

I. Вступ – 5 хв.

II. Викладення нового матеріалу: – 65 хв.

1. Доцільність проведення зовнішнього та внутрішнього аналізу у процедурі розробки бізнес-плану підприємства.

2. Джерела формування та методи оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів на реалізацію бізнес-проекту.

3. Місце, роль та доцільність розробки таких компонент підготовчої стадії складання бізнес-плану, як: SWOT-аналіз, місія та цілі підприємства (реалізація підприємницького проекту).

4. Взаємообумовленість показників ефективності та ризику реалізації підприємницького проекту із обґрунтуванням стратегії та тактики його реалізації.

Висновок по лекції – 2 хв.

III. Закріплення викладеного матеріалу – 3 хв.

IV. Завдання на самопідготовку: – 5 хв.

Вступ.

Запорукою успіху підприємницької діяльності є успішний початок справи. Процес складання бізнес-плану є специфічним у кожному конкретному випадку, тому практично неможливо дати якусь універсальну (стандартну) схему його розробки.

Найбільш складною є процедура опрацювання бізнес-плану для започаткування нового бізнесу. Узагальнення підприємницького досвіду дає змогу виділити в процесі розробки такого бізнес-плану три стадії: початкову; підготовчу; основну.

Якщо йдеться про розробку бізнес-плану для розширення вже наявного бізнесу, то необхідність у початковій стадії відпадає. обґрунтовуючи проект удосконалення діяльності підприємства, теж можна обмежитися лише основною стадією.

Найвідповідальнішим етапом, від якого багато в чому залежать усі інші рішення щодо створення бізнесу, є пошук ідеї майбутнього бізнесу. Джерелами таких ідей найчастіше бувають: вивчення запитів і побажань споживачів; критичний аналіз товарів, які випускають інші фірми; бесіди з продавцями торговельних закладів; вивчення технічної літератури та патентної інформації; результати власних досліджень і розробок. Для пошуку підприємницьких ідей використовуються різноманітні методи («мозкового штурму», конференції ідей, «колективного блокнота», контрольних запитань, фокальних об'єктів тощо).

1. Доцільність проведення зовнішнього та внутрішнього аналізу у процедурі розробки бізнес-плану підприємства.

Підготовча стадія є наступним етапом процесу розробки бізнес-плану після початкової. На підготовчій стадії ще не приступають до розробки бізнесплану як документа та формування структурних частин цього документу, проте більшість отриманих результатів та розроблених на цьому етапі планувальних матеріалів у подальшому знаходять своє місце в окремих розділах бізнес-плану.

Перш ніж приступати до вивчення цієї теми слід запам'ятати, що підготовча стадія розробки бізнес-плану відповідає логіці процесу стратегічного планування. В рамках

підготовчої стадії розробки бізнес-плану збирається та опрацьовується інформація, яка стосується підприємницького проекту, що підлягає плануванню, його характеристик, сильних та слабких сторін підприємства, сприятливих можливостей та загроз зі сторони зовнішнього середовища, формування цілей реалізації підприємницького проекту та визначення шляхів і засобів їх досягнення. Фактично зазначені дії і входять до стадії стратегічного планування бізнесу.

Як вже зазначалося, підготовчий етап тісно пов'язаний та відповідає основним етапам стратегічного планування діяльності підприємства, а відтак стосується: оцінки загального стану (зовнішній та внутрішній аналіз); визначення місії (філософії підприємства); формування цілей та задач діяльності; аналізу стратегічних альтернатив та обрання стратегії.

Бізнес-аналіз зовнішнього середовища і поточного стану фірми є необхідною передумовою розроблення ефективного плану. Він спрямований на одержання і узагальнення об'єктивної інформації про стан фірми (силу, слабкість, можливості фірми, небезпеку для неї).

