{D}\right)}{1 - \chi_{OP}^{OTП}} \quad (3.7)$$

де  $D_K$  – дохід, отриманий від реалізації неосновної продукції відповідної сфери діяльності;

$D$  – загальний обсяг доходу підприємства;

$\chi_{OP}^{OTП}$  – оптимальна питома вага основної продукції відповідної сфери діяльності.

8) рівень ризику.

Проте, у цій системі оцінок є суттєві проблеми:

1) не розглядається підсумкова оцінка ефективності диверсифікації діяльності. Скажімо, в результаті диверсифікації діяльності досягнуто суттєвий техніко-економічний та ринковий ефекту, а соціальний – ні. Тоді виникає резонне питання: чи є диверсифікація ефективно;

2) щодо групи ефектів та його показників, у процесі пошуку універсальної оцінки ефективності диверсифікації діяльності, втрачено

важливість диверсифікації залежно від суб'єкта. Відповідно, не вивчено оцінку ефективності диверсифікації по галузях, за масштабами діяльності.

Таким чином, при дослідженні оцінки ефективності диверсифікації діяльності одне з невирішених завдань пов'язане з виробленням підсумкової оцінки, що враховує специфіку суб'єкта дослідження.

Одним із способів вирішення цього завдання є розрахунок інтегральної оцінки з використанням бального методу та комплексного (інтегрального) показника, розрахованого за такою формулою:

$$R = \sum R_i \times w_i \quad (3.1)$$

де  $R_i$  - бальна оцінка результатів диверсифікації по  $i$ -й групі ефектів;

$w_i$  - вага даного показника;  $\sum w_i = 1$ .

Таблиця 3.3

### Інтегральна оцінка ефективності диверсифікації ФОП «Двояковський»

| Група ефектів | Показники  | Оцінка (в балах), $R_i$ | Вага показника, $w_i$ | $R_i \times w_i$ |
|---------------|--|-------------------------|-----------------------|------------------|
| Економічні    | Підвищення рентабельності                            | 5                       | 0,4                   | 2                |
| Технологічні  | Впровадження нових технологій                        | 0                       | 0,05                  | 0                |
| Ринкові       | Залучення нових споживачів                           | 4                       | 0,35                  | 1,4              |
| Стратегічні   | Зниження частки адміністративно-управлінських витрат | -1                      | 0,1                   | -0,1             |
| Соціальні     | Зростання чисельності робітників                     | 3                       | 0,1                   | 0,3              |
| Екологічні    | Зниження екологічної шкоди                           | 0                       | 0                     | 0                |
| Разом         |  |                         | 1,0                   | 3,6              |



Видно, що при розрахунку інтегральної оцінки ефективності диверсифікації використані всі 5 груп ефектів. Причому, у кожную групу увійшли по 1 показнику.

Особливістю даної методики є те, що бальна оцінка результатів диверсифікації ( $R_i$ ) дається експертами (зацікавленими особами) за 11 бальною» шкалою (від -5 (максимальний негативний ефект» до +5 (максимально позитивний ефект)).

Іншою особливістю даної методики є те, що, виходячи з її цілей, «ваги» «призначаються» експертами (це дозволяє врахувати «важливість» кожної групи показників, тобто врахувати специфіку суб'єкта дослідження).

Згідно з розрахунками, експертами визначено інтегральну оцінку ефективності диверсифікації, проведеної в ФОП «Двояковський» у розмірі 3,6 бали з 5 можливих, що дозволяє говорити про успішність проведеної диверсифікації.

Відповідно, запропонована методика дозволяє вирішити існуючі проблеми при оцінці ефективності диверсифікації. По-перше, ця методика дозволяє відповісти на питання: чи ефективна диверсифікація. По-друге, за допомогою призначених балів ( $R_i$ ) та ваг ( $W_i$ ), враховуються всі групи ефектів і специфіка суб'єкта дослідження.

### **Висновки до розділу 3**

Відповідно до мети розвитку аналізованого підприємства, сфери та особливостей діяльності, в роботі запропоновано використання Стратегії «Професіонала» та Стратегії «Від клієнта».

Відповідно до Стратегії «Професіонала» в роботі запропоновано виділити два напрямки:

- формування особистого стилю;
- розвиток бізнесу в соціальних мережах (блог).

Важливим завданням в реалізації Стратегії «Від клієнта» є встановлення ціни, яка буде влаштовувати як клієнта, так і продавця продукту.

Для оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства пропонується використовувати наступні групи показників:

- 1) економічні показники;
- 2) стратегічні показники;
- 3) ринкові показники;
- 4) соціальні показники;
- 5) технологічні показники;
- 6) екологічні показники.

Запропоновані ключові бізнес-індикатори системи диверсифікаційних процесів на підприємстві – показники, які відображають рівень диверсифікації діяльності підприємства.

В роботі, при дослідженні оцінки ефективності диверсифікації діяльності, вирішене завдання, пов'язане з виробленням підсумкової оцінки, що враховує специфіку суб'єкта дослідження. Одним із способів вирішення цього завдання є розрахунок інтегральної оцінки з використанням бального методу та комплексного (інтегрального) показника.

Згідно з розрахунками, визначено інтегральну оцінку ефективності диверсифікації, проведеної в ФОП «Двояковський» у розмірі 3,6 бали з 5 можливих, що дозволяє говорити про успішність проведеної диверсифікації.

## ВИСНОВКИ

Суб'єкти малого підприємництва в Україні й по всьому світу докладають багато зусиль для адаптації до нової ситуації в економіці. Цьому сприяють як цілеспрямована державна допомога, так і власні зусилля підприємців, їх здатність пристосовуватись до змінених умов. Впровадження вимушених обмежувальних заходів у зв'язку із пандемією COVID-19 має не тільки негативні наслідки для економіки, але й відкриває додаткові можливості.

Однією з можливостей виведення підприємства з кризової (перекризової) ситуації є проведення диверсифікації його діяльності.

Диверсифікація відбувається під впливом ринкових процесів з комерційними та соціальними цілями. Вона дозволяє більш ефективно використовувати підприємницькі здатності й резерви, підвищувати загальну норму прибутковості на інвестований капітал. Виступає способом зниження підприємницького ризику шляхом ефективного управління бізнесом – портфелем видів діяльності підприємства.

Поняття «диверсифікація» - це складний процес, що охоплює різноманітні організаційні, економічні, правові, соціальні та інші зміни на підприємстві або фірмі, завданнями якого є – підвищення ефективності виробництва, зниження ризику банкрутства, своєчасна реакція та адаптація змінам економічної кон'юнктури ринку з метою забезпечення росту прибутків за рахунок використання ринкових можливостей і формування, збереження і зміцнення конкурентних переваг та позицій на ринку (мікрорівень).

Диверсифікація діяльності підприємства – це динамічний процес, що відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів ринкового середовища, а тому може мати різні цілі і мотиви. Основною комерційною метою диверсифікації, незалежно від її цілей і мотивів, являється збільшення прибутку, за рахунок додаткових ринкових можливостей, і формування, збереження й зміцнення конкурентних переваг. При цьому методи і форми

підтримки конкурентних переваг залежать виключно від виду економічної (виробничо-господарської) діяльності підприємства, специфіки його управлінської системи і галузі в цілому.

В Україні критерії поділу підприємств на «мікропідприємства», «малі підприємства», «середні підприємства», «великі підприємства» визначено Господарським кодексом України та Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

Мале підприємництво є самостійною (за рахунок власних коштів) систематичною інноваційною діяльністю громадян-підприємців та малих підприємств на власний ризик з метою отримання підприємницького доходу.

