

С. М. МАКАРЕНКО, Н. М. ОЛІЙНИК



# БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

## Навчально-методичний посібник

*Рекомендовано вченою радою Херсонського державного університету  
в якості навчально-методичного посібника для студентів спеціальності  
073 «Менеджмент» факультету економіки і менеджменту  
денної (заочної) форми навчання*

Херсон 2017

УДК 338.2:005.511(083.92) (072)

ББК 65.23973

М 15

Рекомендовано до друку Вченою Радою ХДУ  
Протокол № 12 від 24 квітня 2017 р.

Розглянуто на засіданні науково-методичної ради ХДУ  
Протокол № 4 від 19 квітня 2017 р.

Розглянуто на засіданні науково-методичної ради  
факультету економіки і менеджменту ХДУ  
Протокол № 7 від 14 березня 2017 р.

Обговорено на засіданні кафедри менеджменту і адміністрування  
Протокол № 9 від 06 березня 2017 р.

**Укладач: Макаренко С. М.** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Херсонського державного університету.

**Олійник Н. М.** - кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва Херсонського національного технічного університету

**Рецензенти:**

**Коваленко М. А.** – завідувач кафедри фінансів і кредиту Херсонського національного технічного університету, доктор економічних наук, професор

**Фомішина В. М.** – завідувач кафедри зовнішньоекономічної діяльності Херсонського національного технічного університету, доктор економічних наук, професор

**Макаренко С. М., Олійник Н. М.**

**М15** «Бізнес-планування». Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» рівня вищої освіти «бакалавр». Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. – 224 с.

**ISBN 978-966-1596-62-6**

Навчально-методичний посібник містить теоретичні положення, основні поняття, модулі семінарських занять та самостійної роботи із зазначенням необхідного списку використаних джерел, розроблені тестові та практичні завдання для декількох варіантів, перелік тематики реферативних виступів. Охарактеризовано методичні аспекти розроблення таких розділів бізнес-плану: галузь, підприємство, продукція; характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги продукції (послуг); маркетинг-план; виробничий план; організаційний план; аналіз потенційних ризиків; фінансовий план та оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту.

Призначений для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» рівня вищої освіти «бакалавр».

**ISBN 978-966-1596-62-6**

УДК 338.2:005.511(083.92) (072)  
ББК 65.23973

© Макаренко С.М., 2017  
© Олійник Н.М., 2017

## ЗМІСТ

	с.
<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	7
<b>Орієнтовний тематичний план курсу «Бізнес-планування»</b> .....	10
<b>Робоча програма дисципліни «Бізнес-планування»</b> .....	11
<b>I. Змістовий модуль «Основи планування розвитку діяльності»</b> .....	13
<b>Тема 1. Сутність бізнес-планування та особливості його здійснення на підприємстві</b> .....	13
1.1. Сутнісна характеристика бізнес-планування.....	13
1.2. Цілі розробки бізнес-плану.....	15
1.3. Формування інформаційного поля бізнес-плану.....	15
Запитання для самоконтролю.....	17
Питання для самостійного вивчення.....	17
Питання для дискусії.....	17
План семінарського заняття.....	18
Теми рефератів.....	18
Теми фіксованих виступів.....	18
Тести.....	18
Рекомендована література.....	19
<b>Тема 2. Система планів підприємства</b> .....	20
2.1. Основні елементи системи планування.....	20
2.2. Методи планування.....	21
2.3. Види планування та їхній взаємозв'язок.....	25
2.4. Етапи процесу стратегічного планування.....	26
Запитання для самоконтролю.....	28
Питання для самостійного вивчення.....	28
Питання для дискусії.....	28
План семінарського заняття.....	28
Теми рефератів.....	28
Теми фіксованих виступів.....	28
Тести.....	28
Задачі.....	29
Приклади вирішення типових задач.....	30
Рекомендована література.....	32
<b>Тема 3. Структура та оформлення бізнес-плану</b> .....	33
3.1. Основні етапи формування бізнес-плану та його різновиди.....	33
3.2. Структура бізнес-плану.....	34
3.3. Основні вимоги щодо оформлення та складання бізнес-плану.....	35
Запитання для самоконтролю.....	38
Питання для дискусії.....	38
План семінарського заняття.....	38
Теми рефератів.....	38
Теми фіксованих виступів.....	39
Тести.....	39
Рекомендована література.....	40

<b>Тема 4. Галузь, підприємство та його продукція</b> .....	41
4.1. Загальна характеристика підприємства та його продукції (послуг).....	41
4.2. Опис базових галузевих параметрів.....	44
4.3. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг).....	45
Запитання для самоконтролю.....	46
Питання для самостійного вивчення.....	46
Питання для дискусії.....	46
План семінарського заняття.....	47
Теми рефератів.....	47
Тести.....	47
Задачі.....	48
Приклади вирішення типових задач.....	50
Рекомендована література.....	54
<b>Тема 5. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги продукції (послуг)</b> .....	55
5.1. Поняття конкуренції та конкурентоспроможності в системі ринкових відносин.....	55
5.2. Основні складові конкурентного середовища.....	59
5.3. Конкурентоспроможність товару та методи її оцінки.....	63
Запитання для самоконтролю.....	70
Питання для самостійного вивчення.....	70
Питання для дискусії.....	71
План семінарського заняття.....	71
Теми рефератів.....	71
Тести.....	71
Задачі.....	73
Додаткові рекомендації.....	74
Приклади вирішення типових задач.....	76
Рекомендована література.....	78
<b>II. Змістовий модуль «Бізнес-планування діяльності підприємства»..</b>	79
<b>Тема 6. Маркетинг-план</b> .....	79
6.1. Логіка розроблення плану маркетингової діяльності.....	79
6.2. Оцінка привабливості ринкових сегментів.....	80
6.3. Стратегія маркетингу.....	82
6.4. Методи визначення ефективності рекламної діяльності.....	85
Запитання для самоконтролю.....	90
Питання для самостійного вивчення.....	91
Питання для дискусії.....	91
План семінарського заняття.....	91
Теми рефератів.....	91
Тести.....	91
Додаткові рекомендації.....	93
Задачі.....	98
Приклади вирішення типових задач.....	100

Рекомендована література.....	102
<b>Тема 7. Виробничий план.....</b>	<b>103</b>
7.1. Цілі та завдання виробничого плану. Структура виробничого плану.....	103
7.2. Виробнича програма підприємства.....	105
7.3. Особливості формування виробничої програми.....	111
Запитання для самоконтролю.....	115
Питання для самостійного вивчення.....	115
Питання для дискусії.....	116
План семінарського заняття.....	116
Теми рефератів.....	116
Теми фіксованих виступів.....	116
Тести.....	116
Задачі.....	118
Приклади вирішення типових задач.....	123
Рекомендована література.....	132
<b>Тема 8. Організаційний план.....</b>	<b>134</b>
8.1. Основні цілі та завдання організаційного плану. Структура організаційного плану.....	134
8.2. Вибір організаційної структури.....	135
8.3. Значення людського фактора в управлінні організацією.....	139
Запитання для самоконтролю.....	143
Питання для самостійного вивчення.....	144
Питання для дискусії.....	144
План семінарського заняття.....	144
Теми рефератів.....	144
Теми фіксованих виступів.....	145
Тести.....	145
Задачі.....	146
Приклади вирішення типових задач.....	150
Рекомендована література.....	155
<b>Тема 9. Аналіз потенційних ризиків.....</b>	<b>157</b>
9.1. Теоретичні основи управління ризиками.....	157
9.2. Структура та цілі розроблення розділу «Аналіз потенційних ризиків».....	162
9.3. Оцінка та формування моделі управління ризиками суб'єкта господарювання.....	163
Запитання для самоконтролю.....	170
Питання для самостійного вивчення.....	170
Питання для дискусії.....	170
План семінарського заняття.....	171
Теми рефератів.....	171
Теми фіксованих виступів.....	171
Тести.....	171
Задачі.....	173

Приклади вирішення типових задач.....	175
Рекомендована література.....	181
<b>Тема 10. Фінансовий план та оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту.....</b>	<b>182</b>
10.1. Значення, зміст і технологія розроблення фінансового плану.....	182
10.2. Оцінка фінансового стану підприємства.....	184
10.3. Особливості проведення аналізу інвестиційної привабливості підприємства.....	190
10.4. Методи оцінки ефективності інвестицій суб'єктів господарювання.....	197
Запитання для самоконтролю.....	200
Питання для самостійного вивчення.....	200
Питання для дискусії.....	200
План семінарського заняття.....	200
Теми рефератів.....	200
Теми фіксованих виступів.....	201
Тести.....	201
Задачі.....	202
Приклади вирішення типових задач.....	208
Рекомендована література.....	210
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>213</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>218</b>

## ПЕРЕДМОВА

В умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища перед вітчизняними суб'єктами господарювання всіх форм власності постає багато питань, пов'язаних з їх подальшою діяльністю. Функціонування підприємств ускладнюється постійними змінами у внутрішньому середовищі їх діяльності, що обумовлює необхідність розробки нових підходів до визначення їх цільової функції, обґрунтування економічних передумов досягнення оптимальних резервів прибутку, які забезпечать конкурентоспроможність підприємства на ринку і визначають перспективи його розвитку. В умовах кризи на ринку залишаються лише ті підприємства, керівники яких зможуть швидко адаптуватися до змін в навколишньому середовищі. Як ніколи потрібні зусилля для підвищення ефективності господарської діяльності. Такого результату можна досягти шляхом впровадження економічно-обґрунтованих та інвестиційно-забезпечених бізнес-проектів.

Метою викладання навчальної дисципліни «Бізнес-планування» є формування системи знань з методології розроблення перспективних планів підприємницької діяльності.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є механізм формування бізнес-плану типового характеру.

Дисципліна «Бізнес-планування» викладається в контексті вивчення дисциплін «Менеджмент і адміністрування», «Стратегічне управління», «Державне та регіональне управління».

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

1. Основи планування розвитку діяльності.
2. Бізнес-планування діяльності підприємства.

Основними завданнями вивчення дисципліни є здійснення аналізу сучасних теоретичних підходів щодо процесу бізнес-планування підприємницької діяльності; обґрунтування функцій та визначення змісту процесу бізнес-планування діяльності; опанування форм, методів і процесу бізнес-планування; вивчення структури і технології розроблення типових бізнес-планів щодо економічного і соціального розвитку суб'єкта господарювання; вивчення складу планових показників і методики їх розрахунку; обґрунтування необхідності розробки стратегічних і тактичних планів та програм як інструментів реалізації основних функцій управління діяльністю.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні набути таких компетентностей:

1. Знання основних економічних законів; законодавчо-правової бази, що регулює господарчу діяльність; науково-теоретичних основ процесу складання бізнес-планів господарчої діяльності; основних планових показників та порядку їх визначення.

2. Уміння: формулювання мети та завдання бізнес-планування господарчої діяльності; користування методикою складання бізнес-планів, проведення оцінки ефективності планів; управляти процесом формування й

оцінки планових показників діяльності суб'єкта господарювання; обґрунтовувати доцільність встановлення планових показників діяльності суб'єкта господарювання; володіти навичками організації планування процесу господарювання та методами розробки бізнес-планів розвитку підприємницької діяльності; користування основами організації та ведення підприємницької діяльності, як складової національної економіки України.

3. Комунікації: здатність організовувати бізнес-процеси; здатність отримувати, накопичувати, систематизувати та використовувати інформацію; здатність створювати колектив для впровадження бізнес-ідей; здатність координувати роботу у колективі.

4. Автономність і відповідальність: здатність прийняття самостійних рішень; відповідальність за прийняті рішення; здатність до оволодіння новими знаннями, прийомами та методами ведення бізнесу.

Зміст курсу базується на Законах України з питань господарської діяльності, постановах Кабінету Міністрів України та наказах центральних органів виконавчої влади, які створюють передумови для перебудови господарської діяльності підприємств і організацій галузей економіки в умовах ринкової системи господарювання.

Кожний розділ навчально-методичного посібника включає в себе три взаємопов'язані підрозділи: короткі теоретичні та методичні положення, необхідні для рішення задач; приклади рішення типових задач і задачі для самостійного опрацювання. Матеріал задач почерпнутий з реальної діяльності підприємств різних галузей національної економіки і глибоко відображає специфіку їх діяльності.

Алгоритм опрацювання посібника включає вивчення теоретичних засад теми, відповіді на запитання для самоконтролю, розв'язок задач і тестових завдань. Кожен розділ містить перелік рекомендованих тем рефератів та літератури, які рекомендуються для більш глибокого вивчення матеріалу.

Для здійснення поточного контролю використовується:

- метод усної перевірки знань: індивідуальне, фронтальне та ущільнене (комбіноване) усне опитування на практичних заняттях;

- метод письмового контролю: письмовий експрес-контроль, вирішення практичних завдань;

- метод графічного контролю: перевірка виконання самостійної роботи (складання схем, органіграм);

- метод тестового контролю: перевірка знань та умінь студентів, здобутих під час роботи на аудиторних заняттях та у процесі самостійної роботи;

- метод самоконтролю, який полягає в усвідомленому регулюванні студентом своєї діяльності задля забезпечення таких її результатів, які б відповідали поставленим цілям, вимогам, нормам, правилам, зразкам.

Для здійснення модульного контролю використовується:

- метод письмового контролю: виконання модульних контрольних робіт у формі «теоретичні питання, практичні завдання»;

- метод тестового контролю: перевірка знань та умінь студентів за допомогою тестів.



Для здійснення підсумкового контролю використовується:

- метод письмового контролю: письмовий екзамен/залік;
- метод тестового контролю: перевірка знань та умінь студентів за допомогою тестів, як частини встановленого завдання.

Якість вивчення навчальної дисципліни «Бізнес-планування» оцінюється за модульно-рейтинговою системою, що складається з 2 модулів. Результати навчальної діяльності студентів оцінюються за 100-бальною шкалою. Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів при складанні екзамену та заліку відображені відповідно в табл. 1 та 2.

*Таблиця 1*

**Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів  
при складанні екзамену**

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	Складено
82-89	B	
74-81	C	
64-73	D	
60-63	E	
35-59	FX	Не складено з можливістю повторного складання
0-34	F	Не складено з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

*Таблиця 2*

**Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів  
при складанні заліку**

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	Зараховано
82-89	B	
74-81	C	
64-73	D	
60-63	E	
35-59	FX	Не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	Не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

**ОРІЄНТОВНИЙ ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ  
«БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ»**

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Змістовий модуль 1. Основи планування розвитку діяльності</b>												
Тема 1. Сутність бізнес-планування та особливості його здійснення на підприємстві												
Тема 2. Система планів підприємства												
Тема 3. Структура та оформлення бізнес-плану												
Тема 4. Галузь, підприємство та його продукція												
Тема 5. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги продукції (послуг)												
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>												
<b>Змістовий модуль 2. Бізнес-планування діяльності підприємства</b>												
Тема 6. Маркетинг-план												
Тема 7. Виробничий план												
Тема 8. Організаційний план												
Тема 9. Аналіз потенційних ризиків												
Тема 10. Фінансовий план та оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту												
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>												
Усього годин з дисципліни												

## **РОБОЧА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ»**

### **Змістовий модуль 1 «Основи планування розвитку діяльності»**

#### **Тема 1. СУТНІСТЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Сутнісна характеристика бізнес-планування. Функції та цілі розробки бізнес-плану. Формування інформаційного поля бізнес-плану

#### **Тема 2. СИСТЕМА ПЛАНІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Основні елементи системи планування. Методи планування. Види планування та їхній взаємозв'язок. Етапи процесу стратегічного планування

#### **Тема 3. СТРУКТУРА ТА ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ**

Основні етапи формування бізнес-плану та його різновиди. Структура бізнес-плану. Основні вимоги щодо оформлення та складання бізнес-плану

#### **Тема 4. ГАЛУЗЬ, ПІДПРИЄМСТВО ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЯ**

Загальна характеристика підприємства та його продукції (послуг). Опис базових галузевих параметрів. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг)

#### **Тема 5. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПРОДУКЦІЇ (ПОСЛУГ)**

Поняття конкуренції та конкурентоспроможності в системі ринкових відносин. Основні складові конкурентного середовища. Конкурентоспроможність товару та методи її оцінки

### **Змістовий модуль 2 «Бізнес-планування діяльності підприємства»**

#### **Тема 6. МАРКЕТИНГ-ПЛАН**

Логіка розроблення плану маркетингової діяльності. Оцінка привабливості ринкових сегментів. Стратегія маркетингу. Методи визначення ефективності рекламної діяльності

#### **Тема 7. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН**

Цілі та завдання виробничого плану. Структура виробничого плану. Виробнича програма підприємства. Особливості формування виробничої програми

#### **Тема 8. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН**

Основні цілі та завдання організаційного плану. Структура організаційного плану. Вибір організаційної структури. Значення людського фактора в управлінні організацією

## Тема 9. АНАЛІЗ ПОТЕНЦІЙНИХ РИЗИКІВ

Теоретичні основи управління ризиками. Структура та цілі розроблення розділу «Аналіз потенційних ризиків». Оцінка та формування моделі управління ризиками суб'єкта господарювання

## Тема 10. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

Значення, зміст і технологія розроблення фінансового плану. Оцінка фінансового стану підприємства. Особливості проведення аналізу інвестиційної привабливості підприємства. Методи оцінки ефективності інвестицій суб'єктів господарювання.

## **I. ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ**

### **«ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ»**

#### **Тема 1. Сутність бізнес-планування та особливості його здійснення на підприємстві**

*1.1. Сутнісна характеристика бізнес-планування*

*1.2. Функції та цілі розробки бізнес-плану*

*1.3. Формування інформаційного поля бізнес-плану*

#### **1.1. Сутнісна характеристика бізнес-планування**

Процес планування є невід'ємним природнім елементом управління створенням, функціонуванням та розвитку кожного економічного агента, адже дозволяє не лише передбачити найбільш важливі економічні характеристики та параметри господарювання, але й узгодити місію та цілі, стратегію і тактику розвитку підприємства, його ресурсний потенціал та можливості його реалізації.

Загальновідомо, що планування є процесом формування цілей, визначення пріоритетів, засобів, методів та шляхів їх досягнення. Його роль полягає у зменшенні рівня невизначеності підприємницької діяльності та забезпечення життєздатності підприємства.

Бізнес-план на відміну від інших планових документів підприємства стосується:

- планування започаткування та реалізації окремого бізнес-проекту підприємства;
- планування окремих напрямів, видів економічної діяльності чи створення окремого стратегічного підрозділу підприємства;
- обґрунтування перспективних напрямів розвитку господарсько-фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

Відповідно бізнес-план розробляється підприємством перед його створенням (для обґрунтування доцільності інвестицій та ефективності господарювання, а також розмірів власного та запозиченого капіталів); для планування розвитку (для діючого підприємства); для обґрунтування економічної доцільності започаткування нових видів діяльності чи створення нових стратегічних господарських підрозділів, бізнес-одиниць підприємства).

Водночас, недостатнім є трактування процесу бізнес-планування лише як процесу послідовного написання необхідних розділів бізнес-плану як документу, адже бізнес-планування є систематизованим розрахунком показників господарсько-фінансової діяльності на оперативний, короткостроковий, середньостроковий й у деяких випадках - на довгостроковий плановий період та обранням оптимальних варіантів реалізації з метою максимізації загальних обсягів доходу та прибутку, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, мінімізація витрат.

Бізнес-план є документом, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту. Це

результат планування, зафіксований у стислій та зрозумілій формі документа. Він виступає інструментом досягнення мети, що включає всі основні напрями діяльності підприємства.

Мета розробки бізнес-плану полягає у формуванні концепції розвитку підприємства або реалізації ним інвестиційного проекту, що забезпечує аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності і динамічності зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища.

Особливо актуальною є роль бізнес-плану у діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, яка проявляється, передусім, у таких аспектах:

- діяльність суб'єктів підприємництва, як правило, стосується лише одного виду (чи обмеженої кількості видів) економічної діяльності;

- життєвий цикл функціонування підприємства (реалізації бізнес-проекту) є коротшим, ніж у середніх чи великих підприємств. Останнє обумовлено тим, що мале підприємство в процесі свого функціонування або „виростає” до середнього, або перепрофілює діяльність на більш перспективні види господарювання чи інші ринкові ніші.

В умовах посилення конкуренції зростає й потреба у фахівцях, які володіють методикою розробки бізнес-плану створення і розвитку підприємства, обґрунтування перспективних управлінських рішень, спрямованих на удосконалення господарсько-фінансового механізму підприємства чи започаткування нових напрямів діяльності.

Планування є процесом формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів, шляхів їх досягнення. Головна мета планування полягає в тому, щоб визначити цю сукупність цілей, а також сформулювати засоби, можливості та шляхи їх досягнення, передбачити можливі ризики господарської діяльності.

Розробка бізнес-плану є трудомістким процесом, що вимагає значних коштів і часу. Тому бізнес-планування починається, як мінімум, за півроку до початку реалізації підприємницького проекту. До бізнес-планування залучають менеджерів, фінансистів, економістів, маркетингологів, юристів. Це можуть бути як працівники підприємства, які мають значний професійний досвід, так і зовнішні консультанти, експерти.

Залучення сторонніх фахівців дозволяє:

- реальніше оцінити підприємницьку ідею;
- підвищити рівень довіри до бізнес-плану з боку інвесторів, банку чи партнерів по бізнесу.

При розробці бізнес-плану обов'язково мають приймати участь керівник підприємства та автор підприємницької ідеї.

Бізнес-план є одночасно керівництвом до дії та до виконання. Він використовується для перевірки ідей, цілей, для підвищення ефективності управління підприємством та прогнозування результатів діяльності. По мірі реалізації бізнес-проекту цей документ може корегуватися шляхом внесення відповідних змін згідного чинного законодавства та реальної ситуації в регіоні.

## **1.2. Цілі розробки бізнес-плану**

Роль бізнес-плану для підприємства полягає в тому, що цей документ виконує сукупність цілей, узагальнених за зовнішньою та внутрішньою функціями:

- зовнішня (документ призначений для інституцій фінансово-кредитного сектора, інвесторів, співзасновників, партнерів по бізнесу, потенційних працівників) стосується ознайомлення зацікавлених суб'єктів зовнішнього бізнес-середовища із сутністю та основними аспектами інвестиційного проекту підприємства;

- внутрішня (документ призначений для внутрішнього користування на підприємстві апаратом управління, іншими працівниками) стосується опрацювання механізму самоорганізації підприємства, тобто обґрунтування цілісної системи управління реалізацією важливого для підприємства бізнес-проекту.

Відтак, основними цілями розробки бізнес-плану є:

- промоделювати систему управління підприємством (його окремим бізнес-проектом чи стратегічним господарським підрозділом). Досвід та практика засвідчують, що успіх підприємницької діяльності визначається трьома факторами: правильним розумінням реальної ситуації в даний момент часу; чіткою постановкою цілей, яких хоче досягнути підприємство; якісним плануванням процесів переходу з одного стану в інший. Тому бізнес-план з його конкретними комерційними цілями та програмою дій для їх досягнення виступає в ролі засобу, здатного керувати бізнесом;

- передбачити ускладнення / ризики функціонування підприємства (його окремого стратегічного підрозділу чи реалізації окремого підприємницького проекту);

- залучити позиковий капітал, необхідний для створення підприємства чи реалізації окремого підприємницького проекту. Бізнес-план розкриває не лише виробничу, ринкову і організаційну, але і фінансову інформацію про підприємство. Ця інформація дозволяє зробити висновки про те, якою є потреба підприємства у стартовому капіталі, як будуть витратитися кошти та погашатися кредитні зобов'язання, який рівень ризику від провадження господарської діяльності тощо. У цьому контексті бізнес-план є основою конструктивних відносин з потенційними інвесторами, банківськими установами тощо;

- забезпечити процес «комунікації» між підприємством та інституціями зовнішнього середовища його функціонування (постачальниками, контрагентами, покупцями, потенційними працівниками);

- розвинути управлінські навички керівництва та іншого управлінського персоналу підприємства.