Зовнішній аналіз передбачає проведення оцінки зовнішніх по відношенню до підприємства факторів, тобто тих умов, які підприємство не може змінити, але вони об'єктивно складаються в зовнішньому середовищі та мають вплив на результати господарювання. Метою зовнішнього аналізу є виявлення сприятливих можливостей і загроз, а також ідентифікація ключових факторів успіху в обраному виді підприємницької діяльності. Під сприятливими можливостями розуміють фактори зовнішнього середовища, які сприяють досягненню цілей бізнес-проекту. Відповідно, до зовнішніх загроз чи небезпек відносять умови зовнішнього середовища, які обмежують можливості підприємства щодо досягнення намічених цілей. Для вивчення рівня впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту необхідно передусім узагальнити усі можливі фактори зовнішнього середовища, які мають чи можуть мати в перспективі вплив на реалізацію бізнес-проекту підприємства. Для того, щоб передбачити ці фактори впливу, їх доцільно формувати за такими групами:

- макроекономічні, зміни в економіці країни в цілому (динаміка промислового виробництва та розвитку сфери послуг, рівень інфляції та безробіття, зміни доходах населення, у процентних ставках, обмінних курсах тощо);

- галузеві фактори (зміна рівня конкуренції, вимог споживачів до якості товарів (послуг) та їх асортименту, рівня заробітної плати та вплив цих і інших факторів на дохідність бізнесу, обсяги господарської діяльності);

- зміни в соціально-демографічній ситуації (зміни в демографічній ситуації, структурі зайнятих та працездатного населення, поведінських настроях, ін.);

-зміни в державному регулюванні (відносно законодавства, яке регулює сферу виробництва і збуту продукції, системи оподаткування та ціноутворення, рекламну політику і т. п.);

-зміни в техніко-технологічній базі (можливості вдосконалення діючих та поява нових технологій); дії конкурентів; політичні; природні; науково-технічні; ментальні фактори, ін.

Оцінку факторів, як правило, здійснюють із урахування думок експертів (сформованих з числа керівного складу підприємства, споживачів продукції (послуг), експертів чи аналітиків). В результаті виявляють усі можливі фактори впливу на реалізацію підприємницького проекту, напрями та силу впливу кожного з них.

Аналіз галузевих факторів дозволяє вже на підготовчій стадії розробки бізнес-плану виявити чи перспективною є галузь, в якій планує вести діяльність підприємство, базуючись на таких характеристиках, як темпи зростання обсягів виробництва і реалізації продукції (надання послуг), зміна рівня конкуренції, особливості проходження певної стадії життєвого циклу продукції або навіть розвитку галузі, напрями зміни споживчих смаків та переваг.

Аналізуючи зовнішні по відношенню до підприємства фактори, слід окреслити сукупність основних конкурентів підприємства, проаналізувати їх сильні та слабкі сторони, характерні особливості продукції (послуг) конкурентів за її вартістю, якістю, зручністю в обслуговування покупців, ефективністю товаропросування, рівнем витратомісткості виробництва.

Аналіз внутрішнього середовища. Планування і прогнозування дає менеджерам змогу підготувати основу для подальшої роботи, а не ризикувати в надії на вдачу. Маємо багато прикладів, коли сміливі й ризиковані ініціативи чудово себе виправдали, але ще більше випадків, коли результатом ризику був повний крах.

Іншими словами, планування і прогнозування мають свої межі, і потрібні досвідчені спеціалісти в цих галузях, щоб підготувати основу для одержання максимальної вигоди з діяльності фірми. Шлях до успішного планування і прогнозування проходить крізь детальний і продуманий аналіз «історичних» закономірностей у сукупності з вдумливою інтерпретацією наявних тенденцій і можливостей певної фірми. Так чи інакше, планування і прогнозування є складовими одного й того самого процесу — вони потребують безперервного розроблення шляхом прямого і зворотного руху між діями і цілями, а також відповідними доходами і витратами, поки не буде досягнуто певного балансу. Інакше кажучи, плани мають бути досяжними, а прогнози — реальними.

2. Джерела формування та методи оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів на реалізацію бізнес-проекту.