Критеріями віднесення підприємства до того чи іншого виду є: балансова вартість активів; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); середня кількість працівників.

Причинами диверсифікації підприємницької діяльності можуть бути:

- відсутність можливості отримання додаткових прибутків у традиційній сфері функціонування підприємства;
- стагнація (застій) ринку функціонування підприємства;
- необхідність інвестування накопиченого капіталу;
- необхідність зниження ризиків;
- високі бар'єри виходу на світові ринки.

Виділяють ринковий, ресурсний, ієрархічний, системний, ситуаційний та інноваційно-маркетинговий підхід до здійснення диверсифікації.

На практиці використання того чи іншого підходу в чистому вигляді майже неможливе. Відповідно до цілей та завдань, що стоять перед підприємством (організацією) доцільною є інтеграція, наприклад, ситуаційного та системного підходу або ресурсного та ринкового підходів.

В роботі для аналізу діяльності підприємства з метою диверсифікації його діяльності використано розширену версію шаблону бізнес-моделі, побудовану на основі робіт Олександра Остервальдера, Іва Піньє, Стіва Бланка, Еріка Ріса.

BMC (Business Model Canvas) – це спосіб опису бізнесу, який дозволяє створити цілісне, ємне бачення всіх сторін бізнесу, що вже працює, розмістивши його буквально на одному аркуші паперу. За допомогою моделі можна одним поглядом охопити саму суть бізнесу, при цьому наочно уявляючи, які бізнес-процеси його складають, яку цінність він несе та які його споживчі сегменти.

Альтернативними стратегіями для бізнес моделі Канвас щодо розвитку малого підприємства в сфері надання фотопослуг є:

1. Стратегія «Від продукту»;
2. Стратегія «Від клієнта»;
3. Стратегія професіонала;
4. Стратегія Фори;
5. Стратегія ресурсів.

В роботі виявлені основні тренди в фотографії та встановлено, що попитом користуються фотографії природи, предметні фоторафії та аерозйомка. Не треба забувати, що технології продовжують розвиватися, а рутинні завдання стають менш затратними для фотографів завдяки сучасним інструментам на базі штучного інтелекту.

Проведений в роботі аналіз щодо впливу кризи на діяльність малого бізнесу, дозволяє зробити висновок, що найбільшими перешкодами для ведення бізнесу МСП є низька купівельна спроможність, коронавірус – епідемія та локдаун, податки та фіскальний тиск

Ринок фотопослуг, як і багато інших, в період кризи стикнувся з багатьма, іноді абсолютно новими, проблемами. Окрім загальноекономічних та демографічних факторів, як-то падіння рівня доходу населення, зниження кількості шлюбів та «старіння» шлюбів, зменшення рівня народжуваності, тощо, підприємства, що надають фотопослуги, стикнулися зі специфічними проблемами.

Аналіз діяльності підприємств в сфері фотопослуг свідчить про падіння абсолютно всіх показників їх діяльності, що викликані як внутрішніми так і зовнішніми факторами.

В роботі запропоновано використання Стратегії «Професіонала» та Стратегії «Від клієнта».

Відповідно до Стратегії «Професіонала» в роботі запропоновано виділити два напрямки:

- формування особистого стилю;
- розвиток бізнесу в соціальних мережах (блог).

Важливим завданням в реалізації Стратегії «Від клієнта» є встановлення ціни, яка буде влаштовувати як клієнта, так і продавця продукту.

Діагностика диверсифікаційних процесів на підприємстві являє собою цільове оцінювання його стану, тенденцій зміни та перспектив розвитку, пов'язаних із виявленням і проникненням у нові сфери (галузі) діяльності, освоєнням нових виробництв і ринків, розширенням асортименту продукції (товарів), що найбільш сприятиме ефективній реалізації конкурентних переваг підприємства з метою максимізації його доходів, отриманих від усіх напрямків діяльності, і мінімізації очікуваних ризиків.

Ключовими бізнес-індикаторами системи діагностики є показники, які відображають рівень диверсифікації діяльності підприємства: 1) абсолютний рівень диверсифікації; 2) трансформований показник концентрації; 3) Беррі-індекс / показник Херфіндаля-Хіршмана; 4) коефіцієнт зосередження сфери діяльності (галузі) згідно зі спадним (або зростаючим) принципом; 5) індекс ентропії; 6) індекс Аттона; 7) індекс диверсифікації; 8) рівень ризику

В роботі запропонована методика, що дозволяє вирішити існуючі проблеми при оцінці ефективності диверсифікації. По-перше, дозволяє відповісти на питання: чи ефективна диверсифікація. По-друге, за допомогою призначених балів ( $R_i$ ) та ваг ( $W_i$ ), враховуються всі групи ефектів і специфіка суб'єкта дослідження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Красота О. В., Кір'єв І. С. Особливості розвитку малого підприємництва в умовах порушення макроекономічної стабільності. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8671> (дата звернення: 27.09.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.98
2. Чуприна Л. В., Юзовицька С. А. Світовий досвід розвитку малого підприємництва та його використання в Україні. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32\\_2019\\_ukr/41.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/41.pdf) (дата звернення: 27.09.2021).
3. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2016. Вип. 1. С. 99-107. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/iacagc\\_2016\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/iacagc_2016_1_14).
2. Коверга С. В., Згоденко Р. О. Диверсифікація як форма розвитку підприємств машинобудівної галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 12, ч. 1. С. 116–119.
4. Гудзь О. Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 1 (11). С. 14–22.
5. Ліпич Л., Матвійчук І. Послідовність упровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 4. С. 54–57
6. Лебедева В. В. Вертикальна диверсифікація аграрних підприємств. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. № 2. С. 75–80.
7. Markowitz H. M. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments. New York: John Wiley, 1959. URL: <http://cowles.yale.edu/sites/default/files/files/pub/mon/m16-all.pdf>

8. Стрельчук Є. М., Калугіна Н. А. Ефективність диверсифікації діяльності телекомунікаційного підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2 (12). С. 28–33.
9. Ромашко О. М. Методичні засади оцінки рівня диверсифікації газотранспортних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 16, ч. 3. С. 54–58.
10. Шабалтун М.І., Леманова П.В. Значимість стратегії диверсифікації в умовах конкуренції. *Міжнародний студентський науковий вісник*. 2016. Вип. № 4 ч.4. С. 459-462.
11. Золотогоров В.Г. Энциклопедический словарь по экономике. – Минск: Полымя, 1997. – 571 с.
12. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. – 4-е изд. – Москва: Сов. энциклопедия, 1989. — 1600 с.
13. Экономическая энциклопедия / Ин-т экономики; Гл. ред. Л.И. Абалкин. – Москва: Экономика, 1999. - 1055 С.
14. Словник-посібник економічних термінів: Рос.-укр.-англ. /О.М.Дрозд, В.В.Дубічинський, А.С.Д’яков та ін.; За ред. Т.Р.Кияка.- Київ: Вид. Дім «КМ Academia», 1997.-264с.
15. Економічна енциклопедія [Текст]: У трьох томах. Т.1 / Редкол. : ... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – Київ: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с.
16. Ермошенко Н. Н., Скворцов Н. Н. Словарь-справочник предпринимателя. Київ : УкрИНТЭИ, 1993. 168 с.
17. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 512 с. — (Библиотека словарей «ИНФРА-М»). - ISBN 978-5-16-009966-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1219454> (дата обращения: 11.12.2021).
18. Савицкая Е.В., Евсеев О.В. Экономический словарь-гипертекст для юных бизнесменов. – Москва: Финансы и статистика, 1994. – 192 с.



19. Словарь иностранных слов. – 18-е изд., стереот. – Москва: Рус. яз., 1989. – 624 с.

