

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ТА ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ
ЗАВДАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВО»
ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

Вінниця – 2023

Методичні рекомендації до самостійної роботи та виконання практичних завдань з дисципліни «Бізнес-планування та підприємництво» для здобувачів освітньої програми «Менеджмент». Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 45 с.

Укладач:

Панченко І.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса

Рецензенти:

Шкурат М.Є., доцент кафедри міжнародних економічних відносин ДонНУ імені Василя Стуса, к.е.н., доцент;

Поповський Ю.Б., доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики ДонНУ імені Василя Стуса, к.п.н., доцент.

Рекомендовано до видання на засіданні кафедри менеджменту та поведінкової економіки

Протокол № 3 від «19» вересня 2023 р.

Завідувач кафедри менеджменту

та поведінкової економіки

_____ Ольга ДОРОНІНА

Методичні рекомендації до самостійної роботи та виконання практичних завдань з дисципліни «Бізнес-планування та підприємництво» містить два змістовні модулі, теми дисципліни та завдання.

Рекомендовано до друку вченою радою економічного факультету

Донецького національного університету імені Василя Стуса

(протокол № 3 від «22» вересня 2023 р.)

© Панченко І.В., 2023 рік

© ДонНУ імені Василя Стуса, 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ.....	5
Тема 1. Теоретичні основи бізнес-планування.....	5
Тема 2. Структурно-логічна схема розробка та оформлення бізнес-плану ...	8
Тема 3. Підготовча стадія розробки бізнес-плану.....	10
Тема 4. Опис підприємства, галузі та продукції.....	13
Тема 5. Маркетинговий план і стратегія.....	18
ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ.....	22
Тема 6. Виробничий план.....	22
Тема 7. Організаційний план.....	26
Тема 8. Фінансовий план.....	33
Тема 9. Оцінка ризиків в бізнес-плануванні.....	39
Тема 10. Оформлення та презентація бізнес-плану.....	44
ЛІТЕРАТУРА.....	45

ВСТУП

Належне створення, а в подальшому функціонування та розвиток кожного суб'єкта господарювання, потребує детального планування, дієвим інструментом якого виступає процес бізнес-планування. Особливо при започаткуванні нового напрямку, виду економічної діяльності чи створенні стратегічного підрозділу підприємства важливе значення відводиться розробці бізнес-плану як детального попереднього аналізу та прогнозу перспектив підприємницького проекту. Особливо важливим є бізнес-планування господарської діяльності на сучасному етапі розвитку економіки, адже об'єктивно посилюється потреба в більш детальному та комплексному впровадженні сучасних елементів планування за для забезпечення життєздатності та планової конкурентоспроможності підприємства.

Бізнес-план охоплює практично всі функціональні напрями підприємства, починаючи від детального опису технології бізнес-проекту і закінчуючи ґрунтовними фінансовими розрахунками ефективності господарювання. Тому його розробка і контроль реалізації (в подальшому) значно сприяє як підвищенню ефективності, так і зниженню ризиків у започаткуванні нових напрямів підприємницької діяльності.

У відповідь на виклики сьогодення було розроблено освітній компонент «Бізнес-планування та підприємництво». Освітня компонента «Бізнес-планування та підприємництво» є дисципліною практичної та професійної підготовки, що викладається для здобувачів СО Бакалавр та сприяє розвитку відповідних компетентностей, що передбачені в межах ОП «Менеджмент».

Метою вивчення навчальної дисципліни є формування у майбутніх фахівців: знань і навичок, необхідних в процесі розробки та реалізації бізнес-плану; розуміння особливостей планування підприємницької діяльності та проектування бізнес-процесів; здатності аналізувати зовнішні та внутрішні чинники, оцінювати загрози та можливості при плануванні бізнес-проекту.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти повинні набути таких результатів навчання: оволодіння сучасними теоретичними підходами щодо процесу бізнес-планування підприємницької діяльності; визначення змісту процесу бізнес-планування в системі менеджменту підприємства; опанування форм, методів і процесу бізнес-планування; вивчення структури і технології розроблення типових бізнес-планів щодо економічного і соціального розвитку суб'єкта господарювання; знати вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану; бачення основних теоретичних засад створення власного бізнесу; виконання аналізу виробничо-господарської діяльності суб'єктів підприємницької діяльності; обґрунтування необхідності розробки стратегічних і тактичних планів та програм як інструментів реалізації основних функцій управління діяльністю; вивчення складу планових показників і методики їх розрахунку; використання методів прийняття фінансових рішень та оцінки інвестиційних пропозицій; вміння проводити експертизу підготовленого бізнес-плану.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає відмінність бізнес-плану від планів виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства?
2. Дайте визначення понять „бізнес-планування” та „бізнес-план”.
3. У чому полягають мета розробки бізнес-плану підприємства, його цілі та завдання?
4. Охарактеризуйте зовнішню та внутрішню функції розробки бізнес-плану.
5. Якими є джерела інформації для розробки бізнес-плану підприємства?
6. На чому базується методологічна схема розробки бізнес-плану підприємства?
7. Якими є основні принципи бізнес-планування, їх характеристика?
8. Якими є методи розрахунку показників бізнес-плану, у чому їх суть?
9. Охарактеризуйте основні етапи розробки бізнес-плану як документа.

Питання для самостійного вивчення

1. Концептуальні засади стратегічного планування.
2. Загальні принципи та методологія планування економічних показників.
3. Організаційна схема процесу бізнес-планування.
4. Ресурсні обмеження виконання бізнес-плану.

Питання для дискусії

1. Відмінність бізнес-плану від техніко-економічного обґрунтування, доцільність складання цих документів.
2. Взаємозв'язок та взаємообумовленість бізнес-плану і статуту підприємства.
3. Дотримання принципів, використання методів та джерел інформації залежно від розробки бізнес-плану нового підприємства, діючого підприємства, створення окремого стратегічного підрозділу чи започаткування нового виду діяльності підприємством.
4. Доцільність розробки бізнес-плану підприємства в умовах планової та ринкової економік; відмінності у функціях бізнес-плану?

Теми фіксованих виступів

1. Соціально-економічна необхідність бізнес-планування в умовах реформування економічної системи.
2. Функціонально-галузеві особливості бізнес-планування.
3. Трансформація планово-економічної системи господарювання та її відображення у бізнес-плануванні.

Тести

1. Оберіть вірне та повне визначення суті поняття „бізнес-планування”:

а) процес написання обов’язкових розділів бізнес-плану та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності;

б) розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на плановий період та обрання того варіанту, при якому досягається максимізація прибутку;

в) процес написання обов’язкових розділів бізнес-плану та оформлення їх згідно вимог;

г) розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на плановий період та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності.

2. Оберіть правильне та повне визначення суті поняття „бізнес-план”:

а) документ, який містить систему ув’язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту;

б) документ, який містить систему ув’язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами розрахунків, при яких досягається максимізація прибутку;

в) документ, який містить систему розрахунків, які ув’язані в часі та просторі;

г) документ, який містить мету, цілі та завдання бізнес-плану.

3. Оберіть характеристику, яка відповідає внутрішній функції бізнес-плану підприємства:

а) ознайомити заінтересованих інституцій фінансово-кредитної сфери, інвесторів із сутністю підприємницького проекту;

б) опрацювати систему управління реалізацією підприємницького проекту;

в) залучити необхідне фінансування для реалізації підприємницького проекту;

г) ознайомити потенційного працівника з основними аспектами діяльності (реалізації підприємницького проекту) підприємства.

4. Оберіть характеристику, яка відповідає зовнішній функції бізнес-плану підприємства:

а) ознайомити заінтересованих працівників з плановими термінами окупності інвестицій, вкладених у підприємницький проект підприємства;

б) опрацювати систему управління реалізацією підприємницького проекту;

в) визначити обсяги необхідного фінансування для реалізації підприємницького проекту;

г) ознайомити потенційного працівника з основними аспектами діяльності (реалізації підприємницького проекту) підприємства.

5. Яка з наведених нижче характеристик не відповідає цілям бізнес-планування:

- а) промоделювати систему управління підприємством;
- б) розвинути управлінські навички робітників підприємства;
- в) передбачити ускладнення / ризики функціонування підприємства;
- г) забезпечити процес „комунікації” між підприємством та інституціями зовнішнього середовища його функціонування.

6. Який з наведених нижче принципів не відповідає принципам бізнес-планування:

- а) максимізація прибутку;
- б) постійність;
- в) науковість;
- г) адекватність.

7. Якому методу планування відповідає така характеристика як „розрахунок критичних обмежень обсягів господарської діяльності підприємства”:

- а) нормативний;
- б) цільового прибутку;
- в) індикативний;
- г) оптимізації.

8. Якому методу планування відповідає така характеристика як „розрахунок розміру прибутку, який є бажаним для підприємства, після чого здійснюється розрахунок ресурсного забезпечення та обсягів діяльності, за рахунок яких може бути забезпечено цей прибуток”:

- а) максимізації прибутку;
- б) цільового прибутку;
- в) індикативного прибутку;
- г) оптимізації прибутку.

9. Якому методу планування відповідає така характеристика як „проведення випробувань для визначення необхідних даних для розрахунку тих, чи інших планових показників”:

- а) дослідно-статистичний;
- б) нормативний;
- в) оптимізації;
- г) лабораторних випробувань.

10. Яке з джерел інформаційної бази бізнес-планування не є характерним для внутрішніх даних:

- а) статистична звітність;
- б) статистичні бюлетені;
- в) власний досвід підприємця;
- г) управлінський облік.

ТЕМА 2. СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА СХЕМА РОЗРОБКИ ТА ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Питання для самоконтролю

1. Перелічіть фактори, які визначають структуру бізнес-плану як документа та вкажіть характер впливу кожного з них.
2. Назвіть обов'язкові розділи оптимальної структури бізнес-плану.
3. Якою є внутрішня логіка розробки бізнес-плану? Дайте коротку характеристику кожного етапу.
4. Наведіть та охарактеризуйте інші підходи до послідовності розробки бізнес-плану.
5. За якими двома напрямками слід розглядати вимоги до оформлення бізнес-плану як документа?
6. Наведіть характеристику та обґрунтуйте основні правила до оформлення бізнес-плану.
7. Якими є вимоги до оформлення структури бізнес-плану?
8. Яку інформацію слід обов'язково навести у Резюме проекту?
9. Яку інформацію по проекту наводять у Додатках?
10. Як слід оформляти титульний аркуш бізнес-плану?

