

П. Друкер виділив такі стратегії: "найспритнішого серед найкращих", "поцілити в слабкі місця", "пошуку екологічної ніши" та зміни екологічних характеристик продукту, ринку або галузі. Всі ці стратегії є егоїстичними та лідерськими, тобто підприємство має бути найкращим, незважаючи ні на що [3]. У кожній конкретній ситуації треба домінувати за допомогою маси або за допомогою одиничних факторів, які є ключовими для даного етапу.

Таким чином, кожний з вчених характеризує стратегії зі свого боку. Можна простежити дещо схоже в різних класифікаціях, але існують і відмінності, а найголовніше те, що всі вони більше характеризують конкурентну поведінку західних підприємств, яка дещо відрізняється від вітчизняної.

Виходячи з наведеного ряду класифікацій конкурентних стратегій для західних підприємств, можна виділити такі і для вітчизняних. Автор пропонує таку класифікацію: стратегія швидкого захвату ринку (підприємство швидко наповнює ринок своєю продукцією); стратегія слабких місць конкурентів (використання слабких місць конкурентів для домінування над ними); стратегія "подвійна гра" (демонстрація слабкості при впевненому становищі та демонстрація сили при хиткому становищі підприємства).

Наук. керівн. Шишмарьова Л. О.

**Література:** 1. Белоус О. П. Менеджмент: конкурентоспособность и эффективность / Белоус О. П., Панченко Е. Г. – К. : Знання України, 1992. – 400 с. 2. Кныш М. И. Конкурентные стратегии : учебн. пособ. / Кныш М. И. – СПб. : б. и., 2000. – 284 с. 3. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики : підручник / Борисенко З. М. – К. : Таксон, 2004. – 704 с.

УДК 005.511(083.92); [005.412:005.21]

**Козлова В. Ю.**

Студент 6 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто поняття бізнес-плану, функції та цілі розробки бізнес-плану, а також основну класифікацію бізнес-планів та основні методики їх розробки.*

*Аннотация. Рассмотрены понятие бизнес-плана, функции и цели разработки бизнес-плана, а также были рассмотрены основная классификация бизнес-планов и основные методики их разработки.*

*Annotation. In this article the concept of business plan, function, and whole developments of business plan were considered. Basic classification of business plan and basic methods of development of business plan were also regarded.*

*Ключові слова: бізнес-план, функції бізнес-плану, цілі бізнес-плану.*

В умовах ринкової системи господарювання жодне підприємство не може працювати прибутково без ретельно підготовленого плану. Досвід організації підприємництва свідчить, що планування діяльності організації набуває все більшого значення в умовах швидких змін у середовищі функціонування підприємства. Чим більш динамічним та невизначеним стає середовище діяльності, тим більше порядку має бути на самому підприємстві, тим більше уваги слід приділяти розробці стратегій та оперативних дій для їх реалізації. Відсутність чіткого плану є незаперечним свідченням незадовільного управління підприємством. Успіх підприємницького проекту, незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу, неможливий без чіткого уявлення про перспективи діяльності, без опрацювання надійних орієнтирів і реального плану господарювання. Сьогодні планування на відміну від недавнього минулого не є способом примусу підприємства до строго певного виду діяльності з боку держави, а є основним інструментом формування стратегії його розвитку як самостійного господарюючого суб'єкта.

Головне завдання кожного підприємства – розробити таку методику планування діяльності, при якій можна відстежити зміни умов виробництва й реалізації окремо взятого продукту на кожному етапі його життєвого циклу. Такою методикою визнана методика бізнес-планування [1].

Проблемами бізнес-планування займалось багато зарубіжних та вітчизняних вчених: Покропивний С. Ф. [1], Ляпунова С. І. [2], Котлярова В. Г. [3], Попова В. М. [2], Телетов О. С. [4], Алан Вест [5] та ін.

© Козлова В. Ю., 2012



Метою даної статті є визначення поняття бізнес-плану, його цілей та основних підходів до розробки бізнес-плану.

Бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

У бізнес-плані формулюються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, викладаються подробиці функціонування підприємства, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту [2].

Традиційно бізнес-план розглядається як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів. Такий план має переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

Не менш важливою є і внутрішня функція бізнес-плану, в межах якої можна виділити два напрямки його застосування:

1) як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес-плану вимагає визначення не тільки стратегічних напрямків і цілей діяльності, а й оперативних дій для їх досягнення. Тобто бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє поглибленому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільною для них роботою;

2) як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення по стадіях його виконання та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу [3].

Відтак з'являється можливість класифікувати бізнес-плани за певними ознаками:

за сферою бізнесу (виробництво, будівництво, роздрібна та оптова торгівля, надання послуг, посередницька діяльність тощо);

за масштабами бізнесу (великий, середній, малий);

за характеристиками продукту бізнесу (традиційний, принципово новий, виробничо-технічного чи споживчого призначення).

Крім того, залежно від типу інвестиційної ситуації в межах кожної класифікаційної ознаки можна виділити:

а) повний бізнес-план комерційної ідеї або інвестиційного проекту — підготовка для потенційного партнера або інвестора результатів маркетингового дослідження, обґрунтування стратегії виходу на ринок, очікуваних фінансових результатів;

б) бізнес-план фірми – визначення перспектив розвитку фірми на плановий період для ради директорів або зборів акціонерів, де обґрунтовуються необхідні обсяги інвестицій чи інших ресурсів;

в) бізнес-план структурного підрозділу – підготовка для вищого керівництва компанії плану розвитку господарської діяльності підрозділу для обґрунтування обсягів ресурсів, що централізовано виділяються, або обсягів прибутку, що залишаються в його розпорядженні [6].

Розробка бізнес-плану як комплексного багатофункціонального документа має кілька цілей.

По-перше, бізнес-план – це інструмент для залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проекту. Бізнес-план містить відомості не лише про виробничі, ринкові, організаційні, а й про фінансові аспекти майбутнього бізнесу.

По-друге, на початковій стадії реалізації підприємницького проекту бізнес-план служить основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками. За допомогою бізнес-плану підприємець має переконати своїх майбутніх ділових партнерів, а також найманих працівників, що підприємницька ідея справді є перспективною, а головне, що в підприємця є обґрунтована реальна програма успішної реалізації такої ідеї. Бізнес-план стандартизує процедуру ознайомлення з бізнесом, заощадує час, упорядковує контакти.

По-третє, бізнес-план – це спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом. Практика свідчить, що успіх підприємницької діяльності визначають три фактори:

1) правильне розуміння реальної ситуації в даний момент;

2) чітка постановка цілей, що їх бажає досягти підприємець;

3) якісне планування процесів переходу з одного стану в інший.

План з його конкретними комерційними цілями та програмою дій для їх досягнення спрямовує просування бізнесу до успіху.

По-четверте, бізнес-план – це спосіб попереднього визначення перешкод та запобігання виникненню проблем на шляху до успіху. Опрацювання бізнес-плану примушує підприємця моделювати ситуації, розробляти різні сценарії, з'ясовувати проблеми, які можуть стати на заваді підприємницькому проекту. Це дає змогу завбачити багато проблем, уникнути ускладнень або належним чином до них підготуватися та заздалегідь визначити способи подолання перешкод. Звичайно, бізнес-план не може запобігти всім можливим помилкам, але він дає шанс підприємцеві ще раз обдумати, чи відповідатимуть його дії ситуації, яка може виникнути.

По-п'яте, бізнес-план – це спосіб розвитку особистих управлінських якостей підприємця. Коли підприємець складає бізнес-план, він має охарактеризувати всі сторони майбутнього бізнесу. У процесі розробки бізнес-плану підприємець набуває досвіду оцінки умов конкуренції, засобів просування товарів на ринок, використання переваг власного бізнесу, фінансового планування тощо.

