**Вступ**

**Метою** викладання навчальної дисципліни «Бізнес-планування та бюджетування в управлінському обліку» є формування у студентів системи теоретичних знань та практичних навичок розроблення планів господарської діяльності та розвитку підприємства.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є механізм складання типових планів і бюджетів.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Бізнес-планування та бюджетування в управлінському обліку» є:

– вивчення сутності, цілей та методології розробки бізнес-планів;

– вивчення структури та технологій розробки бізнес-планів;

– вивчення складу планових показників та методики їх розрахунку;

– формування навичок щодо оформлення бізнес-плану та його презентації;

– обґрунтування завдань та змісту процесу бюджетування;

– формування навичок щодо складання бюджетів.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

**знати:**

– сутність та цілі розробки бізнес-плану;

– етапи та технології розробки бізнес-плану;

– вимоги до оформлення та презентації бізнес-плану;

– вимоги кредиторів та інвесторів до бізнес-планів;

– цілі, завдання, методи бюджетування;

– алгоритм розробки бюджетів.

**вміти:**

– формулювати мету розробки бізнес-плану;

– розробляти бізнес-план згідно вимог до структури та змісту його частин;

– оформляти бізнес-план, здійснювати його презентацію;

– розробляти бюджети;

– використовувати бізнес-план та технології бюджетування для прийняття ефективних управлінських рішень в підприємництві.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні досягти таких **компетентностей**:

1. Знання теоретичних основ процесу розробки бізнес-планів розвитку підприємства, технології бюджетування, складу планових показників та методики їх розрахунку.

2. Уміння: формулювати мету розробки бізнес-плану; розробляти бізнес-план згідно вимог до структури та змісту його частин; оформляти бізнес-план, здійснювати його презентацію; розробляти бюджети; використовувати бізнес-план та технології бюджетування для прийняття ефективних управлінських рішень в підприємництві

3. Комунікації: здатність отримувати, накопичувати, систематизувати та використовувати інформацію, здатність організовувати бізнес-процеси, здатність працювати у команді.

4. Автономність та відповідальність. Здатність прийняття самостійних рішень, відповідальність за наслідки прийнятих рішень.

**Міждисциплінарні зв’язки.** Курс «Бізнес-планування та бюджетування в управлінському обліку» базується на таких дисциплінах: «Економіка підприємства», «Маркетинг», «Менеджмент», «Управлінський облік», «Правове регулювання діяльності суб’єктів господарювання», «Основи підприємництва», «Фінанси».

**Тема 1. Сутність бізнес-планування**

Мета – вивчити теоретичні основи бізнес-планування

**План**

1.1 Методологія та організація планування

1.2 Сутність бізнес-плану

1.3 Інформаційне забезпечення бізнес планування

***Основні поняття.*** *Планування. Мета планування. Методологія планування. Організація планування. Класифікація планування і планів. Форма планування. Підходи до планування. Бізнес-план. Дані і інформація. Джерела інформації. Бухгалтерська інформація.*

1.1 Методологія та організація планування

Однією з найважливіших функцій управління підприємством є планування. **Планування** – це вид управлінської діяльності з визначення майбутнього системи, що передбачає постановку цілей і визначення шляхів їх досягнення. Під **метою** розуміють бажаний стан (результат), який повинно бути досягнуто в майбутньому. Планування являє собою регулярно повторюваний процес переробки інформації та прийняття рішень, результатом планування є план або система планів.

**Методологія планування** – це сукупність принципів, підходів, способів організації і методів планування. **Організація планування** – це спосіб упорядкування дій, що забезпечують процес планування, відповідно до їх характерних особливостей. Підприємства можуть вибирати різну методологію планування. Найбільш широке поширення отримав системний підхід.

Під методами в плануванні розуміють способи, прийоми, процедури, що дозволяють успішно вирішувати конкретні завдання. Сукупність методів, пов'язаних спільним завданням, для вирішення якої вони використовуються, являє методику планування.

Планування і плани можна **класифікувати** за різними ознаками:

за ступенем обов'язковості виконання – на директивне (обов'язкове) і індикативне планування;

по тимчасовому горизонту планування – на коротко–, середньо та довгострокове планування;

за типом планових рішень – на стратегічне, тактичне та оперативне планування;

по об'єкту планування – на корпоративне планування, бізнес-планування, планування діяльності функціональних підрозділів, структурних підрозділів, окремих працівників;

за ступенем охоплення об'єкта планування – на загальне і часткове;

по предмету планування – на планування функціональних областей діяльності;

за ступенем повторюваності – на систематичне (регулярне) і одноразову планування (проекти);

за ступенем адаптації – на жорстке і гнучке планування;

за ступенем деталізації – на агреговане і детальне;

за ступенем координації – на послідовне і синхронне планування;

по орієнтації ідей планування – реактивне, інактивні, проактивное, інтерактивне планування.

Сукупність різних типів планування, що застосовуються на одному підприємстві називається **формою планування**.

На підприємствах найбільшого поширення набули три **підходи до планування**: «зверху вниз», «знизу вгору», «зустрічне планування» на основі поєднання першого і другого. При використанні підходу «зверху вниз» планування є функцією вищого керівництва підприємства (компанії). План розробляється центральним відділом планування, затверджується главою компанії і доводиться до структурних підрозділів.

Підхід «знизу вгору» являє собою зворотний процес. Плани розробляються структурними підрозділами, потім зводяться воєдино і затверджуються керівником. У цьому підході використовуються переваги децентралізації управління, плани розробляються безпосередньо тими, хто відповідає за їх виконання.

Зустрічне планування з'єднує централізований і децентралізований підходи. Процес планування починається на рівні вищого керівництва і неодноразово коригується на основі пропозицій структурних підрозділів. Процес планування закінчується, коли цілі і показники плану будуть узгоджені і визнані керівником компанії задовільними.

Планування має відповідати певним вимогам, які сформульовані у вигляді принципів. До загальних принципів належать: цілеспрямованість, цілісність і повнота, актуальність, гнучкість, ефективність.

1.2 Сутність бізнес-плану

**Бізнес-план** – це письмовий документ, який представляє стратегічний план створення і / або розвитку бізнесу компанії. Він відображає поточний стан, цілі і шляхи їх досягнення, необхідні ресурси і результати розвитку бізнесу.

Бізнес-план може розглядатися також як основний документ інвестиційного проекту, який надається інвестору і містить викладену в певній послідовності інформацію про суть, фінансові показники і економічну ефективність проекту.

Таким чином, бізнес-план може бути результатом як регулярного, так і одноразового планування. Відмінною особливістю бізнес-плану є його системний характер. Він містить ретельно продуману інформацію про найважливіші складові бізнесу і функціональні сфери діяльності підприємства.

Виділяють дві основні мети складання бізнес-плану:

зовнішня – залучення інвестора;

внутрішня – створення реальної планової основи для управління функціонуванням і розвитком бізнесу компанії.

Бізнес-план може знадобитися в таких випадках: створення нової фірми; проведення реконструкції, виходу на нові ринки, освоєння нового виду продукції та ін .; для залучення додаткового капіталу; для схвалення виділення додаткових ресурсів для будь-якого проекту; при виході на зовнішній ринок; при підборі кадрів і формуванні ефективної команди. У складанні бізнес-плану зацікавлені перш за все власники, керівники (менеджери), інвестори компанії.

1.3 Інформаційне забезпечення бізнес планування

Інформація є основою планування. Розрізняють **поняття «дані»** – докладні відомості про технологічні операції і процеси, і **інформація** – повідомлення, що містить нове знання і зменшує невизначеність в певній сфері для її одержувача. Інформація, яка є основою планування, буває двох типів: якісна і кількісна, і двох видів: внутрішня (про саме підприємство) і зовнішня (про навколишнє середовище).

До внутрішніх **джерел інформації** відносяться: бухгалтерські, фінансові, статистичні та ін. звіти підприємств; організаційно-розпорядчі документи, норми і нормативи; бесіди зі співробітниками і керівниками, бази даних, що формуються на підприємстві. Система бухгалтерського обліку дозволяє отримати необхідні для складання бізнес-плану показники, що характеризують платоспроможність і ліквідність, джерела формування активів, використання ресурсів. рентабельність. У плануванні необхідної є також аналітична інформація, яку отримують в результаті техніко-економічного, фінансового та маркетингового аналізу.

Зовнішня інформація стосується стану ринків і конкурентів, політичної ситуації, податкової політики, інфляційних процесів, курсів валют, процентних ставок. Ця інформація носить імовірнісний характер і важка для обробки. Зовнішня інформація може бути отримана з первинних і вторинних джерел. Первинна інформація отримується в результаті спеціально проведених досліджень, вторинна інформація з відкритих джерел, публікацій в ЗМІ, спеціальної літератури, різних звітах.

**Запитання до самоперевірки**

1. Що таке планування?

2. Сформулюйте поняття «методологія планування»

3. Які класифікації планів Вам відомі?

4. Як пов’язані типи і форми планування

5. Назвіть найбільш поширені підходи до планування

6. Розкрийте сутність бізнес-плану

7. З якою метою розробляють бізнес-план?

8. У чому полягають сутність, мета та основні завдання бізнес-плану?

9. В чому полягає відмінність бізнес-плану від плану фінансової діяльності підприємства?

10. Які внутрішні джерела інформації використовують при складанні бізнес-плану?

10. Які зовнішні джерела інформації використовують при складанні бізнес-плану?

11. Яка інформація є первинною, а яка вторинною?

**План практичного заняття**

1. Сутнісна характеристика бізнес-планування.

2. Мета, функції та завдання розробки бізнес-плану.

3. Формування інформаційного поля бізнес-плану.

**Завдання**

1. Навидіти аргументи, що можуть бути застосовані для обґрунтування необхідності планування господарчої діяльності

2. Сформулювати цілі для бізнес-плану

3. Порівняти переваги та недоліки підходів «зверху вниз» і «знизу вгору». Який підхід краще застосовувати на малих підприємствах?

4. Розробити форму планування для фірми, з діяльністю якої ви добре знайомі.

**Задачі**

1. Використовуючи основи закону єдності, синтезу та спосіб абсолютних різниць, визначити вплив факторів на обсяг товарної продукції, виявити недоліки, що вплинули на скорочення обсягів виробництва, та запропонувати заходи щодо їх усунення в майбутньому.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | за планом | фактично |
| 1. Обсяг товарної продукції за місяць, тис. грн | 180 | 178,5 |
| 2. Середньооблікова чисельність робітників, осіб | 300 | 270 |
| 3. Відпрацьовано всіма робітниками: |  |  |
| 3.1. людино – днів, тис. | 4,5 | 3,87 |
| 3.2. людино – годин, тис. | 30,5 | 26,98 |

2. Використовуючи основи закону єдності, синтезу та спосіб абсолютних різниць, визначити вплив факторів на обсяг товарної продукції, виявити недоліки, що вплинули на скорочення обсягів виробництва, та запропонувати заходи щодо їх усунення в майбутньому.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | за планом | фактично |
| 1. Обсяг товарної продукції за місяць, тис. грн | 60350 | 54718 |
| 2. Середньооблікова чисельність робітників, осіб | 1330 | 1337 |
| 3. Відпрацьовано всіма робітниками: |  |  |
| 3.1. людино – днів, тис. | 347 | 348,65 |
| 3.2. людино – годин, тис. | 2580 | 2584,32 |

3. Використовуючи основи закону єдності, синтезу та спосіб абсолютних різниць, визначити вплив факторів на обсяг товарної продукції, виявити недоліки, що вплинули на скорочення обсягів виробництва, та запропонувати заходи щодо їх усунення в майбутньому.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | за планом | фактично |
| 1. Обсяг товарної продукції за місяць, тис. грн | 45300 | 45805 |
| 2. Середньооблікова чисельність робітників, осіб | 250 | 254 |
| 3. Відпрацьовано всіма робітниками: |  |  |
| 3.1. людино – днів, тис. | 58,4 | 59,61 |
| 3.2. людино – годин, тис. | 453,5 | 457,32 |

**Рекомендації до виконання завдань**

Алгоритм розрахунку впливу факторів на обсяг товарної продукції, в даному випадку має наступний вигляд:

В = ЧР × Д × К × ЧВ,

де В – обсяг товарної продукції, грн;

ЧР – середньооблікова чисельність робітників, осіб;

Д – кількість робочих днів за даний період;

К – середня тривалість робочого дня, год.;

ЧВ – середній виробіток за 1 годину праці.

Визначення зміни величини результативного показника:

Впл = ЧРпл × Дпл × Кпл × ЧВпл

ΔВч = (ЧРф – ЧРпл) × Дпл × Кпл × ЧВпл

ΔВд = ЧРф × (Дф – Дпл) × Кпл × ЧВпл

ΔВт = ЧРф × Дф × (Кф – Кпл) × ЧВпл

ΔВчв = ЧРф × Дф × Кф × ЧВф

Вф = ЧРф × Дф × Кф × ЧВф

**Приклади розв’язання типових задач**

Використовуючи методи: ланцюгових підстановок, різниці показників та різниці відносних величин визначити вплив факторів на випуск продукції.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показники | За планом | Фактично |
| 1. Товарна продукція, тис. грн | 2800 | 3203 |
| 2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб  | 5000 | 5200 |
| 3. Кількість робочих днів | 25 | 23 |
| 4. Тривалість робочого дня, год. | 6,0 | 5,5 |
| 5. Середньогодинний виробіток, грн | 3,733 | 4,869 |

**Розв’язок:**

ВП = Ч × Д × Т × В,

де ВП – річний обсяг товарної продукції, тис. грн;

Ч – середньооблікова чисельність працівників, осіб;

Д – кількість робочих днів за даний період;

Т – тривалість робочого дня, год.;

В – середньогодинний виробіток продукції на 1 працівника, грн.

Проведемо аналіз впливу на обсяг випуску продукції:

- методом ланцюгових підстановок

ВП пл = Чпл × Дпл × Тпл × Впл

ВП у1 = Чф × Дпл × Тпл × Впл

ВП у2 = Чф × Дф × Тпл × Впл

ВП ф = Чф × Дф × Тф × Вф

- методом абсолютних різниць

ΔВПч = ΔЧ × Дпл × Тпл × Впл

ΔВПд = Чф × ΔД × Тпл × Впл

ΔВПт = Чф × Дф × ΔТ × Впл

ΔВПв = Чф × Дф × Тф × ΔВ

- методом відносних різниць

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Δ**ВПч** | **=**  | **ВПпл ×** Δ**Ч%** |
| **100%**  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Δ**ВПд** | **=**  | **(ВПпл + ΔВПч) ×** Δ**Д%** |
| **100%**  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Δ**ВПт** | **=**  | **(ВПпл + ΔВПч + ΔВПд) ×** Δ**Т%** |
| **100%**  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Δ**ВПв** | **=**  | **(ВПпл + ΔВПч + ΔВПд + ΔВПт) ×** Δ**В%** |
| **100%**  |

**Тести для самоконтролю**

1. Планування:

А) це вид управлінської діяльності з визначення майбутнього системи;

Б) передбачає постановку цілей і визначення шляхів їх досягнення;

В) являє собою регулярно повторюваний процес переробки інформації та прийняття рішень;

Г) всі відповіді правильні.

2. Метою планування є:

А) визначення сукупності принципів і підходів планування;

Б) визначення способів упорядкування дій, що забезпечують процес планування;

В) досягнення в майбутньому бажаного результату;

Г) всі відповіді правильні.

3. Методологія планування – це:

А) спосіб упорядкування дій, що забезпечують процес планування;

Б) сукупність принципів, підходів, способів організації і методів планування;

В) сукупність характерних особливостей підприємства;

Г) всі відповіді правильні.

4. Планування і плани можна класифікувати за такими ознаками:

А) за ступенем обов'язковості виконання и типом планових рішень;

Б) по об'єкту планування та за ступенем охоплення об'єкта планування;

В) за ступенем повторюваності та за ступенем адаптації;

Г) за ступенем деталізації та за ступенем координації;

Д) всі відповіді правильні.

5. При використанні підходу «зверху вниз»:

А) план розробляється центральним відділом планування, затверджується главою компанії і доводиться до структурних підрозділів;

Б) плани розробляються структурними підрозділами, потім зводяться воєдино і затверджуються керівником;

В) процес планування починається на рівні вищого керівництва і неодноразово коригується на основі пропозицій структурних підрозділів;

Г) немає правильної відповіді.

**Відповіді:** 1Г; 2В; 3Б; 4Д; 5А.

**Теми рефератів**

1. Значення бізнес-планування в умовах реформування економічної системи.

2. Галузеві особливості бізнес-планування.

3. Особливості розробки бізнес-плану на кожному з етапів життєвого циклу підприємства.

**Рекомендована література**

1. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практ. посіб. Київ: Знання, 2001. 285 с.

2. Бізнес-планування: навч. посіб. / Васильців Т. Г., Кочмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Київ: Знання, 2013. 207 с.

3. Макаренко С.М., Олійник Н. М. Бізнес-планування: навч.-метод. посіб. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.

4. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. / Покропивний С. Ф, Соболь С. М., Швиданенко Г. О., Дерев’янко О. Г. Київ: КНЕУ, 2002. 379 с.

5. Каніщенко О., Лилик І., Романюк Т. Бізнес-планування. Київ, Миколаїв, 2000. 80 с.

Додаткова:

1. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану: практикум. 3-тє вид. Київ: Знання, 2001. 158 с.

2. Аналіз і розробка інвестиційних проектів: навч. посіб. / Цигилик І. І., Кропельницька С. О., Білий М. М., Мозіль О. І. Київ: Центр навчальної літератури, 2005.160 с.

3. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 400 с.

4. Козловський В.О., Лесько О. Й. Бізнес-планування: навч. посіб. Вінниця: Універсум-Вінниця, 2008. 241c.

5. Про затвердження форми проектної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проект, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України №724 від 19.06.2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1308-12/

6. Салига К. С. Феофанова І. В. Інноваційна стратегія металургійного підприємства: монографія. Запоріжжя, ЗГІА, ЗЦНТЕ, 2007. 223 с.

7. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: навч. посібник. Києв: Каравела, 2006. 280 с.

8. Тєлєтов О. С. Бізнес-план: навч. посіб. Суми: Вид-во СумДУ, 2005. 104 с.

**Тема 2. Загальні вимоги до розробки бізнес-плану**

Мета – сформулювати загальні вимоги до бізнес-плану

**План**

2.1 Поняття бізнес-ідеї та бізнес-моделі

2.2 Основні етапи розробки бізнес-плану

2.3 Загальні вимоги до структури та змісту бізнес-плану

2.4 Зміст бізнес-плану

***Основні поняття****. Бізнес-ідея. Джерело бізнес-ідеї. Стратегії інноваційної діяльності. Стратегія підвищення якості продукції. Стратегія низьких витрат. Стратегія зниження ціни. Стратегія збільшення обсягу виробництва. Стратегія освоєння нового ринку збуту для старого або нового товару. Бізнес-модель. Етапи розробки бізнес-плану. Вимоги до бізнес-плану. Структура бізнес-плану. Зміст бізнес-плану.*

2.1 Поняття бізнес-ідеї та бізнес-моделі

**Бізнес-ідея** – це концепція бізнесу, пов'язана з розумінням цінності, пропонованої споживачеві, вона може бути власної або запозиченої. Пошук бізнес-ідей та їх реалізація – найскладніші завдання, що стоять перед підприємцем. Як інновації може виступати що завгодно: новий продукт (послуга), організаційна структура або система управління бізнесом. Серед **джерел бізнес-ідей** можна назвати відгуки покупців, побажання друзів, родичів, знайомих; думки торгових працівників; публікації ЗМІ, архіви патентного бюро; продукцію, що випускається конкурентами та ін. Кожна бізнес-ідея повинна пройти ретельну оцінку за такими характеристиками: початкові витрати, рівень конкуренції, попит, легкість копіювання, імідж, законність, потенційний прибуток.

Основні **стратегії (цілі) інноваційної діяльності**: стратегія підвищення якості продукції, стратегія низьких витрат, стратегія зниження ціни, стратегія збільшення обсягу виробництва, стратегія освоєння нового ринку збуту для старого або нового товару.

**Стратегія підвищення якості** веде до збільшення прибутку, але є значний ризик, що витрати на випуск більш якісної продукції будуть настільки великі, що буде неможливим їх компенсувати ні шляхом підвищення ціни, ні шляхом розширення обсягу продажів.

**Стратегія низьких витрат** відкриває дві можливості. Вона дає змогу збільшити свою частку на ринку за рахунок зниження цін або забезпечити більший прибуток у випадку збереження колишніх цін. Однак зайва концентрація на зниженні витрат може призвести до того, що компанія втратить лідерство у випадку впровадження нових технологій у конкурентів.

**Зниження ціни товару** дасть змогу зміцнити свої позиції на ринку, але якщо не вдасться знизити витрати, вона може призвести до скорочення прибутку.

**Збільшення обсягу виробництва** здатне привести до збільшення прибутку за рахунок використання ефекту масштабу.

**Освоєння нового ринку збуту** для старого або нового товару дає змогу збільшити продажі, дохід і прибуток. Головне завдання – знайти сектор, де немає конкурентів або конкуренція.

Однак дослідження показують, що в сучасних умовах фірми-новатори розраховують не стільки на збільшення обсягів виробництва й зниження витрат, скільки на збільшення конкурентних переваг за рахунок підвищення гнучкості виробництва, більш повного задоволення потреб споживачів продукції, швидкого реагування на зміни в попиті, підвищення якості продукції та розширення її номенклатури.

Щоб отримати інвестиції, потрібно викласти бізнес-ідею так, щоб вона зацікавила інвестора. Опис бізнес-ідеї має відповідати на такі питання:

1) Яку проблему вирішує бізнес-ідея, яка вигода споживача (що)?

Описати вигоду можна в термінах «більш зручний», «менш дорогий», «більш надійний» і т.п., але краще дати кількісну характеристику, наприклад, економить час на 15%.

2) Який ринок для пропонованого продукту (послуги) (кому)?

Визначення розміру ринку має ґрунтуватися на розумних припущеннях, для цього можна використовувати статистичні дані, звіти торгових компаній і т.п.

3) Який механізм отримання доходу (як)?

На етапі опису бізнес-ідеї можна обмежитися приблизною оцінкою витрат і доходів.

Як правило хороша бізнес-ідея відповідає таким вимогам:

• вирішує проблему клієнта;

• є інноваційною;

• є унікальною;

• є чітко сфокусованої;

• передбачає рентабельність в довгостроковій перспективі.

Опис бізнес-ідеї має становити не більше двох сторінок і мати титульний лист.

У будь-якому успішному бізнесі існує цілком певна **бізнес-модель**. Вона відображає суть того, яким чином компанія веде свій бізнес, як конкурує на ринку, які переваги використовує. Бізнес-модель займає проміжне положення між бізнес-ідеєю і бізнес-планом. Бізнес-модель може містити від 3-х до 8 характеристик. Найчастіше називають такі: бізнес-ідея, клієнти, внутрішньо фірмові процедури і кваліфікація співробітників, процеси, що забезпечують отримання прибутку, конкурентна стратегія, цілі підприємця. Розробка чіткої бізнес-моделі створює концептуальну основу для складання бізнес-плану.