Питання для дискусії

1. Відмінності у структурі та обсягах бізнес-плану виробничого, торговельного та підприємства сфери послуг.
2. Обов'язкові розділи та елементи бізнес-плану залежно від цілей його розробки: залучення інвестицій, одержання банківського кредиту, моделювання системи управління підприємством.
3. Чи доцільно (та як) змінювати структуру бізнес-плану у таких випадках: бізнес-проект потребує значних інвестицій; товар (послуга) є принципово новим; продукція є промислового призначення.
4. Обґрунтуйте доцільність (обов'язковість) кожного з обов'язкових розділів оптимального бізнес-плану.
5. Доведіть логіку послідовності написання розділів бізнес-плану.
6. Обґрунтуйте обов'язковість дотримання основних вимог щодо оформлення бізнес-плану як документа.

Теми фіксованих виступів

1. Бізнес-план як комплексне та системне відображення інвестиційного проекту.
2. Принципи та методи бізнес-планування.
3. Інформаційна база розрахунку бізнес-плану та проблеми її уніфікації.

Тести

1. Яка з наведених характеристик найменшою мірою визначає зміст і структуру бізнес-плану:
 - а) ціль розробки бізнес-плану;

- б) аудиторія, на яку розрахований бізнес-план;
- в) організаційно-правова форма та форма власності підприємства;
- г) характеристика продукту бізнесу.

2. Який з наведених нижче розділів бізнес-плану не належить до переліку обов'язкових:

- а) юридичний план;
- б) маркетинг план;
- в) план ризиків;
- г) галузь, підприємство, продукція.

3. Який з наведених нижче розділів бізнес-плану не відповідає внутрішній логіці розробки цього документа:

- а) маркетинг план;
- б) ризик план;
- в) виробничий план;
- г) фінансовий план.

4. Оберіть вірну послідовність розробки наведених нижче розділів бізнес-плану:

- а) маркетинг план; виробничий план; організаційний план; план ризиків; фінансовий план;
- б) виробничий план; маркетинг план; організаційний план; план ризиків; фінансовий план;
- в) організаційний план; маркетинг план; виробничий план; фінансовий план; план ризиків
- г) маркетинг план; виробничий план; організаційний план; фінансовий план; план ризиків.

5. Яка з наведених характеристик не відповідає вимогам до оформлення бізнес-плану:

- а) легкість у сприйнятті;
- б) структурованість документа;
- в) повнота викладення усієї можливої інформації по проекту та підприємству;
- г) рівність деталізації розрахунків у часі.

6. У чому полягає зміст такої вимоги до оформлення бізнес-плану як „науковість представлених результатів”:

- а) результати розрахунків основних показників мають бути розрахованими з дотриманням наукових підходів та методик;
- б) результати розрахунків основних показників слід порівняти з науково-обґрунтованими даними;
- в) проведені розрахунки повинні бути точними;
- г) проведені розрахунки повинні бути належною мірою деталізованими у часі.

7. Яку інформацію не обов'язково розміщувати на титульному аркуші бізнес-плану, призначеного для залучення зовнішнього фінансування:

- а) коротка назва проекту;
- б) назва банку чи потенційного інвестора;
- в) дата початку реалізації проекту;
- г) дата складання документа.

8. Яку інформацію найбільш доцільно перенести у Додатки:

- а) опис місії та стратегічних цілей підприємства;
- б) матрицю аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства;
- в) матрицю SWOT-аналіз;
- г) організаційну структуру управління підприємством (реалізацією підприємницького проекту).

9. Яку інформацію не доцільно представити у Резюме бізнес-плану:

- а) характеристика цільового ринку; форма участі суб'єкта (на кого розрахований документ) бізнес-плану;
- б) конкретні показники соціальної та економічної ефективності проекту з деталізацією у часі;
- в) основні економічні показники ефективності бізнес-проекту; загальні фінансові потреби по проекту;
- г) можливості підприємства та стратегія реалізації бізнес-проекту.

ТЕМА 3. ПІДГОТОВЧА СТАДІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Питання для самоконтролю

1. Вкажіть на місце та роль підготовчої стадії у процедурі розробки бізнес-плану підприємства?
2. У чому полягає зв'язок між підготовчою стадією розробки бізнес-плану та процесом стратегічного планування?
3. Якою є загальна логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану?
4. У чому полягає суть проведення зовнішнього аналізу та якою є його роль на підготовчій стадії розробки бізнес-плану?
5. Логіка та методика побудови матриці оцінки загальноекономічних факторів впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту.
6. Аналіз галузевих факторів як складова зовнішнього аналізу, його завдання.
7. Аналіз конкурентоспроможності підприємства, його місце у процесі проведення зовнішнього аналізу; методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

8. У чому полягає суть проведення внутрішнього аналізу та якою є його роль на підготовчій стадії розробки бізнес-плану?

9. Матриця SWOT-аналіз проекту: методика складання, місце та роль в межах внутрішнього аналізу.

10. Що таке місія підприємства (бізнес-проекту), якими є її основні елементи та у чому полягає доцільність розробки?

11. Дайте визначення терміну „цілі” підприємства (підприємницького проекту).

12. Якими є вимоги до їх формування, які вони виконують функції та за якими напрямками їх слід формувати?

13. Процес аналізу стратегічних альтернатив та обрання стратегії реалізації підприємницького проекту: мета та місце в межах підготовчої стадії розробки бізнес-плану.

14. Якою є основна мета формування ділової (конкурентної) стратегії? Наведіть декілька методичних підходів до їх формування.

15. Розробка тактики реалізації підприємницького проекту: зміст цієї роботи, види тактики.

Питання для самостійного вивчення

1. Процес планування та формування стратегії підприємства.

2. Теоретичні засади оцінки рівня конкурентоспроможності продукції підприємства.

Питання для дискусії

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

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

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

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

Тести

1. Який з наведених нижче етапів не входить до логіки процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану:

- а) проведення зовнішнього аналізу;
- б) проведення внутрішнього аналізу;
- в) оцінка фінансових альтернатив;
- г) аналіз стратегічних альтернатив.

2. Оберіть з наведених нижче характеристик ту, яка найбільш повною мірою відповідає змісту зовнішнього аналізу на підготовчій стадії розробки бізнес-плану:

- а) визначення сильних і слабких сторін підприємства (підприємницького проекту), оцінка конкурентоспроможності;
- б) визначення місії та стратегічних цілей підприємства;
- в) розробка стратегії і тактики реалізації підприємницького проекту;
- г) оцінка загальноекономічних факторів зовнішнього середовища, аналіз галузевих факторів, оцінка конкурентоспроможності.

3. Що є метою зовнішнього аналізу в межах підготовчої стадії розробки бізнес-плану:

- а) виявити сприятливі можливості та загрози для підприємства, ідентифікувати ключові фактори успіху;
- б) провести оцінку загальноекономічних факторів впливу на реалізацію підприємницького проекту;
- в) визначити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- г) визначити рівень інвестиційної привабливості галузі функціонування підприємства.

4. Що є метою проведення внутрішнього аналізу в рамках підготовчої стадії розробки бізнес-плану підприємства:

- а) виявити сприятливі можливості та загрози для підприємства, ідентифікувати ключові фактори успіху;
- б) виявити сильні та слабкі сторони підприємства (проекту);
- в) визначити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- г) скласти „дерево” цілей реалізації підприємницького проекту.

5. Матриця SWOT-аналіз передбачає набір факторів за такими чотирма напрямками:

- а) загальноекономічні фактори зовнішнього середовища, галузеві фактори, рівень конкурентоспроможності, можливості і загрози;
- б) фінанси, персонал, виробництво, маркетинг;
- в) місія, цілі, стратегія, тактика;
- г) зовнішні можливості, зовнішні загрози, внутрішні сильні сторони, внутрішні слабкі сторони.

6. Який з наведених нижче елементів не доцільно враховувати при формулюванні місії підприємства:

- а) призначення підприємства з точки зору задоволення певної потреби;
- б) конкурентні переваги підприємства;
- в) ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства;
- г) на якому ринку (сегменті) підприємство вестиме конкурентну боротьбу.

7. За яким з наведених нижче напрямів не доцільно формувати стратегічні цілі підприємства (реалізації підприємницького проекту):

- а) становище підприємства на ринку;
- б) інноваційність діяльності;

- в) споживачі;
- г) соціальна відповідальність бізнесу.

8. Яка з наведених дій не відповідає етапам обрання стратегії реалізації підприємницького проекту:

- а) формування загальної стратегії;
- б) визначення стратегій диверсифікації;
- в) визначення функціональних стратегій;
- г) формування ділової стратегії.

9. Які з перелічених нижче стратегій відповідають типам бізнес-стратегій забезпечення конкурентної переваги підприємства за М. Портером:

- а) вдосконалення, спеціалізації, здешевлення, звуження;
- б) контролю над витратами, диференціації, фокус витрат, фокус диференціації;
- в) „вдосконалюй те, що робиш”, розвитку ринку, розробки нових товарів, диверсифікації;
- г) інтенсивний ріст, інтеграційний ріст, диверсифікаційний ріст, контролю над затратами.

10. Який з наведених нижче заходів не відповідає наступальній тактиці підприємства:

- а) злиття з іншими підприємствами;
- б) модернізація, реорганізація;
- в) активний маркетинг;
- г) вдосконалення управління.

ТЕМА 4. ОПИС ПІДПРИЄМСТВА, ГАЛУЗІ ТА ПРОДУКЦІЇ

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає мета та основні цілі розробки розділу „Галузь, підприємство та його продукція”?
2. Яку характеристику слід навести про підприємство?
3. Яку інформацію слід навести про підприємство додатково у випадку розробки бізнес-плану створення нового чи діючого підприємства?
4. Яку інформацію повинна містити характеристика продукції (послуг) підприємства?
5. Охарактеризуйте суть поняття та необхідність обґрунтування етапів життєвого циклу продукції (послуги) підприємства.
6. Чи доцільно враховувати сезонність збуту продукції (надання послуг)?
7. Якою є методика врахування сезонності попиту?
8. Як можна розрахувати та описати у бізнес-плані вплив факторів на споживання продукції (послуг) підприємства?
9. Якою є основна мета опису базових галузевих параметрів?

10. Які питання слід розкрити, даючи опис галузі функціонування підприємства?

11. У чому суть та якою є методика проведення аналізу інвестиційної привабливості галузі?

12. Які Ви знаєте методи оцінки рівня конкуренції на ринку?

13. Наведіть декілька прикладів представлення ринкової конкуренції у матричному вигляді.

14. Що є основною метою розробки розділу „Дослідження ринку” та які питання слід розкрити у цьому розділі?

15. Охарактеризуйте послідовність розробки розділу „Дослідження ринку”.

16. Назвіть та охарактеризуйте кількісні методи прогнозування обсягів реалізації продукції (надання послуг) підприємства.

17. Назвіть та охарактеризуйте якісні методи прогнозування обсягів реалізації продукції (надання послуг) підприємства.