## **1.3. Формування інформаційного поля бізнес-плану**

Процес розробки бізнес-плану починається зі збору інформації, яка стосується бізнес-проекту (інформаційного поля бізнес-плану). Ця інформація стає базисом подальших економіко-математичних розрахунків. Інформаційну

базу бізнес-планування можна умовно розділити на дві групи даних: внутрішні (які можна одержати безпосередньо на підприємстві - фінансова та статистична звітність, інформація управлінського обліку) та зовнішні (одержання яких передбачається із зовнішнього середовища функціонування підприємства - статистичні бюлетені, маркетингові дослідження ринку, нормативно-правова документація та ін.).

Інформація, необхідна для розробки бізнес-плану формується, як правило, за такими напрямками: маркетингова; виробнича; фінансова; загальноекономічна; галузева; передбачення та припущення стосовно окремих параметрів майбутнього бізнесу.

Не маючи засобів збору та оброблення інформаційна система не може ні побачити наявності самої проблеми, ні оцінити рівень конкурентоспроможності і тим самим не може зробити адекватних відповідних дій. Необхідно відзначити, що наявність помилкової інформації може створити ще гіршу ситуацію, оскільки необхідні ресурси можуть бути направлені в помилковому напрямі.

Основними принципами формування і використання інформації в процесі управління підприємством та складання перспективних бізнес-планів є:

- актуальність інформації - реальне віддзеркалення стану виробничого середовища. Необхідно щоденно проводити оновлення банку інформації, що зберігається;

- достовірність даних - ґрунтується на точному відтворенні об'єктивного стану і розвитку виробництва, ринку і зовнішнього макросередовища. Враховуючи умови конкурентної боротьби, при яких нерідко свідомо спотворюється реальна дійсність, цей принцип вимагає підвищеної надійності джерел даних. Важливим засобом боротьби проти дезінформації є множинність джерел і визначення рівня достовірності отриманих матеріалів;

- релевантність даних - дозволяє отримувати інформацію в точній відповідності з сформульованими вимогами, уникаючи роботи з непотрібними даними;

- повнота відображення - необхідна для об'єктивного обліку всіх чинників, що формують, або роблять вплив на стан і розвиток маркетингового середовища;

- цілеспрямованість даних - орієнтує їх на конкретні цілі і завдання в області виробництва і реалізації продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках;

- інформаційна єдність - вимагає розробки такої системи показників, при якій виключалася б можливість суперечності у виводах і неузгодженість первинних і похідних даних.

Все більше число керівників фірм починають розуміти о доцільності усунення недоліків інформаційного забезпечення і приймають заходи по вдосконаленню своїх систем виробничої інформації.

Таким чином зусилля розробника бізнес-плану мають бути спрямовані на збір інформації відповідно до вищевикладених принципів. При цьому можна опиратись на такі джерела отримання інформації:



- власний досвід практичної роботи та інтуїцію;
- безпосередні контакти з потенційними клієнтами, постачальниками, контрагентами;
- інформація про конкурентів, одержана за рахунок придбання їх товарів, відвідування спеціалізованих виставок, збору рекламної інформації тощо;
- статистична інформація про тенденції розвитку галузі;
- поточні аналітичні огляди економічної ситуації.

Бажано, якщо це можливо, самотійно проводити опитування потенційних споживачів.

Кожен вид бізнесу має свої особливості, які стосуються його сфери, розмірів, специфіки ринку і т.п. Тому важко виділити певну стандартну методологію розробки бізнес-плану. Разом з тим узагальнення досвіду підприємницької діяльності дозволяє виділяти в процесі роботи над бізнес-планом три стадії: початкову, підготовчу та основну.

Початкова стадія розробки бізнес-плану передбачає формування концепції майбутнього бізнесу (пошук підприємницької ідеї; вибір сфери діяльності; обґрунтування вибору форми організації бізнесу; вибір способу започаткування бізнесу).

### **Запитання для самоконтролю**

1. У чому полягає відмінність бізнес-плану від планів виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства?
2. Дайте визначення понять „бізнес-планування" та „бізнес-план".
3. У чому полягають мета розробки бізнес-плану підприємства, його цілі та завдання?
4. Охарактеризуйте зовнішню та внутрішню функції розробки бізнес-плану.
5. Якими є джерела інформації для розробки бізнес-плану підприємства?
6. На чому базується методологічна схема розробки бізнес-плану підприємства?

### **Питання для самотійного вивчення**

1. Організаційна схема процесу бізнес-планування.
2. Ресурсні обмеження виконання бізнес-плану.

### **Питання для дискусії**

1. Відмінність бізнес-плану від техніко-економічного обґрунтування, доцільність складання цих документів.
2. Взаємозв'язок та взаємообумовленість бізнес-плану і статуту підприємства.
3. Доцільність розробки бізнес-плану підприємства в сучасних умовах господарювання; відмінності у функціях бізнес-плану?

### **План семінарського заняття**

1. Сутнісна характеристика бізнес-планування.
2. Функції та цілі розробки бізнес-плану.
3. Формування інформаційного поля бізнес-плану.

### **Теми рефератів**

1. Мета, значення та доцільність розробки бізнес-плану на кожному з етапів життєвого циклу підприємства.
2. Взаємозв'язок об'єкта та типів управлінських рішень процесу бізнес-планування.

### **Теми фіксованих виступів**

1. Соціально-економічна необхідність бізнес-планування в умовах реформування економічної системи.
2. Функціонально-галузеві особливості бізнес-планування.

### **Тести**

#### **1. Оберіть вірне та повне визначення суті поняття „бізнес-планування“:**

- а) процес написання обов'язкових розділів бізнес-плану та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності;
- б) розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на плановий період та обрання того варіанту, при якому досягається максимізація прибутку;
- в) процес написання обов'язкових розділів бізнес-плану та оформлення їх згідно вимог;
- г) розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на плановий період та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності.

#### **2. Оберіть правильне та повне визначення суті поняття „бізнес-план“:**

- а) документ, який містить систему ув'язаних в часі та просторі й узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту;
- б) документ, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами розрахунків, при яких досягається максимізація прибутку;
- в) документ, який містить систему розрахунків, які ув'язані в часі та просторі;
- г) документ, який містить мету, цілі та завдання бізнес-плану.

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

- а) ознайомити заінтересованих інституцій фінансово-кредитної сфери, інвесторів із сутністю підприємницького проекту;
- б) опрацювати систему управління реалізацією підприємницького проекту;

в) залучити необхідне фінансування для реалізації підприємницького проекту;

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

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

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

б) опрацювати систему управління реалізацією підприємницького проекту;

в) визначити обсяги необхідного фінансування для реалізації підприємницького проекту;

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

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

а) промоделювати систему управління підприємством;

б) розвинути управлінські навички робітників підприємства;

в) передбачити ускладнення / ризики функціонування підприємства;

г) забезпечити процес „комунікації” між підприємством та інституціями зовнішнього середовища його функціонування.

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

а) статистична звітність;

б) статистичні бюлетені;

в) власний досвід підприємця;

г) управлінський облік.

**Рекомендована література:**

1. Алексєєва М. М. Планування діяльності фірми: навч. метод. посібник. К.: Фінанси і статистика, 2011. 248 с.

2. Бизнес-план. Методические материалы – доп. изд. / под. ред. Н. А. Колесниковой, А. Д. Миронова. М. : Финансы и статистика, 2009. 216 с.

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

4. Гетало В. П., Гончаров Г. О., Колісник А. В. Бізнес-планування : навч. посіб. К.: Професіонал, 2008. 240 с.

5. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2009. 236 с.

6. Подкуйко Н. Д., Лисенко Л. Л. Бізнес-планування: навч. посіб. К.: ДАКККіМ, 2008. 155 с.

7. Ясинський В. В., Гайдай О. О. Бізнес-планування: теорія і практика: навч. посіб. К.: Каравела, 2004. 232 с.

## **Тема 2. Система планів підприємства**

### *2.1. Основні елементи системи планування*

### *2.2. Методи планування*

### *2.3. Види планування та їхній взаємозв'язок*

### *2.4. Етапи процесу стратегічного планування*

## **2.1. Основні елементи системи планування**

Основними елементами системи планування є цілі, вказівки для прийняття рішень і основні етапи процесу планування.

Піраміда планування має такий вигляд:

- місія (генеральна ціль) організації;
- принципи роботи організації, що визначають її культуру;
- поставлені цілі і задачі довгострокового напрямку роботи;
- плановані параметри ефективності;
- стратегія - способи досягнення заданих параметрів;
- тактика - засоби реалізації стратегії.

Отже, планування слід розпочинати з визначення місії організації.

Функція планування повинна ґрунтуватися на базових принципах, яких слід обов'язково дотримуватися, інакше позитивного ефекту від планування не буде досягнуто:

1. Принцип повноти. Планування повинне охоплювати всі галузі господарської діяльності підприємства, а також усі етапи, дії та операції як господарських процесів, так і процесів управління. Якщо при плануванні дещо випаде зі сфери уваги менеджера, тоді неминуче виникнення у цій ланці “вузького місця”, тобто зривів, неузгодженості.

2. Принцип точності. При плануванні потрібно досягти максимально високої точності економічних параметрів, кількісних та якісних характеристик дій. В окремих випадках можливі відхилення параметрів, якщо це не зашкодить загальному ходу господарювання.

3. Принцип економічності. Витрати на планування мають бути меншими за ефект, що очікується від запланованих показників, дій, процесів.

4. Принцип безперервності. Планування досягне визначеної мети тоді, коли воно здійснюється не епізодично, а безперервно як у часі, так і у просторі. Цей принцип тісно пов'язаний з принципом гнучкості: якщо плани виявляться не досить обґрунтованими, то їх потрібно переглядати, оскільки догматизація їх призведе до руху в хибному напрямі.

5. Принцип масовості. Обґрунтовані плани можуть бути розроблені тільки при залученні до процесу планування співробітників, які виконуватимуть ці плани. Залучення майбутніх виконавців до процесу розробки планів стимулює усвідомлене виконання цих планів, активізує ініціативу виконавців, дає можливість врахувати обставини, котрі, можливо, невідомі менеджеру.

Плани необхідні для того, щоб:

- забезпечити погодженість дій персоналу в процесі досягнення загальної цілі;
- позбутися негативного ефекту невизначеності;

- сконцентруватись на основних задачах;
- забезпечити економічне функціонування організації;
- встановлювати нормативи для контролю діяльності організації.

Після визначення планованих параметрів ефективності можна приступати до розробки стратегії - способу досягнення заданих параметрів, і тактики - засобів реалізації стратегії. Прийнято вважати, що планування відбувається на декількох рівнях:

- стратегічні плани;
- тактичні плани;
- оперативні плани;
- дослідження, розробки, виробництво, маркетинг, керівництво.

Планування в менеджменті має наступні завдання:

- внесення моменту свідомої організації виробничо-господарської діяльності;
- спонукання працівників «зазирати в майбутнє», тобто прищеплення їм здатності погоджувати щоденні дії з перспективою розвитку організації;
- визначення плану критерієм контролю фактичних параметрів;
- організація щоденної особистої праці всіх працівників управління.

Отже, планування – це вид свідомої управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення, тобто - це вираження бажаного перспективного стану організації комплексом кількісних і якісних параметрів або вербально й конкретизація цілей управління в системі показників соціально-господарської діяльності підприємства та розроблення стратегії і тактики виробничої, управлінської діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту і виконання розроблених планів.

Планування як діяльність включає в себе визначення:

- кінцевої і проміжної мети;
- завдань, вирішення яких необхідне для досягнення мети;
- засобів та способів вирішення завдань;
- необхідних для виконання завдань ресурсів, їх джерел і способів оптимального розподілу в часі, між галузями діяльності організації та між виконавцями.

Основними елементами планування є цілі, вказівки для прийняття рішень і основні етапи процесу планування.

## **2.2. Методи планування**

В процесі розробки планів діяльності суб'єктів господарювання використовується різноманітний методичний інструментарій. Методи планування – це способи, прийоми, процедури, за допомогою яких здійснюється розробка планів підприємства. Частіше використовується не один, а комплекс методів, що сприяє забезпеченню якості розроблених планів.

Серед традиційних методів прийняття планових рішень доцільно використовувати наступні:

1. Нормативний метод. Суть методу полягає в тому, що розрахунок потреб підприємства у необхідних ресурсах на плановий період здійснюється на основі системи прогресивних норм та нормативів їх використання. Норма – абсолютна максимально допустима величина використання ресурсів (сировини, матеріалів, палива) для виготовлення одиниці продукції (послуг). Норматив – відносна величина, що визначає ступінь використання ресурсів.

2. Балансовий метод. Планування здійснюється на основі балансів, що відображують потребу підприємства у певних видах ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових) та джерела їх надходження. Завдяки балансам забезпечується взаємоузгодження потреб підприємства у засобах виробництва та можливостей для їх отримання. Кожен із показників балансу планується окремо за допомогою інших методів.

3. Програмно-цільовий. Даний метод передбачає, що підприємство для досягнення поставлених цілей (отримання необхідної величини прибутку, реалізація нової технічної або технологічної ідеї) розробляє відповідні програми та планує забезпечення їх виконання необхідними ресурсами. На основі цього методу досягається узгодженість програм підприємства з його цілями та ресурсним забезпеченням. Метод сприяє концентрації та забезпеченню спрямованості ресурсів на виконання важливих науково-технічних програм, економічний та соціальний розвиток підприємства. Він забезпечує планування всіх етапів реалізації програм: від формулювання ідеї до її впровадження в основний виробничий процес підприємства.

4. Факторний метод. За цим методом планові показники обчислюються на основі їх фактичних величин у попередньому періоді. Вони корегуються внаслідок зміни певних чинників, що впливають на їх формування у плановому періоді та діяльність підприємства взагалі. Даний метод дає змогу визначити роль окремих чинників у зміні планових показників. До таких впливових чинників відносять: організаційні (вдосконалення організації праці), технічні (впровадження нової техніки або технології, технічне переоснащення виробництва), зміну обсягів виробництва та номенклатури продукції, ін.

5. Граничний аналіз. Суть методу полягає у співставленні граничних витрат та граничних доходів підприємства. Одним із варіантів методу граничного аналізу є визначення точки беззбитковості, що відповідає обсягу продажу, дохід від якого дорівнює витратам.

6. Дисконтування. Метод застосовується для оцінки майбутніх доходів підприємства від його теперішніх капіталовкладень (інвестицій). Суть його полягає у приведенні таких доходів до моменту здійснення інвестицій, тобто визначенні дисконтованого (приведеного) доходу. Ставка дисконту може відповідати ставці банківського депозиту, процентній ставці за кредитом, граничній нормі рентабельності в галузі. Даний метод передбачає також визначення чистої дисконтованої вартості, яка є одним із показників оцінки ефективності капіталовкладень (інвестиційного проекту). При плануванні діяльності підприємства за допомогою методу дисконтування оцінюють доцільність здійснення того чи іншого інвестиційного проекту (заходу). При наявності альтернативних варіантів в план доцільно включати той, що

передбачає максимальну позитивну різницю між сумою приведенного доходу та сумою початкових вкладень.

7. Метод сценаріїв. Цей метод передбачає розробку декількох альтернативних сценаріїв майбутнього підприємства. Сценарій – це модель майбутнього, яка відтворює можливий хід подій при реалізації плану, містить показники основних чинників впливу на діяльність підприємства. Найбільш імовірний варіант сценарію приймається за базовий, що стає основою для прийняття рішень. Інші альтернативні варіанти починають використовувати в тому випадку, коли реальні обставини та стан середовища підприємства починають відповідати їм в більшій ступені, ніж базовому варіанту. Підготовка сценарію вимагає підприємство займатися деталями та процесами, увага на які може не звертатися при окремому використанні тих чи інших методів планування.

З розвитком інформаційних технологій та поширенням використання комп'ютерної техніки крім традиційних з'явилися нові методи планування, що полегшили процес обробки інформації для прийняття планових рішень та сприяли підвищенню їх ефективності.

Серед найбільш поширених методів обґрунтування планових рішень доцільно відзначити наступні:

1. Метод екстраполяції. Суть методу полягає в тому, що тенденції розвитку підприємства в минулому поширюються на його майбутнє. Тенденція - це довгострокова закономірність у розвитку процесу (явища). Вивчається та досліджується динаміка показників діяльності підприємства в минулому та припускається, що вона буде характерна і для подальшого розвитку підприємства.

На підприємствах частіше використовують наступні методи екстраполяції:

- екстраполяція на основі аналітичних показників рядів динаміки;
- екстраполяція на основі плинної середньої;
- екстраполяція на основі індексу сезонності (при сезонному характері виробництва або споживання, що обумовлюють сезонні коливання динамічного ряду);
- екстраполяція трендів.

Основу методів екстраполяції складають динамічні ряди, що представляють собою множину спостережень, які отримані послідовно в часі. Окремі спостереження динамічного ряду називають рівнями. В моментних динамічних рядах рівні відображують величини показників на певну дату (вартість основних фондів на початок року, дебіторська заборгованість на кінець року), а в інтервальних – за певний проміжок часу (обсяг реалізованої продукції за квартал). При побудові динамічних рядів необхідно приділяти увагу тому, щоб усі рівні мали однакові одиниці виміру та розраховувалися за однаковою методикою.

2. Метод експертних оцінок. Основу даного методу складають висновки експертів, що ґрунтуються на їх професійному, науковому, практичному досвіді в певній галузі та вмінні вірно оцінити важливість і значення напрямів

дослідження, значимість того чи іншого процесу або явища. Метод експертних оцінок застосовується при недостатній статистичній інформації або непридатності її для планування.

Методи, що ґрунтуються на використанні думок експертів, поділяють на дві групи:

- індивідуальні, коли кожний експерт висловлює свою незалежну думку у вигляді інтерв'ю або аналітичної записки;
- групові, що базуються на колективній роботі експертів та отриманні загальної (сумарної) оцінки від усієї групи експертів, які приймають участь у дослідженні економічних процесів.

3. Методи математичного програмування. Кожне підприємство при розробці планів прагне прийняти оптимальні рішення щодо визначення окремих показників, вибору напрямів діяльності тощо. Завдання з оптимізації рішень, наприклад, оптимального розподілу ресурсів, оптимальної структури асортименту, оптимального завантаження транспортних засобів можна вирішити за допомогою математичного програмування, а саме методів:

- лінійного програмування;
- нелінійного програмування;
- динамічного програмування.

Методи лінійного програмування. Використовуються в тому випадку, якщо існує лінійна залежність між показниками. Наприклад, витрати на матеріали зростають пропорційно обсягу виготовленої продукції, оплата перевезень лінійно залежить від ваги вантажу.

Лінійні залежності часто обмежують свободу вибору, тому виникає необхідність оптимізації показників (наприклад, оптимального розподілу ресурсів) для досягнення певної мети (наприклад, максимізації прибутку).

Методи нелінійного програмування. Часто завдання з оптимізації рішень не можуть бути вирішені за допомогою лінійних методів. Наприклад, витрати виробництва зростають не пропорційно кількості продукції, а нелінійно; витрати на закупку товару змінюються нелінійно відносно обсягу однієї закупки та кількості закупок. Спосіб вирішення нелінійної ситуації обирається в залежності від функції (витрат або доходів) та існуючих обмежень (щодо кількості продукції, щодо припустимості витрат).

Методи динамічного програмування. Використовуються в тому випадку, коли необхідно визначити оптимальну послідовність певних робіт (виробничих операцій, етапів будівництва) з метою отримання необхідних (найкращих для підприємства) результатів. Ними можуть бути: максимальний прибуток, мінімум фінансових витрат та ін. Визначення такої послідовності відбувається динамічно шляхом повного або часткового розгляду можливих варіантів за допомогою комп'ютера. Ним всі можливі варіанти рішень генеруються, аналізуються та зберігаються лише самі перспективні. Після такого відбору залишається одне або кілька найкращих рішень.



### **2.3. Види планування та їхній взаємозв'язок**

Усю різноманітність планів, що розробляються на підприємствах і в організаціях, можна класифікувати за такими ознаками:

1. За предметом планування: планування цілей, планування засобів, планування процесів.

2. За масштабами планування: загальне планування підприємства (організації); планування галузей діяльності; планування проектів (завдань).

3. Залежно від строків планових горизонтів: довгострокове планування (більш, як на 5 років); середньострокове (від 1 до 5 років); короткострокове (до 1 року); оперативне (на день, тиждень, декаду, місяць, квартал).

Довгострокове планування, включає середньострокове і короткострокове планування. У процесі довгострокового планування діяльності організації визначають загальні цілі і стратегію організації.

Основними об'єктами довгострокового планування є:

- організаційна структура;
- виробничі потужності;
- капітальні вкладення;
- потреби у фінансових засобах;
- дослідження і розробки;
- частка ринку тощо.

Короткострокове планування може бути розраховане на рік, півроку, місяць. Короткостроковий план на рік включає обсяг виробництва, планування прибутку й інше. Короткострокове планування тісно зв'язує плани різних партнерів і постачальників, і тому ці плани можуть або узгоджуватися, або окремі моменти плану є загальними для компанії-виробника та її партнерів.

4. За функціональною спрямованістю розрізняють економічне й організаційне планування.

Економічне планування полягає у розробці планів господарської діяльності, виражених певним переліком економічних показників. В умовах ринку кожне підприємство (організація) самостійно встановлює перелік показників плану власної господарської діяльності, виходячи зі своєї мети і потреб управління підприємством (організацією). Економічне планування входить до складу методів управління.

Організаційне планування – це комплекс планів праці менеджерів, інших управлінських працівників усіх рівнів і ланок, а також заходів, виконання яких забезпечує реалізацію економічних, виробничих, технічних, соціальних та інших планів діяльності організації.

5. За сферами планування: фінансове планування; планування виробничої діяльності; планування робочої сили та інші.

6. За характером дій: наступальні та оборонні плани.

Наступальні плани передбачають розвиток організації.

Оборонні плани спрямовані на утримання організацією позицій на ринку і попередження банкрутства. До них належить і ліквідаційний план, який охоплює рекомендації щодо позбавлення від елементів, які перешкоджають розвитку організації.

7. За масштабом передбачення перспективи організації: стратегічне планування (понад 1 рік) і оперативне планування або планування реалізації стратегії (до 1 року).

Стратегічне планування – це різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації.

Стратегічне планування здійснюється у кілька стадій:

- процес розробки плану;
- коригування планових завдань;
- внесення змін і доповнень.

Оперативне (поточне) планування (планування реалізації стратегії) – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із розробленням оперативного плану з метою реалізації обраної стратегії - є одночасно логічним продовженням стратегічного планування і способом реалізації стратегії.

Поточний план дій, як правило, розраховують на кожен рік.

Однак, незалежно від класифікації, усі види планування повинні узгоджуватись між собою і бути спрямованими на досягнення мети, виконання встановленої місії підприємства.

#### **2.4. Етапи процесу стратегічного планування**

Процес стратегічного планування здійснюється в декілька етапів:

- I. Визначення місії організації.
- II. Визначення цілей діяльності організації.
- III. Управлінське дослідження і оцінка сильних та слабких сторін діяльності організації.
- IV. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища.
- V. Формування і аналіз стратегічних альтернатив.
- VI. Вибір стратегії.
- VII. Реалізація стратегії.
- VIII. Оцінка стратегії на предмет відповідності встановленим критеріям.

I – II етапи: визначення місії та цілей діяльності організації - це перші й найбільш відповідальні рішення, які приймає менеджер. Місія та загальноорганізаційні цілі діяльності організації служать орієнтиром для всіх інших етапів планування. Цілі мають задовольняти такі основні вимоги: досяжність, конкретність, орієнтація у часі.

III етап: оцінка сильних і слабких сторін (позицій) організації - на цьому етапі процесу планування визначаються плюси і мінуси діяльності організації.

IV етап: оцінка та аналіз зовнішнього середовища - полягає у з'ясуванні тенденцій, загроз і шансів, а також можливих «виняткових» ситуацій, здатних якісно змінити минулі тенденції.

V етап - формування і аналіз стратегічних альтернатив (формування варіантів стратегій). Стратегія – це всебічний комплексний план, призначений

для реалізації місії та досягнення цілей. Стратегія являє собою детальний всеохоплюючий комплексний план, що розробляється на перспективу і повинен сприяти досягненню місії організації та цілей, що її конкретизують.