2.2 Основні **етапи розробки** бізнес-плану

При розробці бізнес-плану необхідно дотримуватися суворої послідовності етапів виконання робіт.

1 Визначення цілей розробки бізнес-плану.

Визначення цілей впливає на визначення кола завдань, які належить вирішити, і необхідних результатів.

2 Складання плану робіт з підготовки бізнес-плану

Визначаються перелік і обсяг робіт, терміни їх завершення, фахівці, які братимуть участь в підготовці бізнес-плану.

3 Перегляд і уточнення плану робіт

4 Збір інформації та розробка бізнес-плану

5 Редагування і оформлення бізнес-плану

6 Оцінка виконання бізнес-плану

2.3 Загальні вимоги до структури та змісту бізнес-плану

Залежно від того з якою метою складається бізнес-план він може мати **відмінності в структурі**: кількості розділів, їх послідовності, ступеня деталізації викладу матеріалу. У будь-якому бізнес-плані повинні бути представлені ключові розділи, що розкривають цілі бізнес-плану, його бізнес-ідею, аналіз ринку, продукту (послуги), операційну діяльність компанії, маркетинг, фінанси і ризики. Лаконічна структура розділів повинна дозволити швидко знайти те, що цікавить. Послідовність пов'язаних між собою розділів повинна розкривати основну концепцію і логіку бізнес-плану.

Бізнес-план повинен дати коротку і ясну характеристику всіх основних компонентів бізнес-моделі підприємства. Професійно розроблений бізнес-план відповідає таким **вимогам**:

– ефективний – містить тільки те, що необхідно знати для прийняття інвестором рішення;

– системний – містить єдину цілісну картину бізнесу;

– обґрунтований – містить частини і елементи, які підкріплені аргументами і фактами, необхідними ресурсами, спирається на використання загальноприйнятих методик;

– релевантний – містить суттєву для ухвалення рішення інформацію;

– структурований і логічний – має чітку і логічну структуру розділів;

– реалістичний – спирається на достовірну інформацію;

– доступний для розуміння – написаний ясно, просто, по суті, без орфографічних помилок;

– привабливий – інформація подається цікаво і захоплююче, містить для наочності малюнки і таблиці;

– короткий – близько 30 (20–40) сторінок без додатків;

– легкий у використанні – містить читабельний і добре структурований текст.

2.4 Зміст бізнес-плану

*Титульний аркуш*

Титульний лист повинен бути лаконічним, на ньому повинна бути відображена загальна інформація:

повна назва фірми,

назва бізнес-плану, що відбиває його специфіку,

ім'я контактної особи і лінії зв'язку (телефон, факс, е–mail);

дата і місце складання плану;

гриф для службового користування (примітка про конфіденційність).

*Зміст*

Бізнес-план містить зазвичай близько 10 розділів. У змісті повинна бути представлена структура бізнес-плану.

*Приклад змісту бізнес-плану.*

1 Резюме / короткий зміст

2 Опис бізнесу

3 Продукти і послуги

4 Аналіз ринку

5 План маркетингу

6 План виробництва

7 Організаційний план

8 Фінансовий план

9 Оцінка ризику

10 Додатки

*Резюме*

Резюме повинно бути гранично коротким (1–2 стор.) і містити основну інформацію про суть ділової пропозиції і бізнес-плану. Його мета – привернути увагу до проекту. Складові елементи резюме: найменування проекту і призначення бізнес-плану, короткий опис компанії, суть проекту, потреби у фінансуванні, основні результати і показники ефективності. Це перший розділ бізнес-плану, але складається він в останню чергу, коли вже бізнес-план готовий.

*Короткий зміст*

Цей розділ називають також «виконавче резюме» або «узагальнення». Він забезпечує читачу короткий, але більш змістовний, ніж резюме, огляд бізнес-плану. Обсяг розділу 3–4 стор. Це єдиний розділ, який читає більшість потенційних інвесторів. Після прочитання розділу повинно стати ясно, про яку продукцію і ринки йдеться, яка компетенція ключових осіб, в яку суму обійдеться проект інвестору, і що він в результаті отримає. Зміст цього розділу може бути в подальшому використано як окремий рекламний документ, заявка на фінансування, доповідь на презентації проекту.

**Запитання до самоперевірки**

1. Що таке бізнес-ідея?

2. Що може виступати як інновація?

3. Які характеристики бізнес-ідеї необхідно ретельно оцінювати?

4. Перелічите основні стратегії інноваційної діяльності?

5. На які питання повинен відповідати опис бізнес-ідеї?

6. Що таке бізнес-модель? Як вона пов’язана з бізнес-ідеєю?

7. Які основні етапи розробки бізнес-плану? Дайте характеристику кожного етапу розробки бізнес-плану.

8. Які загальні вимоги до структури бізнес-плану. Які обов’язкові розділи типового бізнес-плану?

9. Перелічить фактори, які впливають на структуру бізнес-плану.

10. Які загальні вимоги до змісту бізнес-плану?

11. Доведіть логічну послідовність написання розділів бізнес-плану.

12. Які складові елементи резюме до бізнес-плану?

**План практичного заняття**

1. Основні етапи розробки бізнес-плану.

2. Структура бізнес-плану.

3. Основні вимоги до оформлення та складання бізнес-плану.

**Завдання**

1. Розробити ідею бізнес-плану, обґрунтувати його концепцію та ключові характеристики.

2. Провести попередню розробку бізнес-моделі.

3. Провести попередню підготовку для збору інформації, скласти перелік необхідних джерел.

4. Як забезпечити ефективну взаємодію між різними структурами компанії при розробки бізнес-плану?

**Тести для самоконтролю**

1. Джерелами бізнес-ідеї може бути:

А) продукція, що випускається конкурентами;

Б) думки торгових працівників;

В) публікації ЗМІ, архіви патентного бюро;

Г) всі відповіді правильні.

2. Бізнес-ідея повинна пройти оцінку за такими характеристиками:

А) початкові витрати та потенційний прибуток;

Б) попит та рівень конкуренції;

В) законність та легкість копіювання;

Г) всі відповіді правильні.

3. До основних стратегій інноваційної діяльності не належать:

А) стратегія підвищення якості продукції та стратегія низьких витрат;

Б) стратегія зниження ціни та стратегія збільшення обсягу виробництва;

В) стратегія збільшення ціни та стратегія зниження обсягу виробництва;

Г) стратегія освоєння нового ринку збуту для старого або нового товару.

4. Опис бізнес-ідеї має відповідати на такі питання:

А) яку проблему вирішує бізнес-ідея;

Б) який розмір ринку для пропонованого продукту;

В) який механізм отримання доходу;

Г) правильні відповіді (А) і (Б);

Д) всі відповіді правильні.

5. Бізнес-ідея повинна відповідати наступним вимогам:

А) вирішує проблему клієнта та є інноваційною;

Б) передбачає рентабельність в довгостроковій перспективі;

В) передбачає рентабельність тільки в короткостроковій перспективі;

Г) правильні відповіді (А) і (Б);

Д) всі відповіді правильні.

**Відповіді:** 1Г; 2Г; 3В; 4Д; 5Г.

**Теми рефератів**

1. Особливості структури бізнес-плану залежно від цілей його розробки.

2. Особливості структури бізнес-плану залежно від розмірів бізнесу.

3. Особливості структури бізнес-плану залежно від характеристики продукції (послуг) підприємства.

4. Відмінності у структурі та обсягах бізнес-плану виробничого, торговельного та підприємства сфери послуг.

5. Обов’язкові розділи бізнес-плану залежно від цілей його розробки: залучення інвестицій, одержання банківського кредиту і т.ін.

**Рекомендована література**

1. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практ. посіб. Київ: Знання, 2001. 285 с.

2. Бізнес-планування: навч. посіб. / Васильців Т. Г., Кочмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Київ: Знання, 2013. 207 с.

3. Макаренко С.М., Олійник Н. М. Бізнес-планування: навч.-метод. посіб. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.

4. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. / Покропивний С. Ф, Соболь С. М., Швиданенко Г. О., Дерев’янко О. Г. Київ: КНЕУ, 2002. 379 с.

5. Каніщенко О., Лилик І., Романюк Т. Бізнес-планування. Київ, Миколаїв, 2000. 80 с.

Додаткова:

1. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану: практикум. 3-тє вид. Київ: Знання, 2001. 158 с.

2. Аналіз і розробка інвестиційних проектів: навч. посіб. / Цигилик І. І., Кропельницька С. О., Білий М. М., Мозіль О. І. Київ: Центр навчальної літератури, 2005.160 с.

3. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 400 с.

4. Козловський В.О., Лесько О. Й. Бізнес-планування: навч. посіб. Вінниця: Універсум-Вінниця, 2008. 241c.

5. Про затвердження форми проектної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проект, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України №724 від 19.06.2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1308-12/

6. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: навч. посібник. Києв: Каравела, 2006. 280 с.

7. Тєлєтов О. С. Бізнес-план: навч. посіб. Суми: Вид-во СумДУ, 2005. 104 с.

**Тема 3. Опис підприємства**

Мета – висвітлити основні питання, які необхідно викласти при опису компанії, її сфери діяльності та продукції

**План**

3.1 Опис компанії і її цілі

3.2 Продукти і послуги

3.3 Аналіз галузі

***Основні поняття.*** *Юридична структура. Сфера діяльності. Цілі керівництва. Сфери відповідальності і поділу завдань. Асортимент і структура випуску. Юридична захищеність продукту. Додаткові сервісні послуги. Конкурентоспроможність продукту. Конкурентні переваги. Галузь. Структура ринку. Частка ринку. Нецінова конкуренція. Державне регулювання галузі.*

3.1 Опис компанії і її цілі

Поряд з формальними відомостями, що стосуються юридичної структури, структури власників, слід відобразити історію підприємства, звернувши особливу увагу на розвиток підприємства в кризових умовах. При описі поточної ситуації слід сказати про кадровий потенціал і структурі персоналу. Окремо повинні бути показані професійне становлення, а також попередня підготовка генерального директора.

Необхідно вказати сфери діяльності підприємства, в Додатку до бізнес-плану бажано дати фотографії продукції або виробничих об'єктів. Слід звернути увагу на те, як підприємство використовувало шанси, які виникали зі зміною ситуації на ринку, з появою нових технологій, нових тенденцій в суспільстві, нових законів. Інвестори хочуть мати відомості про всіх серйозних змінах на підприємстві та їх причини.

В цьому розділі показуються перспективи розвитку підприємства. При цьому важливо підкреслити **цілі керівництва**. В формулюванні цілей повинна бути відображена концепція управління і розвитку підприємства, а не просто вказівка зростання обсягу прибутку і продажів. Якщо у підприємства є потреба у фінансових коштах для інвестиційних проектів, концепція проектів повинна бути представлена в цьому розділі. Також повинно бути описано як це відіб'ється на виробництві, персоналі і прибутку.

Бізнес-план повинен роз'яснювати, хто і як керує підприємством. Повинні бути описані сфери відповідальності і поділу завдань, вказані навчальні заклади, які закінчили ключові особи, яке відношення має їх досвід до завдань, які покладені на нього, які переваги це дає підприємству. У цьому розділі також рекомендують вказати розміри річної плати, її зв'язок з показниками роботи.

Важливо детально висвітлити функції і стиль управління генерального директора, показати який організаційний принцип переважає: лінійно-штабна організація або організація за типом холдингу. Для наочності слід зобразити організаційну структуру у вигляді органіграми (графічної схеми).

3.2 Продукти і послуги

В даному підрозділі описуються продукти і послуги, які пропонуються на ринок. Мета підрозділу – дати уявлення про споживчі властивості продукції і їх конкурентні переваги.

Здатність підприємства витримувати конкуренцію на ринку значною ступеню залежить від **конкурентоспроможності продукту**, який виробляє підприємство. Часто конкуренція між виробниками зводиться до конкуренції продукту. Конкуренція товару (послуги) має такі особливості:

– визначається на короткий період часу;

– оцінку конкурентоспроможності продукту (товару, послуги) дає споживач.

Важливими факторами, на які споживач, перш за все, звертає увагу є ціна і якість товару (послуги). Тому якісні характеристики товару, їх відмінність від товару конкурента необхідно розкрити як можне повніше.

Відомості зручно надавати по кожному виду продукції в табличній формі.

Ключові питання:

– найменування продукції – наводиться відповідно до ДСТу;

– призначення продукції – вказуються потреби, що задовольняються, області застосування;

– основні характеристики продукту – фізичні та естетичні властивості, дані ДСТу, наявні сертифікати якості;

– можливості використання даного товару;

– споживчі властивості продукту – вказуються конкретні вигоди, одержувані від використання споживачем даної продукції;

– наявність замінників;

– основні **конкурентні переваги** – відмінність продукції від аналогічної продукції конкурентів;

– основні споживачі продукції;

– асортимент і структура випуску;

– юридична захищеність продукції – вказуються патенти, торгові марки, торгові знаки;

– додаткові сервісні послуги, наприклад, умови поставки та ін.

3.3 Аналіз галузі

Мета підрозділу – дати аналіз стану справ в галузі, в якій компанія припускає вести свій бізнес, виявити потенціал прибутковості і ключові фактори успіху.

Основні питання, які розглядаються в рамках аналізу галузі:

– загальний опис галузі і її розміри (обсяги продажів за 5 років, перспективи, життєвий цикл);

– найбільші підприємства галузі (вказуються число підприємств, їх частка на ринку, нові підприємства, що з'явилися за останні 3 роки);

– регіональна структура виробництва;

– розвиток експорту і імпорту продукції;

– основні характеристики потенційних конкурентів (вказуються номенклатура і обсяги продукції, що випускається, ринки на яких вони працюють, конкурентоспроможність продукції, цінова політика, стан виробничої бази, рентабельність виробництва);

– цільові програми розвитку галузі;

– ключові фактори успіху (бренди, доступ до фінансування);

– необхідне юридичне забезпечення (ліцензії, дозвільні документи);

– податкове оточення.

При визначенні **структури галузі** основними параметрами аналізу виступають:

* кількість фірм (скільки незалежних продавців пропонують свою продукцію на ринку);
* тип продукту (яка продукція пропонується, яка ступінь її однорідності або стандартизованості);
* контроль над ціною (наявність контролю над ціною, його форми);
* умови вступу в галузь (легко або важко задіяти своє підприємство в даній галузі, що являє собою режим вступу);
* нецінова конкуренція (чи є конкурентна боротьба, заснована на розходженнях у продукції, формі впакування, організації реклами, сервісного обслуговування);

Наприклад, вивчення структури ринку передбачає визначення:

* кількості продавців;
* розмірів підприємств;
* присутності іноземних виробників;
* наявність ринкової влади.

Для аналізу структури ринку можна скористатися наступним планом дослідження:

* зробіть вибірку підприємств, що відносяться до даного ринку й розрахуйте коефіцієнт охоплення;
* ранжуйте підприємства на ринку по мірі зменшення обсягу реалізації обраного товару;
* визначте ринкові частки фірм, а також відомі показники концентрації продавців на ринках. Зробіть висновки про рівень концентрації продавців на ринку. До якого типу ринків, на ваш погляд, можна віднести досліджуваний вами?
* визначте характер розміщення підприємств-виробників продукції по регіонах. Зіставивши дані з даними про питому вагу транспортних витрат у ціні придбання товару, зробіть висновок про можливості монопольної влади на регіональних ринках товару;

Припустимо, що існує деяка галузь, в якій працюють 8 підприємств. Відомо, що річний обсяг виробництва підприємств галузі складає 1 600 млн. грн Дані стосовно діяльності найбільш великих з них наведені в таблиці 3.1. Як бачимо, обсяг випуску трьох підприємств гіпотетичної галузі складає 1 390 млн. грн, тобто в таблиці наведені дані про близько 90 відсотків усього ринкового випуску (коефіцієнт охоплення вибірки). Бажано, щоб коефіцієнт охоплення вибірки був більший, ніж 70%.

Ступень **державного регулювання галузі** може бути проаналізоване за наявністю:

* захисту галузі від іноземної конкуренції;
* контролю над ціною;
* контролю над якістю;
* контролю над використанням ресурсів.

Економічна політика підприємств передбачає визначення:

* цінової політики, моделі ціноутворення;
* стратегії конкурентної боротьби.

Таблиця 3.1 – Частка ринку підприємств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Підприємство | Обсяг випуску продукції, тис. грн | Питома вага підприємства в сукупному випуску галузі, % |
| 1 | Підприємство «А» | 500 000 | 35,97 |
| 2 | Підприємство «Б» | 400 000 | 28,78 |
| 3 | Підприємство «В» | 350 000 | 25,18 |
|  | Всього: вибірка | 1 250 000 | 89,93 |
|  | Всього: ринок | 1 390 000 | 100 |

**Запитання до самоперевірки**

1. Яку інформацію необхідно подати при опису компанії (підприємства)?

2. Із яких розділів складається характеристика підприємства.

3. Які ключові питання необхідно розкрити при опису продуктів і послуг компанії?

4. Наведіть характеристику основних етапів життєвого циклу товарів (послуг) підприємства.

5. Назвіть основні питання, які розглядаються в рамках аналізу галузі?

6. З якою метою проводиться аналіз галузі?

7. Які основні параметри аналізу?

6. Що необхідно визначити при аналізі структури ринку?

8. Як оцінити ступень державного втручання в діяльність галузевого ринку?

9. У чому полягає суть проведення аналізу інвестиційної привабливості галузі?

**План практичного заняття**

1. Опис компанії і її цілі

2. Продукти і послуги

3. Аналіз галузі

**Задачі**

1. За даними гіпотетичної економіки, на підприємствах авіабудівної промисловості регіону отримана інформація, яка характеризує залежність обсягу випуску продукції (У, млн грн) від обсягу капіталовкладень (Х, млн грн).

Необхідно побудувати лінійну функцію та спрогнозувати обсяг випуску продукції у 2019 році, якщо обсяг капіталовкладень складе 300 млн грн

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Y | 200 | 120 | 230 | 300 | 340 | 360 | 290 | 310 | 315 | 320 |
| Х | 100 | 60 | 110 | 160 | 190 | 225 | 150 | 170 | 180 | 200 |

 2. За даними гіпотетичної економіки, на підприємствах машинобудівної промисловості регіону отримана інформація, яка характеризує обсяг випуску продукції (У, млн грн) за визначений проміжок часу.

Необхідно побудувати параболічну залежність та спрогнозувати обсяг випуску продукції у 2019 році.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Y | 2000 | 2030 | 2080 | 1955 | 1960 | 1990 | 1910 | 1930 | 2080 | 2040 |

 3. За даними гіпотетичної економіки, на підприємствах фармацевтичної промисловості регіону отримана інформація, яка характеризує залежність обсягу випуску продукції (У, млн грн) від обсягу капіталовкладень (Х, млн грн).

Необхідно побудувати лінійну функцію та спрогнозувати обсяг випуску продукції у 2019 році, якщо обсяг капіталовкладень складе 350 млн грн.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Y | 50 | 60 | 85 | 80 | 90 | 60 | 75 | 79 | 82 | 88 |
| Х | 100 | 95 | 210 | 210 | 240 | 205 | 230 | 235 | 240 | 260 |

4. За даними гіпотетичної економіки, на підприємствах хімічної промисловості регіону отримана інформація, яка характеризує обсяг випуску продукції (У, млн грн) за визначений проміжок часу.

Необхідно побудувати параболічну залежність та спрогнозувати обсяг випуску продукції у 2019 році.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Y | 110 | 130 | 145 | 155 | 165 | 190 | 184 | 193 | 210 | 230 |

5. За даними гіпотетичної економіки, на підприємствах нафтопереробної промисловості регіону отримана інформація, яка характеризує залежність обсягу випуску продукції (У, млн грн) від обсягу капіталовкладень (Х, млн грн).

Необхідно побудувати лінійну функцію та спрогнозувати обсяг випуску продукції у 2019 році, якщо обсяг капіталовкладень складе 400 млн грн

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Y | 550 | 700 | 850 | 800 | 900 | 600 | 750 | 790 | 820 | 880 |
| Х | 100 | 95 | 110 | 80 | 90 | 65 | 73 | 83 | 94 | 98 |

**Приклади розв’язання типових задач**

За даними гіпотетичної економіки, на підприємствах авіабудівної промисловості регіону отримана інформація, яка характеризує залежність обсягу випуску продукції (У, млн грн) від обсягу капіталовкладень (Х, млн грн).

Необхідно побудувати лінійну функцію та спрогнозувати обсяг випуску продукції у 2019 році.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Y | 22 | 11 | 27 | 34 | 35 | 38 | 10 | 22 | 33 | 15 |
| Х | 13 | 6 | 19 | 28 | 27 | 30 | 2 | 14 | 27 | 6 |

Проміжні розрахунки:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Х | Y | х2 | Х×Y | Yх |
| 13 | 22 | 169 | 286 |  |
| 6 | 11 | 36 | 66 |  |
| 19 | 27 | 361 | 513 |  |
| 28 | 34 | 784 | 952 |  |
| 27 | 35 | 729 | 945 |  |
| 30 | 38 | 900 | 1140 |  |
| 2 | 10 | 4 | 20 |  |
| 14 | 22 | 196 | 308 |  |
| 27 | 33 | 729 | 891 |  |
| 6 | 15 | 36 | 90 |  |
| ∑ |
| 172 | 247 | 3767 | 4751 | 231 |

Yх = А0 + А1 × Х

Коефіцієнти А0 та А1 знаходимо використовуючи формули:

$$A\_{1}=\frac{\sum\_{i=1}^{n}Y\_{i}×X\_{i}-X\_{сер}×Y\_{сер}}{\frac{1}{n}×\sum\_{i=1}^{n}X\_{i}^{2}-X\_{сер}^{2}}$$

А0 = Усер – А1 × Хсер

А1 = (4757/10 – 17,2 × 24,7) / 376,7 – 17,22  = 0,62899

А0 = 23,1 – 0,62899 × 17,2 = 12,2814

Yх = 12,2814 + 0,62899 × Х

**Тести для самоконтролю**

1. При описі компанії в бізнес плані необхідно описати:

А) кадровий потенціал, структуру персоналу;

Б) сфери діяльності підприємства;

В) рівень професійної підготовки керівництва;

Г) правильні відповіді (А) і (Б);

Д) всі відповіді правильні.

2. У формулюванні цілей підприємства в бізнес плані повинна бути відображена:

А) концепція управління підприємством;

Б) концепція розвитку підприємства;

В) правильні відповіді (А) і (Б);

Г) немає правильної відповіді.

3. Мета підрозділу бізнес плану продукти і послуги:

А) звернути увагу на те, як підприємство використовувало можливості, які виникали зі зміною ситуації на ринку;

Б) дати уявлення про споживчі властивості продукції і їх конкурентні переваги;

В) дати аналіз стану справ в галузі, в якій працює підприємство;

Г) виявити потенціал прибутковості підприємства.

4. Мета підрозділу бізнес плану аналіз галузі:

А) дати аналіз стану справ в галузі, в якій працює підприємство;

Б) виявити потенціал прибутковості підприємства;

В) виявити ключові фактори успіху підприємства;

Г) всі відповіді правильні.