Практичні завдання

1. Вихідні дані:

Підприємство	Частка ринку за роками, %				Частка ринку в квадраті			
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
1	52,3	38,3	28,5	25,8				
2	-	-	-	7,2				
3	9,8	14,4	10,8	8,5				
4	11,9	18,6	28,3	29,7				
5	17,6	24,4	27,9	23,9				
6	2,0	1,2	2,7	3,6				
7	4,1	1,8	0,7	0,4				
8	1,0	0,7	0,4	0,3				
9	0,1	0,1	0,1	0,1				
10	1,2	0,5	0,6	0,5				
РАЗОМ	100	100	100	100				
Місткість ринку, млрд. грн.	8,1	9,6	10,4	12,1				

Використовуючи наведені в таблиці дані, визначте наступне:

- рівень інтенсивності конкуренції на ринку (з використанням індексу Герфінделя-Гіршмана);
- темп зростання/скорочення ринку;
- розбити конкурентів на дві групи, за параметром ринкова частка яких станом на останній рік перевищує середньо ринкову;
- заповнити таблицю “Середня частка та дисперсія груп конкурентів; темпи приросту ринкових часток і відхилення від дисперсії конкурентів”;
- побудувати матрицю “розмір ринкової частки – темп росту ринкової частки”.

2. На основі даних щодо обсягів споживання трьох видів продукції (таблиця), знайти індекси сезонності, побудувати рівняння та графіки сезонності споживання досліджуваних виробів. Для розрахунків скористатись табличними формами, наведеними нижче. Зробити висновки

Квартали	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	Продукція								
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1 квартал	1037,7	173,6	426,4	1040,5	203,9	403,1	1241,2	227,5	458,3
2 квартал	1244,6	174,0	424,3	1204,4	197,1	388,7	1347,5	213,0	433,5
3 квартал	1407,9	172,5	422,5	1384,6	199,0	413,2	1537,6	235,0	480,3
4 квартал	1255,7	227,7	677,3	1335,7	265,7	703,8	1539,9	285,1	769,5

Розрахунки індексів сезонності споживання продукції методом аналітичного вирівнювання по прямій

Рік, квартал		Обсяг споживання, тис. грн. (y)	t	t ₂	t*y
1-й	1		-11		
	2		-9		
	3		-7		
	4		-5		
2-й	1		-3		
	2		-1		
	3		1		
	4		3		
3-й	1		5		
	2		7		
	3		9		
	4		11		
РАЗОМ			0		

Питання для самостійного вивчення

1. Теоретичні засади та методика побудови графіків життєвого циклу підприємства та життєвого циклу продукції (послуги).
2. Методика та показники оцінки рівня конкуренції на ринку.
3. Методика проведення сегментації ринку.
4. Методика прогнозування обсягів реалізації продукції (надання послуг).

Питання для дискусії

1. Доцільність розробки розділу „Галузь, підприємство та його продукція”.

2. Вплив фактора сезонності обсягів продаж на результати фінансово-економічної ефективності реалізації проекту та як це відображається у бізнес-плані?

3. Способи та джерела збору інформації для оцінки рівня конкуренції на ринку.

4. Переваги та недоліки представлення інформації про ринкову конкуренцію у матричній формі.

5. Об'єктивна необхідність здійснення сегментації ринку при розробці розділу „Дослідження ринку”.

Тести

1. Які з наведених характеристик найбільш повно відображають питання, які слід висвітлити при наведенні характеристики підприємства у розділі „Галузь, підприємство та його продукція”:

а) форма власності; наявність приміщень та виробничих потужностей; розмір потреби у інвестиціях;

б) організаційно-правова форма; організаційна структура управління; розмір сформованого статутного капіталу; склад та структура персоналу;

в) розмір статутного капіталу; асортиментна структура виробництва і реалізації продукції; система ціноутворення;

г) форма власності; організаційно-правова форма; розмір статутного капіталу; життєвий (діловий) цикл функціонування підприємства.

2. Яку з наведених характеристик не доцільно включати до питань, які слід висвітлити при наведенні характеристики продукції (послуг) підприємства у розділі „Галузь, підприємство та його продукція”:

а) етапи життєвого циклу;

б) показники якості;

в) собівартість виробництва і збуту;

г) економічні показники.

3. Яку з наведених характеристик не доцільно включати до питань, які слід висвітлити при наведенні опису галузевих параметрів у розділі „Галузь, підприємство та його продукція”:

а) складання матриці „аналіз загальноекономічних галузевих факторів”;

б) прогноз тенденцій розвитку галузі;

в) розкриття поведінки підприємства у галузі;

г) динаміка обсягів продаж у галузі.

4. Матриця інвестиційної привабливості галузі складається за такими двома параметрами:

а) рівень конкуренції в галузі та стадія розвитку галузі;

б) рівень конкуренції в галузі та кількість конкурентів;

в) стадія розвитку галузі та обсяг інвестицій у галузь;

г) стадія розвитку галузі та валові питомі капіталовкладення у розрахунку на одне підприємство.

5. Індекс Херфіндаля-Хершмана розраховують як:
- суму ринкових часток конкурентів;
 - добуток ринкових часток конкурентів;
 - різницю квадратів ринкових часток конкурентів;
 - суму квадратів ринкових часток конкурентів.
6. На ринку присутні конкуренти з такими ринковими частками: 1-ше підприємство – 25%; 2-ге та 3-тє – по 20%; ще 5-ть підприємств – по 7%. Зробіть висновок щодо рівня конкуренції на ринку.
- ринок монополізований;
 - ринок нормальної конкуренції;
 - ринок з низьким рівнем конкуренції;
 - ринок олігополізований.
7. Який етап завершує внутрішню логіку розробки розділу „Дослідження ринку”:
- визначення місткості ринку;
 - ідентифікація потенційних споживачів продукції (послуг);
 - оцінка конкурентної позиції підприємства;
 - прогнозна оцінка обсягів продаж.
8. У чому полягає принципова відмінність якісних методів прогнозування обсягів продаж продукції (надання послуг) підприємства порівняно з кількісними методами:
- якісні методи базуються на інформації, отриманій внаслідок досвіду, знань та інтуїції дослідника;
 - якісні методи дозволяють врахувати не лише обсяги продаж, але і рівень якості обслуговування покупців;
 - якісні методи базуються на математичних розрахунках;
 - якісні методи використовуються у ситуаціях, коли прийняті в певний момент часу управлінські рішення залежать від рішень, прийнятих раніше, і у свою чергу визначають сценарії подальшого розвитку подій.
9. Метод рівня споживання, який використовується для прогнозування обсягів продаж продукції (надання послуг) базується на:
- прийнятті за еталон фактичних даних одного ринку для іншого;
 - використанні інформації про норми та нормативи споживання населенням товарів (послуг);
 - змінах у попиті залежно від зміни доходів споживачів чи цін на товари (послуги);
 - експертному оцінюванні найбільш ймовірних обсягів продаж.
10. Метод аналізу часових рядів для прогнозування обсягів продаж продукції (надання послуг) базується на:
- прийнятті за еталон фактичних даних одного ринку для іншого;
 - змінах у попиті залежно від зміни доходів споживачів чи цін на товари (послуги);

в) стратегічному спостереженні закономірностей розвитку обсягів продаж, визначенні тенденцій цих змін та продовження цієї тенденції на плановий період;

г) використанні інформації про норми та нормативи споживання населенням товарів (послуг).

ТЕМА 5. МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН І СТРАТЕГІЯ

Питання для самоконтролю

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу „Маркетинг-план”?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі „Маркетинг-план”?
3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу „Маркетингплан”.
4. Дайте визначення сутності поняття маркетингова стратегія та наведіть декілька її типів.
5. Яку інформацію слід навести про товарну та асортиментну політику підприємства?
6. Наведіть приклади цінових стратегій та охарактеризуйте методи встановлення ціни.
7. Яку характеристику у розділі „Маркетинг-план” слід навести щодо опису каналів збуту продукції підприємства?
8. Якими є підходи до визначення бюджету витрат на маркетинг? Наведіть приклад складання таблиці бюджету витрат на рекламу.
9. Яким є можливий розподіл бюджету витрат на маркетинг?
10. Наведіть приклад та охарактеризуйте табличну форму для прогнозування обсягів продаж продукції (надання послуг)?

Практичні завдання

1. На перше січня поточного року вартість продукції на внутрішньому ринку складала 1100 грн., а вартість його аналога на зовнішньому ринку - 30 доларів США. Передбачається, що ціна продукції на внутрішньому ринку буде зростати щомісяця на 3%, у той час як ціна його аналога за кордоном буде збільшуватися на 0,3% на місяць. Співвідношення курсів валют складає 35 грн./ 1 дол. США, а темпи зростання курсу долара стосовно гривні складають 1% на місяць. Визначити, у якому місяці ціна продукції на внутрішньому ринку перевищить ціну на його закордонний аналог?

2. Для «Продукції 1» ціна збуту в першому місяці проекту складає 100 грн. за од., а темпи зростання ціни внаслідок інфляції складають 15% річних. Для «Продукції 2» значення, відповідно, рівні 90 грн. і 10% річних. Визначити, у якому місяці проекту надходження від продаж «Продукції 1» перевищать надходження від продаж «Продукції 2».

3. При підвищенні ціни на продукцію з 20000 грн. до 40000 грн. попит зменшився з 100 од. до 50 од. на день. Визначити коефіцієнт еластичності попиту від ціни та зміну виручки продавця.

4. За даними таблиці визначити коефіцієнти еластичності для кожної групи товарів та заповнити таблицю:

Продукція	Ціна, грн.			Обсяг збуту, од.		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Продукція 1	20	18	14	?	1200	1733
Продукція 2	32	?	35	800	780	819
Продукція 3	40	35	30	650	?	716

5. Побудуйте рівняння лінійної прогресії, що відображає залежність між обсягами реалізації продукції (в натуральних одиницях) і ціною, використовуючи інформацію: обсяг продаж, од: 520, 510, 590, 610, 640, 724 ціна за одиницю: 17, 18, 16, 15, 14, 16.

Питання для самостійного вивчення

1. Процес планування та формування маркетингової стратегії.
2. Методичні засади сегментування і позиціонування підприємства та його продукції на ринку.
3. Управління інструментами маркетингу.
4. Стратегія розподілу продукції підприємства та управління каналами збуту.

Питання для дискусії

1. Обґрунтування доцільності та обсягів витрат на маркетинг.
2. Взаємообумовленість стратегії маркетингу, витрат на маркетинг та кінцевих результатів ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.
3. Чи вірним є розподіл витрат на маркетинг у таких пропорціях: 70% - витрати на рекламу; 25% - витрати на заходи зі стимулювання збуту; 5% - витрати на проведення маркетингових досліджень.
4. Переваги та недоліки типової форми відображення прогнозу продаж продукції (надання послуг).