VI етап - вибір стратегії - є найважливішим етапом стратегічного планування. Передбачається порівнювання перспектив фірми у тих видах діяльності, якими вона займається. Це необхідне для визначення пріоритетів розвитку і розподілу ресурсів між різними видами діяльності. На цьому етапі аналіз можна завершити, і керівництво організації може переходити до складання довгострокових програм, планів і бюджетів. Але часто існуючі види діяльності не дають підстав для впевненості у досягненні довгострокових цілей, оскільки не забезпечують достатніх темпів зростання або є стратегічно вразливими (висока ймовірність зміни структури потреб) тощо. З огляду на це потрібно здійснити аналіз можливих напрямів диверсифікації.

VII етап - реалізація стратегії. Планування реалізації стратегії здійснюється з використанням адміністративних важелів (тактики, процедур, правил, політики) та економічних важелів (шляхом формування бюджету, застосування системи показників).

Усі розглянуті стратегії реалізують з використанням таких адміністративних важелів:

1. Тактика - це короткострокові плани, які конкретизують стратегію.

2. Політика - це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей, положення, у відповідності з яким встановлюються параметри прийняття другорядних рішень, які часто повторюються. Політика дає загальні вказівки по здійсненню діяльності, фактично є найбільш типовим і простим видом так званих “стабільних планів” (директив, направлених на збільшення загальної ефективності на основі дотримання найпростіших принципів організації), розрахованих на управління щоденними процесами в організації. Окрім політики до них відносять процедури і правила.

3. Процедури - дії, які слід виконувати в конкретній ситуації.

4. Правила - вказують на те, що слід зробити в специфічній одноразовій ситуації. Вони розраховані на конкретне, обмежене питання і часто носять рекомендаційний характер.

Застосування тактики, політики, процедур і правил дає змогу створити певний організаційно-розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації стратегії.

VIII етап - оцінка стратегії на предмет відповідності встановленим критеріям. Процес оцінки стратегії організації – це механізм зворотнього зв'язку для коригування стратегії. Процес реалізації стратегії необхідно постійно аналізувати, що забезпечуватиме зворотний зв'язок для коригування стратегії та слугуватиме засобом запобігання помилкам під час розроблення нової.

Оцінюючи ефективність стратегії, необхідно брати до уваги такі аспекти:

- чи є стратегія сумісною з фінансовими можливостями фірми;
- чи достатньо кваліфікований для її здійснення менеджмент фірми;

- чи вкладається вона у прийнятний для керівництва фірми рівень ризику;
- чи враховує вона всі можливості і загрози зовнішнього оточення;
- чи можна реалізувати дану стратегію в рамках існуючої організаційної структури і якщо ні, то наскільки складно буде її змінити;
- чи придатна існуюча організаційна культура для реалізації стратегії;
- чи є стратегія найкращим способом використання ресурсів фірми.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Якими є основні принципи планування, їх характеристика?
2. Якими є методи розрахунку планових показників, у чому їх суть?
3. Охарактеризуйте основні етапи стратегічного планування.

### **Питання для самостійного вивчення**

1. Концептуальні засади стратегічного планування.
2. Загальні принципи та методологія планування економічних показників.

### **Питання для дискусії**

1. Дотримання принципів, використання методів та джерел інформації залежно від розробки бізнес-плану нового підприємства, діючого підприємства, створення окремого стратегічного підрозділу чи започаткування нового виду діяльності підприємством.

### **План семінарського заняття**

1. Основні елементи системи планування
2. Методи планування
3. Види планування та їхній взаємозв'язок
4. Етапи процесу стратегічного планування

### **Теми рефератів**

1. Планування та його роль у функціонуванні підприємства
2. Методи та методологія розрахунку планових економічних показників.

### **Теми фіксованих виступів**

1. Трансформація планово-економічної системи господарювання та її відображення у бізнес-плануванні.

### **Тести**

**1. Який з наведених нижче принципів не відповідає принципам планування:**

- а) економічності;
- б) безперервності;
- в) адекватності;
- г) точності.

**2. Якому методу планування відповідає така характеристика як „забезпечується взаємоузгодження потреб підприємства у засобах виробництва та можливостей для їх отримання“:**

- а) нормативний;
- б) балансовий;
- в) програмно-цільовий;
- г) граничного аналізу.

**3. Якому методу планування відповідає така характеристика як „здійснюється на основі системи прогресивних норм та нормативів їх використання“:**

- а) нормативний;
- б) балансовий;
- в) програмно-цільовий;
- г) граничного аналізу.

**4. Якому методу планування відповідає така характеристика як „співставлення граничних витрат та граничних доходів підприємства“:**

- а) нормативний;
- б) балансовий;
- в) програмно-цільовий;
- г) граничного аналізу.

### Задачі

1. Використовуючи основи закону єдності аналізу й синтезу і 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	план	факт
Товарна продукція за місяць, тис. грн.	150	148,4
Середньооблікова чисельність робітників, чол.	200	180
Відпрацьовано всіма робітниками:		
тис. людино – днів	4,4	3,78
тис. людино – годин	35,2	29,484

2. Використовуючи основи закону єдності аналізу й синтезу і 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	план	факт
Товарна продукція за місяць, тис. грн.	50280	44905
Середньооблікова чисельність робітників, чол.	1220	1228
Відпрацьовано всіма робітниками:		
тис. людино – днів	329,4	330,332
тис. людино – годин	2470,5	2576,5

3. Використовуючи основи закону єдності аналізу й синтезу і 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	план	факт
Товарна продукція за місяць, тис. грн.	40280	40905
Середньооблікова чисельність робітників, чол.	220	228
Відпрацьовано всіма робітниками:		
тис. людино – днів	57,2	58,824
тис. людино – годин	457,6	458,83

### Рекомендації до виконання завдань

В даному випадку алгоритм розрахунку впливу факторів на обсяг товарної продукції буде мати наступний вигляд:

$$B = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{К} * \text{ЧВ},$$

де В – обсяг товарної продукції, грн.;

ЧР – середньооблікова чисельність робітників, чол.;

Д – кількість робочих днів за даний період;

К – середня тривалість робочого дня, год.;

ЧВ – середній виробіток за 1 годину праці.

Визначимо зміну величини результативного показника:

$$B_{пл} = \text{ЧР}_{пл} * \text{Д}_{пл} * \text{К}_{пл} * \text{ЧВ}_{пл}$$

$$\Delta B_{ч} = (\text{ЧР}_{ф} - \text{ЧР}_{пл}) * \text{Д}_{пл} * \text{К}_{пл} * \text{ЧВ}_{пл}$$

$$\Delta B_{д} = \text{ЧР}_{ф} * (\text{Д}_{ф} - \text{Д}_{пл}) * \text{К}_{пл} * \text{ЧВ}_{пл}$$

$$\Delta B_{т} = \text{ЧР}_{ф} * \text{Д}_{ф} * (\text{К}_{ф} - \text{К}_{пл}) * \text{ЧВ}_{пл}$$

$$\Delta B_{чв} = \text{ЧР}_{ф} * \text{Д}_{ф} * \text{К}_{ф} * (\text{ЧВ}_{ф} - \text{ЧВ}_{пл})$$

$$B_{ф} = \text{ЧР}_{ф} * \text{Д}_{ф} * \text{К}_{ф} * \text{ЧВ}_{ф}$$

### Приклади вирішення типових задач

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

Показники	План	Факт
Товарна продукція, тис. грн.	2800	3203
Середньооблікова чисельність, чол.	5000	5200
Кількість робочих днів	25	23
Тривалість робочого дня, год.	6,0	5,5
Середньогодинний виробіток, грн.	3,733	4,869

### Рішення:

При проведенні досліджень впливу зміни трудових показників на випуск продукції будемо використовувати наступну модель:

$$ВП = Ч * Д * Т * В$$

де ВП - річний обсяг випуску продукції, тис. грн.;

Ч - середньооблікова чисельність працівників, чол.;

Д – кількість робочих днів, дн.;

Т – тривалість робочого дня, год.;

В - середньогодинний виробіток продукції на одного працівника, грн.

Проведемо аналіз впливу на обсяг випуск продукції:

- методом ланцюгових підстановок

$$ВП_{пл} = Ч_{пл} * Д_{пл} * Т_{пл} * В_{пл} = 5000 * 25 * 6 * 3,733 = 2800 \text{ (тис. грн.)}$$

$$ВП_{y1} = Ч_{ф} * Д_{пл} * Т_{пл} * В_{пл} = 5200 * 25 * 6 * 3,733 = 2911,7 \text{ (тис. грн.)}$$

$$ВП_{y2} = Ч_{ф} * Д_{ф} * Т_{пл} * В_{пл} = 5200 * 23 * 6 * 3,733 = 2678,8 \text{ (тис. грн.)}$$

$$ВП_{y3} = Ч_{ф} * Д_{ф} * Т_{ф} * В_{пл} = 5200 * 23 * 5,5 * 3,733 = 2455,6 \text{ (тис. грн.)}$$

$$ВП_{ф} = Ч_{ф} * Д_{ф} * Т_{ф} * В_{ф} = 5200 * 23 * 5,5 * 4,869 = 3203 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, річний обсяг випуску продукції збільшився на 403 тис. грн. за рахунок зміни чисельності працівників – на +111,7 тис. грн. (2911,7-2800), кількості відпрацьованих робочих днів – на -232,9 тис. грн., тривалості робочого дня – на -223,2 тис. грн. (2455,6 – 2678,8), середньогодинного виробітку продукції на одного робітника – на +747,4 тис. грн. (3203-2455,6).

- методом абсолютних різниць

$$\Delta ВП_{ч} = \Delta Ч * Д_{пл} * Т_{пл} * В_{пл} = (5200-5000) * 25 * 6 * 3,733 = 112,0 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta ВП_{д} = Ч_{ф} * \Delta Д * Т_{пл} * В_{пл} = 5200 * (23-25) * 6 * 3,733 = -232,9 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta ВП_{т} = Ч_{ф} * Д_{ф} * \Delta Т * В_{пл} = 5200 * 23 * (5,5-6,0) * 3,733 = -223,2 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta ВП_{в} = Ч_{ф} * Д_{ф} * Т_{ф} * \Delta В = 5200 * 23 * 5,5 * (4,869-3,733) = 747,3 \text{ (тис. грн.)}$$

Як бачимо, річний обсяг випуску продукції збільшився на 403 тис. грн. за рахунок зміни чисельності працівників – на +112 тис. грн., кількості відпрацьованих робочих днів – на -232,9 тис. грн., тривалості робочого дня – на -223,2 тис. грн., середньогодинного виробітку продукції на одного робітника - на +747,3 тис. грн. (незначні неточності пов'язані із округленням розрахунків у проміжних формулах).

- методом відносних різниць

$$\Delta ВП_{ч} = \frac{ВП_{пл} * \Delta Ч \%}{100\%} = \frac{2800 * 4}{100} = 112,0 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta \text{ВП}_д = \frac{(\text{ВП}_{пл} + \Delta \text{ВП}_ч) * \Delta D\%}{100\%} = \frac{(2800 + 112) * (-8)}{100} = -233,0 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta \text{ВП}_т = \frac{(\text{ВП}_{пл} + \Delta \text{ВП}_ч + \Delta \text{ВП}_д) * \Delta T\%}{100\%} = \frac{(2800 + 112 - 233) * (-8,3)}{100} = -222,4 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta \text{ВП}_в = \frac{(\text{ВП}_{пл} + \Delta \text{ВП}_ч + \Delta \text{ВП}_д + \Delta \text{ВП}_т) * \Delta B\%}{100\%} = \frac{(2800 + 112 - 233 - 222,4) * 30,4}{100} = 746,8 \text{ (тис. грн.)}$$

Як бачимо, річний обсяг випуску продукції збільшився на 403 тис. грн. за рахунок зміни чисельності працівників – на +112 тис. грн., кількості відпрацьованих робочих днів – на -233 тис. грн., тривалості робочого дня – на -222,4 тис. грн., середньогодинного виробітку продукції на одного робітника - на +746,8 тис. грн. (незначні неточності пов'язані із округленням розрахунків у проміжних формулах)

#### **Рекомендована література:**

1. Алексеева М. М. Планування діяльності фірми: навч. метод. посібник. К.: Фінанси і статистика, 2011. 248 с.
2. Губені Ю. Е., Костецька І. І. Сучасні методи у бізнес-плануванні // Економіка АПК, 2011. № 6. С. 90-93.
3. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / за ред. О. М. Свінцицької. К.: Кондор, 2009. 263 с.
4. Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики: монографія / О.Л. Яременко та ін.; Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2013. 587 с.
5. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: навч. посібн. К.: Каравела, 2005. 312 с.
6. Чаус В. М. Планування діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання: теоретичний підхід // Вісн. ЛКА: зб. наук. праць, 2010. Вип. 32. С. 112-116.
7. Экономика предприятия / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2009. 670 с.



### **Тема 3. СТРУКТУРА ТА ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ**

#### *3.1. Основні етапи формування бізнес-плану та його різновиди*

#### *3.2. Структура бізнес-плану*

#### *3.3. Основні вимоги щодо оформлення та складання бізнес-плану*

### **3.1. Основні етапи формування бізнес-плану та його різновиди**

При формуванні бізнес-плану існують певні стандартні етапи, які включають перелік завдань, що мають бути обов'язково опрацьовані незалежно від того в якій сфері працює дане підприємство, які визначають основні його особливості і комерційні цілі, які воно перед собою ставить. Ці етапи можна сформулювати наступним чином:

- визначення мети бізнес-плану. На даному етапі необхідно чітко уявляти для чого розробляється бізнес-план. Готується він для внутрішнього користування менеджерами підприємства або він розрахований на інвесторів, комерційні банки, лізингодавців, венчурні фонди тощо;

- збір інформації, необхідної для складання бізнес-плану. На цьому етапі необхідно виявити усі можливі джерела інформації, потрібної для розробки бізнес-плану;

- вибір структури бізнес-плану та його розроблення. Залежно від обсягу бізнес-плани поділяються на три основні категорії: стислий, повний та операційний.

Стислі бізнес-плани (до 10 сторінок) є найбільш популярними. Оскільки такий план за обсягом набагато менший, ніж традиційний план, він потребує меншої інформації й менше розгорнутих досліджень. Такий документ може бути у загальному випадку складений набагато швидше традиційного. Стислий бізнес-план доцільно складати у випадку, якщо компанія порівняно молода або планує випуск товарів мінімальної номенклатури. Останнім часом банківські установи вимагають від бізнесменів стислі бізнес-плани разом з іншими документами при поданні заявки на кредит. Крім того, стислий бізнес-план може швидше зацікавити потенційних інвесторів у проекті і дати можливість отримати їхні попередні коментарі, які можуть надалі бути корисними при створенні розгорнутого бізнес-плану.

Повний бізнес-план є більш традиційним. Він повинен характеризувати всі аспекти діяльності компанії. Для отримання невеликих та середніх за обсягом інвестицій бізнес-план складають на 20-25 сторінок, а бізнес план, мета якого залучити великий інвестиційний капітал може досягати 50-60 сторінок без врахування додатків. Такий бізнес-план може також знадобитися при пошуку стратегічного партнера (наприклад, при злитті компаній або створенні спільного підприємства).

Операційний бізнес-план. Плани, що за обсягом перевищують 60 сторінок, розробляти не рекомендується. Однак бувають ситуації, коли підприємству потрібен детальний план, який перевищує максимально рекомендований обсяг. Як правило, це є план внутрішнього розвитку підприємства. Обсяг внутрішніх операційних планів підприємств не регламентуються взагалі. Такого роду плани повинні дуже детально

висвітлювати всі аспекти й подробиці стратегії та організації продажу, маркетингу, виробничої та дослідницької політики компанії, а також містити досить докладні фінансові прогнози. Якісний бізнес-план - це ефективний інструмент планової системи підприємства, який дозволяє своєчасно визначати ринкову кон'юнктуру і успішно здійснювати діяльність на ринку.

### **3.2. Структура бізнес-плану**

Структура бізнес-плану залежить від типу підприємства та його бізнесу, складності завдань реалізації підприємницького проекту. Так, для підприємств науково-дослідного характеру, які розробляють нові ідеї, нову продукцію або послуги, принципового значення набувають дослідження маркетингового характеру щодо визначення потенційних споживачів інновацій, їх фінансових можливостей, необхідного сервісного обслуговування. Особливу увагу доцільно звернути на наявність ризику науково-дослідної діяльності, методи його визначення та врахування у відповідних розділах бізнес-плану.

Як у світовій, так і у вітчизняній практиці по бізнес-плануванню немає законодавчо визначеного чіткого переліку розділів бізнес-плану. Відповідно можуть застосовуватись різні підходи до логіки розробки та структури цього документу. Однак, враховуючи, що процес розробки бізнес-плану має свою внутрішню логіку, дотримання якої дозволяє систематизувати розрахунки основних показників бізнес-плану та розробку його структурних компонент у логічній послідовності, а також узагальнення теоретичних та практичних аспектів бізнес-планування, дозволяють визначити таку оптимальну структуру обов'язкових розділів бізнес-плану:

1. Титульний аркуш.
2. Зміст, перелік розділів.
3. Резюме.
4. Характеристика підприємства.
5. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством.
6. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг).
7. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги.
8. План маркетингової діяльності.
9. План виробничої діяльності підприємства.
10. Організаційний план.
11. План охорони навколишнього середовища.
12. Фінансовий план та програма інвестицій.
13. Аналіз потенційних ризиків.
14. Бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану.
15. Соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.
16. Додатки.

Необхідно зазначити, що вказані структурні компоненти бізнес-плану є обов'язковими елементами його як документа та жоден з них не може бути не виконаним. Для кожного конкретного випадку розробки бізнес-плану, його цілей, задач та об'єкта, структуру документа уточнюють, деталізують та

вводять додаткові специфічні для того, чи іншого підприємницького проекту розділи.

Так, відповідно до стандартів United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) бізнес-план має складатися із таких розділів:

1. Титульний аркуш.
2. Меморандум про конфіденційність.
3. Резюме.
4. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності.
5. Загальна інформація про інвестиційний проект, у тому числі відповідність завданням і пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України.
6. Опис продукції суб'єкта господарювання, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.
7. Маркетинг і збут продукції, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.
8. Виробничий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.
9. Організаційний план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.
10. Фінансовий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.
11. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту.
12. Ризики.
13. Додатки.

### **3.3. Основні вимоги щодо оформлення та складання бізнес-плану**

Підготовка бізнес-плану починається з правильного оформлення титульного аркуша, на якому повинно бути зазначено:

1. Повна офіційна назва фірми та її фірмовий знак (за наявності). Назва фірми має відповідати назві, що міститься в реєстраційних документах.
2. Організаційно-правова форма підприємства (наприклад, товариство з обмеженою відповідальністю, приватне акціонерне товариство тощо).
3. Юридична адреса підприємства, тобто адреса, зазначена у документах про реєстрацію.
4. Поштова адреса підприємства, яка не завжди збігається з юридичною.
5. Номери телефонів, факсів та електронну адресу підприємства.
6. Прізвища та посади працівників підприємства, які виступатимуть від імені підприємства (контактні особи).
7. Вартість проекту.

На наступній сторінці бізнес-плану відображається детальний зміст плану, вказуються сторінки кожного з його розділів. Якщо у тексті бізнес-плану є незнайомі або складні для сприйняття категорії, поняття й терміни, слід у доповненні до цього документу дати визначення їхнього змісту або їхній глосарій.

Складання бізнес-плану – це процес власної самооцінки фірми. При здійсненні самооцінки потрібно знайти обґрунтовані відповіді на такі питання щодо стану та діяльності фірми:

- вид бізнесу, яким займається підприємство;
- цінність і унікальність підприємства;
- місце, яке займає підприємство у галузі;
- характеристика ринку та споживачів продукції (робіт, послуг) підприємства;
- частка ринку підприємства та шляхи його розширення;
- місце товару підприємства у свідомості цільових споживачів;
- імідж підприємства та заходи щодо його підвищення;
- ймовірність значних змін (продукція, послуги, технології, конкуренція);
- сильні та слабкі сторони підприємства;
- стратегія розвитку бізнесу на наступні 3-5 років;
- обсяг інвестицій для досягнення визначеної мети;
- головні джерела фінансування розвитку фірми;
- план конкретних дій фірми для досягнення визначених цілей.

Приступаючи до складання бізнес-плану, необхідно підготувати загальне техніко-економічне обґрунтування проекту. Якщо проект відповідає стратегічним цілям і ресурсам підприємства, виконується наступний крок, який передбачає здійснення заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети усіма підрозділами підприємства.

Для визначення виробничої стратегії необхідно провести аналіз, який дозволяє знайти відповіді на такі питання:

- стан внутрішнього та зовнішнього середовища і його вплив на існуючу організаційну структуру підприємства;
- відповідність бізнесу цілям і ресурсам підприємства та його сприяння досягненню стратегічної мети;
- рівень кваліфікації працівників та потреба у наборі нових спеціалістів;
- наявність коштів для реалізації проекту, можливість потреби у додаткових коштах і у які терміни;
- придатність прийнятої стратегії для зведення до мінімуму слабких та розвитку сильних сторін підприємства;
- процедура ознайомлення працівників з проектом розвитку підприємства;
- реакція на проект банків, акціонерів, споживачів та конкурентів;
- імовірність успіху та заходи щодо підвищення надійності його досягнення.

Після аналізу формується група спеціалістів для складання бізнес-плану. При формуванні групи спеціалістів для складання бізнес-плану визначають її склад та повноваження. До складу групи доцільно включити:

- керівника підприємства, навіть у випадку, якщо він безпосередньо не бере участі у складанні бізнес-плану;
- фінансового менеджера підприємства, який повинен контролювати та передбачати фінансові наслідки управлінських рішень;
- менеджерів з управління персоналом, які займають ключові позиції в досягненні успіху підприємства;
- інших зацікавлених осіб.

Для виконання завдань з розробки бізнес-плану визначаються керівники з планування окремих бізнес-процесів та керівник проекту у цілому. Керівники контролюють роботу кожного виконавця і визначають фактичне виконання кожного розділу бізнес-плану.

Іноді для складання бізнес-плану доцільно залучити незалежних спеціалістів, експертів, що, без сумніву, підвищить загальний рівень обґрунтування даного документу

Послідовність розробки розділів бізнес-плану відобразимо в таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Послідовність розробки бізнес-плану**

Номер та зміст етапу	Назва розділу бізнес-плану
1. Збір і аналіз інформації про продукцію (послуги) підприємства	Опис продукції (послуги)
2. Збір і аналіз інформації з ринку збуту	Маркетинг-план
3. Аналіз стану і можливостей підприємства, а також привабливості галузі	Опис підприємства і галузі
4. Визначення потреби і джерел забезпечення підприємства необхідним ресурсним забезпеченням (основні засоби, оборотні активи, персонал ін.)	Виробничий план
5. Розрахунок потрібного капіталу і джерел фінансування (щомісячні/щоквартальні звіти про прибутки і збитки; звіти про рух коштів; прогнозні баланси; нараховані податки; фінансові результати)	Фінансовий план
6. Визначення загальної суми інвестицій по проекту, розрахунок їх ефективності (термін окупності; індекс прибутковості; внутрішня норма рентабельності; чистий приведений дохід; аналіз чутливості проекту)	Фінансові потреби та повернення інвестицій
7. Розробка організаційної структури управління, правового забезпечення та календарного плану-графіку реалізації проекту	Організаційний план
8. Передбачення ускладнень і ризиків, розробка заходів з їх усунення чи мінімізації	Ризики та гарантії
9. Підбір додаткових матеріалів і складання додатків	Додатки
10. Складання стислого змісту про суть, обсяги та результати проекту	Резюме
11. Складання анотації на проект	Анотація
12. Оформлення титульного аркуша	Титульний аркуш

### **Запитання для самоконтролю**

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

### **Питання для дискусії**

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

### **План семінарського заняття**

1. Основні етапи формування бізнес-плану та його різновиди
2. Структура бізнес-плану
3. Основні вимоги щодо оформлення та складання бізнес-плану

### **Теми рефератів**

1. Зміст та структура бізнес-плану залежно від цілей його розробки та аудиторії, на яку він розрахований.
2. Зміст та структура бізнес-плану залежно від розмірів бізнесу і фінансових потреб та характеристики продукту бізнесу.
3. Зміст та структура бізнес-плану залежно від сфери бізнесу

## Теми фіксованих виступів

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

## Тести

**1. Яка з наведених характеристик найменшою мірою визначає зміст і структуру бізнес-плану:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Рекомендована література:**

1. Бизнес-план. Методические материалы – доп. изд. / под. ред. Н. А. Колесниковой, А. Д. Миронова. М. : Финансы и статистика, 2009. 216 с.
2. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування: навч. посіб. К.: Знання, 2013. 207 с.
3. Гетало В. П., Гончаров Г. О., Колісник А. В. Бізнес-планування : навч. посіб. К.: Професіонал, 2008. 240 с.
4. Гринева В. Н. Бизнес-план производственного предприятия: комплексная технология разработки: учебн. пособ. Х. : ИНЖЭК, 2011. 119 с.
5. Діденко Є. О., Нячур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством // Економіка та держава. 2016. № 12/2016. С. 78-81.
6. Дубов А. В. Стратегічне планування на українських підприємствах у сучасних умовах // Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО» / URL: <http://kerivnyk.info/2016/06/dubov.html> (дата звернення: 05.03.2017).
7. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: Наказ Міністерства економіки України від 06 вересня 2006 року № 290 // [http://meold.kmu.gov.ua/mines/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=147485](http://meold.kmu.gov.ua/mines/control/uk/publish/printable_article?art_id=147485) (дата звернення: 05.03.2017).
8. Подкуйко Н. Д., Лисенко Л. Л. Бізнес-планування: навч. посіб. К.: ДАКККіМ, 2008. 155 с.