5. Основні питання, які розглядаються в рамках аналізу галузі:

А) загальний опис галузі і її розміри;

Б) найбільші підприємства галузі;

В) розвиток експорту і імпорту продукції галузі;

Г) всі відповіді правильні.

**Відповіді:** 1Д; 2В; 3Б; 4Г; 5Г.

**Теми рефератів**

1. Теоретичні підґрунтя побудови рисунків життєвого циклу продукції (послуг) підприємства.

2. Теоретичні підґрунтя побудови графіку життєвого циклу підприємства, її відмінність від графіку життєвого циклу продукції підприємства.

3. Промислові галузі України, їх характеристика.

4. Актуальність проведення сегментації ринку.

**Рекомендована література**

1. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практ. посіб. Київ: Знання, 2001. 285 с.

2. Бізнес-планування: навч. посіб. / Васильців Т. Г., Кочмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Київ: Знання, 2013. 207 с.

3. Макаренко С.М., Олійник Н. М. Бізнес-планування: навч.-метод. посіб. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.

4. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. / Покропивний С. Ф, Соболь С. М., Швиданенко Г. О., Дерев’янко О. Г. Київ: КНЕУ, 2002. 379 с.

5. Каніщенко О., Лилик І., Романюк Т. Бізнес-планування. Київ, Миколаїв, 2000. 80 с.

Додаткова:

Додаткова:

1. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану: практикум. 3-тє вид. Київ: Знання, 2001. 158 с.

2. Аналіз і розробка інвестиційних проектів: навч. посіб. / Цигилик І. І., Кропельницька С. О., Білий М. М., Мозіль О. І. Київ: Центр навчальної літератури, 2005.160 с.

3. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 400 с.

4. Козловський В.О., Лесько О. Й. Бізнес-планування: навч. посіб. Вінниця: Універсум-Вінниця, 2008. 241c.

5. Про затвердження форми проектної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проект, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України №724 від 19.06.2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1308-12/

6. Салига К. С. Феофанова І. В. Інноваційна стратегія металургійного підприємства: монографія. Запоріжжя, ЗГІА, ЗЦНТЕ, 2007. 223 с.

7. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: навч. посібник. Києв: Каравела, 2006. 280 с.

8. Тєлєтов О. С. Бізнес-план: навч. посіб. Суми: Вид-во СумДУ, 2005. 104 с.

9. Феофанов Л. К., Феофанова І. В., Подмешальська Ю. В. Кольорова металургія: історія економічного розвитку та методичні підходи до ціноутворення на продукцію: монографія. Запоріжжя, ЗДІА, 2016. 350 с.

**Тема 4. Маркетинг, конкуренція і збут**

Мета – вивчити основні технології аналізу ринку і конкурентів та планування збуту продукції

**План**

4.1 Аналіз ринку

4.2 Визначення попиту на продукти (послуги)

4.3 Аналіз конкурентів

4.4 Планування збуту продукції

4.5 Стратегія маркетингу

***Основні поняття.*** *Ринковий попит. Зовнішні фактори. Загальний ринковий попит і попит на продукцію фірми. Потенціал ринку. Маркетинг-мікс. Ринкові можливості. Способи оцінки попиту. Стратегії створення стійких конкурентних переваг. Віолентна. Патієнтна. Комутантна. Експлерентна.* *Метод SWOT. Метод оцінки конкурентоспроможності. Зважені оцінки. Прогноз продажів. Пошуковий прогноз. Нормативний прогноз. Методи прогнозування. Стратегія маркетингу. Комплекс маркетингу.*

4.1 Аналіз ринку

Для того щоб переконати інвестора в привабливості бізнесу, треба показати йому ринок і назвати покупців. Даний розділ повинен продемонструвати наявність потреби в даному товар (послугу), ваше розуміння цієї потреби і можливості задовольнити її, отримавши при цьому прибуток.

Розділ є найбільш складним, оскільки передбачає проведення маркетингового дослідження. Проведення повномасштабного дослідження для невеликих підприємств є занадто дорогим, тому використовують вторинну інформацію, вдаються до послуг експертів. Найчастіше серйозні помилки допускаються саме при аналізі ринку, так як важко врахувати всі зовнішні фактори (економічні, соціальні, культурні), якими підприємство не може керувати, але які суттєво впливають на ринок.

У цьому розділі повинні бути висвітлені такі питання:

– фактори, що впливають на попит;

– аналіз сильних місць / слабких сторін у порівнянні з конкурентами, вплив інвестицій на конкурентоспроможність підприємства;

– аналіз клієнтів і їх питома вага в обсязі продажів;

– збутові стратегії, заходи та заходи, за допомогою яких будуть реалізовані переваги в області продукції і конкуренції.

4.2 Визначення попиту на продукти (послуги)

Вивчення ринкового попиту спирається на результати аналізу галузі. **Ринковий попит** може бути визначений як кількість реалізованої продукції. Розрізняють загальний ринковий попит і попит на продукцію фірми. Верхня межа (максимальний обсяг) ринкового попиту називають **потенціалом ринку**. Визначення потенціалу ринку є завданням стратегічного маркетингу. Попит визначається як в натуральних, так і вартісних показниках, і може відображати як поточний стан, так і перспективу.

На рівень первинного (загального ринкового) попиту впливають як фактори зовнішнього середовища, так і маркетингові зусилля фірм (**маркетинг-мікс**), спрямовані на підтримку торгової марки. За відсутності маркетингових зусиль попит знаходиться на мінімальному рівні, при їх наявності обсяг попиту прагне до своєї верхньої межі – поточного ринкового потенціала. Під впливом технічного прогресу поточний потенціал може змінюватися і прагне до абсолютного потенціалу ринку.

У кожен конкретний момент часу ринковий попит складає частку від поточного ринкового потенціалу. Розрив між первинним попитом і поточним потенціалом ринку представляє **ринкові можливості** і характеризує перспективність ринку товарів.

Вибір **способів оцінки попиту** залежить від призначення товару: споживчий товар (короткострокового або тривалого користування), товар виробничого призначення, послуга.

Для визначення попиту на споживчі товари використовують такі показники:

– кількість споживачів;

– кількість товару, що купується одним споживачем.

Загальний обсяг попиту визначається їх множенням.

Для товарів, що швидко витрачаються, використовують такі показники:

– кількість потенційних споживачів;

– частка споживачів, що використовують даний товар (рівень охоплення ринку);

– частота придбання товару (рівень проникнення на ринок).

4.3 Аналіз конкурентів

Мета аналізу виявити сильні і слабкі сторони конкурентів, можливості і загрози зовнішнього середовища, виявити конкурентні переваги компанії. Для цього необхідно зібрати інформацію про продукцію конкурентів, її якості, гарантії та сервісне обслуговування, що надаються, умови продажу, знижки тощо Важливо показати в чому відмінність пропонованих товарів / послуг від продукції конкурентів («позиціонування через диференціювання»). Для зручності надання інформації рекомендують виділяти стратегічні групи, тобто групи компаній, які є вашими прямими конкурентами на ринку або використовують такі ж стратегії як і ваша фірма.

Всі **стратегії створення стійких конкурентних переваг** об’єднуються в три типових варіанти: або мінімізація витрат, або диференціація продукту, або зосередження на певному сегменті ринку.

Ю. Юданов запропонував наступну класифікацію конкурентної стратегії комерційних фірм.

1. Віолентна – стратегія конкурентної боротьби найбільш великих фірм, що базується на ставці на зниження витрат виробництва. Це досягається за рахунок організації масового випуску продукції та досягненні економії на масштабах виробництва.

2. Патієнтна – стратегія конкурентної боротьби, спрямована на випуск обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції високої якості (стратегія ринкової ніші).

3. Комутантна – стратегія конкурентної боротьби, що передбачає максимально гнучке задоволення невеликих потреб локальних ринків. Цієї стратегії дотримуються, як правило, невеликі фірми.

4. Експлерентна – стратегія конкурентної боротьби орієнтована на радикальні нововведення.

При зборі інформації про конкурентів необхідно відповісти на такі питання:

– хто ваш конкурент;

– які його основні продукти (послуги);

– на яких ринках він працюють;

– який обсяг продажів їхньої продукції (за минулий рік);

– які його сильні і слабкі сторони;

– яка частка конкурента на ринку;

– яка його цінова і збутова політика;

– як йшла конкуренція за останні 5 років;

– прогноз конкуренції на майбутнє.

В результаті аналізу треба виявити свої конкурентні переваги і вплив конкуренції на діяльність компанії.

Щоб скласти точну картину ситуації можна провести аналіз сильних і слабких сторін підприємства в порівнянні з конкурентами, використовуючи метод SWOT та/або метод оцінки конкурентоспроможності.

*Метод SWOT*(у перекладі з англ. – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats)) ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства разом. За допомогою цього методу можна встановити взаємозв’язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв’язки між ними, що може бути використано для розробки цілей підприємства та концепції його розвитку. Томпсон і Стрикланд пропонували приблизно такий набір характеристик, висновок за якими дає можливість скласти список слабких та сильних сторін підприємства, а також перелік загроз і можливостей, пов’язаних із зовнішнім середовищем.

*Сильні сторони:*

– високий рівень компетентності;

– адекватні фінансові ресурси;

– висока кваліфікація персоналу;

– добра репутація у покупців і клієнтів;

– відомий лідер ринку;

– винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності підприємства;

– можливість одержання економії від збільшення обсягу виробництва;

– захищеність від сильного конкурентного тиску;

– технологія, що відповідає сучасним вимогам;

– наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації;

– переваги в сфері витрат;

– перевірений часом менеджмент.

*Слабкі сторони:*

– відсутність чітких стратегічних напрямів;

– погіршення конкурентної позиції;

– застаріле обладнання;

– низька прибутковість;

– відсутність спеціалістів ключової кваліфікації і компетентності;

– вразливість щодо відношення до конкурентного тиску;

– наявність внутрішніх виробничих проблем;

– відставання у сфері досліджень і розробок;

– вузька виробнича лінія;

– слабке знання ринкової ситуації;

– неспроможність фінансувати необхідні зміни в стратегії.

*Можливості:*

– вихід на нові ринки або сегменти ринку;

– розширення виробничої лінії;

– збільшення випуску різноманітної продукції;

– вертикальна інтеграція;

– можливість перейти до групи, яка має кращу стратегію;

– прискорення росту ринку.

*Загрози:*

– можливість появи нових конкурентів;

– сповільнення росту ринку;

– зростаючий конкурентний тиск;

– несприятлива політика держави;

– зміна потреб і смаків споживачів;

– несприятливі демографічні зміни.

В практичній діяльності підприємство може доповнити список тими характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища, які відображають конкретну ситуацію.

Для порівняння власного підприємства з конкурентами можливо скористатися інструментом, який приведений на рис. 4.1. Цей метод дає можливість визначити слабкі і сильні сторони підприємства, визначити позицію на ринку, прийняти програму, яка дозволить підсилити сильні сторони та позбутися слабких сторін, що заважають конкурентній боротьбі.

Також за допомогою цього методу можливо скласти цілісну картину підприємства, визначити його шанси і ризики.

Рис. 4.1 – Визначення позиції на ринку

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Оцінка** | **Погана** | **Середня** | **Гарна** |
| **Критерії** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| **Позиція на ринку** |  |  | **⚫** |  | ◆ |  |  | ◼ |  |
| Ситуація на ринку: |  | ⚫ |  | ◆ |  |  |  |  | ◼ |
| Якість |  |  | ⚫ |  | ◆ |  |  | ◼ |  |
| Асортимент |  |  |  | ⚫ |  | ◆ | ◼ |  |  |
| Ціна |  |  | ⚫ |  |  |  | ◆ | ◼ |  |
| Реклама |  | ⚫ |  |  |  | ◼ | ◆ |  |  |
| Сервіс |  |  |  | ⚫ |  | ◆ |  | ◼ |  |
| Пакування |  |  |  | ⚫ | ◆ |  |  | ◼ |  |
| Термін постачання |  | ◆ | ⚫ |  |  |  |  | ◼ |  |
| Зовнішній збут |  | ⚫ | ◆ |  |  | ◼ |  |  |  |
| Здібності: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Здібності зростання |  | ⚫ |  | ◆ |  |  | ◼ |  |  |
| Швидкість реагування |  | ◆ |  | ⚫ |  |  |  | ◼ |  |
| Здібність до адаптації |  | ◆ | ⚫ |  |  |  |  |  | ◼ |
| Здібність досягати цілей |  |  | ◆ | ⚫ |  |  |  |  | ◼ |
| Якість/кількість резервів потужності: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Маркетинг/збут |  |  |  | ⚫ | ◆ |  |  | ◼ |  |
| Виробництво |  |  | ⚫ | ◆ |  |  | ◼ |  |  |
| Рентабельність |  |  |  | ⚫ | ◆ | ◼ |  |  |  |
| Потенціал менеджменту |  | ⚫ |  |  |  | ◆ | ◼ |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ◆ | Власне підприємство |
| ⚫ | Конкурент 1 |
| ◼ | Конкурент 2 |

*Метод оцінки конкурентоспроможності* підприємства ґрунтується на аналізі галузі і оцінці конкурентів. У процесі такого аналізу виявляються головні фактори успіху та конкурентні критерії, за якими визначаються лідері та аутсайдери на ринку. Дослідження конкурентів та їх порівняльна оцінка є основою для визначення переваг і можливостей основних суперників. В таблиці 4.1 наведений приклад оцінці конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз починається із виявлення ключових чинників успіху підприємства у даній галузі і важливих показників їх конкурентних переваг або недоліків. Після цього підприємство та його конкуренти оцінюються за кожним показником. Для цього можна використати шкалу оцінок від 1 до 5 (1 – дуже погано, 5 – дуже добре). Після чого розраховуються підсумкові показники їх конкурентної сили і визначають сфери, де позиції підприємства більш сильні або слабкі.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства краще використовувати систему зважених оцінок тому, що різні показники конкурентоспроможності неоднаково важливі. У системі зважених оцінок кожний показник конкурентоспроможності має певну вагу, яка відображає внесок цього фактору у загальний результат. Коефіцієнт зваження (вага) оцінюється експертом. Система оцінок залежить від галузі і специфіки діяльності підприємства.

# Таблиця 4.1 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Фактор успіху | Власне підприємство | Конкурент А | Конкурент Б | Конкурент В |
| 1 | Обсяг продажів |  |  |  |  |
| 2 | Якість продукції |  |  |  |  |
| 3 | Бухгалтерський облік |  |  |  |  |
| 4 | Виробництво |  |  |  |  |
| 5 | Організація праці |  |  |  |  |
| 6 | Канали реалізації продукції |  |  |  |  |
| 7 | Збут |  |  |  |  |
| 8 | Структура маркетингу |  |  |  |  |
| 9 | Фінансовий результат |  |  |  |  |
| 10 | Загальна оцінка |  |  |  |  |

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства краще використовувати систему зважених оцінок тому, що різні показники конкурентоспроможності неоднаково важливі. У системі зважених оцінок кожний показник конкурентоспроможності має певну вагу, яка відображає внесок цього фактору у загальний результат. Коефіцієнт зваження (вага) оцінюється експертом. Система оцінок залежить від галузі і специфіки діяльності підприємства.

Зважені оцінки конкурентоспроможності підприємства визначаються як добуток оцінки за шкалою за конкретним показником та її коефіцієнту зваження. Наприклад, обсяг продажів має коефіцієнт зваження 2,5 а бухгалтерський облік – 0,5. Обсяг продажів на підприємстві має оцінку «добре», що відповідає 4, враховуючи вагу показника , оцінка буде становити 10. Бухгалтерський облік має оцінку – 3, враховуючи вагу показника , оцінка буде становити 1,5.

Загальна оцінка розраховується шляхом підсумовування зважених оцінок. Загальна оцінка конкурентної сили дає змогу зробити висновки про те, чи має підприємство конкурентні переваги у порівнянні з кожним із суперників. Оцінки можна порівняти також з максимально можливими: для обсягу продажів максимально можлива оцінка становить 12,5 (5×2,5), для бухгалтерського обліку – 2,5 (5×0,5).

4.4 Планування збуту продукції

Мета розділу полягає в тому, щоб розробити план збуту. При описі плану необхідно показати, чому клієнти будуть купувати вашу продукцію і як компанія буде сприяти збуту продукції.

Перш за все необхідно підготувати прогноз продажів, в якому відображаються щорічні, а для першого року щомісячні, обсяги продажів у натуральному і вартісному вираженні. За функціональною ознакою прогнози поділяються на пошукові та нормативні.

*Пошуковий прогноз* базується на умовному продовженні в майбутньому тенденцій розвитку підприємства, виходячи з оцінки його діяльності в минулому і на нинішньому етапі, й не враховує чинники, які можуть змінити ці тенденції.

*Нормативний прогноз,* на відміну від пошукового, розроблюється на підставі раніше визначених цілей. Його завданням є розробка шляхів і термінів досягнення можливих станів об’єкта прогнозування в майбутньому. Якщо пошуковий прогноз при визначенні майбутнього стану об’єкта прогнозування ґрунтується на його минулому і теперішньому, то нормативний прогноз розроблюється в зворотній послідовності – від заданого стану в майбутньому з урахуванням існуючих тенденцій.

Для прогнозування створюються робочі групи як правило з працівників, що пройшли спеціальну підготовку. В своїй роботі спеціалісти можуть використовувати різні методи.

Загальні **методи прогнозування** можна розподілити на такі групи:

* методи експертних оцінок;
* методи екстраполяції трендів;
* методи регресивного аналізу;
* методи економіко-математичного моделювання.

*Методи екстраполяції трендів* і *методи регресивного аналізу* об’єднуються поняттям «Методи аналізу рядів з урахуванням часу».

*Методи регресивного аналізу* і *методи економіко-математичного моделювання* разом складають поняття «Методи аналізу причинно-наслідкових зв’язків».

Існує декілька варіантів використання статистичних даних з метою прогнозування.

*Інформаційний метод* передбачає використання оцінок ділової активності підприємства в минулому. Цей метод у сучасних умовах є найпоширенішим і найнадійнішим методом прогнозування. Його переваги – високий рівень об’єктивності та строге кількісне визначення. Але цей метод має недоліки, пов’язані зі складністю врахування змін майбутньої ринкової ситуації.

*Метод екстраполяції трендів* базується на статистичних спостереженнях за динамікою певного показника, визначенні тенденції його розвитку і продовженні її у майбутньому періоді, тобто за допомогою методу екстраполяції трендів закономірності минулого розвитку об’єкта переносяться в майбутнє.

При відсутності ретроспективних даних краще використовувати експертний метод, тобто спиратися на думку менеджерів зі збуту про обсяги покупок товару кожним клієнтом.

*Метод експертних оцінок* передбачає врахування суб’єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства. Для експертних оцінок характерним є передбачення майбутнього на основі раціональних аргументів та інтуїції. Методи експертних оцінок, як правило, мають якісний характер.

У прогнозуванні розрізняють індивідуальні та колективні експертні оцінки. До першого типу відносяться: метод складання сценаріїв, метод інтерв’ю, аналітичні доповідні записки. Метод інтерв’ю передбачає бесіду з прогнозистом-експертом. Самостійна робота експерта над визначенням можливих шляхами розвитку ситуації на підприємстві становить зміст методу доповідних записок.

Колективні експертні оцінки можна охарактеризувати як комплексні методи прогнозування, оскільки вони включають:

* підготовку і збір індивідуальних експертних оцінок;
* статистичні методи обробки одержаних матеріалів.

До складу колективних експертних оцінок входять: метод «комісії», метод «мозкових атак», метод Делфі.

Під *методом «комісії»* розуміють організацію «круглого столу» та інших подібних заходів, у рамках яких відбувається узгодження думок експертів. Колективну генерацію ідей та творче вирішення поставлених проблем називають *методом «мозкових атак»,* який являє собою вільний, неструктурований процес генерації будь-яких ідей за обраною темою, які спонтанно висловлюються учасниками зустрічі.

Суть *методу Дельфі*, який запропонував математик, експерт Олаф Хельмер, полягає в організації проведення анкетних опитувань фахівців з обраної галузі знань. Анкетування повторюють декілька разів до досягнення найменшого розходження думок.

Для нових підприємств або сфер діяльності використовується метод беззбитковості, коли метою є досягнення обсягів виробництва, достатніх для покриття всіх витрат.

Для складання прогнозу необхідно враховувати:

– фактичні дані про ємності ринку і рівні попиту;

– поведінку покупців;

– тенденції на ринку (зростання, насичення, спад);

– рівень беззбитковості і продажів;

– обсяг продажів, який може забезпечити, наявний персонал;

– стратегію маркетингу.

Прогнози будуються за певних припущеннях про розвиток подій, тому можуть бути розроблені кілька прогнозів (песимістичний і оптимістичний), планувати треба спираючись на найбільш реалістичний з них.

В результаті повинні бути визначені такі показники:

– обсяг продажів по кожному виду продукції;

– частка ринку;

– виручка від реалізації продукції;

– коефіцієнт сезонності збуту;

– ціни на кожен вид продукції.

4.5 Стратегія маркетингу

Поняття «стратегія» у сфері економіки й економічних досліджень має ряд тлумачень.

Стратегію розуміють як план (напрям розвитку на базі прогнозу), як принцип поведінки (реально здійснювана модель поведінки), як позицію (розміщення на конкретному ринку), як перспективу і як прийом (маневр у конкурентній боротьбі).

Одним з основних етапів формування стратегії є формулювання стратегічних цілей. Найпоширенішим вважається підхід, якій передбачає, що цілі формуються в результаті раціонального вибору, здійснюваного особою, що приймає рішення. При цьому для збереження принципу раціональності повинні дотримуватися такі умови:

по-перше, мету, яка формується, не можна досягти автоматично;

по-друге, необхідно мати повне уявлення про шляхи досягнення мети при існуючих обмеженнях зовнішнього й внутрішнього середовища;

по-третє, особа, яка приймає рішення, зобов'язана мати інформацію й здатність генерувати й аналізувати альтернативи, пов'язані з можливістю досягнення цілі;

по-четверте, необхідно здійснити обґрунтований вибір тієї альтернативи, що якнайкраще відповідає поставленим цілям.

Стратегія організації може розглядатися на різних рівнях. Так, наприклад, для комерційної корпорації можна виділити:

– корпоративну стратегію, що визначає, які види бізнесу й у якій комбінації буде розвивати ця корпорація;

– стратегії бізнесу, які визначають, яким чином і за рахунок яких факторів будуть розвиватися окремі види бізнесу;

– функціональні (спеціальні) стратегії, які визначають стратегію здійснення тих або інших функцій;

– операційна стратегія, що визначає, як будуть розвиватися структурні одиниці, розробляється всередині функціональних напрямів.

У кожній організації можуть бути розроблені декілька функціональних стратегій: інноваційна, фінансова, кадрова, маркетингова та ін.

На вибір стратегії маркетингу впливають безліч чинників, вирішальними з яких є план збуту продукції і послуг і позиція підприємства на ринку.

**Стратегія маркетингу** включає:

– головні стратегічні установки маркетингу;

– комплекс маркетингу;

– маркетингову програму і бюджет.