Теми фіксованих виступів

1. Основні показники та інформаційна база розрахунку плану маркетингу.
2. Прогнозні моделі реалізації товарів та їх відображення у плані маркетингу.
3. Обґрунтування плану реалізації товарів ресурсним потенціалом та його використання в плані маркетингу.

Тести

1. Оберіть вірну та повну мету розробки розділу „Маркетинг-план”:
 - а) розрахувати обсяг витрат на маркетинг;
 - б) визначити ціну на продукцію (послуги) підприємства;

в) обґрунтувати стратегію виходу підприємства на ринок та успішного функціонування на ньому;

г) визначити чи продукція (послуги) підприємства будуть користуватись попитом на ринку.

2. Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу „Маркетинг-план”:

а) опис цільового ринкового сегмента;

б) вибір каналів збуту продукції;

в) проведення сегментації споживачів;

г) опис заходів з підтримки просування продукції (послуг) підприємства на ринок.

3. Визначте, яка з наведених нижче стратегій не належить до типів маркетингових стратегій підприємства:

а) неконцентрованого (масового) маркетингу;

б) недиференційованого (масового) маркетингу;

в) диференційованого маркетингу;

г) концентрованого маркетингу.

4. Стратегію цінових ліній використовують у випадку:

а) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;

б) встановлення ціни на нові види продукції (послуг);

в) встановлення ціни на продукцію (послуги), яка є аналогічною до представлених на ринку;

г) встановлення ціни із урахуванням витрат на доставку продукції (послуг).

5. Стратегію закріплення на ринку використовують у випадку:

а) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;

б) встановлення ціни на нові види продукції (послуг);

в) встановлення ціни на продукцію (послуги), яка є аналогічною до представлених на ринку;

г) встановлення ціни із урахуванням витрат на доставку продукції (послуг).

6. Метод вартості виготовлення для визначення ціни на товари (послуги) підприємства передбачає:

а) розрахунок загальної суми витрат та додавання до неї певної норми прибутку;

б) додавання до повної суми витрат норми прибутку, яка відповідає вкладу підприємства у формування вартості виробу (послуги);

в) встановлення ціни, яка забезпечує планову рентабельність підприємства;

г) додавання до суми змінних витрат на одиницю продукції суми, яка покриває витрати та забезпечує достатню норму прибутку.

7. Метод маржинальних витрат для встановлення ціни на товари (послуги) підприємства передбачає:

а) додавання до суми змінних витрат на одиницю продукції суми, яка покриває витрати та забезпечує достатню норму прибутку.

б) розрахунок загальної суми витрат та додавання до неї певної норми прибутку;

в) додавання до повної суми витрат норми прибутку, яка відповідає вкладу підприємства у формування вартості виробу (послуги);

г) встановлення ціни, яка забезпечує планову рентабельність підприємства.

8. Таблична форма бюджету витрат на рекламу не дає відповіді на питання:

а) які засоби реклами передбачається використовувати;

б) якими є витрати на рекламу підприємства станом на початок реалізації підприємницького проекту;

в) якими є загальні витрати підприємства на організацію рекламної кампанії;

г) як витрати на рекламу будуть розподілені протягом планового періоду.

9. Найбільш доцільним є такий поділ витрат на маркетинг:

а) 75% - витрати на рекламу; 20% - витрати на стимулювання збуту; 5% - витрати на проведення маркетингових досліджень;

б) 65% - витрати на рекламу; 25% - витрати на стимулювання збуту; 10% - витрати на проведення маркетингових досліджень;

в) 70% - витрати на рекламу; 25% - витрати на стимулювання збуту; 5% - витрати на проведення маркетингових досліджень;

г) 75% - витрати на рекламу; 15% - витрати на стимулювання збуту; 10% - витрати на проведення маркетингових досліджень.

10. Оберіть відповідь, яка правильно та найбільш повно відображає інформацію, яку наводять у табличній формі прогнозу продаж продукції (надання послуг) підприємства:

а) вид продукції (послуг) та обсяг реалізації у натуральному вираженні; ціна продукції (послуг); обсяг продаж у вартісному вираженні; загальний прогноз продаж за періодами планування;

б) обсяг реалізації у натуральному вираженні; ціна продукції (послуг); обсяг продаж у вартісному вираженні; загальний прогноз продаж за періодами планування;

в) обсяг продаж у вартісному вираженні за сегментами ринку підприємства; загальний прогноз продаж за періодами планування;

г) ринок; вид продукції (послуг) та обсяг реалізації у натуральному вираженні; ціна продукції (послуг); обсяг продаж у вартісному вираженні; загальний прогноз продаж.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

ТЕМА 6. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН

Питання для самоконтролю

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу „Виробничий план”?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі „Виробничий план”?
3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу „Виробничий план”.
4. Якими є можливі додаткові питання, які слід висвітлити у розділі „Виробничий план”?
5. Яку інформацію слід навести у „Виробничому плані” про технологічний процес виготовлення продукції (надання послуг)?
6. Наведіть приклад оформлення табличної форми для планування виробничої програми підприємства.
7. Окресліть напрями та етапи формування матеріально-технічної бази підприємства (підприємницького проекту).
8. Наведіть приклад складання табличної форми для планування потреби у матеріально-технічній базі підприємства (проекту).
9. Яким чином здійснюється планування потреби підприємства (проекту) в основних фондах?
10. Яким чином здійснюється планування потреби підприємства (проекту) в оборотних активах?
11. Наведіть приклад складання табличної форми для планування потреби підприємства (проекту) в оборотних активах.
12. Охарактеризуйте методику планування потреби у персоналі.
13. Охарактеризуйте табличну форму для планування потреби у персоналі та розрахунку фонду оплати праці.
14. Дайте визначення умовно-постійних та умовно-змінних витрат і наведіть їх приклади.
15. Охарактеризуйте методичні засади встановлення норм ресурсного забезпечення бізнес-проекту.
16. Наведіть приклад складання таблиці витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг) підприємства.
17. Представте табличну форму для планування кошторису витрат та калькуляції собівартості продукції (послуг) підприємства.
18. Обґрунтуйте підходи до планування обсягів господарської діяльності підприємства, виходячи з ефективності використання його ресурсного забезпечення.

Практичні завдання

1. Обґрунтувати мінімальний розмір торгової площі магазину, при якому досягається беззбитковість функціонування підприємства, враховуючи, що: дохідовіддача торгової площі відділу підакцизних товарів становить 1,5 тис. грн. / 1 кв. м, а відділу інших продовольчих товарів – 2,5 тис. грн. / 1 кв. м. Співвідношення торгової площі відділу підакцизних товарів та відділу інших продовольчих товарів складає 2 до 5. Середньомісячні постійні витрати підприємства становлять 35 тис. грн. Підприємство є платником єдиного податку за ставкою 6%.

Обґрунтувати мінімальний розмір торгової площі магазину, при якому досягається беззбитковість функціонування підприємства за умови здійснення підприємницької діяльності як фізична особа – суб'єкт підприємницької діяльності із сплатою єдиного податку в розмірі 200 грн. на місяць. Чисельність найманих працівників складає 6 осіб.

Визначити точку мінімальної рентабельності підприємства за умови, що у підприємницьку діяльність вкладено 500 тис. грн., а ставка дисконту складає 10% річних.

2. На основі даних таблиці розрахувати основні техніко-економічні показники, визначити критичний (беззбитковий) обсяг діяльності підприємства та запас безпеки (скористатись прикладом оформлення результатів у таблиці „Постійні та змінні витрати і розрахунок точки беззбитковості”), побудувати графік беззбитковості, врахувавши:

- підприємством заплановано реалізувати 144 тис. одиниці продукції;
- ціна реалізації одиниці продукції складає 15 грн.;
- собівартість продукції складає 50% від її ціни та включає ПДВ до відшкодування;
- сумарні нарахування на заробітну плату складають 37%;
- підприємство знаходиться на загальній системі оподаткування.

№	Стаття витрат	Сума на рік, грн.
1	Фонд основної заробітної плати, включаючи нарахування	210000
2	Додаткова заробітна плата за виконання планового товарообороту, без нарахування	21600
3	Амортизація основних засобів	12000
4	Оренда приміщення	72000
5	Комунальні витрати, які відносяться на собівартість	324000
6	Комунальні витрати, які не відносяться на собівартість	24000
7	Інші адміністративні витрати	60000
Всього витрати:		841600

3. Знайти обсяг продукції у точці мінімальної рентабельності за такими даними: зарплата керівника проекту – 1000 грн.; оренда офісу – 500 грн.; витрати на рекламу – 250 грн.; інші адміністративні витрати – 500 грн.; собівартість одиниці продукції – 50 грн.; рентабельність – 25%; обсяг залучених у бізнес інвестицій – 10000 грн.; ставка депозиту - 10%.

Питання для самостійного вивчення

1. Система матеріально-технічного забезпечення на підприємстві.
2. Виробнича потужність та виробнича програма підприємства.
3. Теоретико-методичні засади організації виробництва.
4. Методика нормування ресурсного забезпечення підприємства.

Питання для дискусії

1. Переваги та недоліки табличних форм, які використовуються у „Виробничому плані”.
2. Доцільність застосування методів встановлення норм ресурсного забезпечення бізнес-проекту.
3. Інформаційна база планування потреби у ресурсному забезпеченні.
4. Переваги та недоліки методів планування потреби в основних фондах.
5. Переваги та недоліки методів планування потреби в оборотних активах.
6. Переваги та недоліки методів планування потреби у персоналі.
7. Методика планування індикативних обмежень обсягів господарської діяльності підприємства.

Теми фіксованих виступів

1. Обґрунтування виробничої потужності об'єкта бізнес-планування.
2. Обґрунтування потреби об'єкта бізнес-планування матеріальними ресурсами.
3. Моделювання окремих показників „Виробничого плану”.

Тести

1. Оберіть вірну та повну мету розробки розділу „Виробничий план”:
 - а) здійснити розрахунок витрат на виробництво продукції (надання послуг) та собівартості одиниці продукції (послуги);
 - б) визначити ефективність використання ресурсного забезпечення підприємства;
 - в) обґрунтувати можливості підприємства щодо залучення ресурсів та організації виробництва обсягів продукції (надання послуг) згідно плану, якості та у відповідний час;
 - г) обґрунтувати максимальну кількість продукції (послуг), яку може виготовити (надати) підприємство.
2. Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу „Виробничий план”:
 - а) обґрунтування потреби у матеріально-технічній базі;
 - б) планування виробничої потужності;
 - в) розподіл витрат на умовно-постійні та умовно-змінні;
 - г) встановлення ціни на продукцію (послуги).