Обрані фактори зовнішнього середовища зводять у таблицю “Матриця оцінки загальноекономічних факторів впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту ” (таблиця 2.1). У цій матриці за кожним фактором встановлюється бальна оцінка (наприклад, від одного до п’яти) залежності бізнесу від його впливу та робляться висновки щодо потенційних сприятливих можливостей або очікуваних загроз.

Оцінку факторів, як правило, здійснюють із урахування думок експертів (сформованих з числа керівного складу підприємства, споживачів продукції (послуг), експертів чи аналітиків). В результаті виявляють усі можливі фактори впливу на реалізацію підприємницького проекту, напрями та силу впливу кожного з них.

Слід усвідомлювати, що крім загальноекономічних факторів значний вплив на реалізацію підприємницького проекту мають галузеві фактори, а також діяльність конкурентів, що важливо врахувати у межах зовнішнього аналізу на підготовчій стадії розробки бізнес-плану.

Галузеві фактори дещо легше піддаються оцінюванню, їх відносно простіше ідентифікувати, вони тісніше пов’язані з особливостями економічної діяльності підприємства. Серед них виділимо:

- кількість, розміри та типи підприємств, які функціонують в галузі;
- динаміку основних економічних показників розвитку галузі;
- витратомісткість виробництва;
- індекс дохідності;
- динаміку попиту на продукцію (послуги);
- наявність та доступність постачальників ресурсів;
- характеристики основних споживачів і т. ін..

Аналіз галузевих факторів дозволяє вже на підготовчій стадії розробки бізнес-плану виявити чи перспективною є галузь, в якій планує вести діяльність підприємство, базуючись на таких характеристиках, як темпи зростання обсягів виробництва і реалізації продукції (надання послуг), зміна рівня конкуренції, особливості проходження певної стадії життєвого циклу продукції або навіть розвитку галузі, напрями зміни споживчих смаків та переваг.

Більше того, дослідження галузі дозволяє також ідентифікувати ключові фактори успіху в обраному підприємством виді господарської діяльності, які визначають можливість та здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку. Зокрема такими параметрами можуть бути: розміри підприємства, обсяги продаж, витрати на виробництво, витрати на рекламу, зовнішній вигляд продукції, ін. Це можуть бути як кількісні показники (собівартість одиниці продукції; питомі капітальні вкладення; витрати на реалізацію одиниці продукції), так і якісні параметри (якість продукції (послуг); якість обслуговування покупців; зручність місця розташування підприємства і т. п.). В кожній галузі у конкретний момент часу існує свій особливий, визначений її специфікою набір ключових факторів успіху.

Одним з найбільш вірогідних джерел загроз реалізації підприємницького проекту є непередбачувані дії конкурентів. Аналізуючи зовнішні по відношенню до підприємства фактори, слід окреслити сукупність основних конкурентів підприємства, проаналізувати їх сильні та слабкі сторони, характерні особливості продукції (послуг) конкурентів за її вартістю, якістю, зручністю в обслуговування покупців, ефективністю товаропросування, рівнем витратомісткості виробництва.

Застосування цієї табличної форми дозволяє встановити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємства у конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів (або, наприклад, у порівнянні з різними групами конкурентів (лідери, підприємства з середньою ринковою позицією, аутсайдери). Основу таблиці формують набір ключових факторів конкурентоспроможності, які відповідають обраному виду підприємницької діяльності.

Для більш наочного відображення напрямів конкурентних переваг та недоліків підприємства доцільно використовувати метод «еталону» (графічний метод). Для цього необхідно визначити напрями, за якими буде здійснюватись оцінка конкурентоспроможності підприємства, встановити максимальну (найкращу, еталонну) кількість балів та здійснити оцінку її рівня за кожним з напрямів оцінювання.

Виявлення сильних та слабких сторін здійснюється в межах внутрішнього аналізу процесу стратегічного управління та передбачає здійснення оцінки факторів, які піддаються впливу та контролю з боку підприємства, тобто факторів, обумовлених результатами його господарювання та є результатом ефективності його функціонування чи окремих дій. Зрозуміло, що слабкими сторонами є основні характеристики виробничогосподарської та фінансової діяльності підприємства, за якими воно поступається основним конкурентами. Сильні сторони відповідають конкурентним перевагам, або принаймні характеристикам, за якими підприємство не поступається конкурентам.