20. Словник іншомовних слів Мельничука. URL : [https://slovnyk.me/dict/foreign\\_melnychuk](https://slovnyk.me/dict/foreign_melnychuk)

21. Портер М. Конкуренция / Майкл Э. Портер [пер. с англ. О. Л. Пелявский, А. П. Уриханян, Е. Л. Усенко, И. А. Шишкина ; под ред. Я. З. Заблоцкого, М. С. Иванова, К. П. Казаряна, А. А. Левиной, канд. экон. наук Ю. В. Рябченюка, А. Г. Шестопалова] – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

22. Богуславський Є. І., Мироненко М. В. Роль диверсифікації при формуванні інвестиційного портфеля. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. №11, 2015. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4496>

23. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності) / А. В. Ковалевська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.

24. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід* . № 13. 2018. С. 16-21.

25. Манаєнко І.М. Кондратюк А.А. Теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2018. Т. 29(68), № 5. С. 15-19. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2018\\_29\(68\)\\_5\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29(68)_5_6).

26. Білоусько Т. Ю., Білоусько Р.С. Диверсифікація підприємницької діяльності аграрних підприємств у забезпеченні їх конкурентоспроможності. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. № 3. 2018. С. 353-360.

27. Томпсоц А.А., Стрикленд А. Дж. Т56 Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.

28. Гладка А.В. Диверсифікація як один із елементів економічного зростання підприємства. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/43.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/43.pdf)

29. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Г 85 Економіка підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.

30. Господарський Кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2003, № 18, № 19-20, № 21-22. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.

31. Лойко В.В., Макаровська Т.П. Економіка підприємства: [навч. посібн.] Київ : КНУТД, 2015. 267 с.

32. Економіка і організація виробництва: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями / Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.

33. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. Київ : Кондор - Видавництво, 2016. 378 с.

34. Красота О. В., Кір'єв І. С. Особливості розвитку малого підприємництва в умовах порушення макроекономічної стабільності. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8671> (дата звернення: 27.09.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.98/

35. Нечивілова Н. І. Концептуальне осмислення базових категорій підприємницької діяльності «малий бізнес», «мале підприємництво», «мале підприємство». *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ". 2011. № 26. С. 148-155.

36. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності. Закон України. № 523-VI. Редакція від 19.04.2012. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-17#Text>.

37. Про внесення змін до закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (щодо удосконалення деяких положень). Закон України. № 2164-VIII. Редакція від 27.02.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2164-19#Text>

38. **Васильців Т. Г., Іляш О. І., Міценко Н. Г. Економіка малого підприємства:** навчальний посібник / за ред. д-ра екон. наук Т. Г. Васильціва. Київ : Знання, 2013. 446 с.

39. Скібіцький О. М., Скібіцька Л. І. Організація бізнесу. Навчальний посібник / За ред.. Л. І. Скібіцької. К.: Кондор, 2013. 912 с.

40. Ковтуненко К.В. Стратегія диверсифікації: поняття, види та фактори вибору. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. 12/3'2016. С. 22-27.

41. Осадник В. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием. URL : [http://vasilieva.narod.ru/ptpu/13\\_4\\_01.htm](http://vasilieva.narod.ru/ptpu/13_4_01.htm).

42. Богуславський Є. І., Черниченко А. О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Ефективна економіка*, 2013. № 10 URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2424>.

43. Кіпа Д. В. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства, *Економіка розвитку (Economics of Development)*, 2014. № 4 (72). С. 110-115.

**44. Osterwalder A. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers / A. Osterwalder, Y. Pigneur. – New Jersey, IL, USA: John Wiley & Sons Inc., 2008. – 288 p.**

**45. Osterwalder A. Value Proposition Design / A. Osterwalder, Y. Pigneur, A. Smith, G. Bernarda, P. Papadacos. – New Jersey, IL, USA: John Wiley & Sons Inc., 2014. — 323 p.**

46. Business model canvas. URL : <https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>

47. Доморацкий Александр. Шаблон бизнес-модели Александра Остервальдера и Ива Пинье. URL : <https://smartarchitects.ru/business-model-canvas>

48. Смерічевський С. Ф., Клімова О. І. Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 11–14.

49. Blank Steve (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. URL : <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>.

50. Global Photographic Services Market Report 2021: A \$44.07 Billion Market - COVID-19 Impact and Recovery to 2025 & 2030 - ResearchAndMarkets.com. URL : <https://www.businesswire.com/news/home/20210316005902/en/Global-Photographic-Services-Market-Report-2021-A-44.07-Billion-Market---COVID-19-Impact-and-Recovery-to-2025-2030---ResearchAndMarkets.com>.

51. Сервіс для визначення кодів видів економічної діяльності за КВЕД-2005 та КВЕД-2010 [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/74/KVED10\\_74\\_20.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/74/KVED10_74_20.html).

52. Індекс політики у сфері МСП. URL : [https://sme.gov.ua/wp-content/uploads/2020/07/3\\_SME\\_Policy\\_Index\\_Eastern\\_Partnership\\_countries\\_2020\\_Ukrain.pdf](https://sme.gov.ua/wp-content/uploads/2020/07/3_SME_Policy_Index_Eastern_Partnership_countries_2020_Ukrain.pdf).

53. Презентація результатів ІНДЕКСУ НАСТРОЇВ МАЛОГО БІЗНЕСУ за 2020 рік. URL : <https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2021/03/Doslidzhennya-YEBA-small-business-index-2021.pdf>.]

54. Великі проблеми малого бізнесу. Оцінка реалізації стратегії розвитку малого та середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року та подальші напрями політики. URL : [https://boi.org.ua/media/uploads/system\\_bigproblemsmalbusiness/3\\_2020\\_system\\_ua.pdf](https://boi.org.ua/media/uploads/system_bigproblemsmalbusiness/3_2020_system_ua.pdf).

55. Бізнес та COVID-19: вижити не можна померти. URL : [https://fru.ua/images/doc/analytics/BUSINESS\\_AND\\_COVID-19.pdf](https://fru.ua/images/doc/analytics/BUSINESS_AND_COVID-19.pdf).

56. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm).

57. Підтримка малого і середнього підприємництва. URL : <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostannya/pidtrimka-malogo-i-serednogo-pidpriyemnictva>.

58. Нечаєва І., Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Economics Analysis*, Вип. 29, 2019, с.156-163/ URL: <http://eir.zp.edu.ua/handle/123456789/5248>.

59. Нечаєва І. А., Двояковський І.Ю. Диверсифікація діяльності малого підприємства на ринку фотопослуг «Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір»: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції Запоріжжя (12–13 жовтня 2021 року) [Електронний ресурс] Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана. С.300-302.

60. Овчарек В., Жиленко І. дослідження фоторинку в Україні. URL : [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/11159/1/APSD2018\\_V2\\_P280-284.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/11159/1/APSD2018_V2_P280-284.pdf).

61. Структурні зміни в економіці. URL : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm).

62. Скриньковський Р. М., Візняк Ю. Я., Павловські Г., Коропецький О. О. Діагностика диверсифікаційних процесів на підприємстві. *Проблеми економіки*, 2017. № 2. С.223-228. URL : [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2017-2\\_0-pages-223\\_228.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-2_0-pages-223_228.pdf).

63. ДК 003:2010. Класифікатор професій. [На заміну ДК 003:2005 ; чинний від 2010-01-11 ; станом на 15.02.2019]. Київ : Держспоживстандарт України, 2010. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>.