По-шосте, бізнес-план дає змогу перевірити реалістичність підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації. Можливо, що в результаті підготовки бізнес-плану з'ясується, що за даних економічних умов здійснення підприємницького проекту є нереальним або економічно недоцільним.

Розробка бізнес-плану – це достатньо трудомісткий процес. Практика свідчить, що для розробки середньої складності бізнес-плану (залежно від досвіду та підготовленості підприємця) необхідно до 200 годин.

Існують два підходи до розробки бізнес-плану. При першому підході автори ідеї (проекту) самі розробляють бізнес-план, залучаючи до цієї роботи менеджерів, маркетологів, юристів, фінансистів та інших спеціалістів і, зокрема, можливих інвесторів. Цьому підходу слід надавати перевагу. Другий підхід полягає в тому, що ініціатори бізнес-плану самі його не розробляють, а залучають для цього консалтингові фірми і експертів. Досвід вітчизняних і зарубіжних підприємств свідчить, що в розробці бізнес-плану обов'язково повинен брати участь керівник підприємства.

Існують певні особливості при розробці бізнес-планів для окремих підприємств і їх об'єднань. Можна виділити два основних підходи:

1) при плануванні діяльності об'єднань підприємств спочатку розробляють плани для окремих підприємств, а потім ці плани з'єднують в один бізнес-план.

2) спочатку розробляють загальний бізнес-план, а потім детермінують його для кожного підприємства.

При створенні нового підприємства в план включаються лише розрахункові показники. При вже існуючому бізнесі в план включаються звітні дані за попередні роки, з якими порівнюють показники планового року [5].

Нині в Україні найбільшого поширення набули такі західні методики з розробки бізнес-планів:

1) UNIDO (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) для країн, що розвиваються, з підготовки промислового техніко-економічного обґрунтування і її електронна версія COMFAR;

2) WORLD Bank (Всесвітній банк реконструкції та розвитку) та ін. [4].

Таким чином, бізнес-план – це специфічний плановий документ, у якому відображені організаційно-фінансові заходи для забезпечення виробництва окремих видів товарів, робіт, послуг. План дає можливість визначити перспективи розвитку майбутнього ринку збуту, оцінити витрати на виготовлення й реалізацію потрібної цьому ринку продукції, визначити її потенційну прибутковість. План повинен також дати відповідь: чи доцільно здійснювати інвестування виробництва з погляду самооплатності витрат.

*Наук. керівн. Великий Ю. М.*

**Література:** 1. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посібн. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 208 с. 2. Бизнес-планирование : учебник / под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 815 с. 3. Котлярова В. Г. Бизнес-план: технология разработки и обоснования : конспект лекций. Ч 1 / В. Г. Котлярова. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2004. – 104 с. 4. Телетов О. С. Бизнес-планирование : навчальний посібник з дисципліни "Бізнес-план" для студентів / О. С. Телетов. – Суми : СумДУ, 2005. 5. Вест А. Бизнес-план : учебно-практическое пособие / Вест А. ; пер. с англ. – М. : Проспект, 2004. – 224 с. 6. Бочкарев А. Семь нот менеджмента / А. Бочкарев. – 5-е изд., доп. – М. : ЗАО "Журнал Эксперт", ООО "Изд. ЭКСМО", 2002. – 656 с.

УДК 331.005.95

**Льоля А. В.**

Студент 6 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ВИКОРИСТАННЯ ВІДЕОКОНФЕРЕНЦІЙ У КОМБІНАЦІЇ З ІНШИМИ СУЧАСНИМИ МЕТОДАМИ ПІД ЧАС ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ**

*Анотація. Розкрито сутність сучасних методів підбору персоналу та виявлено особливості їх використання під час проведення відеоконференції з кандидатом на вакансію.*

*Аннотация. Раскрыта сущность современных методов подбора персонала и выявлены особенности их использования во время видеоконференции с кандидатом на вакансию.*

© Льоля А. В., 2012