Для оцінки сильних та слабких сторін підприємства можна використовувати форму балансу. Успіх підприємства значною мірою залежить також від використання якісних сировини та матеріалів, сучасного обладнання і дотримання вимог технології; професійних навиків та ставленням до роботи персоналу підприємства; від реалізації інноваційного потенціалу підприємства, здатності впроваджувати технічні, технологічні та організаційні нововведення. В кінцевому підсумку сильні сторони підприємства (так як і слабкі) відображаються у показниках ефективності його фінансово-господарської діяльності. Результати дослідження сильних та слабких сторін дозволяють визначити сфери підвищеної першочергової уваги, які потребують удосконалення та позитивні сторони, на слід опиратись при формуванні стратегії та тактики реалізації підприємницького проекту.

3. Місце, роль та доцільність розробки таких компонент підготовчої стадії складання бізнес-плану, як: SWOT-аналіз, місія та цілі підприємства (реалізація підприємницького проекту).

Під місією підприємства (підприємницького проекту) слід розуміти основоположний документ, в якому описується вид його економічної діяльності, характеризується цільовий ринок (чи його сегмент), викладаються ключові принципи управління та встановлюються перспективні цілі по відношенню до досягнення бажаних числових оцінок економічних, фінансових, соціальних та екологічних показників, а також проголошується система суспільних та загальнолюдських цінностей. Підприємство у цьому документі виступає у вигляді системи та розуміється як виробник товарів (послуг, робіт) для задоволення потреб ринку; соціальна організація, в якій працівники можуть проявляти та розвивати свої здібності та задовольняти потреби; конкурент іншим товаровиробникам; соціальна одиниця, яка враховує інтереси всього суспільства; частина ринкової багатуукладної економіки.

Роль місії у процесі бізнес-плануванні є важливою, оскільки її правильне та чітке усвідомлення дозволяє розробнику бізнес-плану, а в подальшому (під час реалізації підприємницького проекту) його керівництву та персоналу усвідомлювати цілі, які повинні бути реалізовані, допомогти обирати різних ситуаціях єдину позицію, покликану сприяти формуванню внутріфірмової культури; створити цілісний та привабливий імідж підприємства у зовнішньому середовищі його функціонування, розкриваючи при цьому економічну та соціальну роль у суспільстві, яку підприємство має на меті забезпечити. У подальшому місія (чи її елементи) можуть лягти в основу формування принципів побудови інших розділів бізнес-плану (наприклад, маркетинг-плану при формуванні рекламних заходів та бюджету витрат на рекламу).

Відтак, викладена у бізнес-плані місія підприємства має містити характеристики таких елементів:

- 1) товари, послуги (призначення підприємства з огляду на вид його економічної діяльності в межах конкретного сегменту ринку);
- 2) споживачі (покупці продукції (послуг) підприємства);
- 3) географія (ринки (сегмента), на яких підприємство буде вести конкурентну боротьбу);
- 4) проблеми виживання (головна економічна ціль, яку переслідуватиме

підприємство);

5) філософія підприємства (основні напрями, орієнтири, до яких прагне підприємство, найбільш бажані цінності та пріоритети його функціонування і розвитку);

6) уявлення про підприємство (якісні характеристики та конкурентні переваги, які виокремлюють його серед конкурентів та вказують на нові, кращі чи оригінальні шляхи задоволення запитів споживачів).