64. ГОСТ 12.0.003-74\*. Система стандартів безпеки праці. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация. [Введ. 1976-01-01 : чинність документа відновлена з 26.04.2019 до 01.01.2022 згідно з наказом ДП «УкрНДНЦ» від 24.04.2019 № 111]. Москва : Госстандарт СРСР, 1974. 4 с. URI : [https://dnaop.com/html/1596/doc-ГОСТ\\_12.0.003-74](https://dnaop.com/html/1596/doc-ГОСТ_12.0.003-74).

65. НПАОП 0.00-7.11-12. Загальні вимоги стосовно забезпечення роботодавцями охорони праці працівників. [На заміну наказу МНС України від 26.12.2011 № 1350 ; чинний від 2012-03-16]. Київ : МНС України, 2012. 37 с. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0226-12#n16>.

66. ПУЕ-2017. Правила улаштування електроустановок. [На заміну ПУЕ-86 ; чинний з 2017-08-21]. Київ : Міненерговугілля України, 2017. 617 с. URL : <https://art-energetyka.com.ua/Правила-улаштування-електроустановок.pdf>.

67. НПАОП 0.00-4.12-05. Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці. [На заміну ДНАОП 0.00-4.12-99, ДНАОП 0.00-8.01-93 ; чинний від 2005-02-26]. Київ : Держнагляд охорони праці України, 2005. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0231-05#n32>.

68. НПАОП 40.1-1.21-98. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів. [На заміну ДНАОП 0.00.1.21-84 ; чинний з 1998-01-09]. Київ : Мінпраці України, 1998. 89 с. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0093-98#o16>.

69. НПАОП 40.1-1.01-97. Правила безпечної експлуатації електроустановок. [На заміну НАОП 1.1.10-1.01-85 ; чинний з 1997-10-06]. Київ : Держнаглядохоронпраці, 1997. 97 с. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0011-98#o18>.

70. ДСТУ 7237:2011. Система стандартів безпеки праці. Електробезпека. Загальні вимоги та номенклатура видів захисту [На заміну ГОСТ 12.1.019-79 ; чинний від 2011-08-01.] Київ : Держспоживстандарт, 2011. 9 с. URL : [http://ksv.do.am/GOST/DSTY\\_ALL/DSTU2/dstu\\_7237-2011.pdf](http://ksv.do.am/GOST/DSTY_ALL/DSTU2/dstu_7237-2011.pdf).

71. ДСТУ Б В.2.5-82:2016. Електробезпека в будівлях і спорудах. Вимоги до захисних заходів від ураження електричним струмом. [На заміну ДБН В.2.5-27-2006 ; чинний від 2017-04-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 109 с. URL : <http://www.tsatu.edu.ua/ettp/wp-content/uploads/sites/25/dstu-b-v.2.5-82-2016-elektrobezpeka-v-budivljah-i-sporudah.pdf>.

72. 90/270/ЄЕС. Про мінімальні вимоги безпеки та здоров'я при роботі з екранними пристроями. [Чинний від 1990-05-29]. Брюссель. : Рада Європейських співтовариств, 1990. 14 с. URL : <http://docs.pravo.ru/document/view/32704903/>.

73. НПАОП 0.00-7.15-18. Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроям. [На заміну НПАОП 0.00-1.28-10 ; чинний від 2018-05-18]. Київ : Мінсоцполітики України, 2018. 6 с. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0508-18>.

74. ДСанПіН 3.3.2.007-98. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин. [Чинний від 1998-12-10]. Київ : МОЗ України, 1998. URL : <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2445>.

75. Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу. [На заміну ГН 3.3.5-8.6.6.1-2002 ; чинний від 2014-05-30]. Київ : МОЗ України, 2014. 37 с. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0472-14>.

76. ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень. [Чинний від 1999-12-01]. Київ : МОЗ України, 1999. 106 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99#o4>.

77. ГОСТ 12.1.005-88. Система стандартів безпеки праці. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны. [На заміну ГОСТ 12.1.005-76 ; чинний з 1989-01-01 : чинність документа відновлена з 26.04.2019 до 01.01.2022 згідно з наказом ДП «УкрНДНЦ» від 24.04.2019 № 111]. Москва : МОЗ СРСР, 1988. 50 с. Режим доступу : <http://docs.cntd.ru/document/1200003608>.

78. ДБН В.2.5-67:2013. Опалення, вентиляція та кондиціонування. [На заміну СНиП 2.04.05-91 ; крім розділу 5 та додатка 22. ; чинний від 2014-01-01]. Київ : Мінрегіонбуд України, 2013. 149 с. Режим доступу : <https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/1-1-0-1018>.

79. ДБН В.2.5-28-2018. Природне і штучне освітлення. [На заміну ДБН В.2.5-28-2006 ; чинний з 2019-03-01]. Київ : Мінрегіон України, 2018. 133 с. URL : [https://ledeffect.com.ua/images/\\_\\_branding/dbn2018.pdf](https://ledeffect.com.ua/images/__branding/dbn2018.pdf).

80. ДСН 3.3.6.037-99. Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку. [Чинний від 1999-12-01]. Київ : МОЗ України, 1999. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/va037282-99>.

81. ДБН В.1.1-31:2013. Захист територій, будинків і споруд від шуму. [На заміну СНиП II-12-77 ; чинний від 2014-06-01]. Київ : Мінрегіон України, 2013. Режим доступу: <http://interiorfor.com/wp-content/uploads/2016/12/V11-31.pdf>.

82. ДСН 3.3.6.039-99. Державні санітарні норми виробничої загальної та локальної вібрації. [Чинний від 1999-12-01]. Київ : МОЗ України, 1999. 106 с. Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/va039282-99>.

83. НПАОП 0.00-7.113-14. Вимоги до роботодавців щодо захисту працівників від шкідливого впливу електромагнітних полів. [Чинний від 2014-03-21]. Київ : Міненерговугілля України, 2014. 116 с. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0335-14#n25>.



84. ДСНіП 3.3.6.096-2002. Державні санітарні норми і правила при роботі з джерелами електромагнітних полів [Чинний від 2003-03-13]. Київ : МОЗ України, 2003. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0203-03#o14>.

85. ДБН В.2.2-28:2010. Будинки і споруди. Будинки адміністративного та побутового призначення. [На заміну СНиП 2.09.04-87 ; чинний з 2011-10-01]. Київ : Мінрегіонбуд України, 2011. 31 с. Режим доступу : [https://promiko.com.ua/doc/bud\\_admin\\_i\\_pobut\\_zn.pdf](https://promiko.com.ua/doc/bud_admin_i_pobut_zn.pdf).

86. ДК 003:2010. Класифікатор професій. [На заміну ДК 003:2005 ; чинний від 2010-01-11 ; станом на 15.02.2019]. Київ : Держспоживстандарт України, 2010. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>.

87. НАПБ А.01.001-2014. Правила пожежної безпеки в Україні. [На заміну НАПБ А.01.001-04 ; чинний від 2014-12-30]. Київ : МВС України, 2014. 91 с. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0252-15#n14>.

88. ДСТУ EN 2:2014. Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT). [На заміну ГОСТ 27331-87 ; чинний з 01.01.2016]. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 7 с. URL : <https://ts.kiev.ua/klasifikatsiia-pozhezh/>.

89. Правила експлуатації та типових норм належності вогнегасників. [На заміну НАПБ Б.03.001-2004 ; чинний від 2018-02-23]. Київ : МВС України, 2018. 23 с. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0225-18#n13>.

90. ДСТУ Б В.1.1-36:2016. Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою. [На заміну НАПБ Б.03.002-2007 ; чинний від 2017-01-01]. Київ : Мінрегіонбуд України, 2016. 66 с. Режим доступу : [https://drive.google.com/file/d/0B6R-P\\_LwCRN-YTJHcGlOY2hsOFU/view](https://drive.google.com/file/d/0B6R-P_LwCRN-YTJHcGlOY2hsOFU/view).