3. Що є основним ресурсним обмеженням у „Виробничому плані”?:

- а) виробнича потужність підприємства;
- б) кількість виробничих операцій;
- в) ресурсне забезпечення;
- г) матеріально-технічна база.

4. Потребу підприємства (проекту) в основних виробничих фондах розраховують:

- а) діленням планового обсягу діяльності підприємства на фактичну фондомісткість;
- б) множенням планового обсягу діяльності підприємства на фактичну фондомісткість;
- в) множенням фондівіддачі основних фондів підприємства на плановий обсяг діяльності підприємства;
- г) множенням фондівіддачі основних фондів підприємства на фактичну суму його основних фондів.

5. Норматив оборотних активів у виробничих запасах розраховують:

- а) діленням середньодобового споживання матеріалів на норму запасу їх споживання;
- б) множенням середньодобового споживання матеріалів на норму запасу їх споживання;
- в) як різницю між середньодобовим споживанням матеріалів та нормою запасу їх споживання;
- г) як суму середньодобового споживання матеріалів та норми запасу їх споживання.

6. Визначте потребу підприємства (проекту) у робітниках за такими даними: для робітників передбачено 4 робочих місця; час роботи підприємства – 12 год. на день; норма підготовчо-заклучного часу робітника – 1 год.; нормативний робочий час одного робітника – 8 год. на день; підприємство працює без вихідних та святкових; кількість днів відпустки робітника – 24; кількість святкових днів у році – 10; коефіцієнт, який враховує планові неявки складає 0,96.

- а) 8 осіб;
- б) 12 осіб;
- в) 4 особи
- г) 10 осіб.

7. Товарооборот підприємства за умови ефективного використання його торгової площі визначають:

- а) множенням фактичної торгової площі підприємства на найбільше значення (серед конкурентів) обсягу товарообороту, який припадає на один кв. м. торгової площі;
- б) діленням обсягу товарообороту підприємства на його торгову площу;

в) діленням загального товарообороту в галузі на загальну торгову площу галузі;

г) множенням фактичної торгової площі галузі на середні по галузі обсяги товарообороту, який припадає на один кв. м торгової площі та діленням отриманого значення на кількість підприємств у галузі.

8. За якими складовими слід визначати потребу у матеріально-технічній базі підприємства в межах розділу „Виробничий план”:

а) будівлі і споруди; транспортні засоби; ЕОМ; інші основні фонди;

б) виробничі, складські, громадські, офісні та технологічні приміщення;

в) будівлі і споруди; машини і обладнання; сировина та матеріали;

г) основні фонди та оборотні активи.

9. Яким буде беззбитковий обсяг виробництва продукції за таких умов: дохід від реалізації продукції (послуг) – 2160 тис. грн.; змінні витрати – 1600 тис. грн.; постійні витрати – 400 тис. грн.; ціна одиниці продукції – 15 грн.:

а) 140 828 грн.;

б) 180 828 грн.;

в) 144 828 грн.

г) 102 828 грн.

10. Якою буде сума цільового прибутку підприємства, якщо показники рентабельності конкурентів у зоні діяльності підприємства складають 8%; собівартість виробництва - 2 млн. грн. Потреба у капіталізації складає 50 тис. грн. Частка чистого прибутку для виробничого розвитку - 50%:

а) 950 000 грн.;

б) 500 000 грн.;

в) 60 000 грн.;

г) 30 000 грн.

ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

Питання для самоконтролю

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу „Організаційний план”?

2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі „Організаційний план”?

3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу „Організаційний план”.

4. Якими є можливі додаткові питання, які слід висвітлити у розділі „Виробничий план”?

5. Що таке організаційна структура управління, якими є її основні типи? Охарактеризуйте їх.

6. Якою є послідовність розробки проекту організаційної структури управління підприємством (реалізацією проекту)?

7. Які Ви знаєте показники оцінки та принципи побудови організаційної структури управління?

8. Які питання слід висвітлити в „Організаційному плані”, характеризуючи потребу у ключовому управлінському персоналі?

9. У чому полягає потреба складання матриці управлінських можливостей підприємства? Охарактеризуйте її.

10. Що таке календарний план-графік основних етапів робіт щодо підготовки до реалізації проекту? Як він складається та на які питання дає відповіді?

11. Яку інформацію слід навести в „Організаційному плані” щодо правових аспектів реалізації проекту?

Ситуаційні завдання

Ситуація 1

На зборах акціонерів Іванова обрали директором підприємства. Його попередник пішов на пенсію, залишивши працездатний колектив в скрутному фінансовому становищі. До цього Іванов три роки працював заступником директора з економічних питань. Він екстраверт, товариський, грамотний, за темпераментом швидше флегматик ніж сангвінік, більше орієнтований на результати роботи. Іванову необхідно вибрати собі двох заступників. Є кілька кандидатур з різними наборами ділових якостей і психологією взаємин.

Кандидат 1 орієнтований на людські відносини, прагне до того, щоб в колективі були доброзичливий клімат, взаємна довіра співробітників, відсутність конфліктів. Однак він багато часу приділяє контактам і комунікаціям і не завжди домагається виконання планових показників то підрозділу. Рішення і вказівки Кандидата 1 не завжди конкретні і розраховані на грамотних співробітників.

Кандидат 2 орієнтований на роботу і досягнення кінцевих результатів. Він ще молодий керівник, честолюбний, завжди домагається досягнення поставлених цілей, використовуючи авторитарний стиль керівництва. В інтересах справи Кандидат 2 йде на загострення відносин, незважаючи на статус колег і не враховуючи психологію співробітників, за що отримав прізвисько «кар'єрист».

Кандидат 3 вважає за краще працювати строго за правилами, завжди акуратний у виконанні завдань керівництва, вимогливий до підлеглих, підтримує з усіма формальні відносини. У колективі його називають за очі «сухарем». План підрозділу виконує, але плинність кадрів більше, ніж в інших підрозділах.

Кандидат 4 орієнтований як на роботу, так і на людські відносини. Вельми грамотний і авторитетний керівник з великим досвідом роботи, співробітники його люблять за душевність і готовність допомогти в скрутну

хвилину. Його головним недоліком є слабкість до спиртного, яка поки сильно на роботу не впливає.

Питання:

1. Кого б Ви рекомендували призначити заступниками Іванова?

Ситуація 2

Керівник компанії дізнався, що через два тижні йдуть 5 співробітників. Компанія невелика, 15 осіб, і фактично позбавляється цілого підрозділу (менеджер відділу плюс 4 співробітника), а також кадрового забезпечення одного з напрямків свого бізнесу.

Компанія займається рекламною діяльністю. Один з відділів працює з міськими замовниками. Інший - з регіональними. Сам керівник роботу з регіонами оцінює як більш перспективну, так як в місті «давно все поділено» і «розвернутися ніде». За його інформацією є велика ймовірність, що співробітники мають намір всім відділом перейти в компанію-конкурента.

У директора залишилося ще 2 тижні, щоб спробувати відмовити співробітників: іншого виходу зберегти компанію на колишньому рівні він не бачить.

Питання:

1. Що, на Вашу думку, може зробити директор у цій ситуації?

Ситуація 3

Начальнику бухгалтерського відділу великої рекламної фірми пропонують підвищення на посаді. Перед ним стоїть завдання вибору претендента на його посаду. У нього є 2 варіанти. Перший претендент працює в даній фірмі всього близько місяця, але відмінно справляється з поставленими завданнями, має безліч ідей з удосконалення бухгалтерського відділу, в цілому дуже перспективний. Другий претендент працює у фірмі протягом 5 років. Підтримує добрі стосунки з багатьма співробітниками. Він добре виконує свої обов'язки, але регулярно порушує дисципліну: систематично спізнюється на роботу на 10 хвилин, затримується на обідній перерві, багато робочого часу проводить в «курилці». Незважаючи на все це, він встигає в достатній кількості виконувати свої обов'язки.

Питання:

1. Як, на Вашу думку, варто вчинити керівнику і як відреагує колектив на його вибір (в обох випадках)?

Ситуація 4

Іванов є менеджером з персоналу філії великої компанії. У його філії зафіксована велика плинність кадрів, вище, ніж у інших компаній даного регіону. При аналізі ситуації, що склалася з'ясовується, що в основному звільняються молоді співробітники, які набираються самим Івановим. У перший же місяць роботи більше 50% нових співробітників, в основному молодих фахівців, починають підшукувати собі нове місце. Іванов набирає

нових співробітників за допомогою проведення 10-15 хвилинної співбесіди, вважаючи, що за цей час можна зробити висновок про кандидата на посаду.

Питання:

1. Дайте оцінку ситуації, що склалася, та вкажіть як її можна виправити?

Ситуація 5

У компанії швидкого харчування, в якій Ви працюєте, стратегічним завданням є забезпечити швидке обслуговування. Цей фактор впливає на асортиментну політику, так як є страви, які можна приготувати досить швидко, а є ті, які вимагають тривалого часу приготування і тому не можуть бути включені в меню. Поряд з асортиментом підприємству потрібно дотримати наступні вимоги до обслуговування:

- швидкість роботи з клієнтами: меню зрозуміло і наочно, продаж ведеться через кілька кас, простір зручний для переміщення;
- страви адаптовані для швидкого приготування;
- мінімальне обслуговування в стаціонарних точках (основний обов'язок співробітників - стежити за чистотою столів, підлог);
- перевага надається найму некваліфікованого персоналу, тобто головна вимога не освіта, а виконання норм гігієни і наявність медичної карти.

Питання:

1. Який персонал Вам знадобиться, щоб всі вимоги роботодавця виконати?

2. Які джерела пошуку найбільш прийнятні для вирішення даного завдання?

3. Назвіть дві-три навички для кожної посади, на які Ви будете орієнтуватися в пошуку і підборі персоналу.

Практичні завдання

1. Скласти довільний календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації) з організації виробництва і продажу комп'ютерів. Тривалість підготовчого етапу – 6 місяців. Підприємству необхідно провести такі підготовчі роботи (які потребують відповідного обсягу фінансування): укладання договорів на поставку деталей, запчастин, комплектуючих (4 200 грн); купівля комплектуючих (13 700 грн); проведення рекламних заходів (820 грн); навчання персоналу (1 200 грн); доставка, установка і наладка лінії (1 500 грн); купівля додаткового обладнання (3 тис. дол.); купівля зборочної лінії (40 тис. дол.); купівля офісних меблів (1 850 грн.); Визначити загальну суму капітальних витрат у гривнях і доларах США. Курс долара складає 5 грн.