Після місії визначають цілі підприємства (підприємницького проекту). Ціль – це майбутній бажаний стан, мотив чи рушій поведінки; це параметри діяльності, досягнення яких обумовлено місією підприємства та на реалізацію яких спрямована його господарська діяльність. На відміну від місії, цілі передбачають конкретні терміни їх досягнення, частіше носять внутріфірмову орієнтацію та спрямовані на більш ефективне використання ресурсного забезпечення, вимірюються конкретними числовими показниками. Цілі виконують такі основні функції:

- ініціативи – співставлення існуючого та бажаного стану підприємства мотиву до дії;
- критерію прийняття рішення – оцінки інформації і вибору альтернатив, пріоритетів у підприємницькій діяльності;
- інструменту управління – керівні вимоги до дії, визначення напрямів підприємницької діяльності;
- координації – забезпечення безконфліктних відносин осіб, які приймають рішення, узгодження роботи підрозділів підприємства;
- контролю – співставлення оперативного стану показників господарської діяльності підприємства.

Доцільно формувати стратегічні цілі діяльності підприємства за такими основними напрямками:

- 1) становище на ринку (частка ринку, обсяги доходу, захоплення нових ринків, ін.);
- 2) інноваційність діяльності;
- 3) наявність ресурсного забезпечення та ефективність його використання;
- 4) дохідність та прибутковість діяльності;
- 5) ефективність управління;
- 6) персонал підприємства;
- 7) соціальна відповідальність бізнесу.

Стратегічні цілі підприємства доцільно формувати за напрямками та сферами його діяльності. В такому випадку підприємство планує стратегічні орієнтири (у вигляді конкретних показників) за всіма напрямками господарювання (маркетинг, інноваційна, виробнича, комерційно-збутова, соціальна та інша діяльність) чи сферами (економічна, організаційна, політична, виробнича, соціальна, технологічна, наукова, естетична, психологічна). Проте можуть бути й інші підходи до формування стратегічних цілей діяльності підприємства. Наприклад, цілі можуть формуватись лише за найбільш пріоритетними напрямками діяльності (завоювання ринку, ефективність функціонування, економічна та інші складові безпеки підприємства і т. ін.). Цілі можуть також формуватись у певній послідовності; або на основі загальних цілей підприємства формуються часткові цілі його функціональних підрозділів, які конкретизуються та

деталізують задачі структурних одиниць (стратегічними підрозділами чи бізнес-одиницями), за середовищем (внутрішні та зовнішні) чи за взаємними відношеннями (комплементарні, індиферентні, конкурентні).

Процес формування цілей проходить декілька етапів: пошук цілей, аналіз можливостей реалізації, вибір, планування заходів, реалізація на практиці, перегляд та уточнення. Проте на підготовчій стадії розробки бізнес-плану доцільно за основними напрямками діяльності підприємства сформулювати дерево цілей, яке передбачає основні стратегічні, тактичні цілі та задачі для їх досягнення.

Особливо слід звернути увагу на правильність оформлення цілей підприємства. Вірно сформульовані цілі повинні відповідати таким вимогам:

- бути конкретними, якісно визначеними та вимірюваними (наприклад, збільшити обсяги продаж за 2 роки на 10%);
- бути зорієнтованими у часі, тобто точно вказувати не тільки на те, що підприємство хоче досягнути, але і коли саме це повинно бути досягнутим;
- бути реалістичними та такими, що можна досягнути, без перебільшення можливостей підприємства;
- не бути суперечливими. Вони повинні бути узгодженими, взаємопов'язаними. Досягнення однієї цілі не повинно виключати можливість досягнення інших цілей підприємства;
- бути сформульовані письмово і т. ін.

SWOT-аналіз — це один зі способів аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на роботу та розвиток компанії.

SWOT аналіз підприємства дає чітке розуміння ситуації та вказує напрямок для розвитку. Ви зможете розробити ефективну стратегію роботи компанії, використовуючи сильні сторони та знаючи про її слабкості. Саме SWOT аналіз допомагає звести до мінімуму ризик невдачі.

Сьогодні SWOT-аналіз використовують:

- запускаючи стартап чи новий напрямок бізнесу;
- розглядаючи варіанти перебудови бізнесу;
- аналізуючи ринок для кращого розуміння ситуації;
- перевіряючи правильність заданого курсу розвитку компанії тощо.

SWOT-аналіз передбачає такі елементи:

SWOT-аналіз підприємств складається з 4 факторів, які допомагають оцінити бізнес з різних сторін.