Головні стратегічні установки визначають концепцію маркетингу і його основні цілі. Цілі повинні бути обґрунтовані, реалістичні і досяжні. По кожному ринку або його сегменту можуть бути встановлені свої цілі, їх не повинно бути багато, інакше важко контролювати їх досягнення. Потім необхідно намітити заходи, які необхідно провести для досягнення цілей.

На вибір тієї чи іншої стратегії маркетингу впливає наявність у фірми ресурсів, необхідних для її реалізації. Один і той же результат може бути досягнутий різними шляхами, тому необхідно розглядати альтернативні варіанти стратегій і пріоритет віддати тій стратегії, яка найкращим чином забезпечена ресурсами.

**Комплекс маркетингу** включає: товари і товарну політику; ціни і цінову політику; продажу і збутову політику; рекламу і просування.

Ключові питання при розробці товарної політики: комплекс товарів, якість, дизайн, упаковка, технічне обслуговування, сервіс, гарантійне обслуговування. Необхідно вказати, що буде основою унікальності торговельної пропозиції.

При розробці політики ціноутворення необхідно відповісти на такі питання: ціна продукту, метод ціноутворення, форма платежу. умови оплати, терміни і умови надання товарного кредиту.

Збутова політика передбачає визначення каналів збуту, географії збуту, час від оформлення замовлення до поставки товару, транспорт, запаси, план заходів по збуту, бюджет маркетингу (інвестиційні витрати, поточні витрати).

У розділі «реклама і просування» необхідно відповісти на такі ключові питання: об'єкти і канали комунікації, персональні продажі, політика щодо торгової марки, план маркетингових заходів, бюджет маркетингу (інвестиційні витрати, поточні витрати).

Розробляється маркетингова програма і заходи щодо її реалізації повинні бути конкретними, включати в себе докладний опис основних етапів, необхідних ресурсів, розподілу обов'язків та методів контролю за її виконанням. Детальне опрацювання маркетингового плану дозволяє оцінити витрати на його реалізацію. Ці оцінки використовуються для розробки фінансового плану.

При оформленні розділу необхідно використовувати фактичні дані, які для наочності краще приводити в табличній формі або у вигляді діаграм і графіків. Загальний обсяг розділу 3–4 стор. Частина матеріалу можна розмістити в Додатку.

**Запитання до самоперевірки**

1. Які питання повинні бути висвітлені у розділі «Маркетинг, конкуренція і збут»?

2. Що повинен продемонструвати даний розділ?

3. Що називають потенціалом ринку?

4. Що характеризує перспективність ринку товарів?

5. Від чого залежить вибір способів оцінки попиту?

6. Які фактори впливають на рівень загального ринкового попиту?

7. З якою метою проводиться аналіз конкурентів?

8. Які типові варіанти стратегії використовують комерційні фірми?

9. Яку класифікацію конкурентної стратегії запропонував Ю. Юданов?

10. На які питання необхідно відповісти при зборі інформації про конкурентів

11. Охарактеризуйте методSWOT.

12. На чому ґрунтується метод оцінки конкурентоспроможності підприємства?

13. Перелічите загальні методи прогнозування?

14. Які показники повинні бути визначені в результаті прогнозування?

15. Що означає поняття «стратегія» у сфері економіки й економічних досліджень? Розкрийте сутність поняття маркетингова стратегія.

16. На які питання необхідно відповісти при розробці політики ціноутворення?

17. Наведіть приклади цінових стратегій та дайте характеристику основним методам встановлення ціни.

**План практичного заняття**

1 Аналіз ринку

2 Визначення попиту на продукти (послуги)

3 Аналіз конкурентів

4 Планування збуту продукції

5 Стратегія маркетингу

**Задачі**

1. Загальний обсяг реалізованої продукції на гіпотетичному ринку складає 20 млн грн Обсяг реалізації продукції підприємства «Біла троянда» в загальному обсязі дорівнює 9 млн грн. Результати дослідження ринку показали, що загальний обсяг реалізації можливо підвищити до 25 млн грн, якщо зацікавити потенційних покупців товару.

Необхідно визначити:

а) частку підприємства на ринку;

б) обсяг, місткість, потенціал ринку та потенціал збуту підприємства;

в) використаний потенціал ринку.

За результатами аналізу зробіть висновки.

2. На кондитерській фабриці передбачається випуск нової марки печива «Казкова ніч», витрати на виробництва якого складають 800 тис. грн

Визначте чи достатня місткість ринку, для того щоб новий товар виправдав витрати на його виробництво, якщо відомо, що:

- чисельність населення складає 15 млн осіб;

- дохід на душу населення 200 тис. грн;

- частка коштів, які витрачаються на продукти харчування – 40%;

- частка коштів, які витрачаються на кондитерські вироби – 2%;

- частка коштів, які витрачаються на цукерки – 0,5%;

- частка коштів, які витрачаються на цукерки – 0,5%;

- частка коштів, які витрачаються на цукерки без шоколаду – 0,2%;

- очікувана частка витрат на нову марку печива – 0,1%.

3. ТОВ «Алекс» випускає 5 товарних ліній морозива, які містять відповідно 13, 14, 19, 15 і 12 асортиментних позицій. Підприємство може збільшити свій прибуток за рахунок розширення асортименту 1 та 4 товарної лінії відповідно на 5 і 6 асортиментних позицій та звуження асортименту 2 і 3 товарних ліній на 4 і 1 асортиментних позицій відповідно.

Визначте, як зміняться широта, довжина та середня глибина товарного асортименту підприємства.

4. ТОВ «Геркулес» призначило ціну на свою продукцію на рівні 320 грн за одиницю. Серед альтернативних варіантів розглядається ціна 300 грн за одиницю.

Визначте, на скільки має зрости обсяг продажу в разі зниження ціни до 300 грн, щоб зберегти досягнутий рівень рентабельності. Відсоток граничного прибутку до зниження ціни склав – 340%.

5. Визначте оптимальну ціну одиниці продукції, яку виготовляє ТОВ «Злата», враховуючи коефіцієнт її цінової еластичності ( - 1,29) в умовах монополістичної конкуренції на ринку. Якщо відомо, що змінні витрати на одиницю продукції становлять 284 грн, а постійні 214 грн Діапазон ринкових цін становить 1800 : 3500.

6. ТОВ «Пінгвін» планує виробництво і продаж продукції за таких умов:

- змінні витрати – 380 грн/од.;

- постійні витрати – 55230 грн.

Прогноз продажу:

- песимістичний – 3400 од.;

- оптимістичний – 8900 од.;

- найбільш ймовірний – 6500 од.

Визначте, яку найнижчу ціну може встановити підприємство і чому дорівнює ціна беззбитковості.

**Приклади розв’язання типових задач**

ТОВ «Альфа» продає товар, попит на який має високу цінову еластичність. Обсяг продажу становить 40 тис. од. на рік. Прямі витрати на одиницю складають 8,8 грн, постійні витрати на одиницю складають 4,4 грн, при ціні продажу 15,9 грн Підприємство планує збільшити обсяг продажу на 2 тис. од. і виділити для цього на рекламу 46 тигрн на рік.

Визначте, яким повинно бути мінімальне збільшення ціни, при умові, що прибуток залишиться без змін.

**Розв’язок:**

Обсяг прибутку до впровадження рекламних заходів визначається за формулою:

**П = (Ц – Взм – Вп) × N**,

де П – загальний обсяг прибутку, грн;

Ц – ціна продажу, грн / од.;

Взм – обсяг змінних витрат у розрахунку на од. продукції, грн / од.;

Вп – обсяг постійних витрат у розрахунку на од. продукції, грн /од.;

N – загальний обсяг виробництва продукції.

П = (15,9 – 8,8 – 4,4) × 40 000 = 108 000 грн.

Для визначення розміру ціни, при якому прибуток залишиться без змін, використовуємо формулу:

**Цн = [(Вп + Взм)× Nн + П + Вр] / Nн**,

де Nн – новий загальний обсяг виробництва продукції;

Вр – витрати на проведення рекламної компанії.

Цн = [(8,8 +4,4)× 42000 + 108 000 + 46000] / 42000 = 16,87 грн

Таким чином, мінімальне збільшення ціни, при якому прибуток залишиться без змін складає 0,97 грн.

**Тести для самоконтролю**

1. В розділі аналіз ринку повинні бути розкрити наступні питання:

А) фактори, що впливають на попит;

Б) аналіз сильних (слабких) сторін у порівнянні з конкурентами;

В) вплив інвестицій на конкурентоспроможність підприємства;

Г) всі відповіді правильні.

2.Ринковий попит може бути визначений як:

А) кількість виготовленої продукції;

Б) кількість реалізованої продукції;

В) кількість запланованої продукції;

Г) всі відповіді правильні.

3. Для визначення попиту на споживчі товари використовують такі показники:

А) кількість споживачів;

Б) кількість товару, що купується одним споживачем;

В) правильні відповіді (А) і (Б);

Г) немає правильної відповіді.

4. Для визначення попиту на товари, що швидко витрачаються, використовують такі показники:

А) кількість потенційних споживачів;

Б) частка споживачів, що використовують даний товар;

В) частота придбання товару;

Г) всі відповіді правильні.

5. Мета аналізу конкурентів виявити:

А) сильні і слабкі сторони конкурентів;

Б) можливості і загрози зовнішнього середовища;

В) виявити конкурентні переваги компанії;

Г) всі відповіді правильні.

**Відповіді:** 1Г; 2Б; 3В; 4Г; 5Г.

**Теми рефератів**

1. Особливості процесу планування та формування маркетингової стратегії.

2. Оцінка ефективності рекламної діяльності.

3. Обґрунтування доцільності та розмірів витрат на маркетинг.

**Рекомендована література**

1. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практ. посіб. Київ: Знання, 2001. 285 с.

2. Бізнес-планування: навч. посіб. / Васильців Т. Г., Кочмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Київ: Знання, 2013. 207 с.

3. Макаренко С.М., Олійник Н. М. Бізнес-планування: навч.-метод. посіб. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.

4. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. / Покропивний С. Ф, Соболь С. М., Швиданенко Г. О., Дерев’янко О. Г. Київ: КНЕУ, 2002. 379 с.

5. Каніщенко О., Лилик І., Романюк Т. Бізнес-планування. Київ, Миколаїв, 2000. 80 с.

Додаткова:

1. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану: практикум. 3-тє вид. Київ: Знання, 2001. 158 с.

2. Аналіз і розробка інвестиційних проектів: навч. посіб. / Цигилик І. І., Кропельницька С. О., Білий М. М., Мозіль О. І. Київ: Центр навчальної літератури, 2005.160 с.

3. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 400 с.

4. Козловський В.О., Лесько О. Й. Бізнес-планування: навч. посіб. Вінниця: Універсум-Вінниця, 2008. 241c.

5. Про затвердження форми проектної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проект, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України №724 від 19.06.2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1308-12/

6. Салига К. С. Феофанова І. В. Інноваційна стратегія металургійного підприємства: монографія. Запоріжжя, ЗГІА, ЗЦНТЕ, 2007. 223 с.

7. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: навч. посібник. Києв: Каравела, 2006. 280 с.

8. Тєлєтов О. С. Бізнес-план: навч. посіб. Суми: Вид-во СумДУ, 2005. 104 с.

9. Феофанов Л. К., Феофанова І. В., Подмешальська Ю. В. Кольорова металургія: історія економічного розвитку та методичні підходи до ціноутворення на продукцію: монографія. Запоріжжя, ЗДІА, 2016. 350 с.

**Тема 5. План виробництва**

Мета – вивчити технології розробки плану виробництва і обсягу інвестиції, що потрібні

**План**

5.1 Виробничий процес та його забезпечення

5.2 Інвестиційні та виробничі витрати

5.3 Операційні конкурентні переваги

5.4 Організаційний план

***Основні поняття.*** *Технологія виробництва. Виробнича кооперація. План виробництва. Первинний об'єм інвестицій. Передвиробничі витрати. Методи для розрахунку інвестиційних витрат. Директ-костинг. Постійні витрати. Змінні витрати. Конкурентні переваги. Організаційний план. Організаційні форми, види і категорії підприємств. План-графік основних етапів робот.*

5.1 Виробничий процес та його забезпечення

Мета даного розділу – показати можливість виробництва даного продукту необхідної якості і в певні терміни. Важливе завдання даного розділу – визначити рівень витрат, необхідних для виробництва товару, а також обсяг інвестицій. У висновку зазначають конкурентні операційні переваги компанії.

 При складанні розділу необхідно визначити ступінь деталізації виробничих процесів, щоб не ускладнювати сприйняття плану, подробиці краще не приводити або винести в Додаток. У розділі, поряд з виробництвом, необхідно розглянути і постачання, на підставі цих даних розраховуються потреби в виробничих ресурсах і виробничі витрати.

Структура розділу може містити такі підрозділи:

– технологія виробництва;

– виробнича кооперація;

– контроль виробничого процесу;

– екологічна безпека;

– виробнича програма;

– виробничі потужності і їх розвиток;

– потреба в довгострокових активах;

– потреба в обігових коштах;

– прогноз витрат.

Починати розділ необхідно з опису місця розташування підприємства, необхідно описати транспортні схеми (автомагістралі, залізниці, віддаленість від морських і річкових портів); комунікаційні мережі (електромережі, водопровід, каналізація, газопровід); потреба інвестицій на розвиток інфраструктури, наприклад, будівництво складів та інше.

Загальна схема виробничого процесу повинна відображати виробничі операції і виробничі потоки (сировини, матеріалів, проміжних продуктів, готової продукції). Наводиться оцінка існуючої технології за такими напрямами:

– відповідність технології сучасним вимогам;

– рівень автоматизації виробничого процесу;

– забезпечення гнучкості процесу, скорочення часу на переналадку;

– можливість швидкого збільшення або скорочення випуску продукції.

При розгляді **виробничої кооперації** необхідне розкрити зв'язки з контрагентами. Наприклад, при описі технологічних операцій вказують які операції виконують самостійно, а які будуть передані підрядним організаціям.

 Показати, хто і на яких умовах буде поставляти сировину і наскільки надійна репутація постачальників. Вказати чи проводиться контроль якості сировини і матеріалів, якими є стосунки з постачальниками, особливо важливу роль відіграє надійність поставок по лінії постачання. Близькість постачальників є перевагою виробничої компанії.

Скласти план виробництва (виробничу програму), необхідний для забезпечення плану реалізації. **План виробництва** продукції встановлює обсяг виробництва продукції в натуральному і вартісному вираженні в плановий період, запаси готової продукції на складах на початок і кінець планового періоду і неминучі втрати. Необхідність створення запасів визначається коливанням ринкового попиту, передбаченим гарантійним обслуговуванням, необхідністю заміни бракованої продукції. Часто величину запасів визначають у вигляді частки від планованого обсягу продажів. Виробнича програма виступає основою узгодження обсягу продажів з виробничою потужністю підприємства.

Обсяг виробництва = обсяг реалізації + зміна запасів + втрати продукції

При викладі розділу необхідно показати здатність підприємства до збільшення продуктивності при посиленні конкуренції на ринку, вказати, яке обладнання і в якій кількості необхідно. Для розрахунку кількості необхідного обладнання використовують дані щодо виробничої потужності обладнання, передбачуваного графіку його роботи і змінного режиму, часу, який необхідний для виготовлення одиниці продукції.

Кількість обладнання розраховують діленням часу, потрібного для виготовлення заданого обсягу продукції, на час роботи одиниці обладнання.

Час, потрібний для виготовлення заданого обсягу продукції, визначається як добуток обсягу продукції в одиницях і часу, який необхідний для виготовлення одиниці продукції.

Також необхідно визначити **первинний об'сяг інвестицій**. Для обґрунтування потреби в інвестиціях вказують вік обладнання, його технічний рівень (табл. 5.1).

У цьому розділі треба вказати також патенти і ліцензії, які має підприємство, показати зусилля підприємства щодо поліпшення якості продукції.

Таблиця 5.1 – Аналіз технологічного оснащення

|  |
| --- |
| Стадія виробництва |
| Технологія виробництва | Переважний вік технологічного оснащення | Обсяги інвестицій за остання 5 років | Ступень завантаження потужностей за групами продукції, % от загальної виробничої потужності |
| 1. |  |  |  |
| 2. |  |  |  |

5.2 Інвестиційні та виробничі витрати

В процесі інвестування створюється майно підприємства, тому необхідно описати його основні характеристики. При цьому враховуються всі основні активи: основні засоби, оборотні активи, нематеріальні активи. Сума загальних інвестиційних витрат дорівнює сумарній потреби в інвестиціях на створення підприємства (основні засоби і передвиробничі витрати) та інвестиції на поточну діяльність (оборотні активи).

Передвиробничі витрати – це витрати, пов'язані зі створенням і реєстрацією підприємства.

Існує кілька **методів для розрахунку інвестиційних витрат**: метод експоненціальної оцінки, метод факторної оцінки, метод прямого рахунку.

При розрахунку виробничих витрат потрібно визначити потребу проекту в трудових ресурсах: основний і допоміжний персонал, а також інженерно-технічний персонал, дати опис вимог до кваліфікації і умов праці. В умовах відсутності необхідних фахівців необхідно привести розрахунки витрат на залучення таких фахівців з інших регіонів або підвищення кваліфікації вже наявного персоналу.

В основу бізнес-планування закладена система директ-костинг, яка передбачає поділ витрат на постійні та змінні. Особливістю системи є те, що планування, облік і аналіз витрат здійснюється тільки в частині змінних витрат, які безпосередньо відображають виробничий процес. **Постійні витрати** вважаються витратами за період часу.

Витрати виробництва будь-якого підприємства класифікуються на змінні та постійні. Змінні або прямі витрати пов’язані з конкретними сегментами контролю, постійні – зі звітним періодом. Змінними витратами можна управляти за центрами відповідальності, тоді як постійні витрати або витрати періоду не пов’язані з конкретними сегментами господарської діяльності і не можуть контролюватися ними. З метою посилення відповідальності контролю за витратами доцільно планувати, обліковувати і контролювати їх за кожним продуктом у центрах відповідальності на рівні змінних витрат, а постійні витрати – на рівні структурних одиниць і підприємства в цілому. Такий метод обліку витрат дає змогу контролювати витрати і формувати звітність за сегментами підприємства, оцінювати діяльність кожного сегмента.

Потреба в виробничих ресурсах і витрати на них повинні оцінюватися для основної сировини і матеріалів, покупних комплектуючих; допоміжних матеріалів; палива, енергії та інших комунальних послуг. Також необхідно розрахувати загальновиробничі витрати, пов'язані з обслуговуванням виробництва, необхідно передбачити витрати на оренду будівель і устаткування, на поточний ремонт приміщень та обладнання, страхування і т.п.

5.3 Операційні конкурентні переваги

Для виявлення конкурентних переваг розглядають виробничий процес як ланцюжок створення цінності (М. Портер). Окрема виробнича операція розглядається як ланка цього ланцюжка. Кожна ланка в ланцюжку має прагнути до створення операційних конкурентних переваг, забезпечуючи або економію витрат, або створення більшої цінності для споживача, що пов'язано з підвищенням якості товару або поліпшенням його споживчих властивостей. Цей аналіз забезпечує основу для формування відмінних компетентностей компанії та її конкурентних переваг.

Джерелами операційних конкурентних переваг можуть бути:

– технологія виробництва;

– досвід, кваліфікація, вміння персоналу;

– економія на масштабі;

– низькі прямі витрати;

– географічне положення та ін.

Наприклад, витрати виробництва залежать від характеру застосовуваної технології (наприклад, капіталомістка); забезпеченості ресурсами; ефективності виробництва.

5.4 Організаційний план

В цьому розділі розглядаються питання організації процесу реалізації бізнес-плану. Його основне завдання: обґрунтувати вибір форми організації підприємницького проекту, показати виконавців цього проекту, доказати, що персонал підприємства в змозі виконати цей проект. При розробці цього розділу бізнес-плану необхідно:

– визначити найбільш доцільну форму власності та організаційно-правову форму підприємства;

– навести склад та характеристику управлінського персоналу. Повинні бути описані сфери відповідальності і поділу завдань, вказані навчальні заклади, які закінчили ключові особи, яке відношення має їх досвід до завдань, які покладені на нього, які переваги це дає підприємству;

– вказати розміри річної плати, її зв'язок з показниками роботи;

– обґрунтувати необхідність і потребу в залученні консультантів;

– охарактеризувати кадрову політику підприємства;

– представити основні етапи роботи, які необхідно виконати до початку реалізації бізнес-проекту, строки їх виконання та вартість;

– представити необхідне правове забезпечення функціонування підприємства и реалізації бізнес-плану.

Законодавство України про підприємства оперує такими поняттями, як організаційні форми, види і категорії підприємств. Кожне з них вживається для класифікації підприємств за певними ознаками.

Організаційна (організаційно-правова) форма передбачає класифікацію підприємств залежно від форм власності, визначених Конституцією України і Законом України «Про власність», та способів розмежування у підприємствах окремих форм власності і управління майном. Загалом організаційна форма і вид визначають суб’єкта, який має право присвоювати результати діяльності підприємства. З точки зору організаційної форми виділяються такі види підприємств:

– приватні;

– колективні;

– господарські товариства;

– підприємства, засновані на власності об’єднання громадян;

– комунальні;

– державні (в тому числі казенні).

Категорія означає техніко-економічну (не юридичну) класифікацію підприємств (незалежно від форм власності) відповідно до обсягів господарського обороту підприємства і чисельності його працівників. За цією ознакою розрізняють малі та інші (середні, великі) підприємства.

Кількість працюючих, за якою підприємство відносять до категорії малих, диференційовано залежно від галузей народного господарства:

– у промисловості та будівництві – до 200 осіб;

– в інших галузях виробничої сфери – до 50 осіб;

– у науці і науковому обслуговуванні – до 100 осіб;

– у галузях невиробничої сфери – до 25 осіб;

– у роздрібній торгівлі – до 15 осіб.

Малі підприємства виділено в самостійну категорію з метою розвитку малого бізнесу шляхом надання їм певних пільг, переваг тощо. З юридичного боку, важливим є те, що особливості їх створення і діяльності встановлюються як загальним законодавством України про підприємства, так і спеціальним законодавством України про підприємства цієї категорії.

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду в Україні діють підприємства унітарні та корпоративні.

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарним є підприємство, засноване на приватній власності засновника.

Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об’єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративним є підприємство, засноване на приватній власності двох або більше осіб.

Банки, приймаючи рішення про виділення кредиту, прагнуть зменшити свій ризик і переконатися в тому, що керівники підприємства здатні нести відповідальність за свої чинки, та мають достатні матеріальні ресурси, щоб компенсувати втрати. Тому перевага при кредитному фінансуванні віддається проектам, пов'язаним з розширенням діючих підприємств.

Далі в організаційному плані потрібне охарактеризувати основних виконавців і учасників бізнес-проекту. У цьому підрозділі необхідно відобразити використовувану систему оплати праці, систему найму, відбору і навчання персоналу, передбачувані зміни в структурі кадрів у міру розвитку підприємства, надати план розвитку персоналу.