## **Тема 4. ГАЛУЗЬ, ПІДПРИЄМСТВО ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЯ**

*4.1. Загальна характеристика підприємства та його продукції (послуг)*

*4.2. Опис базових галузевих параметрів*

*4.3. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг)*

### **4.1. Загальна характеристика підприємства та його продукції (послуг)**

Опис суб'єкта господарювання передбачає відображення загальної інформації про суб'єкта господарювання, організаційно-правову форму, форму власності, наявність ліквідного майна, фінансові показники діяльності, кадрове забезпечення, структуру, напрями діяльності, продукцію, партнерські відносини тощо. Надається інформація про сферу діяльності, сектор ринку, в якому працює підприємство, його спеціалізацію, перелік основних видів продукції та послуг, зазначаються обсяги виробництва, наводиться опис земельної ділянки та виробничих площ, а також загальні висновки щодо стану підприємства; майновий стан підприємства, відомості про незавершене будівництво, оцінку рівня використання виробничих потужностей, площ та інших споруд, а також можливості їх розширення; організацію виробничого процесу на підприємстві, наявність та стан необхідного обладнання, відповідність технологій, що використовуються, сучасним вимогам, а також загальні висновки щодо стану підприємства; цілі та стратегію розвитку підприємства, конкурентні переваги та недоліки (у сферах управління, маркетингу, виробництва, науково-дослідної діяльності, фінансів, кадрів тощо).

Також наводиться інформація щодо спеціалізації підприємства, прогнозе і фактичне виробництво та реалізація підприємством товарів, робіт, послуг (у натуральних та вартісних показниках) за звітний рік, структура існуючих витрат підприємства та собівартість щодо кожного виду продукції, система закупівлі сировини, енергопостачання, забезпеченість матеріальними ресурсами, диверсифікація виробництва тощо.

Одна з найпростіших моделей прогнозування, що використовуються на практиці, - це модель тренда - регресійна модель, в якій залежною змінною виступає досліджуваний показник, а незалежною - час або номер спостереження даного показника. Інакше кажучи, тренд - це математичний опис тимчасової тенденції. Прогнозування з використанням трендів зводиться до того, щоб замість значення номера спостереження (або часу) необхідно підставити номери в майбутньому:

- лінійний тренд

$$Y = A_0 + A_1 * t; A_0 = \frac{\sum Y}{n}; A_1 = \frac{\sum Y * t}{\sum t^2}, \quad (4.1)$$

де  $Y$  - результативний показник;  $A_0$ ,  $A_1$  - коефіцієнти;  $n$  - кількість періодів;  $t$  - фактор часу.

Лінійний тренд - найпростіший, інтуїтивно зрозумілий і часто зустрічається з усіх трендів. Він описує рівномірну зміну показника в часі. Коефіцієнт  $A_0$  моделі (4.1) характеризує первісний рівень ряду, щодо якого

процес починає розвиватися,  $A_1$  характеризує середню швидкість зміни рівня ряду.

Модель лінійної функції у прогнозуванні використовують дуже часто. Принаймні, виходячи з загальнонаукового принципу "від простого - до складного", вивчають властивості цієї моделі, розробляють різні методи оцінювання її коефіцієнтів, а також їх перерахунку при появі нової інформації або адаптації моделі; виконують прогнози і вважають довірчі інтервали, а потім на основі отриманих знань і навичок переходять до вивчення більш складних моделей. На практиці цю модель також досить часто воліють іншим, більш складним моделям, оскільки загальнонауковий принцип "простоти" свідчить, що якщо складна модель незначно покращує розуміння процесу, то їй треба віддати перевагу більш просту модель - немає сенсу ускладнювати завдання, якщо воно має просте рішення.

- параболічний тренд

$$Y_x = A_0 + A_1 * t + A_2 * t^2 \quad (4.2)$$

$$\begin{cases} A_0 * n + A_1 * \sum t + A_2 * \sum t^2 = \sum y \\ A_0 * \sum t + A_1 * \sum t^2 + A_2 * \sum t^3 = \sum yt \\ A_0 * \sum t^2 + A_1 * \sum t^3 + A_2 * \sum t^4 = \sum yt^2 \end{cases}$$

У параболічному тренді (4.2) крім уже згаданих коефіцієнтів з лінійного тренда з'являється коефіцієнт, що відповідає за прискорення процесу, -  $A_2$ .

Графіком цієї функції є парабола з віссю симетрії, паралельної осі ординат. Характер функції визначається її коефіцієнтами. Для моделювання економічних процесів використовують одну з гілок параболічного тренду, що дозволяє моделювати різні процеси.

Зазвичай в моделюванні не використовують параболи більш високих ступенів, ніж друга. Це викликано тим, що параболи більш високих ступенів хоч і можуть добре апроксимувати ряд, але тенденції прогнозують незадовільно.

Важлива практична роль такого аналізу полягає в можливості врахування його у товарній політиці підприємства при прогнозуванні місткості ринку та, відповідно, обсягів власного виробництва.

На значення тих, чи інших економічних явищ, в даному випадку - споживання продукції (послуг) підприємства впливає значна кількість чинників. Для аналізу впливу цих змінних на результуючу ознаку - обсяг реалізації - можна використовувати статистичні моделі. Зокрема, регресійний аналіз допомагає знайти залежність досліджуваного показника від численних факторів, які впливають на його зміну, а також кількісно оцінити їх вплив. Регресійна однофакторна модель цієї залежності має вигляд:

$$Y_x = A_0 + A_1 * x, \quad (4.3)$$

де  $x$  - фактор, що суттєво впливає на результативний показник.  
Коефіцієнти  $A_1$  та  $A_0$  знаходимо використовуючи наступні формули:

$$A_1 = \frac{\frac{\sum_{i=1}^n Y_i * X_i}{n} - X_{сер} * Y_{сер}}{\frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n X_i^2 - X_{сер}^2}$$

$$A_0 = Y_{сер} - A_1 * X_{сер}$$

$$Y_{сер} = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n}$$

$$X_{сер} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

Регресійна багатofакторна модель цієї залежності має вигляд:

$$X_0 = A_0 + A_1 * X_1 + A_2 * X_2 + \dots + A_n * X_n, \quad (4.4)$$

Коефіцієнти  $A_1, A_2, \dots, A_n$  визначаємо із системи:

$$\begin{cases} S_{1.1} * A_1 + S_{1.2} * A_2 + \dots + S_{1.m} * A_m = S_{1.0} \\ S_{2.1} * A_1 + S_{2.2} * A_2 + S_{2.m} * A_m = S_{2.0} \\ \dots \\ S_{m.1} * A_1 + S_{m.2} * A_2 + S_{m.m} * A_m = S_{m.0} \end{cases}$$

$$S_{1.1} = \frac{\sum X_1 * X_1}{n} - \left( \frac{\sum X_1}{n} \right) * \left( \frac{\sum X_1}{n} \right)$$

$$S_{1.2} = \frac{\sum X_1 * X_2}{n} - \left( \frac{\sum X_1}{n} \right) * \left( \frac{\sum X_2}{n} \right)$$

$$\dots$$

$$S_{m.m} = \frac{\sum X_m * X_m}{n} - \left( \frac{\sum X_m}{n} \right) * \left( \frac{\sum X_m}{n} \right)$$

де  $S_{1.1}, S_{2.2}, S_{1.2}, \dots, S_{m.p}$  – коефіцієнти;  
 $m$  – порядковий номер фактору;  
 $n$  – кількість періодів дослідження.

Коефіцієнт  $A_0$  визначається наступним чином:

$$A_0 = \frac{\sum X_0}{n} - A_1 * \frac{\sum X_1}{n} - A_2 * \frac{\sum X_2}{n} - \dots - A_m * \frac{\sum X_m}{n}$$

Аналіз впливу факторів проводять у декілька етапів. Перший етап складається з вибору всіх можливих факторів, від значень яких залежить досліджуваний показник, та їх чисельних значень. На другому етапі проводять кількісний аналіз відібраних факторів (відсів несуттєвих факторів впливу, перевірка наявності мультиколінеарності), а на третьому - формується необхідна інформаційна база для побудови регресійної багатофакторної моделі.

За допомогою такого аналізу можна досліджувати вплив на обсяги реалізації продукції (послуг) підприємства тих чи інших чинників.

Важливою компонентою планування продукції (послуг) підприємства є дослідження питання щодо її оновлення, зумовленого як зовнішніми (науково-технічний прогрес, зміни потреб споживачів, насичення ринку товарами, загрози програшу у конкурентній боротьбі), так і внутрішніми (намагання збільшити обсяги реалізації продукції, створити позитивний імідж підприємства-новатора ін.) чинників.

#### **4.2. Опис базових галузевих параметрів**

Опис базових галузевих параметрів має на меті висвітлення питання перспективності галузі, в якій буде функціонувати підприємство. Загалом опис галузі повинен передбачати висвітлення таких питань:

- сировинна база галузі та рівень доступу підприємства до необхідного ресурсного забезпечення для реалізації підприємницького проекту;
- обраний підприємством сегмент (ніша) ринку та частка підприємства на ньому;
- потенційні покупці продукції (послуг) підприємства та їх купівельна спроможність;
- характерні для обраної підприємством галузі структура виробництва продукції (надання послуг) та капіталу;
- інвестиційні умови;
- динаміка обсягів продаж в досліджуваній галузі за останні роки;
- очікувані перспективи розвитку галузі, зміни у рівні ринкової конкуренції, можливість появи нових товарів ін.

Необхідно провести аналіз інвестиційної привабливості галузі, який складається з трьох етапів:

- багатофакторного аналізу рівня інтенсивності галузевої конкуренції;
- визначення стадії розвитку галузі;
- безпосередній аналіз інвестиційної привабливості галузі.

Ефективність галузі залежить від багатьох економічних факторів та раціонального розміщення її підприємств. Фактори розміщення підприємств різноманітні, проте можна виділити головні:

- сировинний, який впливає на розміщення підприємств з первинної переробки сировини;

- споживчий, так як готова продукція деяких підгалузей менш транспортабельна порівняно з напівфабрикатами;
- працересурсного забезпечення, який передбачає наявність професійно підготовлених трудових ресурсів.

### **4.3. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг)**

Метою даного розділу є обґрунтування існування та визначення місткості ринку, на якому планується здійснювати реалізацію продукції (надання послуг) підприємства. В процесі дослідження ринку потрібно висвітлити питання:

- хто є споживачами продукції підприємства;
- де вони знаходяться;
- на яку кількість споживачів розраховує підприємство;
- яка купівельна спроможність покупців та рівень їх доступу до продукції підприємства.

Завданнями розділу є оцінити ринкові можливості підприємства, виявити рівень попиту на його продукцію (послуги), обґрунтувати найбільш ефективні канали та способи просування продукції (послуг) на ринок.

Потрібно враховувати, що відсутність достовірної інформації щодо потенційної ємності галузі може призвести до необґрунтованих обсягів виробництва та реалізації на відповідному сегменті ринку, і, як наслідок, до зростання собівартості споживчого кошику, зниження рівня задоволеності серед місцевого населення рівнем отриманих легальних доходів, а також при перевищенні попиту над пропозицією до появи нових конкурентів із-за кордону з аналогічною за своїми характеристиками продукцією, а саме:

- заниження реальних розмірів виробництва та реалізації продукції, неповноцінне завантаження наявних виробничих потужностей призводить до неефективного використання необоротних активів підприємства, витрати на утримання яких не залежать від обсягів виробництва. Як наслідок, не досягається ефект масштабу, виробнича собівартість в розрахунку на одиницю продукції зростає, що при незмінній ціні споживання (внаслідок низької купівельної спроможності) призводить до отримання суб'єктами господарювання мінімальних обсягів прибутку. Отже, власних коштів у керівників підприємств буде недостатньо для проведення заходів з модернізації технологічного процесу та закупівлі інноваційного обладнання. З метою виробництва конкурентоспроможної продукції підприємство буде вимушене залучати додаткові джерела фінансування у вигляді зовнішніх та внутрішніх інвестицій або взяти кредит в банківській установі. В обох випадках рівень фінансової незалежності підприємства буде знижений і може призвести як до банкрутства (у випадку неповноцінної реалізації продукції і, як наслідок, несвоєчасного повернення «тіла» та відсотків за кредитом), так і до посилення загроз з боку потенційних рейдерів (у випадку створення спільного підприємства з несумлінним інвестором-рейдером), метою яких буде не розвиток підприємства, а його знищення як потенційного конкурента з метою монополізації ринку;

- завезення додаткової аналогічної продукції із-за кордону для стовідсоткового задоволення потреб вітчизняних споживачів, що призведе до вивезення іноземної валюти з економіки країни і отримання негативного сальдо зовнішньоторговельного обігу за вказаною групою продукції. Також купівля імпортової продукції призводить до стимулювання обсягів виробництва у країні-імпортері. Як наслідок дії споживачів будуть стимулювати створення нових робочих місць з гідною оплатою праці в країні-імпортері з одночасною незмінною тенденцією на вітчизняному ринку праці. Водночас додаткових доходів не отримують як Державний бюджет України, так і місцеві бюджети (у вигляді ПДВ, податку на прибуток, ПДФО, єдиного податку тощо), що не дозволить впровадженню додаткових заходів щодо покращення соціальної інфраструктури в регіонах.

Отже, отримання максимально достовірної інформації щодо реального стану справ в галузі та її потенційної ємності дозволить суб'єктам господарювання побудувати достовірні функції попиту та пропозиції й впроваджувати обґрунтовані заходи щодо завантажування наявних виробничих потужностей та укладання угод стосовно закупівлі сировини й матеріалів з використанням науково-обґрунтованих логістичних моделей.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Яку характеристику слід навести про підприємство?
2. Яку інформацію повинна містити характеристика продукції (послуг) підприємства?
3. Охарактеризуйте суть поняття та необхідність обґрунтування етапів життєвого циклу продукції (послуги) підприємства.
4. Якою є основна мета опису базових галузевих параметрів?
5. Які питання слід розкрити, даючи опис галузі функціонування підприємства?
6. У чому суть та якою є методика проведення аналізу інвестиційної привабливості галузі?

### **Питання для самостійного вивчення**

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

### **Питання для дискусії**

1. Доцільність розробки розділу „Галузь, підприємство та його продукція”.
2. Об'єктивна необхідність здійснення сегментації ринку при розробці розділу „Дослідження ринку”.

## План семінарського заняття

1. Загальна характеристика підприємства та його продукції (послуг).
2. Опис базових галузевих параметрів.
3. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг).

## Теми рефератів

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

## Тести

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

- а) форма власності; наявність приміщень та виробничих потужностей; розмір потреби у інвестиціях;
- б) організаційно-правова форма; організаційна структура управління; розмір сформованого статутного капіталу; склад та структура персоналу;
- в) розмір статутного капіталу; асортиментна структура виробництва і реалізації продукції; система ціноутворення;
- г) форма власності; організаційно-правова форма; розмір статутного капіталу; життєвий (діловий) цикл функціонування підприємства.

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

- а) етапи життєвого циклу;
- б) показники якості;
- в) собівартість виробництва і збуту;
- г) економічні показники.

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

- а) складання матриці „аналіз загальноекономічних галузевих факторів“;
- б) прогноз тенденцій розвитку галузі;
- в) розкриття поведінки підприємства у галузі;
- г) динаміка обсягів продаж у галузі.

**4. Який етап завершує внутрішню логіку розробки розділу „Дослідження ринку“:**

- а) визначення місткості ринку;
- б) ідентифікація потенційних споживачів продукції (послуг);
- в) оцінка конкурентної позиції підприємства;
- г) прогнозна оцінка обсягів продаж.

### Задачі

1. По підприємствах легкої промисловості регіону отримана інформація, яка характеризує залежність обсягу випуску продукції (Y, млн. грн.) від обсягу капіталовкладень (X, млн. грн.)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
X	102	40	108	207	206	209	10	103	206	50
Y	201	100	206	303	304	307	90	201	302	104

Побудувати лінійну функцію та спрогнозувати обсяг випуску продукції у 2017 році за умови, що обсяг капіталовкладень складе 200 млн грн.

2. По підприємствах харчової промисловості регіону отримана інформація, що характеризує обсяг випуску продукції (Y, млн. грн.) за визначений проміжок часу.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Y	2100	2010	2600	1933	1934	1957	1900	1921	2098	2045

Побудувати параболічну залежність та спрогнозувати обсяг випуску продукції у 2017 році

3. По підприємствах легкої промисловості регіону отримана інформація, яка характеризує залежність обсягу випуску продукції (Y, млн. грн.) від обсягу капіталовкладень (X, млн. грн.)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
X	51	46	87	85	95	61	74	78	81	86
Y	115	110	215	215	245	200	225	230	245	268

Побудувати лінійну функцію та спрогнозувати обсяг випуску продукції у 2017 році за умови, що обсяг капіталовкладень складе 85 млн грн.

4. По підприємствах харчової промисловості регіону отримана інформація, що характеризує обсяг випуску продукції (Y, млн. грн.) за визначений проміжок часу.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Y	115	135	144	156	168	192	185	195	205	225

Побудувати параболічну залежність та спрогнозувати обсяг випуску продукції у 2017 році

5. По підприємствах легкої промисловості регіону отримана інформація, яка характеризує залежність обсягу випуску продукції (Y, млн. грн.) від обсягу капіталовкладень (X, млн. грн.)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
X	10	4	18	20	26	29	10	13	26	35
Y	101	150	206	303	324	337	190	201	302	104

Побудувати лінійну функцію та спрогнозувати обсяг випуску продукції у 2017 році за умови, що обсяг капіталовкладень складе 20 млн грн.



6. Використовую динаміку показників  $Y$ ,  $K$  та  $L$  за 2012-2016 роки побудувати класичну модель виробничої функції Кобба-Дугласа, що описує залежність між продуктивністю праці  $y = Y/L$  та фондоозброєністю  $x = K/L$  з урахуванням впливу технічного прогресу у виробництві регіону:

t	Y(i)	K(i)	L(i)
2012	65,04	4	74
2013	54,27	5	87
2014	78,22	7	96
2015	82,06	8	107
2016	79,14	9	117

Спрогнозувати обсяги виробництва продукції в 2017 році за умови, що  $K_{2017} = 10$  (млн грн.),  $L_{2017} = 115$  (осіб).

7. Використовую динаміку показників  $Y$ ,  $K$  та  $L$  за 2011-2016 роки побудувати класичну модель виробничої функції Кобба-Дугласа, що описує залежність між продуктивністю праці  $y = Y/L$  та фондоозброєністю  $x = K/L$  з урахуванням впливу технічного прогресу у виробництві регіону:

t	Y(i)	K(i)	L(i)
2011	57	12	74
2012	65	14	87
2013	75	15	96
2014	68	7	77
2015	72	8	79
2016	80	11	85

Спрогнозувати обсяги виробництва продукції в 2017 році за умови, що  $K_{2017} = 12$  (млн грн.),  $L_{2017} = 95$  (осіб).

8. Використовую динаміку показників  $Y$ ,  $K$  та  $L$  за 2012-2016 роки побудувати класичну модель виробничої функції Кобба-Дугласа, що описує залежність між продуктивністю праці  $y = Y/L$  та фондоозброєністю  $x = K/L$  з урахуванням впливу технічного прогресу у виробництві регіону:

t	Y(i)	K(i)	L(i)
2012	55	24	54
2013	64	35	59
2014	78	27	46
2015	72	28	47
2016	79	39	57

Спрогнозувати обсяги виробництва продукції в 2017 році за умови, що  $K_{2017} = 40$  (млн грн.),  $L_{2017} = 60$  (осіб).

9. Використовую динаміку показників  $Y$ ,  $K$  та  $L$  за 2011-2016 роки побудувати класичну модель виробничої функції Кобба-Дугласа, що описує

залежність між продуктивністю праці  $y = Y/L$  та фондоозброєністю  $x = K/L$  з урахуванням впливу технічного прогресу у виробництві регіону.

Спрогнозувати обсяги виробництва продукції в 2017 році за умови, що  $K_{2017} = 22$  (млн грн.),  $L_{2017} = 90$  (осіб)

t	Y(i)	K(i)	L(i)
2011	117	12	84
2012	125	18	87
2013	135	25	96
2014	128	17	77
2015	132	18	80
2016	140	21	84

### Приклади вирішення типових задач

#### Рекомендації до виконання завдань 1-5

По підприємствах легкої промисловості регіону отримана інформація, яка характеризує залежність обсягу випуску продукції (Y, млн. грн.) від обсягу капіталовкладень (X, млн. грн.).