91. ДБН В.1.1-7:2016. Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги. [На заміну ДБН В.1.1.7-2002 ; чинний від 2017-06-01]. Київ : Мінрегіон України, 2017. 47 с. URL : [https://drive.google.com/file/d/0B6R-P\\_LwCRN-TElPU1huNGRaZEE/view](https://drive.google.com/file/d/0B6R-P_LwCRN-TElPU1huNGRaZEE/view).

92. СНиП 2.09.02-85\* Производственные здания. Зі змінами. [На заміну СНиП I Київ :К. : Госстрой СССР, 1988. URL : [http://www.cgntb.dp.ua/menu\\_479.html](http://www.cgntb.dp.ua/menu_479.html).

93. НПАОП 40.1-1.32-01. Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок. [На заміну глав 5.4 5.5 7.1 7.2 7.3 7.4 7.6 Правил устройства электроустановок, затв. Міненерго СРСР 06.07.1984 р. ; чинний від 2002-01-01]. Київ : Мінпраці України, 2001. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0272203-01#o1422>.

94. ДБН В.2.5-56:2014. Системи протипожежного захисту. [На заміну ДБН В.2.5-56:2010 ; СНиП 2.04.05-91 (розділи 5 та 22) ; чинний від 2015-07-01]. Київ : Мінрегіон України, 2014. 191 с. URL : <https://nvfi.biz/-norms/-ДБН/2014%20ДБН%20В.2.5-56%20Системи%20протипожежного%20захисту>.

95. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. Редакція від: 10.06.2021. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#n49>.

96. Шоботов В. М. Цивільна оборона : навчальний посібник вид. 2-ге, перероб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 438 с. URL : [https://shron1.chtyvo.org.ua/Shobotov\\_VM/Tsyvilna\\_oborona.pdf?](https://shron1.chtyvo.org.ua/Shobotov_VM/Tsyvilna_oborona.pdf?).

## ДОДАТОК А

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| <p><b>Ключові партнери</b><br/>Хто є ключовими партнерами?<br/>Хто є ключовими постачальниками?<br/>Які ключові ресурси отримуємо від партнерів та постачальників?<br/>Яким є основний профіль роботи постачальників?</p>   | <p><b>Ключові дії</b><br/>Що необхідно зробити щоб створити необхідний клієнту продукт, канал збуту, спосіб взаємодії?<br/>Що треба зробити щоб отримати за рахунок створення даного продукту максимальний прибуток?</p> <p><b>Ресурси</b><br/>Які ресурси потрібні щоб створити цінність для клієнта?<br/>Які ресурси потрібні щоб створити ефективні канали збуту?<br/>Які ресурси потрібні щоб отримати максимальний прибуток?</p> | <p><b>Ключові цінності</b><br/>В чому цінність продукту для клієнтів?<br/>Які проблеми продукт допомагає вирішити?<br/>Які продукти та сервіси ми пропонуємо клієнтам?<br/>Які потреби клієнтів задовольняють наші продукти?</p>     | <p><b>Взаємини з клієнтами</b><br/>Які взаємини планує побудувати клієнт певного сегменту з нами?<br/>Які взаємини вже встановлені?<br/>Як такі взаємовідносини вбудовані в модель монетизації?<br/>Наскільки витратною є побудова такої моделі?</p> <p><b>Канали постачання (збуту)</b><br/>Як продукт доставляється клієнту?<br/>Як це роблять наразі конкуренти?<br/>Наскільки різні канали збуту інтегровані?<br/>Який канал є економічно вигідним?<br/>Як цим каналом користуються клієнти?</p> | <p><b>Клієнти</b><br/>Хто наш основний споживач?</p> |
| <p><b>Витрати</b><br/>Яка стаття витрат найбільш витратна?<br/>Які ресурси найбільш дорогі, чи є серед них такі, без яких виробництво неможливе?<br/>Які напрями роботи найбільш витратні (виробництво, доставка тощо)?</p> |   | <p><b>Доходи</b><br/>За які функції в продукті клієнти готові платити?<br/>Яким чином клієнти будуть сплачувати за продукт?<br/>Чи відповідає це сподіванням клієнтів?<br/>Який внесок кожного із способів монетизації компанії?</p> |  |  |

Рис.А.1 Business model canvas (Бізнес-модель Канвас/ Шаблон бізнес моделі)

## ДОДАТОК Б

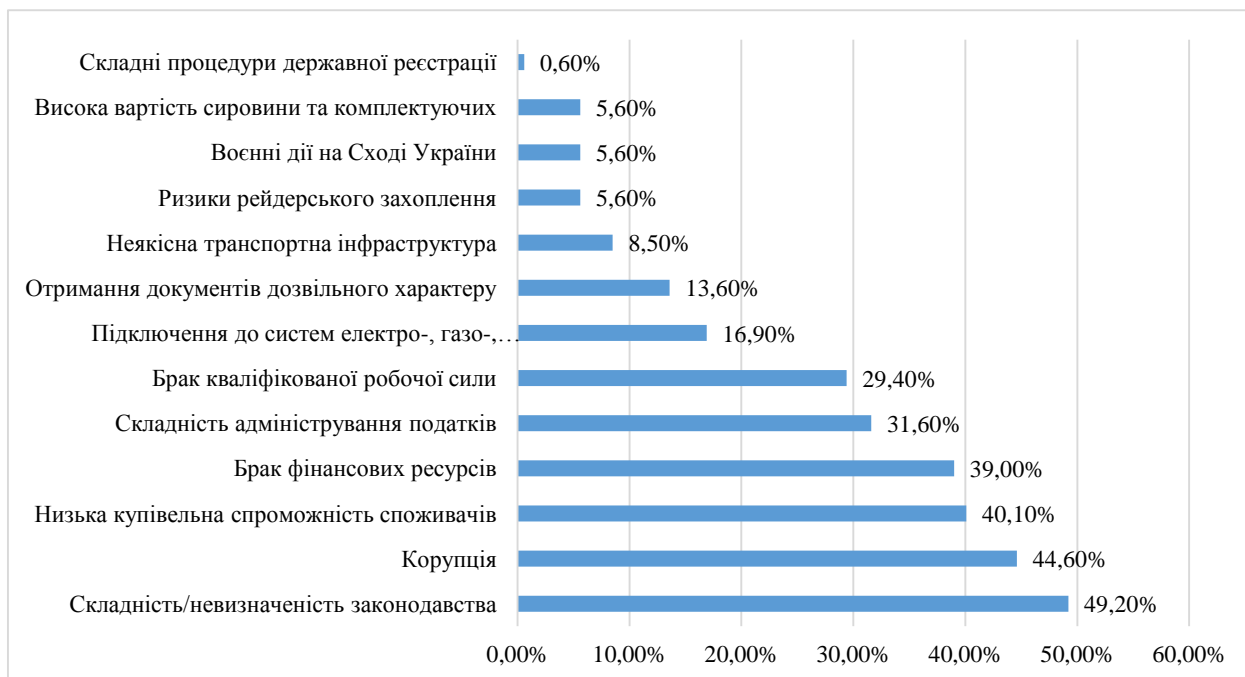


Рисунок Б.1 Перешкоди для ведення бізнесу МСП, 2019 р.