При плануванні потреб у персоналі звертають увагу на таки фактори:

– оцінку поточної ситуації на регіональному ринку праці з погляду наявності фахівців необхідної кваліфікації;

– законодавство України, що регулює трудові відносини, умови найму та звільнення персоналу, рівень мінімальної заробітної плати, тарифну сітку, додаткові виплати та інше;

– кількість робочих днів на рік;

Інформація повинна показувати наскільки рішення висунутих раніше завдань забезпечено кадровим потенціалом, як буде здійснюватися розвиток персоналу і який комплекс заходів і фінансових коштів буде необхідний.

Прийняття рішень щодо підвищення кваліфікації ґрунтується на аналізі поточної ситуації та оцінки кваліфікації наявних фахівців, відповідності їх компетентності рівню покладених на них завдань. В результаті аналізу необхідно з'ясувати які функції не забезпечені фахівцями і керівниками необхідної кваліфікації, яких фахівців необхідно найняти додатково.

Якщо частина цих питань була розкрита при описі підприємства, те в цьому розділі необхідне представити план реалізації бізнес-плану, а саме, розробити **план-графік** основних етапів робот щодо організації бізнесу і робот, які необхідно виконати до початку реалізації бізнес-проекту.

*Приклад.*

Програма передбачає розширення виробництва продукції за рахунок технічного переозброєння. Тривалість проекту 46 місяців.

Графік проведення технічного переозброєння наведено у табл. 5.2.

Таблиця 5.2 – Графік проведення технічного переозброєння

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Основні об’єкти | Тривалість, міс. | Місяці |
| Проектні роботи | 6 | 1 – 6 |
| Капітальний ремонт основного обладнання | 25 | 13 – 37 |
| Ремонт системи сантехнічного газоочищення | 30 | 4 – 33 |
| Відновлення допоміжного обладнання | 21 | 1 – 12;22 – 29 |

Продовження табл. 5.2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Будівництво нової дільниці | 20 | 4 – 12;18 – 28 |
| Будівництво нової технологічної нитки  | 36 | 3 – 38 |
| Енергетичні об’єкти | 36 | 3 – 38 |
| Інші | 46 | 1 – 46 |

**Запитання до самоперевірки**

1. Які питання повинні бути висвітлені у розділі «План виробництва»?

2. Які підрозділи входять до даного розділу?

3. Наведіть напрями оцінки існуючої технології?

4. Що встановлює план виробництва?

5. Від чого залежить необхідність створення запасів?

6. Які дані використовують для розрахунку кількості необхідного обладнання?

7. Які дані необхідні для обґрунтування інвестицій?

8. Як визначається загальна сума інвестицій?

9. Які методи розрахунку інвестиційних витрат вам відомі?

10. Що відноситься до поточних витрат?

11. Що може бути джерелом операційних конкурентних переваг?

12. Охарактеризуйте основні організаційні форми ведення бізнесу?

13. Які основні фактори треба враховувати при визначенні потреб у персоналі?

14. Яку інформацію про власників і менеджерів необхідно відобразити в організаційному плані? Де ще може міститися ця інформація?

**План практичного заняття**

1 Виробничий процес та його забезпечення

2 Інвестиційні та виробничі витрати

3 Операційні конкурентні переваги

4 Організаційний план

**Задачі**

1. Визначити плановий розмір незавершеного виробництва у вартісному вимірі через коефіцієнт готовності виробу, якщо:

- квартальна програма випуску виробів – 4879 од.,

- трудомісткість виробу – 137 нормо/годин;

- цикл виготовлення виробу – 5 днів;

- виробнича собівартість виробу – 883 грн

У незавершеному виробництві в середньому знаходиться 449 виробів загальною трудомісткістю 23 540 нормо-годин.

2. Обчисліть норму завантаження на одного облікового працівника та їх кількість, якщо сумарна трудомісткість облікових робіт на рік дорівнює 31748 нормо-годин, облікова кількість робітників 35 осіб, корисний фонд часу одного робітника 1671 години.

3. Визначте випуск продукції за місяць в натуральному та вартісному вимірі, якщо:

- чисельність робітників на підприємстві 224 особи;

- планова трудомісткість одиниці виробу – 0,765 годин;

- режим роботи підприємства – двозмінний;

- кількість робочих днів у місяці – 23 дні;

- тривалість зміни – 8 годин;

- відпускна ціна виробу 89 грн

4. На підприємстві «Водограй» виробництво товарів А і Б може сдійснюватися різними технологічними процесами. Дані про витрати ресурсів наведені в таблиці.

Використовуючи дані таблиці визначте, скільки та яких виробів необхідно виготовляти підприємству таким технологічним процесом, щоб отримати максимальний прибуток.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ресурси | Технологічний процес | Кількість ресурсів |
| Товар А | Товар Б |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Кількість людино-тижнів | 3 | 2 | 1 | 2 | 30 |
| Кількість матеріалу | 8 | 6 | 4 | 3 | 120 |
| Прибуток на одиницу продукції | 5 | 6 | 10 | 12 |  |

5. На підприємстві «Кварта» виготовляють товари А і Б. Продукти виготовляються на токарних і фрезерних верстатах.

Визначте, оптимальний план виробництва, щоб підприємство отримувало максимальний прибуток.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид ресурсу | Кількість ресурсу | Норма витрат на виріб |
| А | Б |
| Сталь (кг) | 750 | 50 | 60 |
| Токарні верстати (верстато-годин) | 6000 | 400 | 500 |
| Фрезерні верстати (верстато-годин) | 4000 | 360 | 200 |
| Прибуток від од. виробу (тис. грн) |  | 8 | 9 |

**Приклад розв’язання типових задач**

Визначити плановий розмір незавершеного виробництва у вартісному вимірі через коефіцієнт готовності виробу, якщо:

- квартальна програма випуску виробів – 3769 од.,

- трудомісткість виробу – 125 нормо/годин;

- цикл виготовлення виробу – 6 днів;

- виробнича собівартість виробу –574 грн

У незавершеному виробництві в середньому знаходиться 745 виробів загальною трудомісткістю 22 630 нормо-годин.

**Розв’язок:**

Коефіцієнт готовності виробу визначається за формулою:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Кгв** | **=**  | **Тн** | ,  |
| **Tв × Внзв** |

де Кгв – коефіцієнт готовності виробу;

Тн – трудомісткість продукції, що знаходиться в незавершеному виробництві, нормо-годин;

tв – трудомісткість одного виробу планова, нормо-годин/од;

Внзв – кількість виробів у незавершеному виробництві,од.

Вартість незавершеного виробництва визначається за формулою:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Внзв** | **= В × Вз × Кгв ×** | **tз** | ,  |
| **Кд** |

де В – виробнича програма у плановому періоді, од.;

Кд – кількість днів у плановому періоді;

Вз – виробнича собівартість за весь виробничий цикл, грн;

tз – загальна тривалість виробничого циклу, днів.

**Тести для самоконтролю**

1. Мета розділу план виробництва:

А) показати можливість виробництва даного продукту необхідної якості і в певні терміни;

Б) визначити рівень витрат, необхідних для виробництва товару;

В) визначити обсяг інвестицій;

Г) всі відповіді правильні.

2. Структура розділу план виробництва може містити такі підрозділи:

А) технологія виробництва та контроль виробничого процесу;

Б) виробнича програма та екологічна безпека;

В) потреба в довгострокових активах та в обігових коштах;

Г) прогноз витрат, виробничі потужності та їх розвиток;

Д) всі відповіді правильні.

3. Сума загальних інвестиційних витрат дорівнює:

А) сумарній потреби в інвестиціях на основні засоби та оборотні активи;

Б) витратам на трудові ресурси;

В) витратам на закупівлю та транспортування товару;

Г) немає правильної відповіді.

4. Система директ-костинг передбачає поділ витрат на:

А) зовнішні та внутрішні;

Б) постійні та змінні;

В) бухгалтерські та економічні;

Г) всі відповіді правильні.

5. Джерелами операційних конкурентних переваг можуть бути:

А) технологія виробництва та економія на масштабі;

Б) досвід, кваліфікація та вміння персоналу;

В) низькі прямі витрати та географічне положення;

Г) всі відповіді правильні.

**Відповіді:** 1Г; 2Д; 3А; 4Б; 5Г.

**Теми рефератів**

1. Особливості методики формування виробничої програми підприємства.

2. Теоретичні та методичні засади організації ресурсного забезпечення підприємства.

3. Переваги та недоліки методів планування ресурсного забезпечення підприємства.

4. Особливості контролю якості виробничого процесу.

5. Виробнича потужність та виробнича програма підприємства.

**Рекомендована література**

1. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практ. посіб. Київ: Знання, 2001. 285 с.

2. Бізнес-планування: навч. посіб. / Васильців Т. Г., Кочмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Київ: Знання, 2013. 207 с.

3. Макаренко С.М., Олійник Н. М. Бізнес-планування: навч.-метод. посіб. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.

4. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. / Покропивний С. Ф, Соболь С. М., Швиданенко Г. О., Дерев’янко О. Г. Київ: КНЕУ, 2002. 379 с.

5. Каніщенко О., Лилик І., Романюк Т. Бізнес-планування. Київ, Миколаїв, 2000. 80 с.

Додаткова:

1. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану: практикум. 3-тє вид. Київ: Знання, 2001. 158 с.

2. Аналіз і розробка інвестиційних проектів: навч. посіб. / Цигилик І. І., Кропельницька С. О., Білий М. М., Мозіль О. І. Київ: Центр навчальної літератури, 2005.160 с.

3. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 400 с.

4. Козловський В.О., Лесько О. Й. Бізнес-планування: навч. посіб. Вінниця: Універсум-Вінниця, 2008. 241c.

5. Про затвердження форми проектної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проект, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України №724 від 19.06.2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1308-12/

6. Салига К. С. Феофанова І. В. Інноваційна стратегія металургійного підприємства: монографія. Запоріжжя, ЗГІА, ЗЦНТЕ, 2007. 223 с.

7. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: навч. посібник. Києв: Каравела, 2006. 280 с.

8. Тєлєтов О. С. Бізнес-план: навч. посіб. Суми: Вид-во СумДУ, 2005. 104 с.

9. Феофанов Л. К., Феофанова І. В., Подмешальська Ю. В. Кольорова металургія: історія економічного розвитку та методичні підходи до ціноутворення на продукцію: монографія. Запоріжжя, ЗДІА, 2016. 350 с.

**Тема 6. Фінансовий план**

Мета – вивчити методи визначення результатів проекту і оцінювання його ефективності

**План**

6.1 План прибутків і збитків

6.2 План грошових потоків

6.3 Прогнозний баланс

6.4 Інвестиційний план і фінансування проекту

***Основні поняття.*** *Прибуток. Грошовий потік. Прогнозний баланс. Поріг беззбитковості. Показник покриття постійних витрат. Алгоритм розрахунку грошового потоку. Аналіз ефективності капіталовкладень. Метод чистої теперішньої вартості.**Метод внутрішньої норми прибутковості. Метод розрахунку індексу прибутковості. Метод періоду окупності. Метод розрахунку коефіцієнта ефективності інвестиції.*

6.1 План прибутків і збитків

Мета розділу – дати повну картину про фінансові результати проекту, що реалізовується.

Зазвичай фінансовий план містить наступну інформацію: припущення, покладені в основу розрахунку; останній баланс підприємства і очікуваний балансовий результат поточного господарського року; прибуток, очікувана протягом 3–х наступних років; розрахунки грошового потоку на наступний рік або два; аналіз порога беззбитковості проекту.

У фінансовому плані необхідно відобразити прибуток, грошовий потік і прогнозний баланс, при цьому потрібно детально описати всі прийняті припущення і допущення (прогнози), важливо, щоб вони були обґрунтованими і переконливими.

Для виконання фінансових розрахунків необхідно також визначити розрахунковий період (час від початку проекту до його припинення, зазвичай становить 2–3 роки, для великих проектів – 5 років). Розрахунковий період (горизонт розрахунку) визначається кількістю кроків розрахунку (інтервалом розрахунку). Крок розрахунку відповідає календарному періоду часу – місяць, квартал, рік. Для першого року крок розрахунку дорівнює місяцю, що створює необхідну основу для поточного фінансового контролю.

Валютою проекту зазвичай служить валюта країни, в якій реалізується проект. Фінансовий план може складатися в двох валютах, що вимагає певних припущень щодо курсу валют і рівня інфляції. Є два підходи до обліку фактора інфляції в бізнес-плані. Перший підхід передбачає нульову інфляцію, другий – оцінку передбачуваної інфляції і проведення розрахунків в дійсних значеннях.

Також в розділі повинен бути представлений метод розрахунку амортизації і розрахунок податкових платежів.

В таблиці 6.1 наведений загальний формат розрахунку прибутку. **Розробка плану прибутків і збитків** спирається на результати попередніх розділів: з плану продажів використовуються дані про обсяги продажів у натуральних і вартісних показниках (виручка) по місяцях; з плану виробництва, маркетингу і організаційного плану – змінні витрати на планований обсяг продажів і постійні (загальновиробничі, адміністративні, на збут та маркетинг) витрати, податкові платежі. У розрахунку витрат і результатів потрібно представити показники покриття постійних витрат за окремими видами продукції і то як вони розраховуються. Для інвесторів важливу роль відіграє також структура витрат.

Таблиця 6.1 – Загальний формат розрахунку прибутку

|  |  |
| --- | --- |
| Операція | Найменування статті |
| + | Виторг |
| \_ | Змінні витрати |
| = | Валовий прибуток |
| \_ | Постійні витрати |
| = | Прибуток від продажів |
| + | Інші доходи |
| \_ | Інші витрати |
| = | Прибуток до оподаткування |
| \_ | Податок на прибуток |
| = | Чистий прибуток |

В таблиці 6.2 наведений приклад розрахунку **показників покриття постійних витрат** за групами продукції.

Таблиця 6.2 – Показники покриття постійних витрат за групами продукції

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукції | Відпускна ціна | Прямі витрати на сировину та матеріали | Прямі витрати на оплату праці | Змінні накладні витрати | Сукупні змінні витрати | Показник покриття постійних витрат |
| Робочий час | Погодинна ставка | Усього |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5=3×4 | 6 | 7=2+5+6 | 8=1–7 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

У разі виробничого підприємства розрахунок треба проводити з урахуванням часу виготовлення виробу. Підтримки заслуговує той продукт, який має найвищий показник покриття в розрахунку на одиницю часу виготовлення. Мета розрахунку показників покриття постійних витрат – отримати інформацію для формування асортиментної політики, а також розрахунок мінімальної ціни.

**Поріг беззбитковості** визначається як обсяг продажів, при якому досягається покриття повних витрат. До досягнення цього обсягу підприємство знаходиться в зоні збитків, а якщо обсяг продажів перевищує поріг беззбитковості, підприємство отримує прибуток. Графічно поріг беззбитковості відповідає точці перетину прямої виторгу з прямої повних витрат.

Розрахувати поріг беззбитковості можна в такий спосіб:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Поріг беззбитковості | = | Постійні витрати |
| Коефіцієнт (показник) покриття |

Рис. 6.1 – Визначення порогу беззбитковості

Поріг беззбитковості

Постійні витрати

Змінні витрати

Загальні витрати

Виторг

Обсяг реалізації

Витрати

Точка беззбитковості

Прибуток

Збиток

6.2 План грошових потоків

**План грошових потоків** – фінансовий документ, що відображає рух грошових коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства на планований період. Він показує динаміку надходження та витрачання грошових коштів, визначити потребу у фінансових ресурсах, збалансувати надходження і витрати, визначити платоспроможність підприємства. Мета побудови плану – забезпечити позитивний залишок грошових коштів на рахунках підприємства в усі періоди на термін від початку і до кінця реалізації проекту.

З цією метою прогнозується обсяг надходження грошових коштів на протязі місяця на рахунок підприємства і обсяг виплат з рахунку підприємства за цей же час. Основне властивості плану – надавати інформацію про стан банківського рахунку на кінець планованого періоду.

В табл. 6.3 наведений порядок складання плану грошових потоків.

Таблиця 6.3 – План грошових потоків

|  |  |
| --- | --- |
| Надходження та виплати | Сума, тис. грн |
| Залишок коштів на початок періоду |  |
| Надходження |  |
| Від операційної діяльності |  |
| Від інвестиційної діяльності |  |
| Від фінансової діяльності |  |
| Всього надходжень |  |
| Виплати |  |
| На операційної діяльності |  |
| На інвестиційної діяльності |  |
| На фінансової діяльності |  |
| Всього виплат |  |
| Залишок коштів на кінець періоду |  |

Побудова грошового потоку проекту може бути здійснено прямим або непрямим методами. Прямий метод передбачає розрахунок надходжень і виплат на основі фінансових документів.

Складання грошового потоку непрямим методом спирається на план прибутків і збитків.

*Алгоритм розрахунку грошового потоку:*

Потік грошових коштів = Фінансовий результат року +/– зміна резервів + амортизаційні відрахування + додаткові відрахування в довгострокові резервні фонди, що формуються з прибутку до сплати податків

Слід зазначити, що всі надходження і платежі відображаються з урахуванням конкретних термінів, які відповідають прогнозним датам, з урахуванням можливих затримок.

6.3 Прогнозний баланс

Прогнозний баланс складається на 1 рік укрупнено, тобто використовуються укрупнені статті і агреговані рахунки, які важливі для майбутнього бізнесу. У прогнозному балансі статті розташовуються в порядку убування їх ліквідності і ступеня терміновості зобов'язань, тобто в зворотному порядку в порівнянні з формою 1. У якості вихідних даних використовуються баланс за минулий рік, і розроблені раніше план збуту продукції, план прибутків і збитків, план грошового потоку. У прогнозному балансі зміна величини власного капіталу є тим показником, за яким інвестор оцінює привабливість своєї участі в проекті. Приклад прогнозного балансу наведений в табл. 6.4.

Таблиця 6.4 – Прогнозний баланс

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Активи | тис. грн | Пасиви | тис. грн |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Кошти на рахунку |  | Рахунки до оплати |  |
| Дебіторська заборгованість |  | Заборгованість з виплат (податки, заробітна плата та ін.) |  |
| Запаси |  | Короткострокові кредити |  |
| Разом поточних активів (обігових коштів) |  | Сума поточних пасивів (короткострокових забовязань) |  |
| Основні засоби |  | Довгострокові позики |  |
| Інші активи (нематеріальні) |  | Акціонерний капітал |  |
| Мінус знос за основними і нематеріальними активами |  | Нерозподілений прибуток |  |
| Інші активи і аванси |  | Сумарний власний капітал |  |
| Сума активів |  | Сума пасивів |  |

6.4 Інвестиційний план і фінансування проекту

Складаючи бізнес-план необхідно представляти скільки грошей буде потрібно і на що вони будуть витрачені. Виділяють три варіанти фінансування: власні кошти, з позикових коштів, змішане фінансування.

Оптимальне співвідношення власних і позикових коштів підбирається індивідуально для кожного проекту з урахуванням факторів ризику, умов реалізації проекту, доступності інвестиційних коштів. В інвестиції включаються не тільки кошти, що направляються на капітальні вкладення, але і кошти, необхідні для формування оборотних коштів. Потреба в інвестиціях визначають таким чином:

– з плану грошового потоку визначають залишок грошових коштів по кожному періоду;

– інвестиційними витратами повністю вважають першу суму дефіциту грошових коштів на кінець періоду;

– в подальшому інвестиційними витратами вважають не всю суму дефіциту, а тільки його приріст щодо максимальної суми дефіциту минулих періодів.

Після розробки плану грошового потоку становлять кредитний план, в якому вказують суму кредиту, процентну ставку, термін і умови його погашення. Відсотки по кредиту включаються в собівартість продукції. В табл. 6.5 наведено приклад розрахунку використання та повернення короткострокового кредиту в розмірі 5млн грн, що отриманий на 6 місяців під 6% річних.

*Аналіз ефективності капіталовкладень.* Вигідно чи невигідно вкладати гроші в той чи інший проект? Скільки можна брати в борг? Як порівнювати комерційну привабливість кількох проектів? На ці запитання допомагає відповісти аналітична робота, що складається з трьох фаз: визначення рентабельності інвестицій, визначення співвідношення низки фінансових коефіцієнтів та визначення комерційного ризику.

Таблиця 6.5 – Прогнозний розрахунок використання та повернення короткострокового кредиту (під 6% річних), тис. грн

|  |  |
| --- | --- |
| Показник | Місяць |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Сума заборгованості за кредит на початок місяця | – | 4000 | 4000 | 4000 | 5000 | 2500 |
| 2. Сума використаного кредиту | 4000 | – | – | 1000 | – | – |
| 3. Сума загального боргу | 4000 | 4000 | 4000 | 5000 | 5000 | 2500 |
| 4. Сума нарахованих відсотків за кредит | 20 | 20 | 20 | 25 | 25 | 12,5 |
| 5. Загальна заборгованість за кредит | 4020 | 4020 | 4020 | 5025 | 5025 | 2512,5 |
| 6. Сума коштів, яка буде спрямована на погашення заборгованості по кредиту й нарахованим відсоткам | 20 | 20 | 20 | 25 | 2525 | 2512,5 |
| 7. Сума заборгованості за кредит на кінець місяця | 4000 | 4000 | 4000 | 5000 | 2500 | – |

Рентабельність інвестицій є мірилом ефективного використання фондів. Цей показник виражається у відсотках і визначається діленням прогнозованих річних прибутків на суму всіх активів, використовуваних у проекті.

Одним з найпоширеніших підходів до визначення ефективності інноваційного проекту є аналіз «витрати-вигоди». У цьому випадку намагаються оцінити вигоди від здійснення проекту, а потім порівняти їх величину з величиною витрат. Оскільки не всі витрати й вигоди можна обчислити, здійснюється оцінка та порівняння обсягу передбачуваних інвестицій і майбутніх грошових надходжень. Приватна фірма приймає рішення на основі аналізу впливу проекту на обсяг її прибутку.

У сучасній практиці для обґрунтування вартості інвестицій, що спрямовують в інноваційні проекти, найбільш часто застосовують п'ять основних методів оцінювання, які умовно ділять на дві групи:

а) засновані на дискотованих оцінках;

б) засновані на облікових оцінках.

У першу групу включають: метод визначення чистої теперішньої вартості, метод розрахунку індексу прибутковості інвестицій, метод розрахунку внутрішньої норми прибутковості. Другу групу становлять традиційні методи, що не використовують концепції дисконтування: метод розрахунку строку окупності інвестицій і метод середньої норми прибутковості (бухгалтерської рентабельності).

**Метод чистої теперішньої вартості.** Цей метод заснований на зіставленні величини вихідної інвестиції (I) із загальною сумою дисконтованих чистих грошових надходжень, які генеруються нею протягом прогнозованого строку. Оскільки приплив коштів розподілений у часі, він дисконтується за допомогою коефіцієнта r, установленого аналітиком (інвестором) самостійно, виходячи із щорічного відсотка повернення коштів, який він хоче або може мати з капіталу, що інвестує. Якщо передбачається, що інвестиції I будуть генерувати протягом n років річні доходи в розмірі P1, P2, … Pn, загальна нагромаджена величина дисконтованих доходів (PV) і чистий приведений ефект (NPV) відповідно розраховуються за формулами:

;

NPV = PV – I.