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
X	12	4	18	27	26	29	1	13	26	5
Y	21	10	26	33	34	37	9	21	32	14

Проміжні розрахунки:

x	Y	$x^2$	$x*y$	$Yx$
12	21	144	252	19,73
4	10	16	40	11,99
18	26	324	468	25,54
27	33	729	891	34,25
26	34	676	884	33,28
29	37	841	1073	36,18
1	9	1	9	9,09
13	21	169	273	20,7
26	32	676	832	33,28
5	14	25	70	12,96
$\Sigma$				
161	237	3601	4792	237

Коефіцієнти  $A_1$  та  $A_0$  знаходимо використовуючи наступні формули:

$$A_1 = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i * X_i}{n} - X_{сер} * Y_{сер}$$

$$\frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n X_i^2 - X_{сер}^2$$

$$A_0 = Y_{\text{сер}} - B * X_{\text{сер}}$$

$$A_1 = \frac{0,1 * 4792 - 16,1 * 23,7}{360,1 - 16,1^2} = 0,96769$$

$$A_0 = 23,7 - 0,96769 * 16,1 = 8,1202$$

$$Y_x = 8,1202 + 0,96769 * x$$

*Рекомендації до виконання завдань 6-9*

1. Класична виробнича функція Кобба-Дугласа має вигляд:

$$Y(i) = aK(i)^{b_1} L(i)^{b_2} .$$

Для оцінювання параметрів моделі прологарифмуємо рівність:

$$\ln Y(i) = \ln a + b_1 \ln K(i) + b_2 \ln L(i) + \xi(t) .$$

Після заміни змінних отримаємо лінійну форму багатофакторної моделі:

$$\ln Y(i) = y, \ln a = a_0, b_1 = a_1, b_2 = a_2, \ln K = x_1, \ln L = x_2$$

$$y = a_0 + a_1 * x_1 + a_2 * x_2 + u$$

За статистичними показниками  $Y$ ,  $K$  та  $L$  за  $n$  років проаналізувати класичну модель виробничої функції Кобба-Дугласа, що описує залежність між продуктивністю праці  $y=Y/L$  та фондоозброєністю  $x=K/L$  з урахуванням впливу технічного прогресу у виробництві регіону

$t$	$Y(i)$	$K(i)$	$L(i)$
1	65,54	4,53	7,95
2	54,77	5,75	9,18
3	78,72	8,07	10,05
4	82,56	8,49	11,17
5	79,64	9,41	12,18
6	90,98	11,17	13,81
7	86,19	12,01	14,77
8	76,76	10,73	13,51
9	82,55	11,34	15,55

Рішення:

1. Класична виробнича функція Кобба-Дугласа має вигляд:

$$Y(i) = aK(i)^{b_1} L(i)^{b_2} .$$

Для оцінювання параметрів моделі прологарифмуємо рівність:

$$\ln Y(i) = \ln a + b_1 \ln K(i) + b_2 \ln L(i) + \xi(t) .$$

Після заміни змінних отримаємо лінійну форму багатофакторної моделі:

$$\ln Y(i) = y, \ln a = a_0, b_1 = a_1, b_2 = a_2, \ln K = x_1, \ln L = x_2$$

$$y = a_0 + a_1 * x_1 + a_2 * x_2 + u$$

Прологарифмовані дані відобразимо в табл. 1

Таблиця 1

$t$	$\ln Y(i) = y$	$\ln K(i) = x_1$	$\ln L(i) = x_2$
1	4,1827	1,5107	2,0732
2	4,0031	1,7492	2,2170
3	4,3659	2,0882	2,3076
4	4,4135	2,1389	2,4132
5	4,3775	2,2418	2,4998
6	4,5106	2,4132	2,6254
7	4,4566	2,4857	2,6926
8	4,3407	2,3730	2,6034
9	4,4134	2,4283	2,7441

Параметри моделі обчислимо за формулами

$$\begin{cases} S_{1.1} * A_1 + S_{1.2} * A_2 = S_{0.1} \\ S_{2.1} * A_1 + S_{2.2} * A_2 = S_{0.2} \end{cases}$$

$$S_{1.1} = 1/N * \sum_{i=1}^n X_1^2 - (\sum X_1/N)^2$$

$$S_{2.2} = 1/N * \sum_{i=1}^n X_2^2 - (\sum X_2/N)^2$$

$$S_{1.2} = S_{2.1} = 1/N * \sum_{i=1}^n X_1 * X_2 - (\sum X_1/N) * (\sum X_2/N)$$

$$S_{0.1} = 1/N * \sum_{i=1}^n y * X_1 - (\sum Y/N) * (\sum X_1/N)$$

$$S_{0.2} = 1/N * \sum_{i=1}^n y * X_2 - (\sum Y/N) * (\sum X_2/N)$$

де  $S_{1.1}, S_{2.2}, S_{1.2}, S_{2.1}, S_{0.1}, S_{0.2}$  – коефіцієнти;

$i$  – порядковий номер року;

$N$  – кількість років

Коефіцієнт  $A_0$  визначається наступним чином:

$$A_0 = \sum Y / N - A_1 * \sum X_1 / N - A_2 * \sum X_2 / N$$

Необхідні розрахунки відобразимо в табл. 2

Таблиця 2

y	x <sub>1</sub>	x <sub>2</sub>	x <sub>1</sub> * x <sub>1</sub>	x <sub>2</sub> * x <sub>2</sub>	x <sub>1</sub> * x <sub>2</sub>	y* x <sub>1</sub>	y* x <sub>2</sub>
4,1827	1,5107	2,0732	2,2823	4,2980	3,1320	6,3188	8,6714
4,0031	1,7492	2,2170	3,0597	4,9152	3,8780	7,0023	8,8751
4,3659	2,0882	2,3076	4,3604	5,3249	4,8186	9,1167	10,0746
4,4135	2,1389	2,4132	4,5748	5,8237	5,1616	9,4400	10,6509
4,3775	2,2418	2,4998	5,0255	6,2490	5,6040	9,8134	10,9429
4,5106	2,4132	2,6254	5,8237	6,8927	6,3357	10,8852	11,8422
4,4566	2,4857	2,6926	6,1789	7,2501	6,6931	11,0778	11,9997
4,3407	2,3730	2,6034	5,6313	6,7778	6,1781	10,3006	11,3007
4,4134	2,4283	2,7441	5,8968	7,5299	6,6635	10,7172	12,1106
$\Sigma$							
39,0640	19,4291	22,1763	42,8335	55,0613	48,4645	84,6721	96,4681
Середнє значення							
4,3404	2,1588	2,4640	4,7593	6,1179	5,3849	9,4080	10,7187

Усі необхідні розрахунки проводимо з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel

$$S_{1,1} = 4,7593 - 2,1588 * 2,1588 = 0,098914$$

$$S_{2,2} = 6,1179 - 2,464 * 2,464 = 0,04647221$$

$$S_{1,2} = S_{2,1} = 5,3849 - 2,1588 * 2,464 = 0,065627$$

$$S_{0,1} = 9,408 - 4,3404 * 2,1588 = 0,037913$$

$$S_{0,2} = 10,7187 - 4,3404 * 2,464 = 0,023676$$

$$\begin{cases} 0,098914 * X_1 + 0,065627 * X_2 = 0,037913 \\ 0,065627 * X_1 + 0,04647221 * X_2 = 0,023676 \end{cases}$$

$$A_0 = \Sigma Y / N - X_1 * \Sigma K / N - X_2 * \Sigma L / N$$

Отже, значення регресійних коефіцієнтів, є:

$$A_0 = 4,033427; A_1 = 0,7179653; A_2 = -0,5044232$$

Лінійна багатофакторна модель має вигляд:

$$Y = 4,033427 + 0,7179653 * X_1 - 0,5044232 * X_2$$

Виробнича функція Кобба-Дугласа матиме вигляд:

$$\ln Y(i) = \ln e^{4,033427} + 0,7179653 * \ln K - 0,5044232 * \ln L$$

$$Y(i) = e^{4,033427} * K^{0,7179653} * L^{-0,5044232}$$

### **Рекомендована література:**

1. Tyukhtenko N. A., Makarenko S. M. Economic and mathematic models for staff planning at enterprises of all ownership forms // Actual problems of economics. № 1 (175), 2016. - P 435-442.
2. Алексеєва М. М. Планування діяльності фірми: навч. метод. посібник. К.: Фінанси і статистика, 2011. 248 с.
3. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування: навч. посіб. К.: Знання, 2013. 207 с.
4. Гетало В. П., Гончаров Г. О., Колісник А. В. Бізнес-планування : навч. посіб. К.: Професіонал, 2008. 240 с.
5. Дубов А. В. Стратегічне планування на українських підприємствах у сучасних умовах // Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО» / URL: <http://kerivnyk.info/2016/06/dubov.html> (дата звернення: 05.03.2017).
6. Кобець В. М. Моделювання та інформаційні технології в економіці: монографія / За заг. редакцією Соловйова В.М. Черкаси: «Брама-Україна», 2014. С. 247-263.
7. Лисюк В. М., Шарапа І. В., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Обґрунтування оптимальної моделі прогнозування соціально-економічного розвитку регіону // Таврійський науковий вісник: Науковий журнал. Херсон, 2012. Вип. 82. С. 249-254.
8. Соловйова Н. І., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Методологічна коректність прогнозного оцінювання параметрів соціально-економічного розвитку регіонів // Актуальні проблеми економіки, 2016. № 11 (185). С. 268-277
9. Тюхтенко Н. А., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Об'єктивізація визначення купівельної спроможності споживачів в умовах тіньової економіки // Вісник Київського національного університету імені Т.Шевченка, 2016. № 4 (181). С. 36-42
10. Чаус В. М. Планування діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання: теоретичний підхід // Вісн. ЛКА: зб. наук. праць, 2010. Вип. 32. С. 112-116.
11. Шашкова Н. І., Соловйов А. І., Макаренко С. М. Моделювання показників ефективності управління організаційною культурою підприємства // Актуальні проблеми економіки, 2017. № 2 (188). С. 107-112.
12. Экономика предприятия / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2009. 670 с.

## **Тема 5. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПРОДУКЦІЇ (ПОСЛУГ)**

*5.1. Поняття конкуренції та конкурентоспроможності в системі ринкових відносин.*

*5.2. Основні складові конкурентного середовища.*

*5.3. Конкурентоспроможність товару та методи її оцінки.*

### **5.1. Поняття конкуренції та конкурентоспроможності в системі ринкових відносин**

Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин, є поняття конкуренції. В економічній науці не існує точних відомостей відносно того, хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін «конкуренція». Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися лише у середині XVIII сторіччя. І головна заслуга в цьому належить класичній політичній економії, представниками якої на основі багаторічних досліджень сформовано принципи досконалої конкуренції. Вихідним положенням класичної теорії був принцип абсолютних переваг, сформульований А.Смітом. Видатний економіст вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу. У своїх працях він визначав поняття конкуренції як суперництво і ототожнював її з "невидимою рукою", яка начебто смикає за ниточки підприємців, змушуючи їх діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки.

На теперішній час існує велика кількість трактувань терміну «конкуренція». Так дослідник Фатхутдінов Р.А. під терміном «конкуренція» вважав змагання господарюючих суб'єктів, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку.

Ринкову конкуренцію можна охарактеризувати як економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців.

Конкуренція є дуже тонким і гнучким механізмом, що забезпечує ефективність, пропорційність і динамічність ринкової економіки. Не всі суб'єкти від скорочення попиту на товар чи послуги страждають однаково. Найбільше втрачають неефективні виробництва, виробники неякісної продукції тощо. Сильні ж компанії можуть процвітати і в нелегкі часи, оскільки до них відходять сегменти, втрачені розореними конкурентами. Гнучкість механізму проявляється в його миттєвій реакції на зміни конкурентного середовища. Як економічна категорія, конкуренція - це економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з реалізацією цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг споживачам. З точки зору теоретичних основ самого явища, конкуренція є проявом об'єктивних процесів у господарській діяльності: прагнення суб'єктів господарювання до максимального зниження витрат виробництва та

задоволення потреб споживачів. Сама ж боротьба, суперництво при цьому виступає в якості видимої її частини, предмету розгляду в економічних доктринах.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про захист економічної конкуренції» під конкуренцією (економічною конкуренцією) розуміють змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку.

Вивчення механізму конкуренції є важливим моментом при врахуванні її особливостей для формування стратегії розвитку. З цієї позиції доцільно узагальнити його зміст за джерелами конкурентної переваги, об'єктами, суб'єктами, предметом конкуренції, методами конкурентної боротьби, особливостями конкуренції, методами оцінки конкурентної ситуації, моделями конкуренції (рис. 5.1).



**Рис. 5.1. Механізм конкуренції**



Зазначений варіант механізму конкуренції, особливо в частині структурного наповнення елементів та їх значення, викликає дискусію серед науковців, проте дозволяє відмітити, що конкуренція - складне, багатоаспектне явище, і проводити її оцінку необхідно для подальшого розвитку економіки.

При визначенні конкуренції використовується декілька підходів:

- конкуренція як змагання на ринку (поведінкове трактування конкуренції);
- конкуренція як елемент ринкового механізму, що забезпечує рівновагу попиту і пропозиції (функціональне трактування конкуренції);
- конкуренція як критерій, що визначає тип галузевого ринку (структурне трактування конкуренції).

Вчені-економісти, які досліджують шляхи розвитку сучасної економіки, розглядають конкуренцію як сукупність конкурентних сил, що впливають на суб'єкт господарської діяльності. Систематизація цих сил і виявлення ступеня впливу кожної з них на підприємство – важливий фактор забезпечення конкурентоспроможності.

Одним з оціночних критеріїв конкурентної позиції підприємства є його конкурентоспроможність, поняття якої з кінця минулого століття ввійшло в розряд найважливіших категорій економічної науки.

Конкурентоспроможність підприємства - це відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку конкретного підприємства від розвитку інших по ступеню задоволення своїми товарами потреб людей і по ефективності виробничої діяльності. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості і динаміку пристосування підприємства до умов ринкової конкуренції.

На конкурентоспроможність суб'єктів господарювання в певному ступені впливає загальноекономічний базис в країні, який визначається динамізмом економіки, гнучкістю фінансової системи, забезпеченістю трудовими ресурсами, сировиною, матеріалами та ін. Крім того, конкурентоспроможність підприємства залежить від ряду чинників, таких, як ємність ринку, легкість доступу на ринок, вид товару, що виробляється, однорідності ринку, конкурентних позицій підприємств, які вже працюють на даному ринку, можливості технічних нововведень в галузі.

Загалом поняття конкурентоспроможність – це спроможність об'єкта витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами в умовах конкурентного середовища. Конкурентоспроможність об'єкта визначається за результатами маркетингових досліджень, сегментування ринку.

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Отже, конкурентоспроможність підприємства:

- ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;
- визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;
- відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Значною мірою конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю в умовах, що склалися, розробляти, виготовляти та реалізовувати товари, які за своїми кількісними та якісними характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари-аналоги конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможним, як правило, є те підприємство, що в умовах ринкової економіки (особливо в умовах світової фінансової кризи) тривалий час може залишатися прибутковим.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентних переваг, то під конкурентоспроможністю розуміють не лише поточну ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Таким чином, конкурентоспроможність можна представити як сукупність виробничих та економічних властивостей підприємства, здатних змінювати напрям розвитку та умови функціонування в процесі адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі з метою збереження і розвитку наявних та створення нових потенційних переваг над конкурентами.

Поняття конкурентоспроможності підприємства включає в себе комплекс виробничих та економічних характеристик, які визначають положення суб'єкта господарювання на галузевому внутрішньому та зовнішньому ринках збуту готової продукції та виробничих ресурсів. Зазначений комплекс може включати кількісні та якісні характеристики товару, а також фактори, які формують умови виробництва та реалізації продукції підприємства.

Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства-виробника продукції співвідносяться між собою як частина та ціле. Конкурентоспроможність товару багато в чому визначає конкурентоспроможність самого підприємства, проте між цими поняттями є відмінності:

- конкурентоспроможність підприємства, яка відображає його відмінності від підприємств, що змагаються, застосовується до тривалого періоду. Конкурентоспроможність товару визначається в будь-який невеликий, з погляду економіки, відрізок часу;

- на відміну від конкурентоспроможності товару, оцінку якого дає споживач, роботу підприємства оцінює не стільки споживач, скільки сам виробник. Саме виробник визначає, чи вигідно йому за даних умов створювати товар.

Можливість підприємства конкурувати на певному товарному ринку багато в чому залежить від конкурентоспроможності товару, що виробляється цим підприємством. Отже, конкуренція підприємства на ринку може прийняти вигляд конкуренції самої продукції, тому особливого значення набувають якісні та кількісні характеристики зазначеної продукції.

Конкурентоспроможність можна розглядати стосовно найрізноманітніших об'єктів (окремого суб'єкта господарювання, виду господарської діяльності, галузі, регіону, країни) та суб'єктів господарської

діяльності. На рівні підприємства конкурентоспроможність означає його спроможність до ефективної виробничої та економічної діяльності для забезпечення прибуткового фінансового результату. Отже, конкурентоспроможність підприємства може розглядатися як здатність забезпечувати виробництво та збут конкурентоспроможної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Під поняттям конкурентоспроможності суб'єктів господарювання слід розуміти здатність суб'єкта господарювання адекватно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі з метою забезпечення рентабельності не менш ніж на середньогалузевому рівні. Одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств є оптимізація ресурсоспоживання на всіх етапах функціонування без погіршення якісних складових процесу виробництва. Зазначене дозволить при зростанні вартості виробничих ресурсів забезпечити несуттєве зростання загальної собівартості, внаслідок чого підприємство не лише збереже конкурентні позиції на ринку збуту продукції, а й покращить їх в умовах нераціонального використання підприємствами-конкурентами наявних виробничих ресурсів. Виробництво якісної продукції при оптимальному ресурсоспоживанні розглядається не тільки як фактор підвищення конкурентоспроможності, а й як умова функціонування підприємства на ринку.

## **5.2. Основні складові конкурентного середовища**

Конкурентне середовище - це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальноринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу - відносинами між ними.

Конкурентне середовище не можливо чітко відділити від поняття ринок. Оскільки ринок одночасно може об'єднувати декілька конкурентних середовищ, класифікація останнього повинна бути більш диференційована (табл. 5.1).

Модель п'яти сил конкуренції Портера (1980 р.) є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку.

Згідно класичної моделі конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як (рис. 5.2.):

- суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;
- загроза входу в галузь нових конкурентів;
- економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників;
- економічні можливості та купівельні спроможності покупців.

**Класифікація конкурентного середовища**

Класифікаційна ознака	Види конкурентного середовища
Об'єкт купівлі	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання (конкурентне середовище товарів тривалого та короткочасного використання));</li> <li>➤ конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування; конкурентне середовище охорони здоров'я; конкурентне середовище освіти);</li> <li>➤ конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, учбових закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації та надають її у разі необхідності різним установам, підприємствам та організаціям);</li> <li>➤ конкурентне середовище науково-технічних розробок;</li> <li>➤ конкурентне середовище капіталів (конкурентне середовище грошей та конкурентне середовище цінних паперів);</li> <li>➤ конкурентне середовище трудових ресурсів.</li> </ul>
Територіальна ознака	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції);</li> <li>➤ міжнародне конкурентне середовище (включає виробників декількох країн);</li> <li>➤ національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції);</li> <li>➤ міжрегіональне конкурентне середовище (формується на границі регіонів та характеризується особливостями функціонування підприємств у граничному ринковому просторі регіонів);</li> <li>➤ регіональне конкурентне середовище;</li> <li>➤ міжрайонне конкурентне середовище (формується на границі районів та характеризується особливостями взаємодії підприємств даних районів);</li> <li>➤ районне конкурентне середовище;</li> <li>➤ місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає підприємства, які здійснюють діяльність в конкретно обумовленому місці);</li> <li>➤ конкурентне середовище підприємства.</li> </ul>

Класифікаційна ознака	Види конкурентного середовища
За моделями конкуренції на ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ конкурентне середовище досконалої конкуренції;</li> <li>➤ конкурентне середовище чистої монополії (види: конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетареальної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії.);</li> <li>➤ конкурентне середовище олігополії (види: конкурентне середовище, в якому між олігополіями відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними);</li> <li>➤ конкурентне середовище монополістичної конкуренції.</li> </ul>

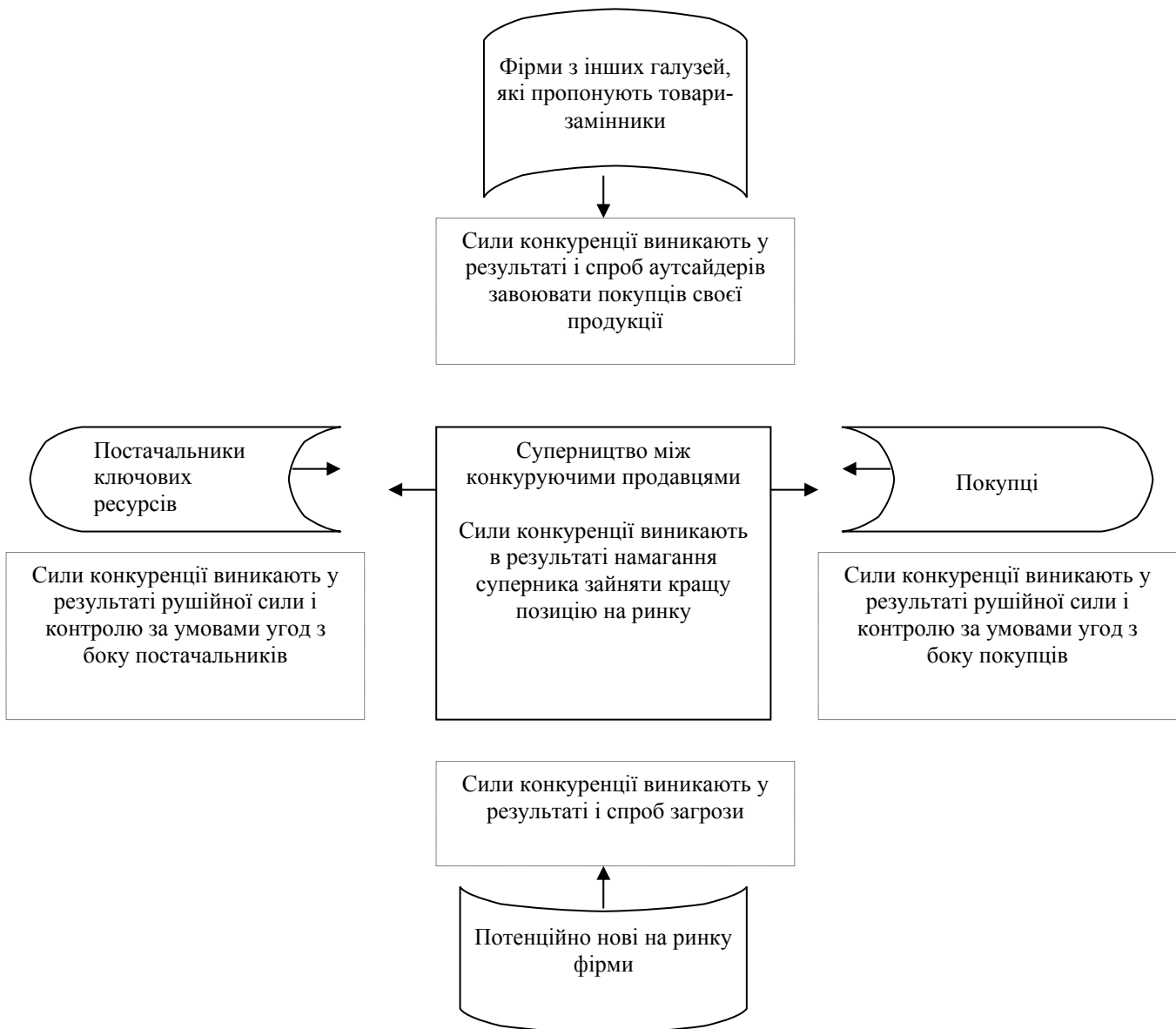


Рис. 5.2. Модель п'яти сил конкуренції

П'ять чинників конкуренції відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, що вже закріпилися на ринку. Покупці, постачальники, товари - замітники та претенденти на вхід до галузі - це "конкуренти" підприємства на певному ринку, що відіграють різну роль залежно від обставин.

У моделі М. Портера значення і сила впливу кожного з факторів конкуренції змінюється від ринку до ринку і визначає ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво, збут продукції і прибутковість бізнесу. Постачальники і покупці, намагаючись використати сприятливу для них ситуацію, знижують прибуток фірми. Конкуренція всередині галузі також знижує прибуток, тому що для підтримки конкурентних переваг доводиться збільшувати витрати (на рекламу, організацію збуту, НДДКР), або втрачати прибуток за рахунок зниження цін. Наявність товарів-замінників зменшує попит і обмежує ціну, яку фірма може запросити за свій товар. З погляду вхідних бар'єрів, дія чинників, представлених у моделі, багато в чому визначається, з одного боку, наявністю реальних і потенційних конкурентів, з іншого - перешкодами для входу на ринок. Всі вищезгадані чинники створюють умови для динамічного розвитку конкуренції і «застарівання» наявних конкурентних переваг.

З-поміж всіх конкурентних сил найбільший вплив здійснює конкуренція серед організацій однієї галузі. Кожна з конкуруючих фірм-виробників різних версій одного і того ж товару або послуги даної ринкової ніші, здійснюючи діяльність, прагне зміцнити та розширити свої позиції на ринку.

Основними рисами такої міжфірмової конкурентної боротьби є:

- боротьба за більш вигідну ринкову позицію (прагнення кожного завоювати свою ринкову нішу споживача);

- конкурентні стратегії, які фірми-суперники можуть сформувавши та шляхи, які вони можуть знайти для реалізації стратегій різні;

- нові конкурентні умови можуть прийматися час від часу одним або багатьма суперникам; частота змін залежить від ринкового успіху, а тривалість конкурентних зусиль - від стратегії фірм-суперників;

- фірма має вагомні причини вибирати конкурентні стратегії, які в рівній мірі не можуть бути незімітованими і необійденними; пропонуючи покупцям те, що не може бути швидко, легко і дешево продубльовано, фірма отримує не лише ринковий успіх, але й унікальний конкурентний результат, який може бути виражений в отриманні надприбутку;

- міжфірмове суперництво приносить одним фірмам успіх, іншим – поразку; стратегічний успіх може надати фірмі можливість впливати і навіть контролювати напрямок дій ринкових сил і конкурентних зусиль; результатом акцій і контракцій є створення нових умов ринкового попиту і пропозиції, але самі вони, контролюючи ринкову ситуацію, можуть бути підпорядковані конкретним ринковим подіям; стратегії фірм-конкурентів впливають на ринок, а ринок в свою чергу на вибір тих стратегій, які можуть бути застосовані з певним очікуваним успіхом тільки в даних умовах конкретного ринку.