## ДОДАТОК В

## Показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва у 2010-2019 роках

| Роки   | Усього  | У тому числі |        |         |        |                              |                          |  |                                   |  |
|--|---------|--------------|--------|---------|--------|------------------------------|--------------------------|--|-----------------------------------|--|
|  |         | підприємства |        |         |        |                              | фізичні особи-підприємці |  |                                   |  |
|  |         | усього       | великі | середні | малі   | з них мікро-<br>підприємства | усього                   | суб'єкти<br>середнього<br>підприємництва | суб'єкти малого<br>підприємництва | з них суб'єкти<br>мікро-<br>підприємництва |
| Кількість суб'єктів господарювання, одиниць                                    |         |              |        |         |        |                              |                          |  |                                   |  |
| 2010   | 2183928 | 378810       | 586    | 20983   | 357241 | 300445                       | 1805118                  | 360                                      | 1804758                           | 1793243                                    |
| 2011   | 1701620 | 375695       | 659    | 20753   | 354283 | 295815                       | 1325925                  | 306                                      | 1325619                           | 1313004                                    |
| 2012   | 1600127 | 364935       | 698    | 20189   | 344048 | 286461                       | 1235192                  | 362                                      | 1234830                           | 1224315                                    |
| 2013   | 1722070 | 393327       | 659    | 18859   | 373809 | 318477                       | 1328743                  | 351                                      | 1328392                           | 1318703                                    |
| 2014   | 1932161 | 341001       | 497    | 15906   | 324598 | 278922                       | 1591160                  | 712                                      | 1590448                           | 1580965                                    |
| 2015   | 1974318 | 343440       | 423    | 15203   | 327814 | 284241                       | 1630878                  | 307                                      | 1630571                           | 1626589                                    |
| 2016   | 1865530 | 306369       | 383    | 14832   | 291154 | 247695                       | 1559161                  | 281                                      | 1558880                           | 1553041                                    |
| 2017   | 1805059 | 338256       | 399    | 14937   | 322920 | 278102                       | 1466803                  | 317                                      | 1466486                           | 1458980                                    |
| 2018   | 1839593 | 355877       | 446    | 16057   | 339374 | 292772                       | 1483716                  | 419                                      | 1483297                           | 1471965                                    |
| 2019   | 1941625 | 380597       | 518    | 17751   | 362328 | 313380                       | 1561028                  | 378                                      | 1560650                           | 1550633                                    |
| Кількість суб'єктів господарювання на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць |         |              |        |         |        |                              |                          |  |                                   |  |
| 2010   | 477     | 83           | 0      | 5       | 78     | 66                           | 394                      | 0  | 394                               | 391  |
| 2011   | 372     | 82           | 0      | 5       | 77     | 65                           | 290                      | 0  | 290                               | 287  |
| 2012   | 351     | 80           | 0      | 4       | 76     | 63                           | 271                      | 0  | 271                               | 269  |
| 2013   | 378     | 86           | 0      | 4       | 82     | 70                           | 292                      | 0  | 292                               | 290  |
| 2014   | 450     | 80           | 0      | 4       | 76     | 65                           | 370                      | 0  | 370                               | 368  |
| 2015   | 462     | 81           | 0      | 4       | 77     | 66                           | 381                      | 0  | 381                               | 380  |
| 2016   | 437     | 72           | 0      | 4       | 68     | 58                           | 365                      | 0  | 365                               | 364  |
| 2017   | 425     | 80           | 0      | 4       | 76     | 65                           | 345                      | 0  | 345                               | 343  |
| 2018   | 435     | 84           | 0      | 4       | 80     | 69                           | 351                      | 0  | 351                               | 348  |
| 2019   | 462     | 91           | 0      | 5       | 86     | 75                           | 371                      | 0  | 371                               | 369  |
| Кількість зайнятих працівників, тис. осіб                                      |         |              |        |         |        |                              |                          |  |                                   |  |
| 2010   | 10772,7 | 7958,2       | 2400,3 | 3393,3  | 2164,6 | 832,6                        | 2814,5                   | 20,5                                     | 2794,0                            | 2708,1                                     |

|   |            |           |           |           |           |          |          |         |          |          |
|---|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|---------|----------|----------|
| 2011  | 10164,5    | 7793,1    | 2449,0    | 3252,6    | 2091,5    | 788,9    | 2371,4   | 20,9    | 2350,5   | 2241,5   |
| 2012  | 9957,6     | 7679,7    | 2484,2    | 3144,2    | 2051,3    | 788,2    | 2277,9   | 44,0    | 2233,9   | 2062,8   |
| 2013  | 9729,1     | 7406,5    | 2383,7    | 3012,1    | 2010,7    | 795,3    | 2322,6   | 42,1    | 2280,5   | 2119,8   |
| 2014  | 8796,7     | 6298,5    | 1915,1    | 2696,5    | 1686,9    | 723,5    | 2498,2   | 69,9    | 2428,3   | 2253,4   |
| 2015  | 8180,0     | 5889,7    | 1708,6    | 2604,7    | 1576,4    | 691,4    | 2290,3   | 28,0    | 2262,3   | 2187,2   |
| 2016  | 8108,3     | 5801,1    | 1586,6    | 2622,8    | 1591,7    | 642,7    | 2307,2   | 27,1    | 2280,1   | 2172,0   |
| 2017  | 8141,0     | 5812,9    | 1560,9    | 2593,1    | 1658,9    | 714,6    | 2328,1   | 30,7    | 2297,4   | 2160,2   |
| 2018  | 8532,5     | 5959,5    | 1574,3    | 2744,2    | 1641,0    | 704,3    | 2573,0   | 40,3    | 2532,7   | 2328,7   |
| 2019  | 9017,8     | 6407,5    | 1608,3    | 3052,6    | 1746,6    | 778,3    | 2610,3   | 37,1    | 2573,2   | 2390,7   |
| Кількість найманих працівників, тис. осіб                 |            |           |           |           |           |          |          |         |          |          |
| 2010  | 8845,8     | 7836,4    | 2400,3    | 3392,4    | 2043,7    | 762,0    | 1009,4   | 20,1    | 989,3    | 914,9    |
| 2011  | 8757,9     | 7712,4    | 2449,0    | 3251,6    | 2011,8    | 757,4    | 1045,5   | 20,7    | 1024,8   | 928,5    |
| 2012  | 8620,3     | 7577,6    | 2484,1    | 3141,9    | 1951,6    | 736,5    | 1042,7   | 43,6    | 999,1    | 838,4    |
| 2013  | 8279,4     | 7285,6    | 2383,7    | 3010,1    | 1891,8    | 734,4    | 993,8    | 41,7    | 952,1    | 801,1    |
| 2014  | 7100,0     | 6193,0    | 1915,1    | 2694,9    | 1583,0    | 626,6    | 907,0    | 69,2    | 837,8    | 672,5    |
| 2015  | 6437,6     | 5778,1    | 1708,6    | 2603,2    | 1466,3    | 587,8    | 659,5    | 27,7    | 631,8    | 560,6    |
| 2016  | 6461,9     | 5713,9    | 1586,6    | 2621,4    | 1505,9    | 565,2    | 748,0    | 26,8    | 721,2    | 619,0    |
| 2017  | 6575,9     | 5714,6    | 1560,9    | 2591,3    | 1562,4    | 625,4    | 861,3    | 30,4    | 830,9    | 701,2    |
| 2018  | 6959,9     | 5870,6    | 1574,3    | 2742,5    | 1553,8    | 623,0    | 1089,3   | 39,9    | 1049,4   | 856,7    |
| 2019  | 7291,1     | 6241,9    | 1608,3    | 3050,3    | 1583,3    | 626,3    | 1049,2   | 36,7    | 1012,5   | 840,0    |
| Обсяг реалізованої продукції, (товарів, послуг), млн.грн. |            |           |           |           |           |          |          |         |          |          |
| 2010  | 3596646,4  | 3366228,2 | 1401596,8 | 1396364,3 | 568267,1  | 181903,1 | 230418,2 | 19487,5 | 210930,7 | 190055,3 |
| 2011  | 4202455,2  | 3991239,4 | 1775829,0 | 1607628,0 | 607782,4  | 189799,1 | 211215,8 | 11221,2 | 199994,6 | 181697,8 |
| 2012  | 4459818,8  | 4203169,6 | 1761086,0 | 1769430,2 | 672653,4  | 212651,2 | 256649,2 | 13015,4 | 243633,8 | 225449,1 |
| 2013  | 4334453,1  | 4050215,0 | 1717391,3 | 1662565,2 | 670258,5  | 216111,4 | 284238,1 | 20778,9 | 263459,2 | 244546,0 |
| 2014  | 4459702,2  | 4170659,9 | 1742507,9 | 1723151,5 | 705000,5  | 230729,3 | 289042,3 | 12742,7 | 276299,6 | 255906,0 |
| 2015  | 5556540,4  | 5159067,1 | 2053189,5 | 2168764,8 | 937112,8  | 307450,0 | 397473,3 | 15612,0 | 381861,3 | 358275,8 |
| 2016  | 6726739,8  | 6237535,2 | 2391454,3 | 2668695,7 | 1177385,2 | 361784,0 | 489204,6 | 14607,8 | 474596,8 | 449762,4 |
| 2017  | 8312271,9  | 7707935,2 | 2929516,6 | 3296417,9 | 1482000,7 | 497777,1 | 604336,7 | 18538,2 | 585798,5 | 554372,4 |
| 2018  | 9966804,5  | 9206049,5 | 3515839,5 | 3924059,6 | 1766150,4 | 599625,6 | 760755,0 | 29957,8 | 730797,2 | 692805,0 |
| 2019  | 10524112,8 | 9639730,6 | 3631415,3 | 4168439,4 | 1839875,9 | 612370,4 | 884382,2 | 26044,7 | 858337,5 | 818189,3 |