Strenghts (сильні сторони). Це внутрішні якості послуг і товарів, які є важливою перевагою компанії (товару, послуги) і допомагають збільшити продажі та частку на ринку.

Наприклад:

- Наявність необхідного бюджету для реклами;
- Збут в усі популярні торгові мережі;
- Великий запас сировини;

- Команда складається лише з висококваліфікованих фахівців.

Weaknesses (слабкі сторони). Слабкі сторони підприємства, товару або послуги, технічні обмеження, потенційні перешкоди швидкому зростанню чи розвитку. Необхідно постійно стежити за ними й усувати до того, як вони почнуть заважати збільшенню продажів та досягнення основних KPI.

Наприклад:

- Відсутність власного сайту та інтернет-реклами.
- Погана облікова політика.
- Слабкий імідж продукції та компанії в цілому.
- Відсутній систематичний контроль якості продукції.

Opportunities (можливості). Завжди є фактори, які можна використати на користь підприємства. Потрібно постійно стежити за ринком та помічати такі можливості, щоб вчасно їх використовувати.

Наприклад:

- Ринок сировини зростає.
- Конкурент припиняє свою роботу.
- Зростання попиту на товар, подібний вашому.
- Пріоритетність вітчизняних виробників в очах населення.

Threats (загрози). Зовнішні події, які потенційно загрожують вашій справі, можуть зменшити прибуток, зіпсувати репутацію, перешкодити виробництву тощо.

Наприклад:

- Зростання цін на сировину.
- Зміна податкової політики.
- Низька купівельна спроможність населення.
- Зміна уподобань населення.

SWOT аналіз потрібно робити кожному підприємству, яке прагне розвиватися. Недарма аналіз користується популярністю вже понад 50 років. Вагомих переваг у цієї методики досить багато:

- **Простота проведення та використання даних.** Вам не знадобляться додаткові фахівці, складні обчислення чи дорогі маркетингові процедури. Цей метод доступний кожному, хто обізнаний про стан свого підприємства на ринку та ситуації, що склалася всередині нього.

- **Універсальність.** Не має значення, яким видом економічної діяльності ви займаєтеся або яку частку ринку маєте, SWOT-аналіз організації треба проводити усім — це універсальний маркетинговий інструмент.

- **Повний огляд ситуації.** Свот аналіз дозволяє виявити всі фактори, що впливають на організацію та дозволяє узагальнити та зіставити абсолютно різні дані.

- **Дані для подальшого використання.** Свот аналіз допомагає виявити значну кількість корисної інформації, яка дозволить вам проаналізувати ваші маркетингові активності, досконало вивчити ситуацію на підприємстві та на ринку в цілому, а також розробити стратегію розвитку на майбутнє.

4. Взаємообумовленість показників ефективності та ризику реалізації підприємницького проекту із обґрунтуванням стратегії та тактики його реалізації.

Після формування стратегічних цілей підприємства необхідно розробити стратегію їх досягнення. Слід зауважити, що одна і та ж ціль може бути досягнута різними способами. Відповідно на підготовчій стадії розробки бізнесплану необхідно проаналізувати кілька можливих варіантів стратегії та обрати серед них найбільш прийнятний.

Процес аналізу стратегічних альтернатив та обрання стратегії реалізації підприємницького проекту традиційно включає такі етапи:

- 1) формування загальної (портфельної) стратегії;
- 2) визначення функціональних стратегій;
- 3) формування ділової (конкурентної) стратегії.

Загальну (портфельну) стратегію можна визначити як комплексний системний план забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства (чи окремих стратегічних одиниць бізнесу), в якому обґрунтовується рішення щодо того як розвивати підприємство (реалізовувати підприємницький проект) в цілому та його окремі стратегічні бізнес-одиниці, яке місце займати в галузі, як протидіяти конкурентам, як покращити позицію підприємства на ринку і в галузі і т. ін.