### **5.3. Конкурентоспроможність товару та методи її оцінки**

Успішність функціонування будь-якого підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, що пропонується ним споживачам. Оцінка конкурентоспроможності продукції – визначення її рівня, що дає відносну характеристику здатності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в даний період порівняно з продукцією конкурентів.

Оцінка конкурентоспроможності продукції необхідна для обґрунтування прийнятих рішень при: комплексному вивченні ринку; оцінці перспектив продажу конкретних вітчизняних товарів для внутрішнього і зовнішнього ринків; оцінці перспектив закупівлі конкретних імпортованих і вітчизняних зразків товарів; встановленні і коригуванні цін нових товарів вітчизняного виробництва, експортних і імпортованих товарів; коригуванні цін при надходженні нової партії відомого товару; контролі якості експортних товарів; знятті товарів з експорту або їх модернізації; припиненні закупівлі імпортованих товарів; підготовці інформації для реклами нових товарів вітчизняного виробництва, імпортованих товарів, товарів для експорту; оптимізації торгового асортименту; формуванні товаровиробниками політики в області якості і конкурентоспроможності; позиціонуванні продукції; прийнятті управлінських рішень щодо доцільності витрат на розробку, проектування і серій.

У сучасній вітчизняній та зарубіжній спеціалізованій літературі виділяють наступні методичні аспекти щодо оцінки конкурентоспроможності товару:

- методична база повинна будуватися відповідно до суті товару як продукту, призначеного для продажу і подальшого споживання; при визначенні конкурентоспроможності товару оцінюється те, наскільки краще/гірше, порівняно з товарами конкурентами він задовольняє запити користувачів, а при обстеженні чинників - наскільки вони сприяють або перешкоджають досягненню конкурентоспроможності товару;

- при виявленій проблемі конкурентоспроможності товару її вирішення доцільно здійснювати на основі маркетингового дослідження, що передбачає вивчення ставлення покупців до товарів підприємства і його конкурентів, а також переваг та недоліків внутрішнього середовища фірми; ефективності використання можливостей і уникнення загроз її зовнішнього оточення;

- оцінка конкурентоспроможності товару повинна проводитися періодично, а не лише при виникненні проблемної ситуації (вживання превентивних заходів на основі виявлення сигналів про потенційне погіршення конкурентоспроможності товару ефективніше, ніж спроба підвищити його реальну низьку конкурентоспроможність);

- оскільки товари орієнтовані на певні сегменти покупців, складові конкурентоспроможності товару є технічні, економічні і комерційні характеристики продукту, якими більшість покупців конкретного сегменту в основному керуються при виборі того або іншого товару;

- перелік значущих для покупців складових конкурентоспроможності товару має специфіку залежно від типу останнього, тому з'являється

необхідність виділення складових конкурентоспроможності у кожному конкретному випадку;

- визначення набору складових конкурентоспроможності товару - ключовий момент оцінки; при цьому на перший план необхідно висувати ті, які мають найбільшу значущість для покупця; визначення «ваги» кожного параметра може проводитися як за допомогою експертних, так і соціологічних методів; найбільш значущі параметри повинні досліджуватися в першу чергу, що не виключає вивчення другорядних складових, які в деяких випадках можуть робити відчутний вплив на ринковий успіх товару;

- етапи оцінки конкурентоспроможності товару мають специфіку залежно від конкурентної ситуації на ринку, виду товару, завдань оцінки, діяльності й стану підприємства, продукти якого оцінюються.

Конкурентоспроможність у загальному вигляді визначається співвідношенням корисного ефекту до сумарних затрат, які включають витрати, що пов'язані з придбанням та експлуатацією товару.

Корисний ефект товару характеризує фактичну здатність товару задовольняти конкретну потребу покупця. Він розраховується як інтегральний показник якості товару, що включає три групи показників: основні характеристики товару (технічні, конструктивні); параметри, що регламентуються (відповідають стандартам); параметри і ознаки, що характеризують естетичні властивості товару (дизайн, упаковка і т.д.). Кожен показник входить в інтегральний показник зі своєю вагою, залежною від його значущості для споживача.

Споживчі властивості - це характеристики товару, спрямовані на задоволення вимог споживача, які він пред'являє до товару з урахуванням умов його використання за призначенням. Вимірюється в натуральних одиницях, грошовому виразі або в умовних балах (для об'єктів з кількома важливими параметрами, що доповнюють один одного).

Сукупні витрати протягом життєвого циклу - витрати, які обов'язково потрібно зробити, щоб одержати від об'єкта відповідний корисний ефект. Приймаючи рішення про купівлю, покупець враховує не тільки ціну товару, але і те, в скільки йому обійдеться експлуатація, утримання товару в процесі його використання. Тому, визначаючи рівень конкурентоспроможності товару, слід враховувати витрати споживача на придбання й експлуатацію товару, а не лише оцінювати товар за мірою його відповідності конкретним потребам.

Разом всі витрати складають величину ціни споживання - обсяг коштів, необхідний споживачу впродовж усього строку служби товару.

У загальному виді елементами ціни споживання виступають: ціна товару; витрати на транспортування товару до місця використання; вартість установки, монтажу, приведення в дієдатний стан; навчання обслуговуючого персоналу; витрати на паливо (електроенергію); заробітна плата обслуговуючого персоналу; витрати на післягарантійний сервіс та придбання запасних частин; податки; витрати на утилізацію виробу після закінчення строку експлуатації; непередбачені витрати; інші елементи, які характеризують індивідуальні властивості товару.



Конкурентоспроможність об'єктів, для яких неможливо розрахувати корисний ефект чи сукупні витрати, можна визначити за результатами експериментальної перевірки за конкретних умов споживання, пробного продажу, експертних та інших методів.

Найбільшою конкурентоспроможністю на ринку володіє той товар, який завдяки своїм споживчим властивостям забезпечує найбільший корисний ефект по відношенню до ціни споживання.

Але визначити, чи відповідає потенційно товар даній умові, можна лише в результаті порівняльного аналізу сукупних характеристик товару з товарами-конкурентами за ступенем задоволення конкретних потреб і за ціною споживання.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності товару, відбивана в сучасній економічній літературі, заснована на обліку тільки двох, хоч і інтегральних, показників - його якості і ціни споживання, тобто конкурентоспроможність можна представити як функцію цих двох показників:

$$K_m = f(E_n / C_{\text{спож}}), \quad (5.1)$$

де  $K_m$  - конкурентоспроможність товару;

$E_n$  - корисний ефект товару;

$C_{\text{спож}}$  - ціна споживання товару.

На практиці критерії, за якими споживач оцінює і вибирає товар, включають набагато більше число показників, ніж ціна і якість. Тому, при оцінці конкурентоспроможності товару необхідно враховувати не тільки вимоги споживача до його ціни та якості, але й інші фактори (забезпеченість запчастинами, організація сервісу, репутація країни-виробника і конкретного постачальника; ступінь популярності марки та прихильності до неї споживача. На різних ринках ваги кожного з цих критеріїв можуть бути різними, а тому оцінку конкурентоспроможності слід проводити для кожного ринку окремо.

Залежно від мети оцінювання може бути визначена прогнозована (очікувана здатність товарів задовольняти потреби) чи реальна (фактична здатність товарів задовольняти потреби) конкурентоспроможність. Для розрахунку прогнозованої конкурентоспроможності можливо застосувати показники, нормовані стандартами, передбачені при проектуванні та розробці чи властиві товарам, що займають домінуюче положення на ринку (ціна лідера, переважна ціна). Для оцінки реальної конкурентоспроможності слід визначити справжні значення показників за допомогою емпіричних й евристичних методів (органолептичних, вимірювальних, експертних тощо).

Якщо в показнику конкурентоспроможності врахувати всі критерії споживачів конкретного ринку, то він відобразить лише очікувану, а не реальну конкурентоспроможність, бо для успішного продажу товару необхідно, щоб він з'явився на тому ринку, на якому дійсно потрібний, в потрібній кількості, в потрібний момент часу, щоб споживач був підготовлений до появи даного товару, а маркетингова програма була б краща, ніж у конкурентів. Все це залежить від ефективного виконання маркетингових функцій: вивчення ринку,

управління розробкою і виробництвом товару, управління збутом і просуванням.

Таким чином, враховуючи концепцію маркетингу, можливо говорити про ширше розуміння реальної конкурентоспроможності товару, яке залежить не тільки від співвідношення «якість-ціна» і, не тільки від відповідності критеріям споживачів, але і від конкурентоспроможності всієї маркетингової діяльності фірми.

У цілому, для визначення конкурентоспроможності продукції продуценту необхідно знати: конкретні вимоги потенційних покупців (споживачів) до пропонованого на ринку товару; можливі розміри та динаміку попиту на продукцію; розрахунковий рівень ринкової ціни товару; очікуваний рівень конкуренції на ринку відповідних товарів; визначальні параметри продукції основних конкурентів; найбільш перспективні ринки для відповідного товару та етапи закріплення на них; термін окупності сукупних витрат, пов'язаних із проектуванням, продукуванням і просуванням на ринок нового товару.

Існують різні підходи до визначення показника конкурентоспроможності товару. Використання одного (інтегрального) показника або системи індикаторів для визначення конкурентоспроможності передбачає порівняння їх переваг і недоліків, можливостей і обмежень згідно цілям дослідження.

Проблема вибору конкретного показника конкурентоспроможності товару (або їх групи) розв'язується шляхом приведення його у відповідність з певними критеріями. Зокрема, показник повинен:

- уособлювати показник ефективності, оскільки сам феномен конкурентоспроможності відображає ефективність сукупності процесів бізнесу відносно певного товару;
- відображати результат бізнес-процесів виробництва, просування і реалізації певного товару;
- бути об'єктивним, таким, що по можливості виключає експертні оцінки, і відображати прояв конкурентоспроможності в зовнішньому середовищі;
- враховувати баланс інтересів виробника і споживача;
- створювати зручність для проведення факторного аналізу (величина показника конкурентоспроможності повинна бути статистично значущою величиною, варіабельною, чутливою до зміни параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства).

Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції на практиці застосуються різноманітні методи.

Вибір конкретного методу (методики) визначення конкурентоспроможності залежить від специфіки продукту (споживчий товар чи продукція промислового призначення), обсягів доступної інформації, терміновості отримання результатів оцінки, аудиторії, на яку вони розраховані, ресурсних (у т.ч. бюджетних) обмежень тощо. Основні методи оцінки конкурентоспроможності товару в залежності від критеріїв оцінки відображені в табл. 5.2.

Найбільш відомі моделі та методи оцінки конкурентоспроможності продукції можна розділити на дві групи: аналітичні і графічні методи.

## Методи оцінки конкурентоспроможності товару

Критерій	Види методів
Принцип, що використовується	<ul style="list-style-type: none"> <li>- органолептичні, реєстраційні, вимірювальні, соціологічні (застосовуються при оцінці одиничних критеріїв конкурентоспроможності);</li> <li>- маркетингові (використовується для визначення поширеного критерію конкурентоспроможності – частки на ринку групи товарів, товаровиробників, організацій сфери послуг);</li> <li>- експериментальні (застосовуються при оцінці одиничних критеріїв конкурентоспроможності, а також у рамках споживчої експертизи), дозволяють оцінити рівень якості товарів в реальних умовах експлуатації; мають високу достовірність, хоча трудомісткі і тривалі; особливо цінні результати порівняльних випробувань, які передбачають перевірку товару в реальних умовах експлуатації;</li> <li>- розрахункові (застосовуються для визначення групового і узагальненого критеріїв);</li> <li>- статистичні (використовуються при оцінці конкурентоспроможності товарів за результатами їх продажу (виявлення «лідерів продажу»), послуг зв'язку);</li> <li>- аналітичні (широко використовуються при оцінці групових критеріїв, зокрема продукції конкурентів).</li> </ul>
Номенклатура критеріїв	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прямі (засновані на номенклатурі критеріїв, що включає як мінімум якість (рівень якості) і ціну, і дозволяють розраховувати інтегральний показник якості або оцінювати відношення якість/ціна);</li> <li>- непрямі (засновані на номенклатурі, що включає один з двох основних критеріїв - якість або ціну чи інші критерії, які опосередковано характеризують якість або відношення якість/ціна (для непрямой оцінки споживачем конкурентоспроможності ряду послуг (медичних і туристичних, з ремонту, будівництва житла) використовується критерій «імідж», за яким опосередковано судять про якість послуг; приклад опосередкованої характеристики «якість - ціна» легкових автомобілів - ступінь їх угону))</li> </ul>
Ступінь врахування різноманітних якісних і цінових аспектів товару	<ul style="list-style-type: none"> <li>- метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом її порівняння з продукцією конкурентів за якістю;</li> <li>- метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом врахування лише одного, найбільш важливого якісного показника, і продажної ціни;</li> <li>- метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом аналізу обґрунтованого переліку значущих якісних показників та повних витрат споживача на придбання та використання (споживання) продукції</li> </ul>

Критерій	Види методів
Стадії життєвого циклу товару на період оцінки	- методи, що застосовуються на стадіях проектування та виготовлення продукції (використовуються для прогнозування конкурентоспроможності, визначення шляхів підвищення якості і зниження ціни споживання нових зразків товарів); - методи, що застосовуються на стадіях реалізації та експлуатації
Спосіб відбору якісних та цінових аспектів товару	- відбір здійснюється суб'єктами оцінки; - відбір здійснюється на основі опитування експертів (у т.ч. фахівців зі збутових і виробничих підрозділів підприємства, представників керівництва тощо); - відбір здійснюється на основі опитування репрезентативної вибірки споживачів
За показниками, на основі яких здійснено оцінку	- диференційований; - комплексний; - змішаний

Найчастіше аналітичний розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару ( $K_{\text{інт}}$ ) здійснюють за формулою:

$$K_{\text{інт}} = I_{\text{ТП}} / I_{\text{ЕП}}, \quad (5.2)$$

де  $K_{\text{інт}}$  - інтегральний показник конкурентоспроможності товару;

$I_{\text{ТП}}$  - індекс технічних параметрів (індекс якості);

$I_{\text{ЕП}}$  - індекс економічних параметрів (індекс цін).

Для розрахунку індексу технічних параметрів використовують формулу:

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n q_i * v_i, \quad (5.3)$$

де  $q_i$  - одиничний показник  $i$ -го технічного параметра;

$v_i$  - коефіцієнт вагомості  $i$ -го параметра.

Численні одиничні показники технічних параметрів визначаються таким чином:

$$q_i = P_{\text{оцін}} / P_{\text{баз}}, \quad (5.4)$$

де  $P_{\text{оцін}}$  - значення конкретного параметра оцінюваного виробу;

$P_{\text{баз}}$  - значення цього ж параметра базового виробу.

Для розрахунку індексу економічних параметрів використовують формулу:

$$I_{EP} = C_{спож}^{оцін} / C_{спож}^{баз} , \quad (5.5)$$

де  $C_{спож}^{оцін}$ ,  $C_{спож}^{баз}$  - ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів, що розраховується у наступний спосіб:

$$C_{спож}^{оцін} = C_{продажу} + M , \quad (5.6)$$

де  $C_{продажу}$  – продажна ціна товару;

$M$  - сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

Якщо  $K_{інт} > 1$ , то оцінюваний товар вважається більш конкурентоспроможним, ніж товар-аналог, обраний як база для порівняння.

Якщо  $K_{інт} < 1$ , то рівень конкурентоспроможності оцінюваного товару є нижчим, ніж у товару - суперника.

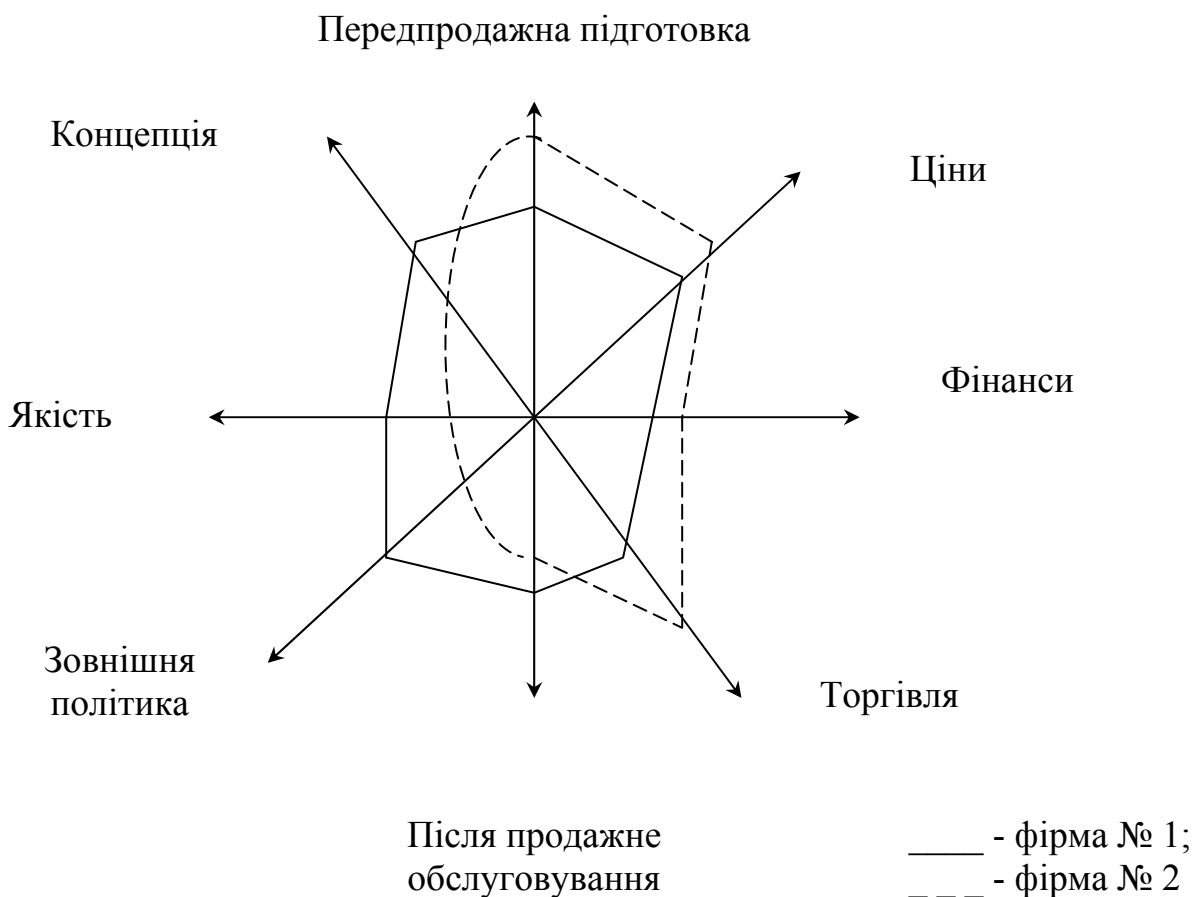
Якщо  $K_{інт} = 1$ , то ця ситуація інтерпретується як тотожність рівнів конкурентоспроможності обох товарів. Безумовно, мета виробника - отримати  $K_{інт} > 1$ , цілеспрямовано збільшуючи  $I_{ТП}$  та зменшуючи  $I_{EP}$ .

Перевагами даного аналітичного методу є достатньо просте порівняння з товарами-конкурентами; загальний аналіз робиться на основі аналізу окремих показників. Недоліки: застосування експертного методу, важкість у визначенні параметрів та їх значимості.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності товару базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності. На рис. 5.3 співставленні багатокутники конкурентоспроможності двох фірм за восьми критеріями. Відповідно, кожній з восьми осей з використанням певного масштабу виміру відмічаються крапки, що відповідають значенням критеріїв. Лінія, що проходить через них, утворює багатокутник. Але описаний метод не дозволяє встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності і відповідно її рівня. Для більш досконалої графічної оцінки доцільніше будувати багатокутники на понад двадцяти осях, що відповідатимуть відповідним одиничним критеріям.

Для оцінки конкурентоспроможності виробу з точки зору продавця важливо пам'ятати, що на сучасному ринку фірми намагаються продавати не окремі товари, а весь комплекс пов'язаних з товарами послуг, важливих для покупців. Отже він оцінює конкурентоспроможність із зовсім нових, більш прийнятних для нього і більш важких для виробника позицій.

Основним фактором підвищення ефективності виробництва є організація виробництва конкурентоспроможної продукції, що досягається за рахунок підвищення технічного рівня виробничих процесів, вдосконалення управління, організації виробництва і праці, зміни обсягу і структури виробництва, поліпшення якості природних ресурсів та інші.



**Рис. 5.3. Багатокутники конкурентоспроможності**

#### Запитання для самоконтролю

1. Що являє собою конкурентне середовище підприємства?
2. На аналіз яких складових конкурентного середовища спрямована модель "П'яти сил конкуренції" М.Портера?
3. Які фактори впливають на інтенсивність суперництва між підприємствами (силу конкурентної боротьби)?
4. За допомогою яких методик і показників визначається рівень інтенсивності конкуренції на конкретному ринку?
5. За якими критеріями здійснюється типологізація конкурентів?
6. Охарактеризуйте підходи до аналізу конкурентів, виділіть їх переваги та недоліки
7. На яких об'єктах, на думку Майкла Портера, слід концентрувати увагу під час аналізу конкурентів?

#### Питання для самостійного вивчення

1. Послідовність аналізу конкурентів за допомогою карти стратегічних груп конкурентів.
2. Державна політика в сфері регулювання конкуренції
3. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції

### Питання для дискусії

1. Сутність методу розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності товару.
2. Фактори, що впливають на рівень якості продукції.
3. Місце стандартизації у забезпеченні якості і конкурентоспроможності продукції.
4. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару.
5. Перспективні шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств.

### План семінарського заняття

1. Поняття конкуренції та конкурентоспроможності в системі ринкових відносин.
2. Основні складові конкурентного середовища.
3. Конкурентоспроможність товару та методи її оцінки.

### Теми рефератів

1. Критерії оцінки конкурентоспроможності продукції.
2. Принципи оцінки конкурентоспроможності товарів.
3. Стадії оцінки рівня конкурентоспроможності товару.
4. Методи оцінки конкурентоспроможності товарів?

### Тести

**1. З-поміж всіх конкурентних сил (за моделлю М. Портера) найбільший вплив здійснює:**

- a) суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- b) конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними заміниками та конкурентоспроможні за ціною;
- c) загроза входу в галузь нових конкурентів.

**2. Сила впливу різноманітних груп споживачів на інтенсивність конкуренції є значною за наявності таких умов:**

- a) придбана продукція складає значну частину бюджету споживача, що робить його більш чутливим до змін цін, якості та інших комерційних характеристик виробу;
- b) відсутність ефективних заміників продукції, що постачається, зменшує можливість вибору і зменшує рівень вимог за характерами виробів, що постачаються;
- c) продукція, яку купують, не має суттєвого впливу на якість кінцевої продукції, яку виробляє споживач;
- d) всі відповіді вірні.

**3. Відповідно до Закону України "Про захист економічної конкуренції" суб'єкт господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо:**

- a) на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;

b) його частка на ринку товару перевищує 40 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції;

c) його частка на ринку товару становить менше 35 відсотків, але він не зазнає значної конкуренції;

d) сукупна частка не більше ніж двох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 відсотків.

**4. Спростування неправдивих, неточних або неповних відомостей – це вид відповідальності:**

a) за вчинення дій, визначених Законом як недобросовісна конкуренція;

b) у разі встановлення факту неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки;

c) у разі встановлення факту дискредитації господарюючого суб'єкта (підприємця).

**5. Якщо коефіцієнт відносної концентрації  $K > 1$ :**

a) ринок неконцентрований;

b) ринок висококонцентрований;

c) ринок низькоконцентрований.