2. Колишній фасувальний цех планується відремонтувати і здати в оренду приватному підприємцю, який розмістить там магазин з продажу мобільних телефонів. Скласти довільний календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації). Визначити вартість і тривалість

кожного етапу (загальна сума інвестицій не повинна перевищувати 200 тис. грн.) і розрахувати загальну суму капітальних витрат. Тривалість підготовчого етапу – 6 місяців. Для початку роботи магазину необхідні кошти, які мають бути використані за наступними напрямками: купівля обладнання для торгового залу (у вартість обладнання входить доставка і установка); купівля мобільних телефонів і аксесуарів до них; купівля офісних меблів; укладання договору про оренду; ремонт і оздоблення приміщень; реклама у ЗМІ; одержання ліцензії на операторські функції і витрати на узгодження всіх документів; підбір кадрів.

3. Планується створення роздрібного торговельного підприємства. Передбачається реалізація продукції таких товарних груп:

№ п/п	Товарна група	Середньомісячний товарооборот, тис. грн.	Середня націнка, %	Валовий дохід з ПДВ, грн.
1	Алкогільні напої	50	17	
2	Тютюнові вироби	24	16	
3	Безалкогольні напої	20	20	
4	Пиво	35	18	
5	Хліб та хлібобулочні вироби	5	20	
6	М'ясо	15	20	
7	Риба	8	15	
8	Готова продукція	10	25	
9	Ковбаси, сири	10	18	
10	Інші продтовари	8	22	

Обрати організаційно-правову форму ведення бізнесу (з метою мінімізації оподаткування). Розбити товарні групи на чотири відділи та розрахувати необхідну кількість продавців (враховуючи, що режим роботи магазину 30 днів на місяць з 9⁰⁰ до 21⁰⁰). Скласти оргструктуру управління підприємством, враховуючи, що до складу персоналу магазину, окрім продавців увійдуть: директор, бухгалтер, завмаг, менеджер з постачання, маркетолог, економіст, різноробочий (2 ос.), охорона (3 ос.), прибиральниця, водій.

Питання для самостійного вивчення

1. Теоретичні засади управління підприємством.
2. Основи підприємницької діяльності: створення підприємства та започаткування бізнесу.
3. Види підприємств в Україні.

4. Нормативно-правова база ведення підприємницької діяльності в Україні.

Питання для дискусії

1. Переваги та недоліки організаційно-правових форм підприємств в Україні.

2. Доцільність прийняття рішення про застосування спрощеної системи оподаткування або нетрадиційних (змішаних) організаційно-правових форм бізнесу. Відображення цієї інформації у бізнес-плані.

3. Джерела інформації щодо нормативно-правової бази підприємництва та правил проходження дозвільних процедур в Україні.

4. Переваги та недоліки типів організаційних структур управління. Доцільність обрання залежно від виду діяльності підприємства.

5. Доцільність складання календарного плану-графіку реалізації проекту (до моменту початку його реалізації).

Теми фіксованих виступів

1. Система управління об'єктом бізнес-планування та її відображення в організаційному плані.

2. Взаємозв'язок показників організаційного та виробничого планів у системі бізнес-планування.

Тести

1. Оберіть вірну та повну мету розробки розділу „Організаційний план”:

а) обґрунтувати вибір форми організації підприємницького проекту та довести, що управлінський персонал спроможний його реалізувати;

б) обґрунтування витрати підприємства на систему організації управління ним;

в) обґрунтувати потребу підприємницького проекту у його комплексній та системній організації;

г) обґрунтувати, яка організація здійснюватиме реалізацію підприємницького проекту.

2. Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу „Організаційний план”:

а) обґрунтування потреби в організаційно-правовій формі підприємства;

б) обґрунтування потреби в управлінському персоналі;

в) обрання організаційної структури управління;

г) розробка календарного плану-графіка реалізації проекту.

3. Яку з наведених нижче типів організаційних структур управління найбільш доцільно обрати для підприємства, яке матиме представництва у всіх регіонах України?:

а) матрична;

б) дивізіональна;

в) лінійно-функціональна;

г) лінійна.

4. Фактором, який визначає характер організаційної структури управління є:

- а) стиль керівництва;
- б) наявність фінансових ресурсів;
- в) характер виробництва;
- г) рівень ризикованості бізнесу.

5. Розрахуйте узагальнюючий показник оцінки організаційної структури управління підприємством за такими даними: питомі витрати на управління складають 100 грн./ос.; загальна чисельність персоналу -25 ос.; частка управлінського персоналу – 20%; фондоддача основних фондів – 1 тис. грн./грн.; фондоозброєність персоналу – 40 грн./ос.: а) 1,0;

- б) 1,09;
- в) 0,99;
- г) 0,09.

6. Яку з організаційно-правових форм підприємства найбільш доцільно обрати за умови необхідності розмежування рівня відповідальності засновників за результати функціонування підприємства?:

- а) акціонерне товариство;
- б) товариство з повною відповідальністю;
- в) товариство з обмеженою відповідальністю;
- г) командитне товариство.

7. Оберіть відповідь, яка найбільш повно характеризує потребу у складанні матриці управлінських можливостей:

- а) існує потреба у залученні на підприємство зовнішніх консультантів;
- б) існує потреба визначити рівень ефективності управління підприємством (проектом);
- в) існує потреба розробки організаційної структури управління підприємством (проектом);
- г) існує потреба навести професійно-кваліфікаційну характеристику управлінського персоналу підприємства.

8. Важливим інструментом „Організаційного плану”, який ув’язує основні етапи реалізації бізнес-проекту з капіталовкладеннями є:

- а) організаційно-методична карта;
- б) сценарний план проекту;
- в) алгоритм етапів бізнес-проекту;
- г) календарний план-графік реалізації проекту.

9. Оберіть відповідь, яка найбільш повно характеризує питання, на які дає відповідь складання матриці „Календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації)”:

- а) зміст етапів основних робіт по проекту; план реалізації кожного етапу; термін від початку реалізації проекту до його завершення;

б) зміст етапів основних робіт по проекту; терміни та період реалізації етапів; загальна тривалість робіт з підготовки проекту; вартість кожного етапу; необхідні капіталовкладення за місяцями реалізації проекту;

в) перелік етапів основних робіт по проекту та їх вартість;

г) зміст етапів основних робіт по проекту та місяці, в яких вони повинні бути виконані.

10. Яка інформація з „Організаційного плану” переноситься у розділ бізнес-плану, який розробляється наступним згідно логіки розробки обов’язкових розділів цього документа:

а) загальна вартість робіт з таблиці „Календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації)”;

б) загальна сума витрат на оплату праці управлінського персоналу;

в) ризики реалізації проекту, пов’язані з процесами організації управління підприємством (проектом);

г) форма власності та організаційно-правова форма підприємства.

ТЕМА 8. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

Питання для самоконтролю

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу „Фінансовий план”?

2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі „Фінансовий план”?

3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу „Фінансовий план”.

4. Наведіть класифікацію загальних витрат (інвестицій) по проекту.

5. Охарактеризуйте табличну форму представлення загальних інвестицій по проекту.

6. Якими є можливі джерела залучення фінансових ресурсів на підприємство?

7. Назвіть основні табличні форми „Фінансового плану” та обґрунтуйте потребу у їх складанні.

8. Наведіть приклади складання таблиць „Рух грошових коштів” та „Відомість чистого доходу підприємства”.

9. У чому полягає специфіка планового балансу бізнес-плану порівняно з традиційним бухгалтерським балансом?

10. Охарактеризуйте структуру планового балансу.

11. На які дві групи показників поділяють коефіцієнти фінансової оцінки підприємницького проекту?

12. Які фінансові показники характеризують ліквідність і платоспроможність підприємства? Наведіть методику їх розрахунку та критичні значення.

13. Які фінансові показники характеризують доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проекту? Наведіть методику їх розрахунку та критичні значення.

14. Який економічний зміст точки беззбитковості? Охарактеризуйте методику її розрахунку.

15. У чому полягає економічний зміст розрахунку індикативних обмежень обсягів господарської діяльності підприємства? Дайте назву цим обмеженням та наведіть методику їх розрахунку.

16. Представте графічну інтерпретацію планування критичних обмежень обсягів господарської діяльності підприємства.

17. Якими є цілі проведення презентації бізнес-плану?

18. За якими напрямками здійснюють перевірку бізнес-плану?

19. Якими є аспекти експертизи бізнес-плану як документа?

20. На які питання повинна дати відповідь перевірка бізнес-ідеї?

Практичні завдання

1. Протягом наступних 5 років проект дасть такі грошові потоки: 4000 тис. грн., 8000 тис. грн., 12000 тис. грн., 15000 тис. грн., 18000 тис. грн. Дисконтна ставка – 12% річних, річна інфляція – 7%, початкові інвестиції – 10000 тис. грн. Скориставшись обома методами (без поправки на інфляцію і з поправкою на інфляцію), визначити скориговані значення чистої теперішньої вартості, на яких ґрунтуватиметься рішення про проект.

2. Оберіть оптимальний варіант інвестицій, враховуючи інформацію:

сума інвестицій: I варіант – 20 тис. грн., II варіант – 25 тис. грн. Сума поточних витрат: I варіант – 15 тис. грн., II варіант – 12 тис. грн. Коефіцієнт ефективності інвестицій складає 0,12. Зробити висновки.

3. Сума кредиту складає 10 млн. грн. (погашається однією сумою в кінці терміну кредитування), кредитна ставка 16,0%, річна інфляція складає 2,0% за рік, термін кредитування – 5 років. Визначити економію витрат підприємства у зв'язку з існуванням інфляції, суму нарахованих відсотків за користування кредитом, суму інфляції.

4. Інвестор надає кредит в сумі 10000 EURO на 5 років. В кінці кожного року він отримує 700 EURO, а після закінчення терміну кредитування кредит буде повністю повернуто. Ставка доходу (дисконту) визначена в розмірі 11% річних. Розрахувати поточну вартість інвестиційного проекту.

5. Через скільки років вклад в сумі 100 тис. грн. за умови процентної ставки 25% річних досягне розміру 250 тис. грн.?

6. Земельна ділянка дає грошовий дохід в 12000 грн. Яка вартість земельної ділянки за умови, якщо коефіцієнт ефективності інвестицій складає 0,08?

7. На розрахунковий рахунок щороку вносять 10000 грн. На цю суму нараховують 15% щороку. Яка сума кінцевої вартості внеску за 6 років?

8. Знайдіть кінцеву вартість серії платежів в 1000 грн. через 5 років, якщо сума нарахувань складає 8% щороку.

9. Транспортне підприємство планує купити вантажний автомобіль вартістю 200 тис. грн., термін експлуатації якого складає 8 років. Залишкова вартість автомобіля по закінченні терміну експлуатації складе 40 тис. грн. Чистий дохід від експлуатації автомобіля - 35 тис. грн. щороку. Розрахуйте внутрішню норму дохідності експлуатації автомобіля.