Загальна стратегія підприємства за способами забезпечення його розвитку (чи його стратегічних бізнес-одиниць) може передбачати розробку стратегії комбінування, диверсифікаційного, інтегрованого чи концентрованого розвитку. Водночас підприємство може обрати одну із стратегій згідно темпів розвитку: скорочення масштабів діяльності; збереження; обмежене зростання чи прискорене зростання.

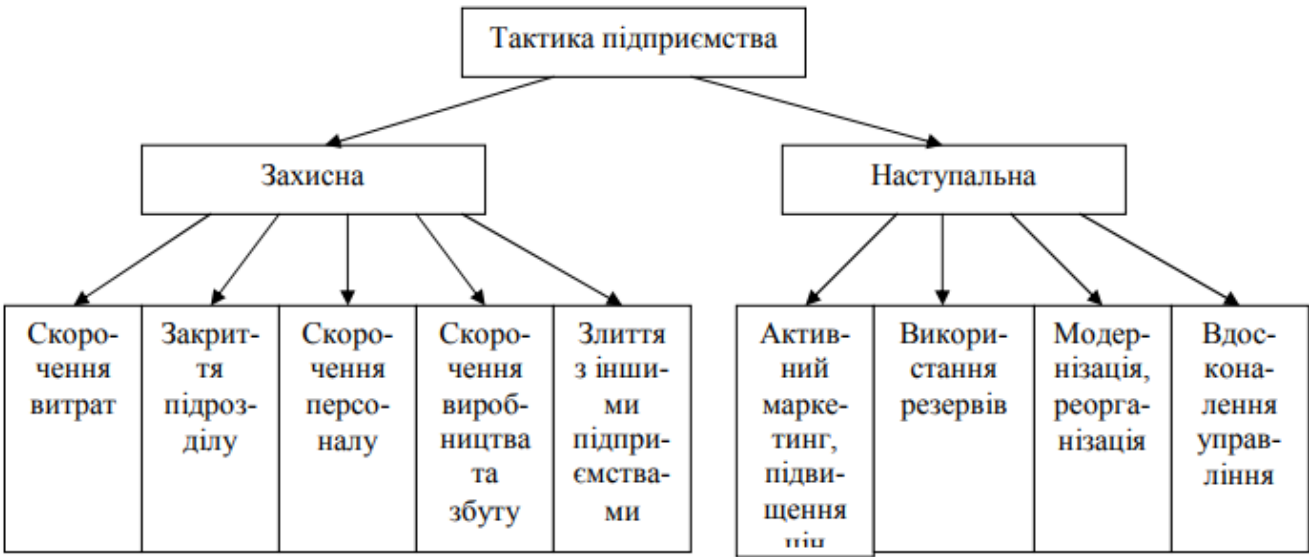
Функціональні стратегії мають на меті розробку плану заходів для кожного з напрямів його діяльності (маркетинг, виробництво, комерційна діяльність, інноваційна діяльність, фінансова діяльність, кадрова політика ін.).

Стратегія бізнесу (ділова, конкурентна стратегія) підприємства є лінією його альтернативної поведінки, яка повинна привести до успіху в реалізації підприємницького проекту та розвитку стратегічних підрозділів і усіх бізнес-процесів підприємства в цілому. Розробка бізнес-стратегії фактично полягає в уточненні конкурентної позиції та виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку підприємства за окремими видами його діяльності (бізнесу, стратегічними зонами господарювання).

М. Портером запропоновано такі типи бізнес-стратегій забезпечення конкурентної переваги підприємства на ринку:

- 1) досягнення лідерства за рахунок мінімізації витрат виробництва;
- 2) забезпечення широкої диференціації продукції;
- 3) забезпечення фокусування на певному ринковому сегменті і концентрації зусиль підприємства на цьому сегменті.

Після обрання стратегії підприємство повинно сформувати тактику реалізації підприємницького проекту. За характером заходів можна виділити два найбільш розповсюджених види тактики підприємства на рисунку



Більш ефективним є використання наступальної тактики. В цьому випадку разом з економічними, спрямованими на ефективне використання ресурсів, підприємство проводить активний маркетинг, вивчення та завоювання нових ринків збуту, встановлює більш високі ціни на свої товари (послуги), здійснює капіталовкладення в удосконалення виробництва, його модернізацію, оновлення основних фондів, впровадження прогресивних технологій.