**ДОДАТОК Г**  
**Кількість підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2020 році**

|  | Код за КВЕД–2010 | Усього, одиниць | У тому числі/       |   |                      |   |                   |   |                         |   |
|--|------------------|-----------------|---------------------|---|----------------------|---|-------------------|---|-------------------------|---|
|  |                  |                 | Великі підприємства |   | Середні підприємства |   | Малі підприємства |   | З них мікропідприємства |   |
|  |                  |                 | одиниць             | у % до загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності | одиниць              | у % до загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності | одиниць           | у % до загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності | одиниць                 | у % до загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності |
| <b>Усього</b>  |                  | <b>373816</b>   | <b>512</b>          | <b>0,1</b>  | <b>17604</b>         | <b>4,7</b>  | <b>355700</b>     | <b>95,2</b>   | <b>307865</b>           | <b>82,4</b>   |
| у тому числі   |                  |                 |                     |   |                      |   |                   |   |                         |   |
| сільське, лісове та рибне господарство                                     | A                | 49492           | 36                  | 0,1   | 2138                 | 4,3   | 47318             | 95,6  | 42089                   | 85,0  |
| промисловість  | B+C+D+E          | 48426           | 241                 | 0,5   | 4913                 | 10,1  | 43272             | 89,4  | 33713                   | 69,6  |
| будівництво  | F                | 31655           | 14                  | 0,0   | 938                  | 3,0   | 30703             | 97,0  | 25790                   | 81,5  |
| оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | G                | 98654           | 160                 | 0,1   | 3130                 | 3,2   | 95364             | 96,7  | 84488                   | 85,6  |
| транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність        | H                | 17537           | 29                  | 0,2   | 1107                 | 6,3   | 16401             | 93,5  | 13421                   | 76,5  |
| тимчасове розміщення й організація харчування                              | I                | 7716            | 1                   | 0,0   | 236                  | 3,1   | 7479              | 96,9  | 6354                    | 82,3  |
| інформація та телекомунікації  | J                | 16066           | 8                   | 0,0   | 349                  | 2,2   | 15709             | 97,8  | 13927                   | 86,7  |
| фінансова та страхова діяльність   | K                | 4119            | 8                   | 0,2   | 308                  | 7,5   | 3803              | 92,3  | 3238                    | 78,6  |
| операції з нерухомим майном  | L                | 35860           | 2                   | 0,0   | 367                  | 1,0   | 35491             | 99,0  | 32875                   | 91,7  |
| професійна, наукова та технічна діяльність                                 | M                | 29860           | 7                   | 0,0   | 576                  | 1,9   | 29277             | 98,1  | 26852                   | 89,9  |
| діяльність у сфері адміністративного та                                    | N                | 18686           | 3                   | 0,0   | 804                  | 4,3   | 17879             | 95,7  | 14945                   | 80,0  |

|   |   |      |   |     |      |      |      |      |      |      |
|---|---|------|---|-----|------|------|------|------|------|------|
| допоміжного<br>обслуговування                         |   |      |   |     |      |      |      |      |      |      |
| освіта  | P | 2743 | - | -   | 48   | 1,7  | 2695 | 98,3 | 2298 | 83,8 |
| охорона здоров'я та<br>надання соціальної<br>допомоги | Q | 7413 | 1 | 0,0 | 2550 | 34,4 | 4862 | 65,6 | 3052 | 41,2 |
| мистецтво, спорт,<br>розваги та відпочинок            | R | 2386 | 2 | 0,1 | 103  | 4,3  | 2281 | 95,6 | 1966 | 82,4 |
| надання інших видів<br>послуг                         | S | 3203 | - | -   | 37   | 1,2  | 3166 | 98,8 | 2857 | 89,2 |