Звісно, якщо NPV > 0, то проект слід прийняти;

якщо NPV < 0, то проект слід відхилити;

якщо NPV = 0, то проект ані прибутковий, ані збитковий.

Під час прогнозування доходів по роках необхідно по можливості враховувати всі види надходжень як виробничого, так і невиробничого характеру, які можуть бути асоційовані з цим проектом. Так, якщо після закінчення періоду реалізації проекту планується надходження коштів у вигляді ліквідаційної вартості устаткування або вивільнення частини оборотних коштів, вони повинні бути враховані як доходи відповідних періодів.

Необхідно зазначити, що показник NPV відображає прогнозну оцінку зміни економічного потенціалу підприємства у випадку прийняття розглянутого проекту. Цей показник адитивний у часовому аспекті, тобто NPV різних проектів можна підсумувати. Це дуже важлива властивість, що виділяє цей критерій з усіх інших і дає змогу використовувати його як основний під час аналізу оптимальності інвестиційного портфеля.

**Метод внутрішньої норми прибутковості.** Під нормою рентабельності інвестиції (IRR) розуміють значення коефіцієнта дисконтування, при якому NPV проекту дорівнює нулю. Зміст розрахунку цього коефіцієнта при аналізі ефективності запланованих інвестицій полягає в такому: IRR показує максимально можливий відносний рівень витрат, які можуть бути асоційовані з цим проектом. Наприклад, якщо проект повністю фінансується за рахунок позики комерційного банку, то значення IRR вказує на верхню границю допустимого рівня банківської процентної ставки, перевищення якого робить проект збитковим.

На практиці будь-яке підприємство фінансує свою діяльність, у тому числі й інвестиційну, з різних джерел. Як плата за користування авансованими в діяльність підприємства фінансовими ресурсами воно сплачує відсотки, дивіденди, винагороди тощо, тобто здійснює деякі обґрунтовані витрати на підтримку свого економічного потенціалу. Показник, що характеризує відносний рівень цих витрат, можна назвати «ціною» авансованого капіталу (СС). Цей показник відображає сформований на підприємстві мінімум повернення коштів на вкладений у його діяльність капітал, його рентабельність і розраховується за формулою середньої арифметичної зваженої.

Економічний зміст цього показника полягає в такому: підприємство може приймати будь-які рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких не нижчий від поточного значення показника СС (або ціни джерела коштів для цього проекту, якщо він має цільове джерело). Саме з ним рівняється показник IRR, розрахований на конкретний проект, при цьому зв'язок між ними такий.

Якщо IRR > СС, то проект слід прийняти;

якщо IRR < СС, то проект слід відхилити;

якщо IRR = СС, то проект ані прибутковий, ані збитковий.

Практичне застосування цього методу ускладнене, якщо в розпорядженні аналітика немає спеціалізованого фінансового калькулятора. У цьому випадку застосовується метод послідовних ітерацій з використанням табульованих значень множників, що дисконтують.

**Метод розрахунку індексу прибутковості.** Цей метод є, по суті, наслідком методу чистої теперішньої вартості. Індекс рентабельності (PI) розраховується за формулою:

PI = PV / I

Очевидно, якщо РI > 1, то проект слід прийняти;

якщо РI < 1, то проект слід відхилити;

якщо РI = 1, то проект ані прибутковий, ані збитковий.

На відміну від чистого приведеного ефекту, індекс рентабельності є відносним показником. Завдяки цьому він дуже зручний при виборі одного проекту з ряду альтернативних, що мають приблизно однакові значення NPV, або при комплектуванні портфеля інвестицій з максимальним сумарним значенням NPV.

**Метод періоду окупності.** Цей метод – один з найпростіших і значно поширених у світовій обліково-аналітичній практиці. Він не передбачає тимчасової впорядкованості грошових надходжень. Алгоритм розрахунку строку окупності (РР) залежить від рівномірності розподілу прогнозованих доходів від інвестицій. Якщо дохід розподілений по роках рівномірно, то строк окупності розраховується шляхом розподілу одноразових витрат на величину річного доходу, зумовленого ними. При одержанні дробового числа воно округляється в бік збільшення до цілого. Якщо прибуток розподілений нерівномірно, то строк окупності розраховується прямим підрахунком кількості років, протягом яких інвестиції будуть погашені кумулятивним доходом. Загальна формула розрахунку показника PP має вигляд:

PP = I / P

Деякі фахівці під час розрахунку показника PP рекомендують враховувати часовий аспект. У цьому випадку в розрахунку беруть до уваги грошові потоки, дисконтовані за показником «ціна» авансованого капіталу. Очевидно, що строк окупності збільшується.

Показник строку окупності інвестиції дуже простий у розрахунках, разом з тим він має ряд недоліків, які необхідно враховувати в аналізі.

По-перше, він не враховує впливу доходів останніх періодів. По-друге, оскільки цей метод не враховує фактора часу, він не враховує розбіжності між проектами з однаковою сумою кумулятивних доходів, але різним розподілом її по роках. По-третє, цей показник не має властивість адитивності.

Існує ряд ситуацій, при яких застосування методу, заснованого на розрахунку строку окупності витрат, може бути доцільним. Зокрема, це ситуація, коли керівництво підприємства більшою мірою стурбоване вирішенням проблеми ліквідності, а не прибутковості проекту – головне, щоб інвестиції окупилися якомога швидше. Метод також допустимий у ситуації, коли інвестиції пов’язані з високим рівнем ризику, тому чим коротший строк окупності, тим менш ризикованим є проект. Така ситуація характерна для галузей або видів діяльності, яким властива більша ймовірність досить швидких технологічних змін.

**Метод розрахунку коефіцієнта ефективності інвестиції.** Цей метод має дві характерні риси: по-перше, він не передбачає дисконтування показників доходу; по-друге, дохід характеризується показником чистого прибутку PN (балансовий прибуток за мінусом відрахувань до бюджету). Алгоритм розрахунку простий, що й визначає широке використання цього показника на практиці: коефіцієнт ефективності інвестиції (ARR) розраховується діленням середньорічного прибутку PN на середню величину інвестицій, коефіцієнт береться у відсотках. Середня величина інвестицій розраховується діленням вихідної суми капітальних вкладень на два, якщо передбачається, що після закінчення строку реалізації аналізованого проекту всі капітальні витрати будуть списані; якщо допускається наявність залишкової або ліквідаційної вартості (RV), то її оцінка повинна бути виключена.

ARR = PN / 0,5(I – RV).

Цей показник порівнюється з коефіцієнтом рентабельності авансованого капіталу, що розраховується шляхом ділення загального чистого прибутку підприємства на загальну суму коштів, авансованих у його діяльність.

**Запитання до самоперевірки**

1. Які питання повинні бути висвітлені у цьому розділі?

2. Які підрозділи входять до даного розділу?

3. Що встановлює фінансовий план?

4. В якій послідовності складається план доходів та видатків?

5.Охарактеризуйте методику складання прогнозного балансу?

6. Як визначається точка беззбитковості?

7. Які методи використовують для аналізу ефективності проекту?

**План практичного заняття**

6.1 План прибутків і збитків

6.2 План грошових потоків

6.3 Прогнозний баланс

6.4 Інвестиційний план і фінансування проекту

**Задачі**

1. На розгляд керівництва підприємства «Фортуна» надано 2 інвестиційні проекти для закупівлі нового обладнання. Керівництво підприємства може вибрати лише один проект.

Обсяг капітальних інвестицій по першому проекту складає 2,8 млн грн, у т.ч. позиковий капітал 2 млн грн, який береться на 3 роки під 23% річних із щорічною виплатою відсотків та «тіла» кредиту.

Обсяг капітальних інвестицій по другому проекту складає 6 млн. грн, у т.ч. позиковий капітал 5 млн грн, який береться на 4 роки під 18% річних із щорічною виплатою відсотків та «тіла» кредиту.

Використовуючи наведені дані, обчисліть величину чистого приведеного доходу (NPV), індексу прибутковості (Іпр), внутрішньої норми прибутковості (ВНП). За даними розрахунків зробіть висновки та визначте найбільш ефективний інвестиційний проект.

Інвестиційний проект А

| Показники | Проект А |
| --- | --- |
| 1 рік | 2 рік | 3 рік | 4 рік |
| Обсяг продажів, т. | 20400 | 21500 | 22100 | 19700 |
| Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн | 2,0 | 2,2 | 2,4 | 2,5 |
| Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн |  |  |  |  |
| ПДВ, тис. грн |  |  |  |  |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн |  |  |  |  |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн, у т.ч.амортизаційні відрахування (щорічний обсяг 25% від загального обсягу капітальних інвестицій), тис. грн | 29000 | 31000 | 38000 | 28000 |
| Валовий прибуток, тис. грн |  |  |  |  |
| Адміністративні витрати, тис. грн | 850 | 875 | 890 | 600 |
| Витрати на збут, тис. грн | 1000 | 1100 | 950 | 900 |
| Відсотки по кредиту, тис. грн |  |  |  |  |
| Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн |  |  |  |  |
| Податок на прибуток, тис. грн |  |  |  |  |
| Чистий прибуток, тис. грн |  |  |  |  |
| Амортизаційні відрахування, тис. грн |  |  |  |  |
| Обсяг щорічної виплати «тіла» кредиту, тис. грн |  |  |  |  |
| Грошовий потік, тис. грн |  |  |  |  |
| Ставка дисконту, % | 20 | 20 | 20 | 20 |
| Дисконтований грошовий потік, тис. грн |  |  |  |  |
| Обсяг капітальних інвестицій, тис. грн |  |
| Чиста приведена вартість, тис. грн |  |
| Індекс прибутковості |  |
| Внутрішня норма прибутковості,% |  |

Інвестиційний проект Б

| Показники | Проект Б |
| --- | --- |
| 1 рік | 2 рік | 3 рік | 4 рік |
| Обсяг продажів, т. | 22400 | 24500 | 29100 | 18000 |
| Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн | 2,0 | 2,2 | 2,4 | 2,5 |
| Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн |  |  |  |  |
| ПДВ, тис. грн |  |  |  |  |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн |  |  |  |  |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн, у т.ч.амортизаційні відрахування (щорічний обсяг 25% від загального обсягу капітальних інвестицій), тис. грн | 30000 | 35000 | 38000 | 37000 |
| Валовий прибуток, тис. грн |  |  |  |  |
| Адміністративні витрати, тис. грн | 850 | 875 | 890 | 1000 |
| Витрати на збут, тис. грн | 1000 | 1100 | 2450 | 200 |
| Відсотки по кредиту, тис. грн |  |  |  |  |
| Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн |  |  |  |  |
| Податок на прибуток, тис. грн |  |  |  |  |
| Чистий прибуток, тис. грн |  |  |  |  |
| Амортизаційні відрахування, тис. грн |  |  |  |  |
| Обсяг щорічної виплати «тіла» кредиту, тис. грн |  |  |  |  |
| Грошовий потік, тис. грн |  |  |  |  |
| Ставка дисконту, % | 20 | 20 | 20 | 20 |
| Дисконтований грошовий потік, тис. грн |  |  |  |  |
| Обсяг капітальних інвестицій, тис. грн |  |
| Чиста приведена вартість, тис. грн |  |
| Індекс прибутковості |  |
| Внутрішня норма прибутковості,% |  |

Скориговані показники для кожного із варіантів

|  |
| --- |
| **Варіант 2** |
| Проект А |
| Показники | 1 рік | 2 рік | 3 рік | 4 рік |
| Обсяг продажів, т. | 19350 | 20250 | 21150 | 18750 |
| Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн | 1,95 | 2,15 | 2,35 | 2,45 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 26500 | 31500 | 34500 | 33500 |
| Ставка дисконту, % | 22 | 22 | 22 | 22 |
| Проект Б |
| Показники | 1 рік | 2 рік | 3 рік | 4 рік |
| Обсяг продажів, т. | 21450 | 23550 | 28150 | 17050 |
| Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн | 1,95 | 2,15 | 2,35 | 2,45 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 28500 | 34500 | 41500 | 31500 |
| Ставка дисконту, % | 22 | 22 | 22 | 22 |

|  |
| --- |
| **Варіант 3** |
| Проект А |
| Показники | 1 рік | 2 рік | 3 рік | 4 рік |
| Обсяг продажів, т. | 19450 | 20350 | 21250 | 18850 |
| Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн | 1,85 | 2,05 | 2,25 | 2,35 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 25500 | 30500 | 33500 | 32000 |
| Ставка дисконту, % | 24 | 24 | 24 | 24 |
| Проект Б |
| Показники | 1 рік | 2 рік | 3 рік | 4 рік |
| Обсяг продажів, т. | 21250 | 23350 | 27950 | 16850 |
| Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн | 2,0 | 2,2 | 2,4 | 2,5 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 28300 | 34300 | 41300 | 31300 |
| Ставка дисконту, % | 24 | 24 | 24 | 24 |
| **Варіант 4** |
| Проект А |
| Показники | 1 рік | 2 рік | 3 рік | 4 рік |
| Обсяг продажів, т. | 19250 | 20150 | 21050 | 18650 |
| Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн | 1,8 | 2,0 | 2,2 | 2,3 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 25500 | 30500 | 33500 | 32500 |
| Ставка дисконту, % | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Проект Б |
| Показники | 1 рік | 2 рік | 3 рік | 4 рік |
| Обсяг продажів, т. | 20250 | 22350 | 26150 | 15850 |
| Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн | 1,9 | 2,1 | 2,3 | 2,4 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 27300 | 33300 | 40300 | 29300 |
| Ставка дисконту, % | 26 | 26 | 26 | 26 |

|  |
| --- |
| **Варіант 5** |
| Проект А |
| Показники | 1 рік | 2 рік | 3 рік | 4 рік |
| Обсяг продажів, т. | 21450 | 22350 | 23250 | 20850 |
| Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн | 1,85 | 2,05 | 2,25 | 2,35 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 26500 | 31500 | 34500 | 33000 |
| Ставка дисконту, % | 19 | 19 | 19 | 19 |
| Проект Б |
| Показники | 1 рік | 2 рік | 3 рік | 4 рік |
| Обсяг продажів, т. | 21250 | 23350 | 27950 | 16850 |
| Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн | 2,2 | 2,4 | 2,6 | 2,7 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 29300 | 35300 | 42300 | 31300 |
| Ставка дисконту, % | 19 | 19 | 19 | 19 |

**Приклади вирішення типових задач**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показники | Проект А |
| 1 рік | 2 рік | 3 рік | 4 рік |
| 1 | Обсяг продажів, т. |  |  |  |  |
| 2 | Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн |  |  |  |  |
| 3 | Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн | гр. 3 = гр1×гр2 | гр. 3 = гр1×гр2 | гр. 3 = гр1×гр2 | гр. 3 = гр1×гр2 |
| 4 | ПДВ, тис. грн | гр. 4 = гр. 3 / 6 | гр. 4 = гр. 3 / 6 | гр. 4 = гр. 3 / 6 | гр. 4 = гр. 3 / 6 |
| 5 | Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн | гр 5 = гр. 3 – гр 4 | гр 5 = гр. 3 – гр 4 | гр 5 = гр. 3 – гр 4 | гр 5 = гр. 3 – гр 4 |
| 6 | Собівартість реалізованої продукції, тис. грн, у т.ч. |  |  |  |  |
| 6.1 | амортизаційні відрахування (щорічний обсяг 25% від загального обсягу капітальних інвестицій), тис. грн | А =0,25× І | А =0,25× І | А =0,25× І | А =0,25× І |
| 7 | Валовий прибуток, тис. грн | гр. 7 = гр 5 – гр 6 | гр. 7 = гр 5 – гр 6 | гр. 7 = гр 5 – гр 6 | гр. 7 = гр 5 – гр 6 |
| 8 | Адміністративні витрати, тис. грн |  |  |  |  |
| 9 | Витрати на збут, тис. грн |  |  |  |  |
| 10 | Відсотки по кредиту, тис. грн | В=Тк×Вс | В=Тк×Вс | В=Тк×Вс | В=Тк×Вс |
| 11 | Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн | гр. 11 = гр7 –гр8 – гр9 – гр10 | гр. 11 = гр7 –гр8 – гр9 – гр10 | гр. 11 = гр7 –гр8 – гр9 – гр10 | гр. 11 = гр7 –гр8 – гр9 – гр10 |
| 12 | Податок на прибуток, тис. грн | гр. 12 = гр11 ×0,18 | гр. 12 = гр11 ×0,18 | гр. 12 = гр11 ×0,18 | гр. 12 = гр11 ×0,18 |
| 13 | Чистий прибуток, тис. грн | гр. 13 = гр11 -гр12 | гр. 13 = гр11 -гр12 | гр. 13 = гр11 -гр12 | гр. 13 = гр11 -гр12 |
| 14 | Амортизаційні відрахування, тис. грн | гр. 6.1 | гр. 6.1 | гр. 6.1 | гр. 6.1 |
| 15 | Обсяг щорічної виплати «тіла» кредиту, тис. грн | гр. 15 = Тк / n | гр. 15 = Тк / n | гр. 15 = Тк / n | гр. 15 = Тк / n |
| 16 | Грошовий потік, тис. грн | гр. 16 = гр.13 + гр. 14 – гр. 15 | гр. 16 = гр.13 + гр. 14 – гр. 15 | гр. 16 = гр.13 + гр. 14 – гр. 15 | гр. 16 = гр.13 + гр. 14 – гр. 15 |

Умовні позначення:

А – розмір амортизаційних відрахувань, тис грн

І – загальний обсяг капітальних інвестицій, тис грн

Вк – відсотки по кредиту, тис. грн

Тк – «тіло» кредиту, за даний проміжок часу, тис. грн

Вс – річна відсоткова ставка, %

n – термін використання кредитних ресурсів, років

**Тести для самоконтролю**

1. Мета розділу бізнес-плану фінансовий план:

А) показати можливість виробництва даного продукту необхідної якості і в певні терміни;

Б) визначити рівень витрат, необхідних для виробництва товару;

В) визначити обсяг інвестицій;

Г) дати повну картину про фінансові результати проекту, що реалізовується.

2. У фінансовому плані необхідно відобразити:

А) прибуток;

Б) грошовий потік і прогнозний баланс;

В) структуру робочої сили;

Г) правильні відповіді (А) і (Б).

3. Поріг беззбитковості визначається як:

А) точка перетину прямої виторгу з прямої змінних витрат;

Б) точка перетину прямої виторгу з прямої повних витрат;

В) точка перетину прямої виторгу з прямої постійних витрат;

Г) немає правильної відповіді.

4. Прогнозний баланс складається терміном :

А) на 1 рік;

Б) на 1 місяць;

В) на 1 квартал;

Г) на 1 тиждень.

5. Фінансування проекту може бути виконано за рахунок:

А) власних коштів;

Б) позикових коштів;

В) змішаного фінансування;

Г) всі відповіді правильні.

**Відповіді:** 1Г; 2Г; 3Б; 4А; 5Г.

**Теми рефератів**

1. Значення фінансового планування на підприємстві.

2. Теоретичні основи розробки стратегії та фінансового плану підприємства.

3. Методичні основи розрахунку фінансових показників інвестиційного проекту.

4. Переваги та недоліки джерел залучення фінансових ресурсів на підприємство.

5. Методичні засади оцінки ефективності інвестиційних проектів.

**Рекомендована література**

1. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практ. посіб. Київ: Знання, 2001. 285 с.

2. Бізнес-планування: навч. посіб. / Васильців Т. Г., Кочмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Київ: Знання, 2013. 207 с.

3. Макаренко С.М., Олійник Н. М. Бізнес-планування: навч.-метод. посіб. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.

4. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. / Покропивний С. Ф, Соболь С. М., Швиданенко Г. О., Дерев’янко О. Г. Київ: КНЕУ, 2002. 379 с.

5. Каніщенко О., Лилик І., Романюк Т. Бізнес-планування. Київ, Миколаїв, 2000. 80 с.

Додаткова:

1. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану: практикум. 3-тє вид. Київ: Знання, 2001. 158 с.

2. Аналіз і розробка інвестиційних проектів: навч. посіб. / Цигилик І. І., Кропельницька С. О., Білий М. М., Мозіль О. І. Київ: Центр навчальної літератури, 2005.160 с.

3. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 400 с.

4. Козловський В.О., Лесько О. Й. Бізнес-планування: навч. посіб. Вінниця: Універсум-Вінниця, 2008. 241c.

5. Про затвердження форми проектної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проект, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України №724 від 19.06.2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1308-12/

6. Салига К. С. Феофанова І. В. Інноваційна стратегія металургійного підприємства: монографія. Запоріжжя, ЗГІА, ЗЦНТЕ, 2007. 223 с.

7. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: навч. посібник. Києв: Каравела, 2006. 280 с.

8. Тєлєтов О. С. Бізнес-план: навч. посіб. Суми: Вид-во СумДУ, 2005. 104 с.

9. Феофанов Л. К., Феофанова І. В., Подмешальська Ю. В. Кольорова металургія: історія економічного розвитку та методичні підходи до ціноутворення на продукцію: монографія. Запоріжжя, ЗДІА, 2016. 350 с.

**Тема 7. Оцінювання ризиків**

Мета – вивчити сучасні методи оцінювання ризиків інвестиційних проектів

**План**

7.1 Поняття та сутність ризику

7.2 Види ризиків. Ідентифікація ризиків

7.3 Аналіз і оцінювання ризиків

***Основні поняття.*** *Ризик. Проектний ризик.* *Види ризиків. Класифікація ризиків. Маркетинговий ризик. Ризик не дотримування графіку проекту. Ризик перевищення бюджету. Методи аналізу ризиків. Якісний аналіз. Об'єктивні і суб'єктивні фактори ризику. Методи кількісного аналізу ризиків. Аналіз чутливості. Сценарний аналіз. Метод Монте-Карло.* *Зниження ризику. Розподіл ризику. Страхування ризику. Резервування коштів.*

7.1 Поняття та сутність ризику. Види ризиків

Мета розділу полягає у виявленні можливих ризиків, які можуть перешкоджати здійсненню проекту, їх оцінюванню та розробки заходів щодо зменшення втрат і їх запобіганню.

Брігхем визначає **ризик** як імовірність того, що може наступити якась несприятлива подія.

Під **проектним ризиком** розуміють вірогідність настання подій, які унеможливлюють досягнення запланованих показників ефективності проекту, що знаходить відображення в погіршенні показників чистої поточної вартості, внутрішньої норми дохідності, терміну окупності.

Основні **види ризику**:

– виробничий – зрив термінів введення в дію обладнання, перевищення фактичних витрат над запланованими, невідповідність якості продукції і т. п .;

– комерційний – невідповідність закупівельних цін прийнятим в проекті, не дотримання договірних зобов'язань контрагентами, втрата товарів, зміна валютного курсу та ін .;

– ринковий – падіння попиту, непередбаченої реакції конкурентів;

– інфляційний – зростання цін на матеріали і комплектуючі, зарплати;

– фінансовий (кредитний) – не виконання підприємством зобов'язань перед інвестором;

– науково-технічний – невизначеність досягнення результату при впровадженні нових технологій, моральна відсталість технологій;

– зовнішньоекономічний – зміна квот, введення торгових бар'єрів;

– політичний – зміна політичної ситуації в країні;

– чистий – пожежі, нещасні випадки, катастрофи, стихійні лиха.