**6. Основними критеріями конкурентоспроможності товарів виступають:**

a) безпечність;

b) доступність;

c) достовірність;

d) всі відповіді вірні.

**7. У процесі оцінки і управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати інтереси обох суб'єктів ринкових відносин (споживачів і виробників). Це принцип.....:**

a) принцип квазістабільності ринкової кон'юнктури;

b) принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку;

c) принцип протилежності цілей і засобів;

d) принцип оцінки з позиції певного суб'єкта ринку: виробника, продавця, споживача.

**8. Недоліками й обмеженнями інтегрального показника конкурентоспроможності виступають:**

a) ранжування конкурентну позицію тільки по одному значенню;

b) переважне використання експертних оцінок

c) результат залежить від адекватності вибору системи показників;

d) ускладнено проведення кількісного факторного аналізу.

**9. Перевагами аналітично-розрахункового методу оцінки конкурентоспроможності товару є:**

a) кожному товару може бути поставлено у відповідність будь-яке число, що значно полегшує порівняння їх конкурентоспроможності (чим більше число, тим більш конкурентоздатний продукт);

b) достатньо просте порівняння з товарами-конкурентами;

c) метод дозволяє визначити ступінь відхилення даного продукту від ідеалу, що і визначає його конкурентоспроможність.



**10.Метод оцінки конкурентоспроможності, який базується на використанні і співставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння - це:**

- a) диференціальний метод;
- b) комплексний метод;
- c) змішаний метод.

**Задачі**

1. АТ „Норд”, відомий вітчизняний виробник побутової техніки, планує вийти на ринок однієї з країн Далекого Сходу. Національне виробництво побутових холодильників у цій країні задовольняє попит лише на 20-25%, тому інтерес з боку експортерів-виробників цієї продукції досить великий. Основним конкурентом виступає фірма „Лехел”, продукція якої вже захопила 20% досліджуваного ринку.

АТ „Норд” розглядає можливість виходу на ринок даної країни з холодильниками марок „Фріз” та „Сіріус”. Параметри якості холодильників наведено в табл.1, а вартісні характеристики — у табл.2.

Таблиця 1

Основні параметри якості холодильників підприємств „Норд” та „Лехел”

Параметр	Розмірність параметра	Марка холодильника підприємства			Коефіцієнт вагомості параметра
		АТ „Норд”		„Лехел”	
		„Фріз”	„Сіріус”		
Надійність (ресурс)	тис. год.	130	100	130	0,30
Температура низькотемпературного відділення (НТВ)	°С	-15	-12	-12	0,19
Ємність НТВ	дм <sup>3</sup>	50	40	60	0,20
Дизайн, у балах за 10-бальною шкалою	бал	6	4	5	0,15
Об'єм	л	280	250	240	0,16

Таблиця 2

Вартісні характеристики холодильників підприємств „Норд” та „Лехел”

Вартісні характеристики	Марка холодильника		
	„Фріз”	„Сіріус”	„Лехел”
Ціна (Цпр), грн	1700	1400	1700
Сумарні витрати споживачів за весь термін експлуатації (М), грн	4500	6600	5000

Необхідно: Визначити інтегральні показники конкурентоспроможності двох марок холодильників підприємства „Норд” стосовно холодильника фірми „Лехел” і обґрунтувати рішення про доцільність виводу продукції на досліджуваний ринок

2. Мале підприємство «Ауріка-бізнес» освоїло виробництво трьох видів побутової техніки — ваги побутові ДВП-5М, ваги побутові НПП-2, ваги підлогові ДВП-130.

Необхідно: Розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності товару за окремими видами побутової техніки і за цим показником визначити вид побутових ваг, який є найбільш конкурентоспроможним на ринку. Необхідні для розрахунків вихідні дані наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Вихідні дані по окремих видах вагів для розрахунку групових та інтегрального показників конкурентоспроможності продукції

Параметри	Оціночні значення параметрів по výroбах, балів					
	Ваги побутові ДВП-5М		Ваги побутові НПП-2		Ваги підлогові ДВП-130	
	Еталонний виріб	Виріб фірми «Ауріка-бізнес»	Еталонний виріб	Виріб фірми «Ауріка-бізнес»	Еталонний виріб	Виріб фірми «Ауріка-бізнес»
<b>Споживчі</b>						
Надійність (дієздатність шкали)	8	6,2	7	5,8	8	5,2
Довговічність (міцність і некорозійність металу)	7	6,1	6	5,6	7	6,2
Зручність користування (дія механізму, форма, маса)	6	6,4	7	5,6	7	5,8
Дизайн (зовнішнє оформлення)	8	7,6	8	6,4	8	6,2
Гарантійне обслуговування	8	7,1	8	6,4	7	6,1
Упаковка	6	5,6	6	2,4	6	5,8
<b>Економічні</b>						
Продажна ціна	6	8,2	7	9,0	7	7,1
Витрати на ремонт	6	5,9	6	5,8	5	3,8
Вартість обслуговування	5	5,1	7	5,2	7	5,8
Непередбачувані витрати	3	2,7	3	2,1	3	2,0

\* Оціночні значення параметрів по výroбах у балах розраховано відносно до максимально можливої кількості балів – 10

### Додаткові рекомендації

Методика, що дозволить перевести усі технічні показники в єдину шкалу вимірювання:

1. На першому етапі рейтингова оцінка здійснюється на основі підрахунку відносних відхилень показників кожної моделі від найкращих значень таких показників інших моделей за формулою:

$$R_j = \sum_{i=1}^n \frac{X_{\max} - X_{ij}}{X_{\max} - X_{\min}} + \sum_{i=1}^n \frac{X_{ij} - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (5.7)$$

де  $R_j$  - сума рейтингових оцінок конкретної моделі за кожним з показників, що характеризують окрему технічну складову;

$X_{ij}$  - значення  $i$ -го показника  $j$ -ї продукції;

$X_{\max}$  - максимальне значення  $i$ -го показника;

$X_{\min}$  - мінімальне значення  $i$ -го показника.

Перша частина формули використовується для оцінки показників, підвищення яких має позитивне значення на конкурентоспроможність продукції (наприклад, максимальна потужність), друга частина - для оцінки показників, підвищення яких має негативний ефект (наприклад, витрати палива на 100 км).

2. На другому етапі визначається середнє арифметичне значення суми рейтингових оцінок конкретної продукції за всіма показниками, що характеризують технічну сферу, за формулою:

$$R_{\text{ср}j} = \frac{R_j}{n}, \quad (5.8)$$

де  $R_{\text{ср}j}$  - середнє арифметичне суми рейтингів конкретної продукції за всіма показниками технічної сфери;

$n$  - кількість показників, за якими проводився розрахунок в технічній сфері.

За результатами розрахунку визначається місце кожної продукції в рейтингу за технічною сферою. Найкращою за якістю вважається продукція, середнє арифметичне значення суми рейтингових оцінок якої має найнижче значення.

Наступним етапом є проведення порівняння за ціновим діапазоном реалізації даної продукції із якісними показниками – для кожної моделі потрібно провести розрахунок коефіцієнту конкурентоспроможності за критерієм якість-ціна за наступною формулою:

$$K_k = \frac{1/R_{\text{ср}j}}{C_j}, \quad (5.9)$$

де  $R_{\text{ср}j}$  - середнє арифметичне суми рейтингів  $j$ -ої продукції за всіма показниками технічної сфери;

$C_j$  – ціна реалізації  $j$ -ої продукції.

Найкращою та конкурентоспроможною за критерієм якість-ціна вважається продукція, значення коефіцієнту конкурентоспроможності якої має найбільше значення.

### Приклади вирішення типових задач

1. На підставі наявних даних щодо технічних та економічних показників реалізації автотранспортних засобів групи Chevrolet визначити найконкурентоспроможну модель

Таблиця 4

Автомобілі групи Chevrolet	Робочий об'єм двигуна	Витрата палива у місті, л / 100 км	Витрата палива за містом, л / 100 км	Габарити (Довжина), см	Габарити (Ширина), см	Габарити (Висота), см	Споряджена маса, кг	Повна маса, кг	Об'єм багажного відділення, л	Діаметр розвороту	Ємність паливного баку, л.	Ціна, грн
Chevrolet Camaro	3564	14,0	8,5	4836	1918	1376	1696	2250	320	11,5	72	1003596
Malibu	2384	10,8	6,0	4865	1855	1465	1520	2100	545	11,9	73	534600
Cruze седан	1598	8,8	5,1	4603	1788	1477	1300	1834	450	10,9	60	367400
Orlando універсал	1362	8,1	5,5	4652	1836	1633	1528	2160	958	10,3	64	497200
Aveo седан	1398	7,7	4,9	4399	1735	1517	1098	1573	502	10,1	46	321200

Визначення найкращої за якістю продукцію з використанням формул 5.7-5.9 проведемо в табл. 5.

Таблиця 5

## Визначення найкращої за якістю продукцію

Автомобілі групи Chevrolet	Робочий об'єм двигуна		Витрата палива у місті, л / 100 км		Витрата палива за містом, л / 100 км		Габарити (Довжина), см		Габарити (Ширина), см		Габарити (Висота), см		Споряджена маса, кг		Повна маса, кг		Об'єм багажного відділення, л		Діаметр розвороту		Ємність паливного баку		сума рейтингів		середнє арифметичне суми рейтингів		місце									
	Коефіцієнт	Місце	Коефіцієнт	Місце	Коефіцієнт	Місце	Коефіцієнт	Місце	Коефіцієнт	Місце	Коефіцієнт	Місце	Коефіцієнт	Місце	Коефіцієнт	місце	Коефіцієнт	місце	Коефіцієнт	місце	Коефіцієнт	місце	Коефіцієнт	місце	Коефіцієнт	місце	Коефіцієнт	місце								
Chevrolet Camaro	3564	0,0	1	14	1,00	5	8,5	1,00	5	4836	0,06	2	1918	0,00	1	1376	1,00	5	1696	0,00	1	2250	0,00	1	320	1,0	5	11,5	0,78	4	72	0,04	2	4,88	0,444	3
Malibu	2384	0,54	2	10,8	0,49	4	6	0,30 6	4	4865	0,00	1	1855	0,34	2	1465	0,65	4	1520	0,29	3	2100	0,22	3	545	0,65	2	11,9	1,00	5	73	0,00	1	4,486	0,408	2
Сuze седан	1598	0,89	3	8,8	0,17 5	3	5,1	0,05 6	2	4603	0,56	4	1788	0,71	4	1477	0,61	3	1300	0,66	4	1834	0,61	4	450	0,80	4	10,9	0,44	3	60	0,48	4	5,991	0,545	4
Orlando універсал	1362	1,00	5	8,1	0,06 3	2	5,5	0,16 7	3	4652	0,46	3	1836	0,45	3	1633	0,00	1	1528	0,28	2	2160	0,13	2	958	0,00	1	10,3	0,11	2	64	0,33	3	2,99	0,272	1
Aveo седан	1398	0,98	4	7,7	0,0	1	4,9	0,0	1	4399	1,00	5	1735	1,00	5	1517	0,45	2	1098	1,00	5	1573	1,00	5	502	0,71	3	10,1	0,00	1	46	1,00	5	7,14	0,649	5

Max	3564			14			8,5			4865			1918			1633			1696			2250			958			11,9			73		
Min	1362			7,7			4,9			4399			1735			1376			1098			1573			320			10,1			46		

Як бачимо із проведених розрахунків за даними технічними критеріями найякіснішою вважається Chevrolet Orlando універсал

В табл. 6 наведемо інформацію щодо розрахованого коефіцієнта якості, можливої ціни реалізації та проведемо розрахунок коефіцієнту конкурентоспроможності за критерієм якість-ціна.

## Визначення коефіцієнту конкурентоспроможності за критерієм якість-ціна

Автомобілі групи Chevrolet	Середнє арифметичне суми рейтингів	Ціна реалізації, грн	Коефіцієнт конкурентоспроможності за критерієм якість-ціна	Місце
Chevrolet Camaro	0,444	1003596	0,0000022	5
Malibu	0,408	534600	0,0000046	4
Cruze седан	0,545	367400	0,000005	2
Orlando універсал	0,272	497200	0,0000074	1
Aveo седан	0,649	321200	0,0000048	3

Проведені розрахунки дозволяють стверджувати, що потенційному споживачу із досліджуваного переліку продукції за визначеними технічними та ціновим критеріями доцільно придбати для користування Chevrolet Orlando універсал. Найгіршою моделлю, на підставі розрахунку, є Chevrolet Camaro.

**Рекомендована література:**

1. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: Підручник. К.: Таксон, 2004. – 704 с.

2. Завьялов Ф. Н., Каплина О. В., Зайченко Д. А. Ранговая оценка конкурентоспособности массового потребительского товара (на примере рынка хлебобулочных изделий) // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. №3 (47). С. 90-103.

3. Закон України «Про захист економічної конкуренції»: від 11 січня 2001 року № 2210-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 05.03.2017).

4. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.

5. Макаренко С. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом організації перманентних інноваційних процесів // Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпропетровськ, 2008. № 19. С. 292-299.

6. Макаренко С. М., Копосов Г. О., Олійник Н. М., Калинська Т. А. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах господарювання // Таврійський науковий вісник: Науковий журнал. Херсон, 2010. Вип. 68. С. 281-288.

7. Павлова В. А. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників споживчих товарів: дис. ...доктора економічних наук: 08.06.01. Дніпропетровськ, 2007. 453 с.

8. Портер Майкл Э. Конкуренция / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.

## **II. ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

### **Тема 6. МАРКЕТИНГ-ПЛАН**

*6.1. Логіка розроблення плану маркетингової діяльності*

*6.2. Оцінка привабливості ринкових сегментів*

*6.3. Стратегія маркетингу*

*6.4. Методи визначення ефективності рекламної діяльності*

#### **6.1. Логіка розроблення плану маркетингової діяльності**

Найголовнішим завданням розробки плану маркетингової діяльності є обґрунтування стратегії виходу підприємства на ринок та успішного функціонування на ньому. Для цього необхідно детально описати всі елементи маркетингового комплексу бізнес-проекту, якими є: продукція (послуги), ціна, ринок та просування продукції на ринок.

План маркетингової діяльності повинен дати відповіді на питання:

- на які властивості продукції (послуги) буде зроблено основний акцент (якість, ціна, сервісне обслуговування, система постачання продукції, ін.);
- яку стратегію буде використовувати підприємство при визначенні ціни на продукцію (послуги);
- як цінова стратегія підприємства буде узгоджена з системою ціноутворення основних конкурентів;
- які тенденції зміни ціни на аналогічну продукцію (послуги);
- які та як будуть організовані канали збуту продукції (послуг);
- чому обрано саме ці канали розподілу продукції (надання послуг) та якими будуть витрати на збут;
- які засоби реклами будуть використані для стимулювання збуту продукції (послуг) підприємства;
- яким буде бюджет рекламної кампанії;
- які спеціальні додаткові послуги буде запропоновано споживачам та якими будуть витрати на їх надання.

Внутрішня логіка розроблення плану маркетингової діяльності містить наступні етапи:

1. Опис продукції (послуг), з якою підприємство виходить на ринок.
2. Опис цільового ринкового сегменту.
3. Визначення конкретних маркетингових цілей та задач, яких підприємство прагне досягнути.
4. Обґрунтування маркетингової стратегії проникнення та завоювання ринку.
5. Обґрунтування цінової політики підприємства.
6. Вибір каналів збуту продукції (надання послуг) та основних партнерів по збуту продукції.
7. Опис комплексу заходів по підтримці просування товарів (послуг) підприємства на ринок.
8. Складання бюджету витрат на реалізацію плану маркетингу.

## 9. Розробка прогнозу обсягів продаж.

### 6.2. Оцінка привабливості ринкових сегментів

Вивчення попиту на товар та аналіз ринкових можливостей виробника цього товару тісно пов'язані з дослідженням ринкової сегментації. Через політику сегментації ринку, що її проводить суб'єкт господарювання, втілюється в життя найважливіший принцип маркетингу - орієнтація на споживача.

Сегмент ринку складається із споживачів, які однаково реагують на один і той самий набір спонукальних стимулів маркетингу.

Аналіз привабливості ринкових сегментів оцінюється шляхом застосування матриці БКГ. Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультативною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку.

Відносна частка ринку - це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці ( $<1$ ), якщо більше - то в ліву ( $>1$ ). Горизонтальна вісь («частка ринку») варіюється від 0,1 до 10, розподіли наносяться за логарифмічною шкалою.

Темп зростання ринку - це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до 20% і більше; 10% розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння.

Матриця БКГ дозволяє підприємству класифікувати кожний стратегічний господарський підрозділ, який відповідає за асортиментну групу або окремий товар підприємства з концентрацією на конкретному ринку, за його часткою ринку стосовно основних конкурентів та за темпами росту галузі.

В основі матриці БКГ лежать дві гіпотези:

- висока доля ринку означає наявність конкурентної переваги, пов'язаної з низькими витратами виробництва, тобто високою його рентабельністю;
- присутність на зростаючому ринку вимагає певних інвестицій для оновлення і розширення виробництва.

Переваги матриці БКГ:

- можливість використання як у рамках підприємства в цілому, так і по його підрозділах;
- можливість збалансувати портфель бізнесів в плані фінансування, поєднати види діяльності;



- простота, доступність, наочність;
- використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності, зменшення рівня суб'єктивізму.

Недоліки матриці БКГ:

- увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між продуктами відповідно до їх позиції на матриці. Рівень же віддачі інвестицій зрозуміти із матриці неможливо;

- надто приблизно оцінюються можливості продуктів. Наприклад, за матрицею „Собаки» повинні піти з ринку, тоді як значну їх кількість ще можна довгий час «Доїти». Аналогічно, «Знаки питання» повинні збільшувати частку ринку, хоча окремі з них перетворюються в «Собак» і вибувають;

- можуть бути труднощі, пов'язані з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку;

- надмірна спрощеність, а тому більшість чинників, які слід враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу.

Зважаючи на недоліки матриці БКГ, вона в даний час постійно вдосконалюється. Крім того, розробляються нові матриці. Так, по-суті, матриця Мак-Кінсі являє собою удосконалений варіант матриці БКГ, хоча при цьому вона є вже багатofакторною на відміну від двофакторної БКГ.

Матриця БКГ передбачає чотири типи стратегічних господарських підрозділів: «Зірки», «Дійні корови», «Важкі діти», «Собаки» і пропонує стратегії для кожної з них.

Товари, які охоплюють значні частки ринку в секторах економіки, що розвиваються, називаються «Зірками».

«Зірка» дає значні прибутки, але потребує значних коштів для фінансування розвитку. З часом розвиток галузі сповільнюється, і «Зірка» переходить у ранг «Дійної корови».

«Дійна корова» займає позиції лідера в досить зрілій галузі. Без значних витрат на маркетингові заходи такі товари дають чималі прибутки, які стають джерелами фінансування інших підрозділів.

«Важка дитина» - це товари тих стратегічних господарських підрозділів (СГП), які завоювали незначні частки ринку в галузях, що розвиваються. Вони не приносять великих прибутків, потребують значних інвестицій для збільшення ринкової частки. Підприємство або інтенсифікує маркетингову діяльність та фінансово підтримує виготовлення товарів цього СГП, або приймає рішення про вихід їх з ринку.

«Собака» - це товари СГП з обмеженим обсягом збуту в зрілих галузях або галузях, які переживають санацію. Ринок у такому разі не зростає, і робити ставку на розвиток таких підприємств недоцільно. Економніше припинити на них виробництво і взятися за перспективніший вид діяльності.

Застосування матриці БКГ дає змогу зіставляти позиції підрозділів підприємства по товарах і встановлювати ступінь збалансованості між ними в розрізі квадрантів матриці.

### 6.3. Стратегія маркетингу

Обрана стратегія маркетингу повинна полягати у приведенні можливостей підприємства у відповідність із ситуацією на ринку. Відповідно до цього підприємство докладно характеризує наступні положення: стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку підприємства, канали розподілу продукції, комунікації.

У стратегії проникнення на ринок підприємство описує послідовність своїх дій щодо: проникнення на новий ринок, введення нового товару на старий ринок, проникнення з товаром ринкової новизни на нові сегменти ринку.

Опис стратегії розвитку підприємства здійснюється відповідно до схеми (таблиця 6.1):

Таблиця 6.1

#### Стратегія розвитку підприємства

Інтенсивне зростання	Інтеграційний ріст (вертикальна інтеграція)	Диверсифікований ріст
Можливості підприємства при існуючих масштабах діяльності	Можливості інтеграції з іншими елементами маркетингової системи галузі	Можливості, що відкриваються за межами галузі
Глибоке проникнення на ринок	Регресивна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль постачальників)	Концентрична диверсифікованість (поповнення асортименту виробами, схожими на товари підприємства)
Розширення меж ринку	Прогресивна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль системи розподілу)	Горизонтальна диверсифікованість (поповнення асортиментів виробами, не схожими на товари підприємства, але цікавими для існуючих споживачів)
Удосконалення товару	Горизонтальна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль підприємства-конкуренти)	Конгломератна диверсифікованість (об'єднання в рамках однієї управлінської структури (підприємство, корпорація) виробництв, що належать до різних галузей господарства)

Невід'ємною складовою плану маркетингової діяльності є обґрунтування цінової політики підприємства, яка реалізується через цінові стратегії та повинна розглядатись у контексті загальної політики підприємства.

Встановлення ціни на продукцію (послугу) - одне з найскладніших та відповідальних рішень, яке приймається у ході розробки бізнес-проекту,

оскільки ціна безпосередньо впливає на ключові параметри бізнесу такі як - обсяг попиту, продаж, одержуваний прибуток. З іншого боку на ціну має вплив значна сукупність факторів: витрати на виробництво та реалізацію продукції; умови конкуренції; економічна ситуація; місце розташування підприємства; сезонні коливання попиту; психологія споживача і т. ін.

Встановлюючи ціну на продукцію (послуги), доцільно, в першу чергу, враховувати фактори:

- собівартість продукції (послуги);
- наявність унікальних властивостей продукції (послуги) підприємства;
- рівень та динаміку цін товарів (послуг) конкурентів та товарів-замінників.

Кінцева ціна встановлюється з врахуванням впливу усіх зовнішніх факторів. При цьому можуть бути враховані такі цінові стратегії:

1. Стратегія закріплення на ринку. Як правило цю стратегію застосовують при встановленні ціни на нові види продукції (послуг). Її суть - у встановленні низької ціни на продукцію з розрахунком на одержання більшого попиту та завоювання значної ринкової частки. Відповідно, внаслідок завоювання більшої ринкової частки забезпечується розширення обсягів виробництва продукції (надання послуг) та зниження рівня витрат на виробництво і збут одиниці продукції.

2. Стратегія "зняття вершків". Цю стратегію доцільно застосовувати у випадку впровадження на ринок нової продукції (послуг), продукції з унікальними властивостями, особливо запатентованої. Внаслідок володіння такими перевагами підприємство має змогу встановити дещо вищу ціну на свою продукцію (послуги).

3. Стратегія цінкових ліній. Цей вид стратегії ціноутворення може використовуватись при встановленні ціни на продукцію (послуги) підприємства, яка є аналогічною до продукції (послуг), представленої на ринку основними конкурентами. Ціна на продукцію (послуги) підприємства у такому випадку може відрізнятись від існуючих цін за рахунок окремих параметрів продукції шляхом множення ціни еталонного виробу на коефіцієнт корисності обраного параметру.

4. Стратегія "географічної ціни" дозволяє врахувати при встановленні ціни витрати на постачання продукції (надання послуг) у різні регіони країни.

5. Стратегія знижок з ціни. Цей тип стратегії передбачає свідоме встановлення дещо вищого рівня ціни з подальшим наданням системи розроблених знижок з ціни.

6. Стратегія "опортуністичного ціноутворення". Ця стратегія передбачає встановлення вищого рівня цін на нетривалий період часу у регіонах, де спостерігається тимчасовий підвищений попит на продукцію (послуги).

Слід також зазначити що найбільшою мірою ціна продукції (послуг) підприємства залежить від її якості. Зазвичай виділяють три рівня ціни та три рівня якості. Їх поєднання утворює дев'ять варіантів цінової стратегії (таблиця 6.2).