10. Оберіть варіант будівництва за критерієм максимуму річного чистого прибутку згідно даних таблиці.

Показники	Варіанти	
	1	2
Обсяг валового виробництва, млн. грн.	48	24
Сума інвестицій, млн. грн.	30	30
Собівартість виробництва, млн. грн.	38,8	15,0

Коефіцієнт ефективності інвестицій складає 0,1.

11. За якого коефіцієнта ефективності інвестицій в сумі 200 тис. грн.

термін окупності складе 6 років? Якими будуть зведені витрати, якщо поточні витрати складають 40 тис. грн. на рік?

12. Розрахувати коефіцієнт внутрішньої доходності інвестицій на купівлю будинку, якщо сума інвестицій складає 240 тис. грн., щорічний дохід - 30 тис. грн., поточні витрати - 9 тис. грн., термін використання - 5 років, залишкова вартість – 210 тис. грн.

13. Будівельне підприємство отримало кредит на 10 місяців в сумі 200 тис. грн. при щомісячній кредитній ставці 2,5%. Яка сума відсотків за користування банківським кредитом при варіанті щомісячного погашення кредиту рівними частинами та при варіанті погашення кредиту однією сумою в кінці 10-го місяця?

14. Розрахувати ефективність інвестицій в сумі 100 тис. грн., якщо собівартість виробництва до інвестицій складала 400 тис. грн., після – 550 тис. грн. Рентабельність виробництва до інвестицій 17,0% після 20,0%. Зробіть висновки.

15. Підприємство сподівається одержати за окремі роки такий чистий дохід (в тис. грн.): перший рік – 100 тис. грн.; другий – 150 тис. грн.; третій – 200 тис. грн.; четвертий – 250 тис. грн.; п'ятий – 300 тис. грн. Активи, що коштують 400 тис. грн. будуть амортизовані за методом подвійнопонижуючого залишку протягом наступних 5 років. Розрахуйте грошовий потік за кожен рік.

16. Визначити майбутню вартість 1200 дол. США через 4 роки, якщо:

- а) складний процент нараховується щорічно в розмірі 12%;
- б) складний процент нараховується один раз на півріччя в розмірі 12%;

в) складний процент нараховується щоквартально в розмірі 16%;

г) складний процент нараховується щомісячно в розмірі 24%.

17. Чисті доходи підприємства на наступні три роки плануються, відповідно, такі: 12000 грн.; 13000 грн.; 18000 грн. Визначіть середню ставку доходу, якщо початкові інвестиції становлять 80000 грн.

18. Грошові потоки проектів обраховані так: перший рік – 2 тис. грн.; другий – 4 тис. грн.; третій – 6 тис. грн.; четвертий – 5 тис. грн.; п'ятий – 1 тис. грн. Початкові інвестиції у проект становлять 14000 грн. Беручи необхідний період окупності для підприємства 3 роки, визначіть чи прийнятний проект.

19. Підприємству необхідно обрати один з двох інвестиційних проектів, які мають однакові початкові інвестиції в розмірі 24000 тис. грн. та грошові потоки, наведені в таблиці.

Рік	Грошовий потік, тис. грн.	
	Проект 1	Проект 2
1	11000	0
2	11000	0
3	11000	0
4	11000	0
5	11000	68000

Визначіть кращий проект за допомогою методів чистої теперішньої вартості і внутрішньої ставки доходності та врахувавши, що ставка дисконту становить 10%.

20. За допомогою методу підбору визначити приблизну внутрішню ставку доходності наступних грошових потоків: перший рік – 780 тис. грн.; другий рік -190 тис. грн.; третій рік – 390 тис. грн. Чи прийнятний цей проект, якщо гранична ставка 14%, а початкові інвестиції 1200 тис. грн.?

21. Завдяки впровадження системи управління витратами норма витрат матеріалів скоротилася на 15%, трудомісткість продукції на 11%. Обсяг виробництва продукції збільшився з 16 тис. т до 28 тис. т. Собівартість одиниці продукції за базовим рівнем склала - 1305 грн., в тому числі матеріали - 942 грн. Ціна 1 т продукції - 1721 грн. Трудомісткість продукції базова - 120 люд. / год. Середня тарифна ставка - 1,5 грн. год. Витрати на створення системи управління витратами - 2150 тис. грн. Норма річної амортизації - 25%. Розрахувати ефективність системи.

22. Розрахувати економічну ефективність механізації виробничих процесів підприємства. Витрати на механізацію склали 1450 тис. грн. За рахунок механізації чисельність робітників скоротилася на 15%. Базова чисельність 452 робітники. Середньомісячна зарплата - 650 грн. Додаткові витрати електроенергії - 12 тис. кВт. год за рік., тариф - 0,156 грн. за 1 кВт. год. Максимальна заявлена потужність 950 кВт. год. Тариф за 1 кВт заявленої потужності на місяць 18,4 грн. Собівартість продукції знизилася

на 8%. Собівартість одиниці продукції - 526 грн./т. Обсяг виробництва — 12 тис. т.

23. Розрахуйте точку беззбитковості та запас безпеки по проекту за такими даними: зарплата керівника проекту – 1000 грн.; оренда офісу – 500 грн.; витрати на рекламу – 250 грн.; інші адміністративні витрати – 500 грн.; собівартість одиниці продукції – 50 грн.; рентабельність – 25%.

24. Якою буде ціна одиниці продукції в точці беззбитковості, якщо загальні постійні витрати становлять 1000 грн., кількість виробів у точці беззбитковості – 35 одиниць та їх собівартість - 2500 грн.

Питання для самостійного вивчення

1. Фінансове планування на підприємстві.
2. Методичні засади розробки стратегії та фінансового плану підприємства.
3. Методичні засади розрахунку фінансових показників інвестиційного проекту.
4. Планування презентації бізнес-плану.

Питання для дискусії

1. Взаємозв'язок „Фінансово плану” та попередніх розділів бізнес-плану у контексті формування інформаційного поля „Фінансового плану”.
2. Переваги та недоліки джерел залучення фінансових ресурсів на підприємство.
3. Джерела залучення фінансових ресурсів: вплив на зміст та структуру бізнес-плану, зокрема на фінансові показники.
4. Доцільність розробки табличних форм „Фінансового плану”. Період планування фінансових коефіцієнтів та розрахунків у табличних формах.
5. Інформаційна база планування критичних обмежень обсягів господарської діяльності підприємства.

Теми фіксованих виступів

1. Фінансове планування як відображення цільової функції максимізації прибутку бізнес-проекту.
2. Обґрунтування ефективності інвестицій у бізнес-плануванні.
3. Зовнішня функція бізнес-плану та її відображення шляхом презентації.

Тести

1. Оберіть вірну та повну мету розробки розділу „Фінансовий план”:
 - а) визначити суму чистого прибутку підприємства на кінець планового періоду;
 - б) скласти баланс підприємства на увесь період реалізації підприємницького проекту;
 - в) визначити суму фінансових ресурсів, необхідних для реалізації проекту;

г) визначити термін окупності інвестицій по проекту та обґрунтувати основні показники його ефективності.

2. Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу „Фінансовий план”:

- а) розробка плану руху грошових коштів;
- б) розрахунок плану витрат по проекту;
- в) розрахунок показників-індикаторів обсягів господарської діяльності;
- г) розробка планового балансу.

3. Яку з таблиць не доцільно включати до табличних форм „Фінансового плану”?:

- а) план руху грошових коштів;
- б) план чистого доходу;
- в) прогноз продаж;
- г) проектний баланс.

4. У чому полягає відмінність планового балансу від традиційного бухгалтерського?:

- а) розробляється відразу на увесь період планування;
- б) складається лише по фінансових показниках;
- в) дає відповідь на питання щодо фінансової ефективності проекту;
- г) містить три розділи.

5. Дисконтування використовують для:

- а) приведення вартості теперішніх доходів до майбутнього часу;
- б) приведення вартості майбутніх доходів до теперішнього часу;
- в) покращення показників фінансової ефективності проекту;
- г) визначення термінів реалізації проекту.

6. Якою буде внутрішня норма окупності проекту за такими даними: нормативний термін окупності – 1 рік; капіталовкладення по проекту – 1 млн. грн.; річний чистий прибуток – 1,1 млн. грн.?:

- а) 0,1;
- б) 0,12;
- в) 0,8;
- г) 0,11.

7. Точці мінімальної рентабельності відповідає значення товарообороту, при якому підприємство:

- а) забезпечує мінімальну рентабельність власної фінансово-господарської діяльності;
- б) забезпечує мінімальну рентабельність продукції;
- в) покриває загальні витрати та забезпечує віддачу на вкладений капітал;
- г) покриває усі умовно-постійні витрати та забезпечує віддачу на вкладений капітал.

8. Точці ресурсозабезпеченого прибутку відповідає значення товарообороту, при якому підприємство:

- а) ефективно використовує ресурсне забезпечення;
- б) має прибуток та належний рівень забезпеченості прибутком;
- в) має прибуток, який є достатнім для залучення необхідних ресурсів;
- г) має позитивний рівень рентабельності основних фондів та оборотних активів.

9. З використанням якої з формул можна розрахувати обсяг реалізації продукції підприємства, при якому досягається беззбитковість його діяльності:

- а) Прибуток / (Ціна – Постійні витрати – Змінні витрати);
- б) Постійні витрати / (Ціна – Змінні витрати);
- в) Постійні витрати на одиницю продукції / (Ціна – Змінні витрати);
- г) Ціна – Постійні витрати – Змінні витрати на одиницю продукції = 0.

10. Оберіть відповідь, яка найбільш повно характеризує роботу з перевірки бізнес-плану:

- а) експертиза обов'язкових розділів бізнес-плану та його оформлення;
- б) експертиза проекту щодо його новизни та перспективності бізнес-ідеї;
- в) експертиза планового документа та експертиза бізнес-ідеї;
- г) експертиза усіх розрахунків на предмет їх точності та науковості, експертиза документа на предмет відповідності вимогам банків та фінансово-кредитних установ.

ТЕМА 9. ОЦІНКА РИЗИКІВ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ

Питання для самоконтролю

1. Дайте декілька визначень, які в сукупності характеризують поняття ризику реалізації підприємницького проекту.
2. Перелічіть найбільш типові ризики (ускладнення), характерні для фінансово-господарської діяльності підприємства.
3. Наведіть найбільш типові ознаки класифікації ризиків реалізації підприємницького проекту.
4. У чому відмінність між чистими та спекулятивними ризиками?
5. Якими є найбільш типові ризики, пов'язані із стосунками підприємства з його контрагентами?
6. Перелічіть зовнішні та внутрішні (за характером впливу) ризики функціонування підприємства. У чому їх зміст?
7. Якими можуть бути втрати підприємства внаслідок негативного впливу ризиків?
8. У чому полягає кількісна, а у чому якісна оцінка рівня ризику?
9. Перелічіть методи оцінки ризику, охарактеризуйте їх зміст.
10. Якою є методика аналізу так званого систематичного ризику господарської діяльності підприємства?