У бізнес-плані необхідно виявити найбільш імовірні види ризиків і оцінити можливі збитки від них.

7.2 Ідентифікація ризиків

Ідентифікація ризиків – це процес, що повторюється протягом всього терміну реалізації бізнес-плану. З цією метою залучаються як члени команди, так і інвестори, замовники, споживачі, експерти. По мірі реалізації плану можуть бути виявлені нові види ризику та поновлюється інформація про них.

Ризики можна класифікувати за різними ознаками, найбільш часто на практиці використовуються критерії контрольованості, джерела ризику, наслідки ризику, засоби зниження загроз.

Критерій «джерело ризику» має особливе значення на початкових етапах ідентифікації ризику, а критерії «наслідки ризику» та «засоби зниження загроз» – на етапі аналізу факторів.

Не всі ризики піддаються контролю. До ризиків, що погано контролюються, відносяться, як правило, зовнішні ризики, а саме: втручання державних структур, природні явища, стихійні лиха, шкідництво. До зовнішніх ризиків, що можливе передбачити, але майже не можливе контролювати належать: соціальні, маркетингові, інфляційні, валютні.

До внутрішніх частково контрольованих ризиків відносяться ризики, пов’язані з доступністю фінансування та інших ресурсів, до контрольованих – внутрішні технічні та контрактно-юридичні.

При визначенні джерела ризику, щоб не переплутати його з наслідками формують стандартизовані пари, які містять джерело та загрозу, наприклад, технічний фактор – аварійна ситуація, де техніка є джерелом ризику, а наслідком є аварійна ситуація.

Хоча єдиної класифікації проектних ризиків не складено, кожен проект може зіткнутися з такими ризиками: маркетинговим, не дотримування графіку проекту, перевищення бюджету проекту, загальноекономічними ризиками.

Маркетинговий ризик – це ризик отримання прибутку менше ніж запланований в результаті меншого обсягу продаж, або ціни. Причиною маркетингового ризику є занадто оптимістичний прогноз продаж, помилкова маркетингова стратегія, політика просування та т. ін.

Ризики не дотримування графіку проекту та перевищення бюджету проекту можуть виникати за як об’єктивними (бюрократична тяганина на митниці, зміна митного законодавства), так і за суб’єктивними (неузгодженість робіт) обставинами. Наслідками цих ризиків є збільшення терміну окупності проекту, або недоотримання прибутку.

Для більш точної оцінки терміну і бюджету проекту розроблені відповідні методики, а саме метод PERT-аналізу. Якщо до проекту залучені зовнішні підрядники, то мінімізувати ризики можливе за рахунок особливих умов контракту, наприклад, за зрив терміну закінчення робіт передбачити санкції в розмірі можливих збитків.

До загальноекономічних ризиків відносяться ризики, пов’язані з зовнішніми факторами: зміна курсів валют, відсоткових ставок, темпів інфляції.

7.3 Аналіз і оцінювання ризиків

Аналіз ризику проекту дає змогу:

– обрати проект з найменшим ризиком;

– зіставити значення доходу і прибутку;

– порівняти контракти з різними умовами.

При аналізі ризику використовують якісний і кількісний аналізи, які доповнюють один одного.

**Якісний аналіз** полягає у виділенні факторів ризику. Всі фактори ризику поділяються на об'єктивні і суб'єктивні. Об'єктивні чинники знаходяться поза контролем підприємства, що не залежать від нього, наприклад, інфляція, зміна економічної ситуації, валютного курсу та ін. Суб'єктивні чинники безпосередньо залежать від підприємства: виробничий і кадровий потенціал, дотримання техніки безпеки, рівень продуктивності праці, трудова дисципліна.

Результатом якісного аналізу є опис невизначеностей, які притаманні проекту, причин, що їх викликають, та ризиків проекту. В переліку ризиків виділяють найбільш важливі з погляду розміру втрат в результаті їх здійснення. Основні ризики необхідне проаналізувати за допомогою кількісних методів для більш точного оцінювання.

**Кількісний аналіз** полягає у визначенні величини окремих ризиків. Результати кількісного аналізу відображаються у вигляді фінансових втрат, втрат часу й імовірності. У бізнес-плані ризикованість інвестиційного проекту визначають як відхилення грошового потоку від запланованого, ніж відхилення більше, тим ризикованість вище.

Інвестор зазвичай хоче отримати відповіді на такі питання:

– Який ступінь ризику?

– Чи можливо отримати позитивне значення чистої поточної вартості (NPV)?

Найбільш поширені такі методи кількісного аналізу: статистичний, аналітичний, експертний, метод аналогій.

Отримання кількісної оцінки ризику здійснюється в такий спосіб:

спочатку треба визначити які методи кількісного аналізу будуть використані і хто буде проводити оцінювання;

– визначити ступені вірогідності і вплив ризиків;

– визначити, які ризики потребують мір RRP (risk response planning);

– визначити, які завдання потребують мір RRP;

– визначити очікувану величину вартості ризику проекту в цілому;

– визначити вартість і термін проекту в тому випадку, якщо ніяких мір не буде прийнято;

– визначити вірогідність того, що проект буде виконаний в запланований термін і в межах бюджету.

Очікувана величина вартості ризику розраховується множенням вірогідності ризику на оцінку вартості впливу ризику.

Наприклад, є вірогідність 5%, що необхідні комплектуючі надходитимуть з затримкою. Втрати, заподіяні цим, оцінюються в 75000 грн Очікувана величина вартості ризику дорівнює 0,05 × 75000 = 3750 грн

Просумував очікувані величини вартості ризику за всіма видами ризиків можливе визначити величину вартості ризику проекту в цілому.

Якщо величина вартості проекту з урахуванням вартості ризиків перевищує певну суму, необхідно запустити процедуру RRP для того, щоб позбутися окремих ризиків.

До методик, що дозволяють виконати такий аналіз, належать: аналіз впливу окремих факторів (аналіз чутливості), аналіз впливу комплексу факторів (сценарний аналіз), імітаційне моделювання (метод Монте-Карло).

*Аналіз чутливості* – стандартний метод кількісного аналізу, який передбачає підстановку різних значень фактору у розрахунок фінансових показників. Для розрахунку можливе застосовувати програмні пакети Project Expert, «Альт-Інвест», програму Excel. Розрахунки виконують для всіх факторів. Недоліком аналізу чутливості є те, що враховується вплив тільки одного фактору.

*Сценарний аналіз.* Аналіз сценаріїв враховує те, що деякі змінні взаємопов’язані і їх можне змінювати одночасно. До базового сценарію, який наведений у проекті, розробляються ще два сценарії: оптимістичний (найкращий) і песимістичний (найгірший). Дані кожного сценарію використовуються для розрахунку NPV і величини ризику. Значний розрив між значеннями NPV свідчить про високу невизначеність проекту і треба ще раз оцінити ризики проекту.

*Метод Монте-Карло* передбачає многократне повторювання розрахунку значень чистої поточної вартості і внутрішньої норми прибутку. Для проведення імітаційного моделювання по методу Монте-Карло розроблено спеціальне програмне забезпечення QpRlSK, що вбудоване в пакет Lotus.

Ступінь припустимих ризикованих величин залежить від запланованого рівня рентабельності, обсягу і надійності інвестицій, звичності проекту для компанії, складності бізнес-моделі і інших факторів.

Для зниження високого ступеню ризику використовують:

– розподіл ризику між учасниками проекту;

– страхування ризику;

– резервування коштів на покриття непередбачених витрат.

**Запитання до самоперевірки**

1. Що розуміють під ризиком?

2. Які основні види ризику Вам відомі?

3. Наведіть методи кількісного аналізу ризиків?

4. Як визначають ризикованість інвестиційного проекту?

5. Які відповіді бажає отримати інвестор при читанні даного розділу бізнес-плану?

6. Як можливо знизити ризик?

**План практичного заняття**

1. Поняття та сутність ризику

2. Види ризиків. Ідентифікація ризиків

3. Аналіз і оцінювання ризиків

**Задачі**

1. Для фінансування бізнес - плану підприємцю потрібно взяти в банку кредит на суму 20 000 дол. під 15% річних. Банку відомо, що існує ймовірність того що, в 4% випадках кредити не повертають. В якості альтернативи банк може вкласти ці гроші в справу із 100% ймовірністю, але під 9% річних. Яке рішення найбільш вигідне для банку?

2. ТОВ «Явір» має визначити обсяг виробництва продукції за умови максимізації задоволення потреби споживачів. Очікується, що кількість споживачів може становити одне із чотирьох значень: 600, 1200, 1800, 2400. Для кожного із цих значень існує найкраща альтернатива з погляду можливих прибутків.

Відхилення від цих альтернатив призводить до зменшення прибутків через перевищення пропозиції над попитом або неповне задоволення попиту. Відповідно до цього можливі додаткові витрати: через незадоволення попиту – 7 грн на одиницю і через перевищення пропозиції над попитом – 6 грн за одиницю.

Знайдіть оптимальну альтернативу випуску продукції з погляду максимізації прибутків за допомогою критеріїв: Байєса (за умов що ймовірності виникнення попиту відповідно становитимуть 0,25; 0,15; 0,2; 0,4); Вальда, Гурвіца з коефіцієнтом оптимізму 0,8.

Прогнозна ціна одиниці продукції – 25 грн Обсяг загальних витрат на виробництво – 15 грн

3. ТОВ «Баварія» має визначити обсяг виробництва продукції за умови максимізації задоволення потреби споживачів. Очікується, що кількість споживачів може становити одне із шести значень: 500, 1000, 1500, 2000, 2500, 3000. Для кожного із цих значень існує найкраща альтернатива з погляду можливих прибутків.

Відхилення від цих альтернатив призводить до зменшення прибутків через перевищення пропозиції над попитом або неповне задоволення попиту. Відповідно до цього можливі додаткові витрати: через незадоволення попиту – 9 грн на одиницю і через перевищення пропозиції над попитом – 8 грн за одиницю.

Знайдіть оптимальну альтернативу випуску продукції з погляду максимізації прибутків за допомогою критеріїв: Байєса (за умов що ймовірності виникнення попиту відповідно становитимуть 0,1; 0,15; 0,4; 0,2; 0,1; 0,04); Севіджа за умов повної невизначеності, Гурвіца з коефіцієнтом оптимізму 0,9.

Прогнозна ціна одиниці продукції – 35 грн Обсяг загальних витрат на виробництво – 20 грн

4. В таблиці наведено статистичні дані про фінансові інструменти А, В, С. Проаналізуйте ризик фінансових інструментів, при умові що підприємець може вибрати тільки один із видів активів.

|  |  |
| --- | --- |
| Ймовірність | Прибуток в залежності від видів активів, тис. грн |
| А | В | С |
| 35% | 13 | 12 | 17 |
| 45% | 18 | 18 | 21 |
| 50% | 16 | 19 | 20 |

5. В таблиці наведено статистичні дані про фінансові інструменти А, В, С. Проаналізуйте ризик фінансових інструментів, при умові що підприємець може вибрати тільки один із видів активів.

|  |  |
| --- | --- |
| Ймовірність | Прибуток в залежності від видів активів, тис. грн |
| А | В | С |
| 10% | 14 | 11 | 16 |
| 65% | 20 | 15 | 20 |
| 40% | 18 | 19 | 19 |

**Приклади вирішення типових задач**

Для фінансування бізнес - плану підприємцю потрібно взяти в банку кредит на суму 10 000 дол. під 15% річних. Банку відомо, що існує ймовірність того що, в 3% випадках кредити не повертають. В якості альтернативи банк може вкласти ці гроші в справу із 100% ймовірністю, але під 8% річних. Яке рішення найбільш вигідне для банку?

**Розв’язок:**

Критерієм оцінки ризику можна вважати абсолютну величину як міру очікуваної невдачі у процесі досягнення мети, що визначається як добуток ймовірності невдачі (небажаних наслідків) на величину цих небажаних наслідків (збитки).

R = З × Р(З), де

R – сутність ризику;

З – очікуваний збиток;

Р(З) – ймовірність.

R = 10 000 × 0,03 = 300 грн

**Тести для самоконтролю**

1. Мета розділу бізнес-плану оцінка ризиків:

А) визначити рівень витрат, необхідних для виробництва товару;

Б) полягає у виявленні можливих ризиків, які можуть перешкоджати здійсненню проекту;

В) визначити обсяг інвестицій;

Г) дати повну картину про фінансові результати проекту, що реалізовується.

2. До основних видів ризику належать:

А) виробничий та науково-технічний;

Б) комерційний та ринковий;

В) політичний та кредитний;

Г) зовнішньоекономічний та інфляційний;

Д) всі відповіді правильні.

3. Ризик пов'язаний з падінням попиту називають:

А) інфляційний;

Б) кредитний;

В) ринковий;

Г) науково-технічний.

4. Ризик пов'язаний з перевищенням фактичних витрат над запланованими називають:

А) виробничий;

Б) інфляційний;

В) кредитний;

Г) ринковий.

5. Ризик пов'язаний з введення торгових бар'єрів називають:

А) виробничий;

Б) зовнішньоекономічний;

В) кредитний;

Г) ринковий.

**Відповіді:** 1Б; 2Д; 3В; 4А; 5Б.

**Теми рефератів**

1. Найбільш типові ризики характерні для фінансово-господарської діяльності підприємства.

2. Методика та показники оцінки ризикованості інвестиційних проектів.

3. Заходи щодо мінімізації ризиків інвестиційних проектів.

4. Вплив інфляції на методику оцінки ризикованості інвестиційних проектів.

5. Необхідність страхування ризиків бізнес-проекту.

**Рекомендована література**

1. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практ. посіб. Київ: Знання, 2001. 285 с.

2. Бізнес-планування: навч. посіб. / Васильців Т. Г., Кочмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Київ: Знання, 2013. 207 с.

3. Макаренко С.М., Олійник Н. М. Бізнес-планування: навч.-метод. посіб. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.

4. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. / Покропивний С. Ф, Соболь С. М., Швиданенко Г. О., Дерев’янко О. Г. Київ: КНЕУ, 2002. 379 с.

5. Каніщенко О., Лилик І., Романюк Т. Бізнес-планування. Київ, Миколаїв, 2000. 80 с.

Додаткова:

1. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану: практикум. 3-тє вид. Київ: Знання, 2001. 158 с.

2. Аналіз і розробка інвестиційних проектів: навч. посіб. / Цигилик І. І., Кропельницька С. О., Білий М. М., Мозіль О. І. Київ: Центр навчальної літератури, 2005.160 с.

3. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 400 с.

4. Козловський В.О., Лесько О. Й. Бізнес-планування: навч. посіб. Вінниця: Універсум-Вінниця, 2008. 241c.

5. Про затвердження форми проектної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проект, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України №724 від 19.06.2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1308-12/

6. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: навч. посібник. Києв: Каравела, 2006. 280 с.

7. Тєлєтов О. С. Бізнес-план: навч. посіб. Суми: Вид-во СумДУ, 2005. 104 с.

8. Michael Ehrhardt, Eugene Brigham. Financial management: Theory and practice. 13th edition. South-Western Publishers, Mason, Ohio, 2011, p. 220.

**Тема 8. Бюджетування**

Мета – вивчити сутність і технології бюджетування

**План**

8.1 Сутність бюджетування

8.2 Види бюджетів.

8.3 Контроль бюджетів

***Основні поняття.*** *Бюджет. Теорія бюджетування. Методологічні складові бюджетування. Цілі бюджетування. Завдання бюджетування. Методи бюджетування. Постатейний бюджет. Складання бюджету з нуля. Бюджет, орієнтований на результат. Програмне бюджетування. Види бюджетів. Система бюджетування. Контроль бюджетів.*

8.1 Сутність бюджетування

Теорія бюджетування та її вплив на ефективність діяльності організацій розглядаються в працях зарубіжних вчених та українських науковців, а саме: А.Андронова, М.Білик, та багато інших. На думку українського вченого Є. Іоніна, «...загальноприйнятого поняття як самого бюджетування, так і окремих його елементів ні в Україні, ні у світі не сформувалося. Концепція бюджетування постійно еволюціонує та у кожній країні має свої особливості» [5, 262]. Це підтверджує і той факт, що застосовуються різні підходи до визначення бюджетування (як на рівні підприємств, так і на рівні держави).

На рівні держави бюджетування – це систематична діяльність органів державної влади та управління, яка являє собою систему формування і розподілу бюджетних ресурсів, необхідних для реалізації функції, що покладаються на організацію [17, 6-12].

Останнім часом бюджетування більш активно використовують в управлінні діяльністю організацій, у тому числі і в управлінні фінансовими ресурсами. Це дає змогу оптимізувати фінансові активи, забезпечити своєчасне надходження коштів. Поняття «бюджетування» у вузькому сенсі визначають саме як процес формування, затвердження та погодження, виконання та контролю за виконанням бюджету.

Аналіз підходів до визначення поняття бюджетування показує, що ця економічна категорія має спільні риси з рядом інших економічних категорій, а це свідчить про те, що за своєю суттю бюджетування застосовувалось задовго до того, як в економічну науку і практику увійшло саме поняття «бюджетування».

Можна виділити три основні методологічні складові бюджетування:

– економічна категорія, що володіє змістом і понятійним апаратом;

– комплексна функція і невід'ємна частина діяльності з управління;

– самостійний управлінський процес і цілісна система.

Отже, бюджетування слід розглядати як самостійну функцію управління, тобто особливий вид діяльності, який має цільову спрямованість, певний зміст і способи його здійснення.

Основними цілями бюджетування[19, 14-18] є:

– прогноз фінансово-економічного стану;

– прогноз господарського стану;

– узгодження планових фінансових показників;

– розподіл фінансових повноважень та відповідальності між керівниками установ;

– розроблення системи контролю за результатами діяльності розпорядників;

– розробленя системи відповідальності за результатами діяльності.

Виходячи з вищезазначених цілей, бюджетування – це дії розпорядників бюджетних коштів для досягнення цілей через реалізацію основних управлінських функцій: планування, організація, координування, мотивація, контроль за діяльністю розпорядників нижчих рівнів.

Як зазначає Л.Качагіна, бюджетування допомагає створити цілісну ефективну систему управління організацією [7, с.60-69].

До основних завдань бюджетування відносяться:

– забезпечення поточного планування;

– забезпечення координації, кооперації та комунікації підрозділів підприємства;

– обґрунтування витрат підприємства;

– створення бази для оцінки і контролю планів підприємства.

Бюджетування як функціонуюча система передбачає наявність:

– методологічного забезпечення планування, складання, реалізації та оцінки бюджетів;

– облікової інформації, одержуваної від бухгалтерії та інших відділів;

– організаційної складової, що включає внутрішній документообіг, пов'язаний з бюджетним процесом.

За допомогою бюджетування вирішуються такі управлінські завдання:

– планування операцій, що забезпечують досягнення комерційних цілей підприємства;

– координування різних бізнесів і структурних підрозділів;

– визначення відхилень фактичних результатів від цільових значення, аналіз причин цих відхилень;

– ефективний контроль за використанням фінансових і матеріальних ресурсів;

– оцінка виконання плану центрами фінансової відповідальності і їх керівників;

– стимулювання менеджерів.

У розвинутих країнах за останні 50 років методи, технології та процедури бюджетного менеджменту зазнали швидких і суттєвих змін: від традиційного бюджету, бюджету від результатів виконання, базового бюджетування, бюджетування «з нуля», бюджетування «sunset» до бюджету на підставі цільових програм.

Методи бюджетування, найчастіше застосовувані в державному управлінні, такі:

– постатейний бюджет – проста система рахунків із зазначенням об’єктів видатків; простий інструмент створення бюджетних рахунків, які можна уніфіковано застосовувати у складних умовах державного управління. Такий метод ускладнює розуміння взаємозв’язків між спожитими факторами та завданнями, основна увага приділяється правильності видатків, а не доцільності результатів;

– складання бюджету з нуля – вибір відбувається на основі зв’язків між спожитими факторами, обсягами робіт і орієнтуванням на ефективність і впливи; вибір з-поміж конкуруючих ресурсних стратегій залежно від їх рейтингу, що дає змогу виключити або обмежити низькопріоритетні програми чи напрямки діяльності й збільшити фінансування високопріоритетних напрямів завдяки перерозподілу ресурсів;

– бюджет, орієнтований на результат, за якого відповідальність не обмежується ідеями фіскальної єдності та дотримання стандартів; окрім визначення фінансування, акцент робиться на очікуваному результаті, передбачає оцінку роботи, результативність та досягнення;

– програмне бюджетування на основі складання та виконання програм, встановлення пріоритетів, цілей та завдань, що дає можливість забезпечити досягнення найважливіших цілей за наявних ресурсів [4, с.20-24].

Аналіз моделей і методів бюджетування дозволяє дійти висновку, що залежно від конкретної застосовуваної моделі буде змінюватися і сутність бюджетування, і його місце в системі державного управління.

8.2 Види бюджетів

Бюджетування – це процес планування майбутньої діяльності підприємства, результати якого оформлюються в вигляді системи бюджетів. Бюджетування є наступним кроком після аналізу беззбитковості і планування прибутку. Створення бюджетів здійснюється в рамках оперативного планування. Бюджети дозволяють розподілити обмежені економічні ресурси, якими володіє фірма.

Бюджетування підрозділяється на короткострокове (поточне), охоплює період до 1 року, і капітальне (інвестиційне). У процесі поточного бюджетування визначаються всі вхідні і вихідні грошові потоки, які є результатом роботи підприємства в короткостроковому періоді – місяць, квартал, рік. Основна мета такого планування – оцінити дефіцит фінансових ресурсів і передбачити додаткове фінансування.

Бюджет – це кількісний план у грошовому вираженні, складений і прийнятий до настання певного періоду. Бюджет передбачає величину доходів і витрат і капітал, який необхідно залучити для досягнення запланованих показників.

В управлінському обліку в західних країнах термін «бюджет» використовується в значенні, яке ближче до поняття «кошторис» (доходів і витрат). Часто в якості бюджету використовують план прибутку. Бюджети складають всі компанії.

Бюджет – фінансовий документ, який складається до того як виконуються передбачувані дії. Бюджет не має стандартизованої форми. Структура бюджету залежить від того, що є предметом бюджету, розміру компанії та інших факторів. Головна вимога: бюджет повинен бути складений в доступній формі і бути зручним для користувача. Схема формування бюджетів [21] наведена на рис. 8.1.