## ДОДАТОК Д

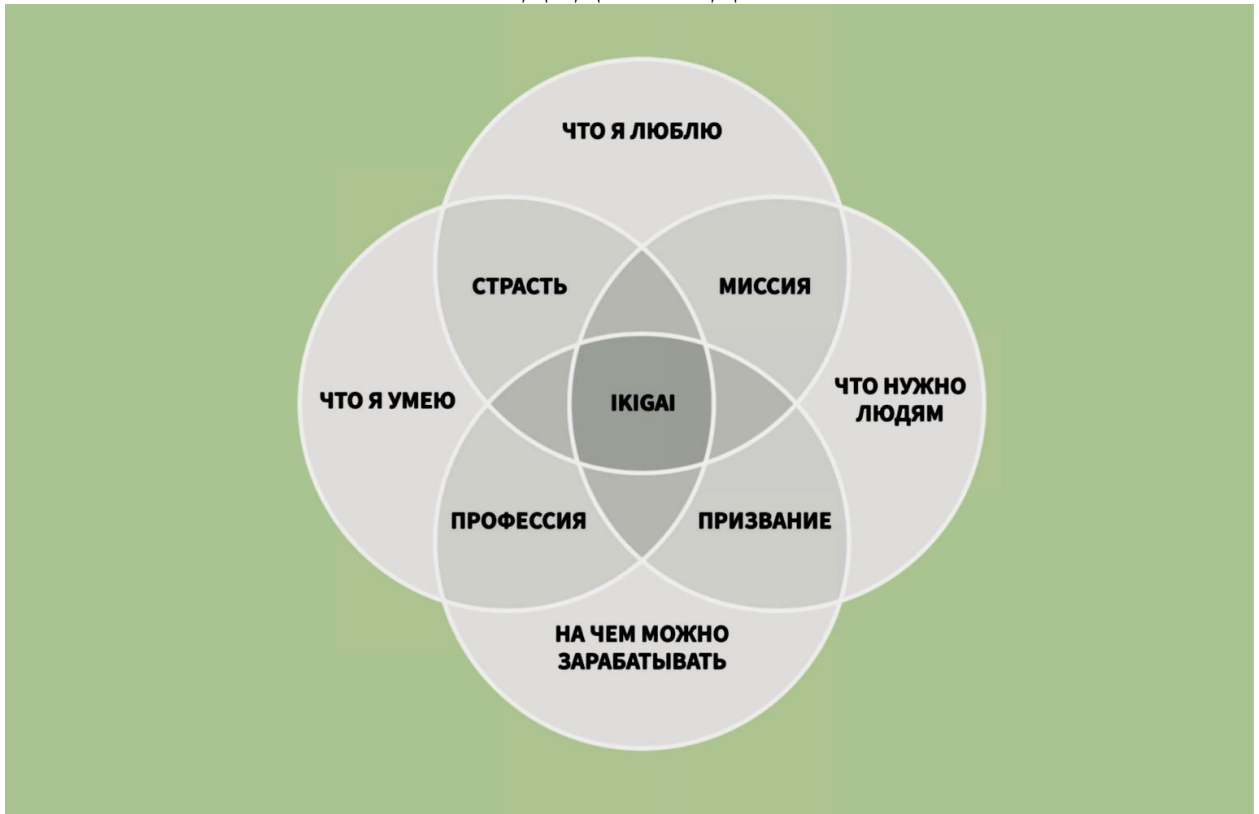




Рис. Д.1 Концепція Ікігаї

**dvoyakovs** Редактировать профиль 

**936** публикаций      **102тыс.** подписчиков      **1 772** подписок

**Двояковский Илья Family Photo**

 Полезный блог о фото и колористике

 Снимал и обучал в 30 странах

 **ТОР** 5 лучших учеников имеют больше 1 млн подписчиков суммарно


 [#неДвоякоеИнтервью](#)

Рис. Д.2 Приклад правильно сформованої УТП



Рис. Д.3 Кольори, що використовуються відомими брендами

## ДОДАТОК Ж

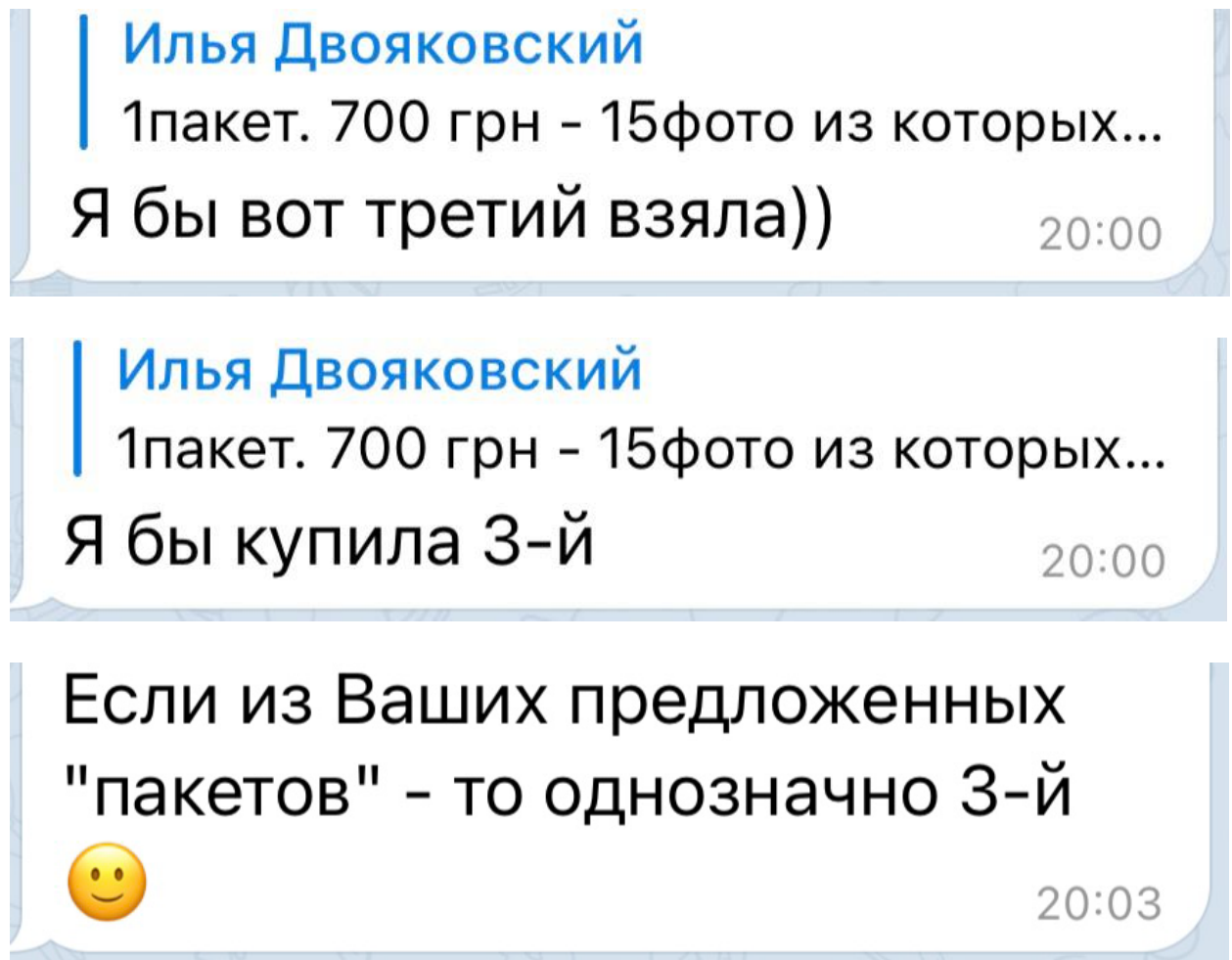


Рис. Ж.1 Результаты опитування щодо вибору пропонованих пакетів послуг

### ДОДАТОК 3

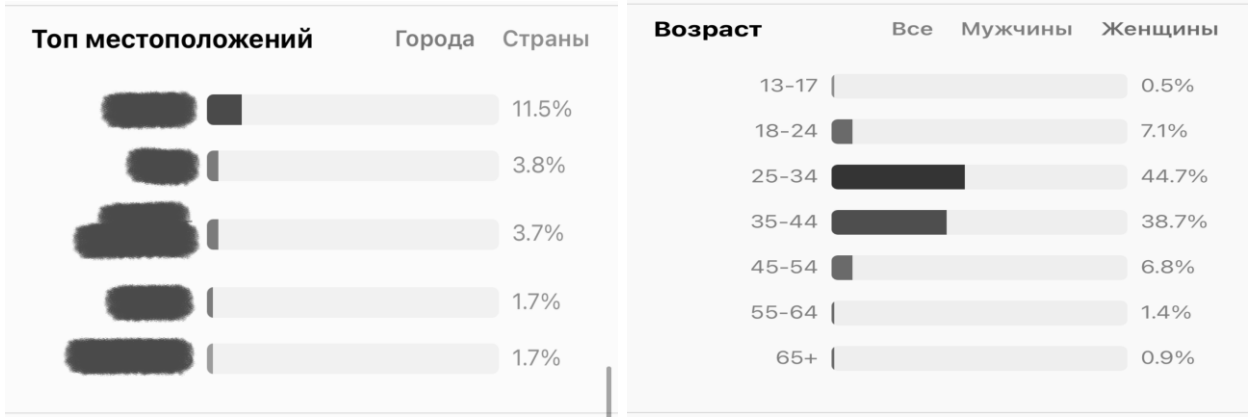


Рис. 3.1 Аудитория блогу