11. Обґрунтуйте зміст та методику урахування невизначеності у діяльності підприємства, яка базується на використанні теорії нечітких множин.

12. Перелічіть та обґрунтуйте способи зменшення рівня (усунення) ризику функціонування підприємства.

13. Якими є способи зниження рівня ризику реалізації підприємницьких проектів?

Практичні завдання

1. Розрахувати систематичний ризик бізнес-клімату у Львівській області порівняно з середнім по Україні, використовуючи дані таблиці.

Чинники негативного впливу на бізнес-клімат, %

Проблема	Україна	Вінницька область
Недосконалість законодавства	71,8	70,8
Високі ставки податків на соціальне страхування	68,4	69,0
Високий рівень корупції	66,7	70,0
Високі ставки податків на підприємницьку діяльність	52,1	40,0
Неналежний рівень захисту права власності	47,0	35,6
Недостатні внутрішні інвестиції	30,8	25,1
Складність доступу до фінансово-кредитних ресурсів	30,8	52,3
Інше	6,0	-

Розрахунки оформити в таблиці “Розрахунок систематичного ризику бізнес-клімату”. Зробити висновки.

Розрахунок систематичного ризику бізнес-клімату

Проблема	y	x	y ²	xy
Недосконалість законодавства				
Високі ставки податків на соціальне страхування				
Високий рівень корупції				
Високі ставки податків на підприємницьку діяльність				
Неналежний рівень захисту права власності				
Недостатні внутрішні інвестиції				
Складність доступу до фінансово-кредитних ресурсів				
Інше				
Сума				
Середні				
Дисперсія				
Коваріація				
Систематичний ризик				

2. Визначити рівень ризикованості створення підприємства (на перші два роки його функціонування) методом теорії нечітких множин за такими даними: обсяг інвестицій, необхідних для створення підприємства складає 1,5 млн. грн.; ставка дисконтування в плановому періоді може коливатись від 10% до 30% річних; чистий грошовий потік планується в діапазоні від 0 до 3 млн. грн.

3. За даними, наведеними в таблиці визначити яка стратегія є оптимальною для підприємства залежно від значень ризику виникнення ситуації при варіантах: № 1 – 40%, № 2 – 35%, № 3 – 25%.

Товарна група	Прибуток (тис. грн.) при ситуації:		
	1	2	3
1	48	67	52
2	89	24	46
3	72	49	76

4. Підприємством розглядаються інвестиційні проекти А і Б, обсяги інвестицій в які є однаковими. Величина планового доходу відображається розподілом ймовірності, наведеним в таблиці.

Дохід та розподіл ймовірностей його одержання

Проект А		Проект Б	
Дохід	Ймовірність	Дохід	Ймовірність
600	0,15	400	0,10
700	0,10	600	0,25
800	0,40	700	0,35
900	0,20	1000	0,20
950	0,15	1500	0,10

Вибрати оптимальний інвестиційний проект

5. За допомогою методу еквівалента певності визначити, чи прийнятний для підприємницького проекту з такими даними:

Грошовий потік та фактори еквівалента певності

Рік	Грошовий потік від проекту, грн.	Фактор еквівалента певності
1	2000	0,93
2	3000	0,91
3	4000	0,80
4	8000	0,75

Початкові інвестиції – 15000 грн. Доходність державних облігацій – 8%.

Питання для самостійного вивчення

1. Методика оцінки ризикованості інвестиційних проектів підприємства.

2. Методика та показники моніторингу зовнішнього середовища функціонування підприємства як напрям недопущення ризикових ситуацій.

3. Шляхи та заходи щодо мінімізації та профілактики господарського ризику підприємства.

Питання для дискусії

1. Яке з тверджень, на Вашу думку, вірне: „ризик впливає на обсяги господарської діяльності підприємства” чи „ризик визначає кінцевий результат ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства”?

2. Рівень впливу яких з видів ризиків є найбільш вагомим?

3. Переваги та недоліки методів оцінки рівня ризику підприємства.

4. Доцільність створення відділу системи управління ризиками реалізації підприємницьких проектів.

5. Доцільність витрат на страхування як способу зниження ризиків підприємства. Гранично допустимий рівень витрат підприємства на страхування ризиків.

6. Вплив інфляції на методику оцінки рівня ризику функціонування (реалізації проектів) підприємства.

Теми фіксованих виступів

1. Економічна необхідність оцінки та мінімізації ризиків бізнес-проекту.

2. Організація страхування ризиків бізнес-проекту.

Тести

1. Оберіть визначення, яке найбільш повною мірою відображає визначення суті поняття ризик:

а) можливість одержання фінансових втрат через низькі показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства;

б) втрата майна та грошових коштів підприємства внаслідок настання форс-мажорних обставин;

в) відхилення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства від планових показників через умови ринкової конкуренції, державного регулювання та інші фактори внутрішнього та зовнішнього середовища;

г) відхилення показників фінансово-господарської діяльності підприємства від запланованих через не врахування вимог державного регулювання та факторів внутрішнього і зовнішнього по відношенню до підприємства характеру.

2. Можливість виникнення несприятливої події, яка призводить до фінансових та інших втрат, називають:

а) невизначеністю;

б) форс-мажором;

в) дисконтуванням

г) ризиком.

3. Серед наведених нижче ризиків оберіть, який не відповідає групі ризиків, пов'язаних із стосунками з контрагентами:

- а) податковий ризик;
- б) ризик не сплати заборгованості;
- в) ризик не завершення будівництва;
- г) ризик недосконалої маркетингової політики.

4. У найбільш загальному вираженні кількісно ймовірність виникнення ризику можна розрахувати:

а) як добуток кількості випадків настання втрат фінансових результатів на кількість подій, які досліджувались;

б) як відношення суми добутків можливих фінансових результатів на ймовірність їх настання до кількості подій;

в) як середньоквадратичне відхилення максимальних та мінімальних значень фінансових результатів підприємства;

г) шляхом ділення максимально можливого фінансового результату підприємства до найгіршого результату.

5. Які з наведених нижче показників не відносять до показників рівня ризику:

- а) середньоквадратичне відхилення;
- б) коефіцієнт варіації;
- в) коефіцієнт систематичного ризику;
- г) коефіцієнт максимального ризику.

6. Ризик, обумовлений зовнішніми по відношенню до підприємства факторами та який залежить від діяльності конкретного підприємства чи галузі називають:

- а) суб'єктивним;
- б) об'єктивним;
- в) систематичним;
- г) макроекономічним.

7. До якого методу оцінки ризиків відноситься метод, який є наочною ілюстрацією впливу окремих вихідних факторів на кінцевий результат функціонування підприємства, основним недоліком якого є передумова про розгляд зміни кожного фактора ізольовано:

- а) метод коригування норми дисконту;
- б) метод достовірних еквівалентів;
- в) аналіз чутливості;
- г) метод Монте-Карло.

8. До якого методу оцінки ризиків відноситься метод, використовуваний у ситуаціях, коли прийняті в певний момент часу управлінські рішення залежать від рішень, прийнятих раніше, і у свою чергу визначають сценарії подальшого розвитку подій:

- а) метод коригування норми дисконту;
- б) метод дерева рішень;

- в) аналіз чутливості критеріїв ефективності;
- г) метод Монте-Карло.

9. Яка з перелічених нижче дій не відноситься до етапів системи управління ризиками підприємства:

- а) проектування альтернативних стратегій ризик-менеджменту;
- б) моніторинг ризиків;
- в) вибір оптимальної стратегії ризик-менеджменту;
- г) метод Монте-Карло.

10. Яка з наведених нижче дій не належить до способів зменшення ризику функціонування підприємства:

- а) передача частини ризику стратегічним підрозділам підприємства;
- б) підвищення якості роботи у сфері управління підприємством;
- в) самострахування;
- г) хеджування.

ТЕМА 10. ОФОРМЛЕННЯ ТА ПРЕЗЕНТАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Питання для самоконтролю

1. Які основні вимоги до оформлення бізнес-плану?
2. Що ви розумієте під презентацією бізнес-плану?
3. Яка мета презентації?
4. Які основні завдання презентації?
5. Які питання доцільно розкрити на презентації бізнес-плану?
6. Які ключові моменти презентації бізнес-плану?
7. Для чого потрібна експертиза бізнес-плану?
8. Що є предметом експертизи?
9. Які базові критерії використовуються при проведенні експертизи?
10. Хто здійснює процедуру експертизи бізнес-проектів?

ЛІТЕРАТУРА

1. Бізнес-план: значення, різновиди, структура та покрокова інструкція зі створення. URL: <https://sendpulse.ua/blog/the-business-plan>.
2. Бізнес-планування. URL: <https://pidru4niki.com/92411/finansii/biznes-planuvannya>.
3. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2018. – 260 с.
4. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
5. Гамалій В.Ф., Вишнеvsька В.А., Хачатурян О.С.. Бізнес-планування: Навчальний посібник. – Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. – 186с.
6. Гнатенко М. К. Бюджетування як ефективний спосіб процесу планування діяльності підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка № 24, Вип. 3 2019, С. 72-77.
7. Господарський Кодекс України. Закон України. № 436 - IV від 16.01.2003 р. - URL: www.zakon.rada.gov.ua.
8. Закон України «Про захист економічної конкуренції. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.
9. Засадний Б. А., Ткаченко А. В. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету № 35. 2021. С. 33 – 37.
10. Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. Електронне наукове фахове видання «Економіка та суспільство», 2017. - № 12.– С. 268-275.
11. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2019 №26, частина 1. С. 90-94.
12. Липсиц І.В. Що таке бізнес-план і як його скласти. – К.: «АСК», 2019. – 230 с.
13. Македон В.В. Бізнес-планування: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 236 с.
14. Офіційний сайт Національної бібліотеки ім. Вернадського URL: <http://www.biblvnad.org.ua>.
15. Педько А. Б. Основи підприємництва і бізнес культури : навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2019. – 168 с.
16. Розін, М. Успіх без стратегії. Як припинити планувати і почати робити бізнес. – К.: Фабула, 2018. - 352 с.
17. Ставерська Т.О., Андрющенко І.С. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах : навч. посіб. вид. 2-ге, доп. Х.: ХДУХТ, 2019. 230 с.
18. Хлевицька Т.Б. Фінансове планування та бюджетування: навч. посіб. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2021. 130 с.