Рис. 8.1 – Схема бюджетів

Звіт

про прибутки і збитки

Балансовий звіт

Інвестиційний бюджет

Бюджет

грошових коштів

Основні бюджетні документи

Бюджет продажів

Бюджет

виробництва

Бюджет загальновиробничих накладних витрат

Виробнича собівартість реалізованої продукції

Бюджет

комерційних витрат

Бюджет

управлінських витрат

Бюджет

виробничих запасів

Бюджет

прямих витрат на оплату праці

Бюджет

прямих витрат на матеріали

Звіт

про прибутки і збитки

Балансовий звіт

Інвестиційний бюджет

Бюджет

грошових коштів

Основні бюджетні документи

Бюджет продажів

Бюджет

виробництва

Бюджет загальновиробничих накладних витрат

Виробнича собівартість реалізованої продукції

Бюджет

комерційних витрат

Бюджет

управлінських витрат

Бюджет

виробничих запасів

Бюджет

прямих витрат на оплату праці

Бюджет

прямих витрат на матеріали

Система бюджетування – сукупність таких елементів як структура бюджету, процедура формування, узгодження, затвердження та контролю виконання бюджетів, нормативна база, прийняття управлінських рішень.

В основі бюджетування лежить загальний бюджет, який являє собою план роботи для підприємства в цілому. Він складається з оперативного і фінансового бюджетів, які складаються як в цілому для підприємства, так і структурних підрозділів.

Оперативний бюджет включає: бюджет продажів, виробничий бюджет, бюджет виробничих запасів, бюджет закупівель, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет трудових витрат, бюджет комерційних витрат, бюджет загальних і управлінських (адміністративних) витрат.

Фінансовий бюджет включає прогнозний звіт про прибутки і збитки, бюджет руху грошових коштів (касовий бюджет), прогнозний баланс, бюджет капітальних витрат (інвестиційний бюджет). Інвестиційний бюджет може виділятися з фінансового бюджету в окрему (третю) складову головного бюджету.

Оперативний бюджет показує плановані операції для підрозділу або функції компанії. У процесі його підготовки плановані обсяги продажів і виробництва трансформуються в показники доходів і витрат для кожного підрозділу компанії.

Фінансовий бюджет – це бюджет, в якому вказуються джерела фінансування і напрямки використання фінансових ресурсів в майбутньому періоді.

8.3 Контроль бюджетів

Система контролю виконання бюджету грає роль моніторингу фінансового стану підприємства.

Розрізняють такі підходи до реалізації системи контролю виконання бюджету:

– простий аналіз відхилень, спрямований на подальшу коригування планів;

– аналіз відхилень, орієнтований на наступні управлінські рішення;

– аналіз відхилень в умовах невизначеності;

– стратегічний підхід до аналізу відхилень.

При роботі в умовах невизначеності значення окремих показників встановлюються в межах інтервалу значень, наприклад ціна товару приймається рівною в інтервалі 120 – 130 грн, а не 125 грн Оцінити передбачуваний грошовий потік в цьому випадку можна за допомогою імітаційного моделювання, тобто багаторазово повторюваних розрахунків з використанням різних значень факторів.

При стратегічному підході контролюються відхилення параметрів, які є ключовими для обраної стратегії. Наприклад, якщо обрана стратегія «низьких витрат», то контролюється кожна гривня витрат. Якщо підприємство дотримується стратегії диверсифікації продукції, то не варто проводити детальний факторний аналіз відхилення витрат.

**Запитання до самоперевірки**

1. Що позначає термін бюджетування?

2. Назвіть завдання бюджетування?

3. Які управлінські завдання вирішуються за допомогою бюджетування?

4. Що означає термін бюджет?

5. Яка різниця між оперативним і фінансовим бюджетом?

6. Як пов'язані загальний, оперативний і фінансовий бюджети?

7. Які підходи до реалізації системи контролю виконання бюджету Вам відомі?

8. Що контролюється при стратегічному підході до реалізації системи контролю виконання бюджету?

**План практичного заняття**

1. Сутність бюджетування

2. Види бюджетів.

3. Контроль бюджетів

**Задачі**

1. Використовуючи дані таблиці скласти бюджет продаж підприємства.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | Квартал | Всього за рік |
| I | II | III | IV |
| 1.Обсяг продаж, од. | 96 000 | 101 000 | 89 000 | 150 000 |  |
| 2.Ціна за од. грн | 550 | 460 | 500  | 650 | х |
| 3.Дохід від продажу, грн  |  |  |  |  |  |

2. Використовуючи дані таблиці скласти бюджет виробництва підприємства.

|  |  |
| --- | --- |
| Показник | Квартал |
| I | II | III | IV |
| 1.Обсяг продаж, од. | 96 000 | 101 000 | 89 000 | 150 000 |
| 2.Необхідний запас ГП на кінець періоду | 18216 | 16020 | 27115 | 18000 |
| 3.Необхідний запас ГП на початок періоду | 17370 | 18216 | 16020 | 27115 |
| 4.Обсяг виробництва, од.  |  |  |  |  |

3. Використовуючи дані таблиці скласти бюджет придбання матеріалів підприємства з виготовлення меблів.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | Квартал | Всього за рік |
| I | II | III | IV |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1.Обсяг виробництва, од. | 97500 | 99000 | 100055 | 140525 |  |
| 2.Матеріальні витрати на од., м2 | 2,5 | 2,5 | 2,5 | 2,5 | х |
| 3.Виробнича необхідність в матеріалах, м2  |  |  |  |  |  |
| 4.Необхідний запас на кінець періоду, м2  | 48100 | 48600 | 68700 | 46800 | х |
| 5.Загальна потреба, м2  |  |  |  |  | х |
| 6.Необхідний запас на початок періоду, м2  | 47300 | 48100 | 48600 | 68700 | х |
| 7.Обсяг закупки матеріалів, м2  |  |  |  |  |  |

4. Використовуючи дані таблиці скласти бюджет на оплату праці підприємства.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | Квартал | Всього за рік |
| I | II | III | IV |
| 1.Обсяг виробництва, од. | 97000 | 99500 | 100595 | 141500 |  |
| 2.Витрати праці на од., год. | 2,5 | 2,5 | 2,5 | 2,5 | х |
| 3.Загальні витрати праці, год.  |  |  |  |  | х |
| 4.Тарифна ставка за год., грн | 60 | 60 | 60 | 60 | х |
| 5.Загальні витрати на сплату праці, грн |  |  |  |  |  |

5. Використовуючи дані таблиці скласти бюджетний звіт про прибуток

підприємства.

|  |  |
| --- | --- |
| Показник | Сума, грн |
| 1.Дохід від продаж  | 2 520 300 |
| 2.Собівартість реалізованої продукції |  580 100 |
| 3.Валовий прибуток  |  |
| 4.Операційні витрати:- загальногосподарські- на збут |  2 292 540 904 294 |
| 5.Прибуток від основної діяльності  |  |
| 6.Податок на прибуток  |  |
| 7.Чистий прибуток  |  |
| 8.Дивіденди | 191 150 |
| 9.Нерозподілений прибуток  |  |

**Приклади вирішення типових задач**

 Використовуючи дані таблиці скласти бюджет продаж підприємства.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | Квартал | Всього за рік |
| I | II | III | IV |
| 1.Обсяг продаж, од. | 91 500 | 101 300 | 81 400 | 100 620 |  |
| 2.Ціна за од. грн | 500 | 460 | 650  | 550 | х |
| 3.Дохід від продажу, грн  |  |  |  |  |  |

**Розв’язок:**

Першим етапам складання зведеного операційного бюджету – є складання бюджету продаж.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | Квартал | Всього за рік |
| I | II | III | IV |
| 1.Обсяг продаж, од. | 91 500 | 101 300 | 81 400 | 100 620 | 374 820 |
| 2.Ціна за од. грн | 500 | 460 | 650  | 550 | х |
| 3.Дохід від продажу, тис. грн (1р.×2р.) | 45 750 | 46 598 | 52 910 | 55 341 | 200 599 |

**Тести для самоконтролю**

1. Бюджетування – це:

А) процес фінансування діяльності підприємства;

Б) процес планування майбутньої діяльності підприємства;

В) процес фінансові звітності підприємства;

Г) всі відповіді правильні.

2. Бюджетування підрозділяється на:

А) короткострокове;

Б) капітальне;

В) правильні відповіді (А) і (Б);

Г) немає правильної відповіді.

3. Основна мета поточного бюджетування:

А) визначити структуру кадрового забезпечення;

Б) оцінити дефіцит фінансових ресурсів;

В) передбачити додаткове фінансування;

Г) правильні відповіді (А) і (В);

Д) всі відповіді правильні.

4. До основних завдань бюджетування відносяться:

А) забезпечення поточного планування;

Б) забезпечення координації підрозділів підприємства;

В) обґрунтування витрат підприємства;

Г) створення бази для оцінки і контролю планів підприємства;

Д) всі відповіді правильні.

5. Загальний бюджет складається з:

А) оперативного і фінансового бюджетів;

Б) поточного і витратного бюджетів;

В) ефективного і щоденного бюджетів;

Г) всі відповіді правильні.

**Відповіді:** 1Б; 2В; 3Г; 4Д; 5А.

**Теми рефератів**

1. Бюджетний устрій та побудова бюджетної системи України

2. Визначення цільової функції бюджету

3. Суть бюджетування і видів бюджетів підприємства

4. Інформаційні технології бюджетування

5. Аналіз виконання бюджету підприємства

**Рекомендована література**

1. Основи бюджетування: навч. посіб. / М. Д. Білик та ін. Київ: КНЕУ, 2009. 454 с.

2. Косарев, О. Й., Волик В. М. Методологія бюджетування діяльності підприємств: навч. посіб. Київ: НАУ, 2004. 94 c.

3. Кузьмін, О. Є., Мельник. О. Г. Бюджетування на підприємстві: навч. посіб. Київ: Кондор, 2008. 311 c.

4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: монографія. Київ: Кондор, 2007. 234 с.

Додаткова:

1. Панков В. А., Єлецьких С. Я., Михайличенко Н. М. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 109 c.

2. Іонін Є.Є. Бюджетування як засіб реалізації ефективної фінансової політики держави. *Економічний аналіз.* 2013. Т.14, №1, С. 262.

3. Когут І, Стадний Є. [Електронний ресурс] - URL: <https://cedos.org.ua/uk/articles/biudzhet-osvity-ta-nauky-2018-shcho-pryiniav-parlament>

**Тести для підготовки до підсумкового контролю**

1. При використанні підходу «знизу вгору»:

А) план розробляється центральним відділом планування, затверджується главою компанії і доводиться до структурних підрозділів;

Б) плани розробляються структурними підрозділами, потім зводяться воєдино і затверджуються керівником;

В) процес планування починається на рівні вищого керівництва і неодноразово коригується на основі пропозицій структурних підрозділів;

Г) немає правильної відповіді.

2. При використанні підходу «зустрічного планування»:

А) план розробляється центральним відділом планування, затверджується главою компанії і доводиться до структурних підрозділів;

Б) плани розробляються структурними підрозділами, потім зводяться воєдино і затверджуються керівником;

В) процес планування починається на рівні вищого керівництва і неодноразово коригується на основі пропозицій структурних підрозділів;

Г) немає правильної відповіді.

3. До загальних принципів планування належать:

А) цілеспрямованість і актуальність;

Б) цілісність і повнота;

В) гнучкість та ефективність;

Г) всі відповіді правильні.

4. Бізнес-план:

А) це письмовий документ, який представляє стратегічний план створення і / або розвитку бізнесу компанії;

Б) відображає поточний стан, необхідні ресурси і результати розвитку бізнесу;

В) основний документ інвестиційного проекту, який містить інформацію про суть, фінансові показники і економічну ефективність проекту;

Г) всі відповіді правильні.

5. До основних цілей складання бізнес-плану належать:

А) залучення інвестора;

Б) створення основи для розвитку бізнесу компанії;

В) вдосконалення системи бухгалтерського обліку;

Г) правильні відповіді (А) і (Б).

6. До основних етапів розробки бізнес-плану не належить:

А) визначення цілей розробки та складання плану робіт з підготовки бізнес-плану;

Б) перегляд і уточнення плану робіт;

В) збір інформації та розробка бізнес-плану;

Г) редагування і оформлення бізнес-плану;

Д) складання бухгалтерської звітності.

7. У бізнес-плані повинні бути представлені наступні розділи:

А) цілі бізнес-плану та його бізнес-ідея;

Б) аналіз ринку, продукту (послуги);

В) операційна діяльність компанії, маркетинг;

Г) аналіз фінансових показників та ризиків;

Д) всі відповіді правильні.

8. Зміст бізнес-плану повинен включати:

А) титульний лист та короткий зміст;

Б) зміст та резюме;

В) правильні відповіді (А) і (Б);

Г) немає правильної відповіді.

9. Основними параметрами аналізу галузі виступають:

А) кількість фірм, тип продукції яка пропонується;

Б) умови вступу в галузь;

В) нецінова конкуренція;

Г) правильні відповіді (А) і (Б);

Д) всі відповіді правильні.

10. Аналіз структури ринку передбачає визначення:

А) кількості продавців та розмірів підприємств;

Б) кадрового потенціалу та структури персоналу підприємства;

В) присутності іноземних виробників та наявність ринкової влади;

Г) правильні відповіді (А) і (В).

11. До класифікації конкурентної стратегії комерційних фірм входять такі стратегії:

А) віолентна та патієнтна;

Б) комутантна та експлерентна;

В) правильні відповіді (А) і (Б);

Г) немає правильної відповіді.

12. При зборі інформації про конкурентів необхідно відповісти на такі питання:

А) хто ваші конкуренти та які їх основні продукти (послуги);

Б) на яких ринках вони працюють та який обсяг продажів їхньої продукції;

В) які їх сильні і слабкі сторони та яка їх частка на ринку;

Г) яка їх цінова і збутова політика та прогноз конкуренції на майбутнє;

Д) всі відповіді правильні.

13. За допомогою методу SWOT можна встановити:

А) взаємозв’язки між сильної та слабою стороною підприємства;

Б) взаємозв’язки між зовнішніми загрозами та можливостями підприємства;

В) лідерів та аутсайдерів на ринку;

Г) правильні відповіді (А) і (Б).

14. За допомогою методу оцінки конкурентоспроможності підприємства виявляються:

А) взаємозв’язки між сильної та слабою стороною підприємства;

Б) взаємозв’язки між зовнішніми загрозами та можливостями підприємства;

В) лідери та аутсайдери на ринку;

Г) правильні відповіді (А) і (Б).

15. В розділі планування збуту продукції необхідно показати:

А) чому клієнти будуть купувати вашу продукцію;

Б) як компанія буде сприяти збуту продукції;

В) прогноз продажів у натуральному і вартісному вираженні;

Г) всі відповіді правильні.

16. Інформаційний метод:

А) передбачає використання оцінок ділової активності підприємства в минулому;

Б) базується на статистичних спостереженнях за динамікою певного показника, визначенні тенденції його розвитку і продовженні її у майбутньому періоді;

В) передбачає врахування суб’єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства;

Г) немає правильної відповіді.

17. Суть методу Дельфі полягає в:

А) організації «круглого столу», у рамках якого відбувається узгодження думок експертів;

Б) організації колективної генерацію ідей та творче вирішення поставлених проблем;

В) організації проведення анкетних опитувань фахівців з обраної галузі знань;

Г) всі відповіді правильні.

18. Стратегія маркетингу включає:

А) головні стратегічні установки маркетингу;

Б) комплекс маркетингу;

В) маркетингову програму і бюджет;

Г) всі відповіді правильні.

19. Рентабельність інвестицій визначається:

А) множенням прогнозованих річних прибутків на суму всіх активів, використовуваних у проекті;

Б) від прогнозованих річних прибутків віднімають суму всіх активів, використовуваних у проекті

В) діленням прогнозованих річних прибутків на суму всіх активів, використовуваних у проекті;

Г) сума прогнозованих річних прибутків і всіх активів, використовуваних у проекті.

20. Метод чистої теперішньої вартості:

А) показує максимально можливий відносний рівень витрат, які можуть бути асоційовані з цим проектом;

Б) заснований на зіставленні величини вихідних інвестицій із загальною сумою дисконтованих чистих грошових надходжень;

В) залежить від рівномірності розподілу прогнозованих доходів від інвестицій;

Г) аналізує значення коефіцієнта дисконтування, при якому NPV проекту дорівнює нулю.

21. Алгоритм розрахунку строку окупності:

А) показує максимально можливий відносний рівень витрат, які можуть бути асоційовані з цим проектом;

Б) заснований на зіставленні величини вихідних інвестицій із загальною сумою дисконтованих чистих грошових надходжень;

В) залежить від рівномірності розподілу прогнозованих доходів від інвестицій;

Г) аналізує значення коефіцієнта дисконтування, при якому NPV проекту дорівнює нулю.

22. Норма рентабельності інвестиції:

А) показує максимально можливий відносний рівень витрат, які можуть бути асоційовані з цим проектом;

Б) заснований на зіставленні величини вихідних інвестицій із загальною сумою дисконтованих чистих грошових надходжень;

В) залежить від рівномірності розподілу прогнозованих доходів від інвестицій;

Г) аналізує значення коефіцієнта дисконтування, при якому NPV проекту дорівнює нулю.

23. До об'єктивних чинників аналізу ринка не відноситься:

А) інфляція;

Б) зміна економічної ситуації;

В) зміна валютного курсу;

Г) кадровий потенціал.

24. До суб’єктивних чинників аналізу ринка не відноситься:

А) інфляція;

Б) рівень продуктивності праці;

В) трудова дисципліна;

Г) кадровий потенціал.

25. Розрізняють такі підходи до реалізації системи контролю виконання бюджету:

А) простий аналіз відхилень, спрямований на подальшу коригування планів;

Б) аналіз відхилень, орієнтований на наступні управлінські рішення;

В) аналіз відхилень в умовах невизначеності;

Г) стратегічний підхід до аналізу відхилень;

Д) всі відповіді правильні.

26. Оперативний бюджет включає:

А) бюджет продажів та виробничий бюджет;

Б) бюджет виробничих запасів та бюджет закупівель;

В) бюджет загальновиробничих витрат та бюджет трудових витрат;

Г) бюджет комерційних витрат та бюджет управлінських витрат;

Д) всі відповіді правильні.

27. Фінансовий бюджет включає всі види бюджетів крім:

А) прогнозний звіт про прибутки і збитки;

Б) податковий звіт про прибутки і збитки;

В) бюджет руху грошових коштів;

Г) прогнозний баланс;

Д) бюджет капітальних витрат.

**Використана література**

1. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практ. посіб. Київ: Знання, 2001. 285 с.

2. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. / Покропивний С. Ф, Соболь С. М., Швиданенко Г. О., Дерев’янко О. Г. Київ: КНЕУ, 2002. 379 с.

3. Бізнес-планування: навч. посіб. / Васильців Т. Г., Кочмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Київ: Знання, 2013. 207 с.

4. Бучковська Я. Г. Проблеми фінансування закладів освіти в Україні. *Наука і економіка.*2015. Вип. 2. С. 20–24.

5. Іонін Є.Є. Бюджетування як засіб реалізації ефективної фінансової політики держави. *Економічний аналіз.* 2013. Т.14. №1, С. 262.

6. Каніщенко О., Лилик І., Романюк Т. Бізнес-планування. Київ, Миколаїв, 2000. 80 с.

7. Качагіна Л.В. Бюджетування як найбільш ефективний напрямок фінансового менеджементу*.* *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4(20). С. 60–69.

8. Когут І., Стадний Є. Бюджет освіти та науки 2018: що прийняв парламент . URL: https://cedos.org.ua/uk/ articles/biudzhet-osvity-ta-nauky-2018-shcho-pryiniav-parlament (дата звернення: 01.12.2018).

9. Козловський В.О., Лесько О. Й. Бізнес-планування: навч. посіб. Вінниця: Універсум-Вінниця, 2008. 241c.

10. Косарев, О. Й., Волик В. М. Методологія бюджетування діяльності підприємств: навч. посіб. Київ: НАУ, 2004. 94 c.

11. Кузьмін, О. Є., Мельник. О. Г. Бюджетування на підприємстві: навч. посіб. Київ: Кондор, 2008. 311 c.

12. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: монографія. Київ: Кондор, 2007. 234 с.

13. Макаренко С.М., Олійник Н. М. Бізнес-планування: навч.-метод. посіб. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.

14. Основи бюджетування: навч. посіб. / М. Д. Білик та ін. Київ: КНЕУ, 2009. 454 с.

15. Панков В. А., Єлецьких С. Я., Михайличенко Н. М. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 109 c.

16. Про затвердження форми проектної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проект, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України №724 від 19.06.2012. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1308-12/

17. Прядко В.В. Проблеми формування доходної частини місцевих бюджетів та шляхи їх розв’язання. *Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії.* Вип. 1(18). 2010. С.6–12.

18. Руководство по консультированию промышленных предприятий в странах Восточной Европы / Шиманский-Гайер Г. и др. Москва: ГУ ВШЭ, 1999. 416 с.

19. Савчук В.А. Бюджетування як альтернатива кошторисному фінансуванню закладів освіти. *Науковий вісник: Збірник наукових праць*. Вип. 1(18). 2010. С. 14–18.

20. Салига К. С. Феофанова І. В. Інноваційна стратегія металургійного підприємства: монографія. Запоріжжя, ЗГІА, ЗЦНТЕ, 2007. 223 с.

21. Сухинина В. В. Бюджетирование: учеб. пособ. 2-е, доп. и перераб. Самара, 2008. 120 с.

22. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: навч. посібник. Києв: Каравела, 2006. 280 с.

23. Тєлєтов О. С. Бізнес-план: навч. посіб. Суми: Вид-во СумДУ, 2005. 104 с.

24. Феофанов Л. К., Феофанова І. В., Подмешальська Ю. В. Кольорова металургія: історія економічного розвитку та методичні підходи до ціноутворення на продукцію: монографія. Запоріжжя, ЗДІА, 2016. 350 с.

25. Феофанова І.В., Кичкіна В.В. Бюджетування як засіб контролю за використанням фінансових ресурсів закладів освіти. *Бізнес-навігатор.* Вип. № 6(49). 2018. С. 48–53.

26. Чередник В.А. Бюджетні видатки: сутність та їх аналіз у фінансуванні потреб закладів загальної середньої освіти. *Економічний вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка.* Вип. 34/1.2017. С. 328.

27. Michael Ehrhardt, Eugene Brigham. Financial management: Theory and practice. 13th edition. South-Western Publishers, Mason, Ohio, 2011, p. 220.

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| Вступ | 3 |
| Тема 1. Сутність бізнес-планування | 5 |
| Тема 2. Загальні вимоги до розробки бізнес-плану | 13 |
| Тема 3. Опис підприємства | 20 |
| Тема 4. Маркетинг, конкуренція і збут | 28 |
| Тема 5. План виробництва | 44 |
| Тема 6. Фінансовий план | 54 |
| Тема 7. Оцінювання ризиків | 71 |
| Тема 8. Бюджетування | 79 |
| Тести для підготовки до підсумкового контролю | 88 |
| Використана література | 93 |

Навчальне видання

(українською мовою)

Феофанова Ірина Василівна

Троян Оксана Віталіївна

**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ОБЛІКУ**

Навчальний посібник

для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра

спеціальності 071 «Облік і оподаткування»

освітньо-професійної програми

«Оподаткування, облік, контроль в управлінні підприємством»

Рецензенти: *К.С. Салига*, *Л.В. Власенко*

Відповідальний за випуск *Т.О. Меліхова*

Коректор *Феофанова І.В.*