Висновок до лекції.

Підприємцеві, що вирішив почати підготовку бізнес-плану, призначеного для одержання зовнішнього фінансування (для контактів з партнерами), необхідно чітко зрозуміти два таких важливих моменту:

- розробка бізнес-плану - тривалий і трудомісткий процес, що вимагає зосередження зусиль усього персоналу компанії. Процес розробки професійно виконаного бізнес-плану займає багато часу й вимагає залучення, як правило, декількох кваліфікованих фахівців;
- процес ухвалення рішення (час із моменту подачі бізнес-плану на розгляд до прийняття кредитором або інвестором рішення) про фінансуванні проекту вимагає досить більших витрат часу.

Для підприємця існує дві альтернативи при розробці бізнес-плану: розробити бізнес-план самотужки або залучити для виконання бізнес-плану консультантів-фахівців.

У процесі ухвалення рішення по цьому питанню підприємцеві необхідно враховувати, що для розробки конкурентоспроможного бізнес-плану його розроблювач повинен володіти повної й вичерпною інформацією про діяльність компанії, без цього бізнес-план не буде точно відображати стан справ, і наслідку реалізації проекту по такому бізнес-плані можуть бути катастрофічними для Вашої компанії.

Завдання на самопідготовку: – 5 хв.

1. Вкажіть на місце та роль підготовчої стадії у процедурі розробки бізнес-плану підприємства?
2. У чому полягає суть проведення зовнішнього аналізу та якою є його роль на підготовчій стадії розробки бізнес-плану?
3. Логіка та методика побудови матриці оцінки загальноекономічних факторів впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту
4. Аналіз галузевих факторів як складова зовнішнього аналізу, його завдання
5. У чому полягає суть проведення внутрішнього аналізу та якою є його роль на підготовчій стадії розробки бізнес-плану?
6. Матриця SWOT-аналіз проекту: методика складання, місце та роль в межах внутрішнього аналізу
7. Що таке місія підприємства (бізнес-проекту), якими є її основні елементи та у чому полягає доцільність розробки?
8. Дайте визначення терміну „цілі” підприємства (підприємницького проекту).
9. Розробка тактики реалізації підприємницького проекту: зміст цієї роботи, види тактики.

Література:

1. Варналій З. С. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці : Технодруk, 2019. 264 с.
2. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. –К.: ЦНЛ, 2018. – 236 с.

3. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця : вид-во ВНТУ, 2016. – 190 с.

4. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування підприємства : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2016. – 423 с.

5. Должанський З. І. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / З. І. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦУЛ, 2019. – 384 с.

Допоміжна література

6. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / А.Ф. Бурик. – К. : ЦУЛ, 2018. – 260 с.

7. Васильців Т. Г. Теоретико-методичні засади удосконалення бізнес-планування реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому ринку України / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак // Підприємництво та інновації. – 2017. – Вип. 3. – С. 14-20.

8. Васильців Т. Г. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій / Т. Г. Васильців, Т. А. Городня, Р. Л. Лупак // Інтелект ХХІ. – 2017. – Вип. 1. – С. 52-57.

9. Куцик В. І. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку / В. І. Куцик, Р. Л. Лупак // Бізнес Інформ. – 2017. – № 12. – С. 244-249.

10. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Васильціва Т. Г., Лупака Р. Л. – Львів : Вид-во ННВК «АТБ», 2019. – 552 с.

11. Педько А. Б. Основи підприємництва і бізнес культури : навч. посіб. / А. Б. Педько. – К. : ЦУЛ, 2019. – 168 с.

Лекцію уклав доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту

П.П. Дубинецька

Лекцію обговорено на засіданні кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту. Протокол № 1 від „___” серпня _____р.