## Види стратегій залежно від ціни та якості продукції

Якість	Ціна		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія підвищеної ціннісної значимості
Середня	Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня	Стратегія доброякісності
Низька	Стратегія пограбування	Стратегія показного блиску	Стратегія низької ціннісної значимості

Підприємство може обрати одну з цих стратегій, проте плані маркетингової діяльності потрібно обґрунтувати її вибір і описати як вона співвідноситься з ціновими стратегіями основних конкурентів. Важливо також зазначити як встановлена ціна дозволить одержати визнання продукції на ринку, підтримати та збільшити ринкову частку підприємства, забезпечити прибуток.

Обравши ту, чи іншу стратегію ціноутворення на продукцію (послуги) підприємства, слід також обґрунтувати відповідний метод розрахунку ціни. Існують такі методи визначення базової ціни, які можуть бути використані як окремо, так і у різних комбінаціях:

1. Метод повних витрат - є класичним методом ціноутворення та передбачає розрахунок загальної суми витрат (постійних та змінних) на виробництво і збут продукції та додавання до неї певної норми прибутку.

2. Метод вартості виготовлення - згідно цього методу ціна встановлюється шляхом додавання до повної суми витрат (на одиницю продукції) на сировину, матеріали, напівфабрикати норми прибутку, яка відповідає вкладу підприємства у формування вартості виробу, його оцінки в очах споживачів. Цей метод може застосовуватись коли підприємство знаходить варіанти розширення асортименту продукції (послуг), виявляє нові властивості продукції, а також при одноразових замовленнях на продукцію підприємства.

3. Метод маржинальних витрат - передбачає додавання до суми змінних витрат на одиницю продукції суми, яка покриває витрати та забезпечує достатню норму прибутку.

4. Метод рентабельності - базується на тому, що проект повинен забезпечувати рентабельність не нижче собівартості залучених коштів. До сумарних витрат на одиницю продукції додаються, наприклад, сума відсотків за кредит.

5. Методи маркетингових чи ринкових оцінок - ціна може встановлюватись з використанням методу оцінки реакції покупця (продавець намагається виявити ціну, за якою покупець готовий придбати товар) та тендерного методу (покупці анонімно беруть участь у тендері; обирається ціна,

при якій пропозиція забезпечує продавцю максимальний прибуток. Цей метод є характерним при виявленні ціни на елітні товари.

У плані маркетингової діяльності необхідно описати канали розповсюдження продукції підприємства та систему її товароруху. Необхідно пам'ятати, що каналом збуту продукції є сукупність організацій, підприємств та окремих осіб, які приймають на себе чи допомагають передати іншому суб'єкту право власності на товар на шляху його просування від виробника до кінцевого споживача. Канали збуту характеризуються їх протяжністю та шириною.

При описанні каналів розподілу продукції підприємства необхідно навести інформацію про необхідність участі посередників у процесі просування продукції на ринок, прийоми та канали збуту (прямий маркетинг, торговельні представники, діючі торгові організації ін.), які планується використовувати для продажу продукції. Слід також описати механізми підбору торгових агентів, часові рамки представлення продукції підприємства на ринку, сферу їх дії, очікувані обсяги продаж тощо.

Далі слід описати порядок обрання конкретних посередників та критерії їх обрання; навести інформацію про плани щодо збільшення кількості посередників та очікуваних обсягів реалізації продукції (надання послуг) через кожного з них, а також використання підприємством заходів щодо стимулювання посередників.

Загальновідомі такі канали збуту продукції:

- виробник - споживач;
- виробник - роздрібний посередник - споживач;
- виробник - оптовий посередник - роздрібний посередник - споживач.

Важливе місце у плані маркетингової діяльності повинне бути відведене комунікативній політиці підприємства в межах реалізації бізнес-проекту. Під комунікативною політикою слід розуміти сукупність перспективних заходів, направлених на планування та здійснення взаємозв'язку підприємства з усіма суб'єктами маркетингової системи на основі обґрунтованої стратегії використання комплексу комунікативних заходів, направлених на забезпечення стабільного та ефективного формування попиту та просування продукції (послуг) підприємства на цільові ринкові сегменти з метою задоволення потреб споживачів та одержання прибутку. Слід відобразити основні положення програми комунікативної політики підприємства: цілі; задачі; фірмовий стиль; стратегію; структуру та конкретні заходи комплексу маркетингових комунікацій (реклама, стимулювання збуту, особистий продаж, паблік рілейшнз, прямий маркетинг тощо).

#### **6.4. Методи визначення ефективності рекламної діяльності**

Дослідження ефективності реклами - одне із важливих і перспективних напрямів сучасних маркетингових досліджень. Основне завдання досліджень ефективності реклами полягає у тому, щоб спромогтись передбачити її вплив на комерційну діяльність фірми. Необхідність проведення дослідження реклами також зумовлено насамперед тим, що рішення у сфері рекламної діяльності приймаються в умовах певного ризику та невизначеності.

Говорячи про ефективність реклами, необхідно чітко уявляти, які цілі поставлені перед рекламою в кожному конкретному випадку.

Фахівці виділяють економічні та комунікативні цілі реклами. Перші прямо направлені на покупку товару, другі спрямовані на це опосередковано.

До економічних цілей реклами відносять: підтримку збуту товару; формування потреби в даному виді товару (або послуги); спонукання до придбання товару конкретної фірми, стимулювання попиту на конкретний марочний товар і збуту; оголошення про пільгові продажі, розпродажі, зниження цін, скорочення термінів виведення на ринок нового товару (або послуги); спонукання потенційних покупців до відвідування магазину, виставки тощо; представлення нових властивостей товару, нового оформлення.

До комунікативних цілей можна віднести: ознайомлення споживачів з новим товаром, новою маркою, новою фірмою; підвищення рівня популярності товару, вплив на звички при споживанні товару; інформування споживачів (наприклад, про зміну цін); зміна іміджу продукції фірми в певному напрямку (модернізація, новий дизайн); підтримку вірності продукції фірми; спонукання бажання наслідувати приклад тих покупців, які вже придбали рекламовану продукцію; виділення власних товарів серед конкуруючих.

Залежно від цілей, визначених конкретною ринковою ситуацією, реклама може ефективно вирішувати наступні завдання:

- інформування - формування обізнаності і знання про новий товар, конкретну подію, розповідь про нове застосування існуючого товару; інформування про зміну ціни; пояснення принципів дії товару; формування образу фірми;

- умовляння - поступове, послідовне формування у споживача відповідного образу фірми і її товарів; переконання покупця зробити покупку, заохочення факту покупки: зміна сприйняття споживачем властивостей товару;

- нагадування - підтримка обізнаності, утримання в пам'яті споживачів інформації про товар в проміжках між покупками; нагадування, де можна купити даний товар; нагадування споживачам, що товар може знадобитися їм у найближчому майбутньому.

Рекламну кампанію для підприємства потрібно розробляти на основі таких етапів:

- цілі реклами: формування іміджу, інформування про продукцію підприємства (інформативна реклама);

- визначення рекламного бюджету;

- визначення цільової аудиторії - передбачає сегментацію ринку і відбір цільових сегментів. Адресатом рекламної комунікації є як потенційні споживачі, так і особи, які впливають на прийняття рішення про покупку;

- вибір засобів розповсюдження реклами.

При виборі медіа-каналу, за допомогою якого рекламне звернення має доноситись до цільової аудиторії необхідно враховувати певні особливості рекламованої продукції підприємства, а також ретельно зважити переваги і недоліки всіх можливих засобів розповсюдження реклами (табл. 6.3).

## Характеристики основних медіа-каналів

Засоби розповсюдження реклами	Переваги	Недоліки
Газети	оперативність; гнучкість; багаточисельність аудиторії; низька вартість одного контакту	короткотривалість існування; низька якість відтворення; незначна аудиторія „вторинних читачів”
Журнали	висока якість відтворення; довготривалість існування; достовірність; престижність; висока вибірковість	тривалий часовий розрив між купівлею місця і появою реклами; сусідство з рекламою конкурентів; відносно висока вартість
Радіо	масовість аудиторії; відносно низька вартість одного рекламного контакту	обмеженість звукового представлення; невисокий ступінь залучення уваги
Телебачення	ширина охоплення; багаточисельна аудиторія; поєднання зображення, звуку і руху; високий ступінь притягання уваги; сильний емоційний вплив	висока абсолютна вартість; перевантаженість рекламою; швидкоплинність рекламного контакту; слабка вибірковість аудиторії
Зовнішня реклама	висока частота повторних контактів; гнучкість; помірна вартість	відсутність вибірковості аудиторії; обмеження творчого характеру
Реклама на місці продажу	стимулює „імпульсивну” покупку; гнучкість; помірна вартість	вимагає додаткових знань і навичок у справі оформлення вітрин і прилавків

Також останнім часом дуже розповсюдженим є проведення рекламних заходів у мережі Інтернет. До основних переваг можна віднести вибірковість аудиторії; гнучкість; розширення географії. Разом з тим серед недоліків можна відзначити наступне: потребує сучасних засобів зв'язку; обмежена кількість адресатів.

При виборі ефективного способу розповсюдження реклами необхідно враховувати, що реклама споживацьких товарів має бути короткою і чіткою. Велике значення тут мають ілюстрації та яскраві заголовки, які повинні привернути увагу покупців.

Класифікація реклами за її цілями наведемо в табл. 6.4.

На практиці економічну ефективність реклами найчастіше визначають шляхом визначення її впливу на зміну товарообігу. Щоб виявити, якою мірою реклама вплинула на зростання товарообігу, аналізують оперативні і бухгалтерські дані.

## Класифікація реклами за її цілями

Вид реклами	Цілі реклами
Інформативна	- доводить до відома споживачів інформацію про товари, їх види, призначення, показники якості, особливості, принципи дії та ін., інформує про рівень і динаміку цін на них; - формує образ фірми. Особливо важливою є на етапі зростання випуску продукції для формування селективного попиту
Переконуюча	- заохочує споживача віддати перевагу тому чи іншому товару (марці); - змінює на краще ставлення споживача до товару; - переконує в необхідності придбати товар. Особливо важливою є на етапі зростання випуску продукції для формування селективного попиту
Нагадуюча	- нагадує про товар, місце й умови його продажу та використання
Підкріплююча	- підтримує, підтверджує добру думку про товар після його купівлі та використання споживачем
"Обличчя фірми"	- своєю солідністю, якістю підкреслює статус фірми, її надійність, прогресивність, стабільність

При цьому варто мати на увазі, що крім реклами на реалізації товару можуть позначитись його якість і споживчі властивості, ціна, зовнішній вигляд, місце розташування торгового підприємства, рівень культури обслуговування покупців, наявність у продажу аналогічних товарів.

Зазвичай рекламодавця перш за все цікавить економічна ефективність реклами, тобто вплив застосованих рекламних засобів на товарообіг та прибуток.

Додатковий товарообіг під впливом реклами визначають за формулою:

$$T_d = \frac{T_c * D * P}{100} \quad (6.1)$$

де  $T_d$  – додатковий товарообіг під впливом реклами, грн.;

$T_c$  – середньоденний товарообіг до рекламного періоду, грн.;

$P$  – приріст середньоденного товарообігу за рекламний та післярекламний періоди;

$D$  – кількість днів обліку товарообігу в рекламний та післярекламний періоди.

Про економічну ефективність реклами можна також судити по тому економічному результату, який був досягнутий від застосування рекламного засобу або проведення рекламної кампанії. Економічний результат



визначається співвідношенням між прибутком від додаткового товарообігу, отриманого під впливом реклами, та витратами на неї.

Для розрахунку економічного ефекту можна використовувати формулу:

$$E = \frac{T_d * H_T}{100} - (U_p + U_d), \quad (6.2)$$

де  $E$  – економічний ефект рекламування, грн.;

$T_d$  – додатковий товарообіг під впливом реклами, грн.;

$H_T$  – торгова надбавка на товар, % до ціни реалізації;

$U_p$  – витрати на рекламу, грн.;

$U_d$  – додаткові витрати, викликані приростом товарообігу, грн.

У даному випадку отриманий ефект від проведення рекламного заходу зіставляється з витратами на його здійснення. Результати такого зіставлення можуть бути наступними:

- ефект від рекламного заходу дорівнює витратам на його проведення;
- ефект від рекламного заходу більший за витрати (прибутковий);
- ефект від рекламного заходу менший за витрати (збитковий).

Проте отриманих даних для визначення економічної доцільності витрат на проведення різноманітних рекламних заходів недостатньо. Точніше доцільність витрат на рекламу характеризує її рентабельність.

Рентабельність реклами - це співвідношення отриманого прибутку та витрат, що визначається за формулою:

$$P = \frac{\Pi}{U} * 100\%, \quad (6.3)$$

де  $P$  – рентабельність рекламування товару, %;

$\Pi$  – прибуток, отриманий від рекламування товару, грн.;

$U$  – витрати на рекламу даного товару, грн.

Ефективність психологічного впливу рекламних засобів характеризується числом охоплення споживачів, яскравістю і глибиною враження, що ці кошти залишають у пам'яті людини, ступенем залучення уваги.

Ефективність психологічного впливу реклами на споживача можна визначити шляхом спостережень, експериментів, опитувань.

Метод спостереження застосовується при дослідженні впливу на споживачів окремих рекламних засобів. Цей метод носить пасивний характер, так як спостерігач при цьому ніяк не впливає на покупця, а, навпаки, веде спостереження непомітно для нього. За заздалегідь розробленою схемою спостерігач реєструє отримані дані, які потім всебічно аналізуються. Спостерігач, наприклад, зазначає, який стенд ярмарку або виставки-продажу привертає найбільшу увагу покупців, як довго затримуються пішоходи у тієї чи іншої вітрини, скільки людина після ознайомлення з вітриною заходить в магазин, який товар на вітрині викликає більший інтерес і яким попитом він користується.

Метод спостереження дозволяє оцінювати психологічний вплив реклами в природних умовах, в безпосередньому спілкуванні споживача з певним рекламним засобом.

Оцінюючи ефективність окремих засобів реклами, в першу чергу встановлюють, чи досягає цей засіб поставленої перед ним мети. Так, для визначення ступеня залучення уваги покупців до зовнішньої реклами (вітрині) можна скористатися формулою:

$$B = \frac{O}{P}, \quad (6.4)$$

де B – ступінь залучення уваги перехожих;

O – число людей, що звернули увагу на зовнішню рекламу (вітрину) протягом певного періоду;

P – загальне число людей, які пройшли повз вітрини в той же період.

Ступінь дієвості публікації рекламних оголошень рекламодавця в засобах масової інформації можна з деякою мірою умовності оцінити в конкретному магазині по формулі:

$$D = \frac{K}{C}, \quad (6.5)$$

де D – ступінь дієвості рекламних оголошень;

K – кількість відвідувачів, що купили рекламований товар;

C – загальна кількість покупців, які вчинили в магазині якусь покупку.

Показником дієвості засобів, що рекламують саме роздрібне торговельне підприємство, є відношення числа відвідувачів магазину в період застосування цих засобів до числа відвідувачів в середньому за день.

Загалом сутність оцінки ефективності реклами полягає в тому, щоб визначити, який вплив здійснило кожне з рекламних повідомлень на мислення і спосіб дій людей, котрі приймають рішення про придбання рекламованих товарів.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу „Маркетинг-план“?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі „Маркетинг-план“?
3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу „Маркетинг-план“.
4. Дайте визначення сутності поняття маркетингова стратегія та наведіть декілька її типів.
5. Яку інформацію слід навести про товарну та асортиментну політику підприємства?
6. Наведіть приклади цінових стратегій та охарактеризуйте методи встановлення ціни.

7. Яку характеристику у розділі „Маркетинг-план” слід навести щодо опису каналів збуту продукції підприємства?

#### **Питання для самостійного вивчення**

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

#### **Питання для дискусії**

1. Обґрунтування доцільності та обсягів витрат на маркетинг.
2. Взаємообумовленість стратегії маркетингу, витрат на маркетинг та кінцевих результатів ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.
3. Чи вірним є розподіл витрат на маркетинг у таких пропорціях: 70% - витрати на рекламу; 25% - витрати на заходи зі стимулювання збуту; 5% - витрати на проведення маркетингових досліджень.

#### **План семінарського заняття**

1. Логіка розроблення плану маркетингової діяльності.
2. Оцінка привабливості ринкових сегментів.
3. Стратегія маркетингу.
4. Методи визначення ефективності рекламної діяльності.

#### **Теми рефератів**

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

#### **Тести**

- 1. Оберіть вірну та повну мету розробки розділу „Маркетинг-план”:**
  - а) розрахувати обсяг витрат на маркетинг;
  - б) визначити ціну на продукцію (послуги) підприємства;
  - в) обґрунтувати стратегію виходу підприємства на ринок та успішного функціонування на ньому;
  - г) визначити чи продукція (послуги) підприємства будуть користуватись попитом на ринку.
- 2. Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу „Маркетинг-план”:**
  - а) опис цільового ринкового сегмента;

- б) вибір каналів збуту продукції;
- в) проведення сегментації споживачів;
- г) опис заходів з підтримки просування продукції (послуг) підприємства на ринок.

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

- а) неконцентрованого (масового) маркетингу;
- б) недиференційованого (масового) маркетингу;
- в) диференційованого маркетингу;
- г) концентрованого маркетингу.

**4. Стратегію цінових ліній використовують у випадку:**

- а) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;
- б) встановлення ціни на нові види продукції (послуг);
- в) встановлення ціни на продукцію (послуги), яка є аналогічною до представлених на ринку;
- г) встановлення ціни із урахуванням витрат на доставку продукції (послуг).

**5. Стратегію закріплення на ринку використовують у випадку:**

- а) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;
- б) встановлення ціни на нові види продукції (послуг);
- в) встановлення ціни на продукцію (послуги), яка є аналогічною до представлених на ринку;
- г) встановлення ціни із урахуванням витрат на доставку продукції (послуг).

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

- а) розрахунок загальної суми витрат та додавання до неї певної норми прибутку;
- б) додавання до повної суми витрат норми прибутку, яка відповідає вкладу підприємства у формування вартості виробу (послуги);
- в) встановлення ціни, яка забезпечує планову рентабельність підприємства;
- г) додавання до суми змінних витрат на одиницю продукції суми, яка покриває витрати та забезпечує достатню норму прибутку.

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

- а) додавання до суми змінних витрат на одиницю продукції суми, яка покриває витрати та забезпечує достатню норму прибутку;
- б) розрахунок загальної суми витрат та додавання до неї певної норми прибутку;
- в) додавання до повної суми витрат норми прибутку, яка відповідає вкладу підприємства у формування вартості виробу (послуги);

г) встановлення ціни, яка забезпечує планову рентабельність підприємства.

**8. Найбільш доцільним є такий поділ витрат на маркетинг:**

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

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

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

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

**Додаткові рекомендації**

**1. Приклад побудови матриці БКГ**

Умовні дані щодо товарів А, Б, В відображено в табл. 1

Таблиця 1

Варіанти	Товар А					Товар Б					Товар В				
	Фактичний обсяг збуту Vф, т. грн.	Кількість конкурентів	Обсяг збуту основного конкуренту Vконк., т. грн.	Обсяг продажів товару на ринку, Vр, т. грн.	Темпи росту ринку, %	Фактичний обсяг збуту Vф, т. грн.	Кількість конкурентів	Обсяг збуту основного конкуренту Vконк., т. грн.	Обсяг продажів товару на ринку, Vр, т. грн.	Темпи росту ринку, %	Фактичний обсяг збуту Vф, т. грн.	Кількість конкурентів	Обсяг збуту основного конкуренту Vконк., т. грн.	Обсяг продажів товару на ринку, Vр, т. грн.	Темпи росту ринку, %
4	900	6	3100	14200	3,5	3150	3	2450	7900	6	1150	2	1600	2750	17

1. Виходячи із наявних даних визначимо відносну частку ринку щодо найпотужнішого з конкурентів:

- для товару А:

$$D_p^A = \frac{900}{3100} = 0,29$$

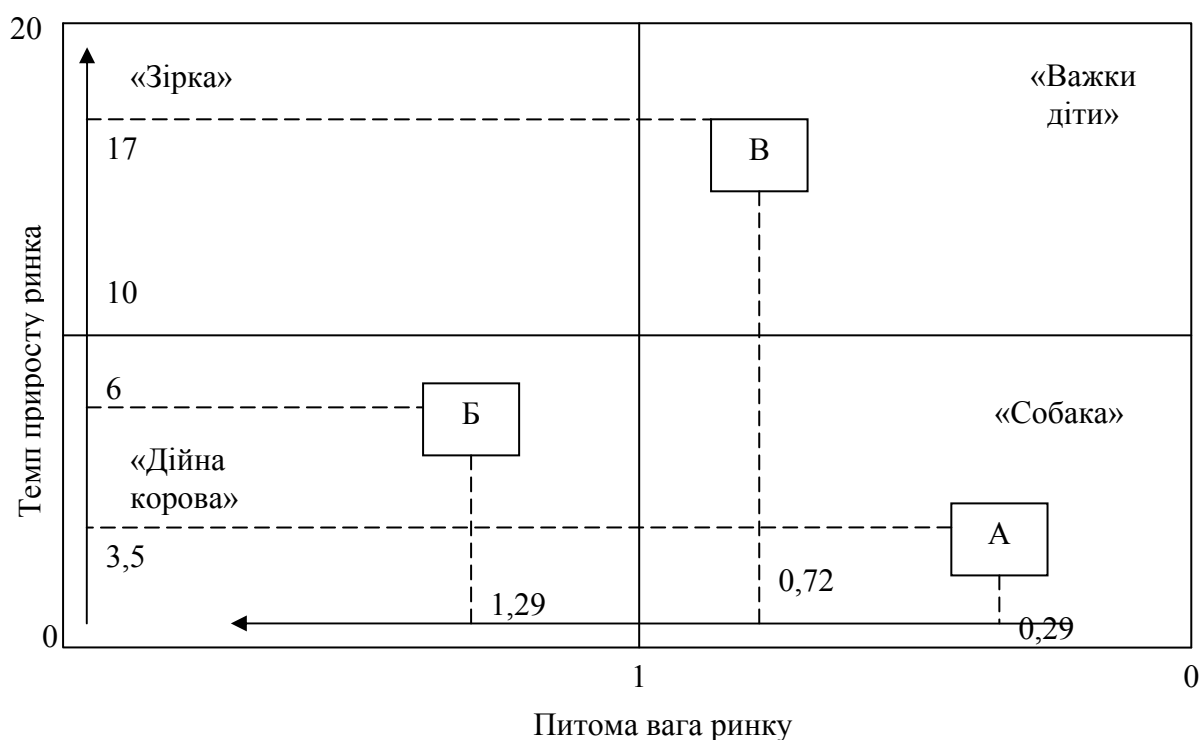
- для товару Б:

$$D_p^B = \frac{3150}{2450} = 1,29$$

- для товару В:

$$D_p^B = \frac{1150}{1600} = 0,72$$

Отримані розрахунки зводимо до матриці БКГ (рис. 1)



**Рис. 1 – Матриця БКГ**

Як бачимо із побудованої матриці БКГ умовні продукти досліджуваного підприємства знаходяться в наступних стратегічних господарських підрозділах:

- товар А - «Собаки»;
- товар Б - «Дійні корови»;
- товар В - «Важкі діти».

Отже, товар «В» розміщений в сегменті «Важкі діти» - це товар, який перебуває на початку життєвого циклу, а напрям діяльності обіцяє високі темпи зростання. Але підприємство ще не охопило значної частки ринку. У такій ситуації слід за допомогою значних інвестицій та наступальної стратегії досягнути збільшення частки ринку.

Треба врахувати, що цей підрозділ потребує великих фінансових витрат, тому слід оцінити, чи можна здійснити розширення частки ринку з урахуванням можливостей підприємства. З цих позицій такі продукти стають для підприємства «дилемою».

Товар «Б» знаходиться в секторі «Дійна корова» - отримує високі прибутки і не потребує великих інвестицій. Велика частка ринку даного підприємства пояснюється значними перевагами щодо виробничих витрат. За рахунок високих прибутків даного підрозділу можна:

- фінансувати зростання інших товарів;
- інвестувати в НДДКР для створення продуктів, що мають світову новизну і претендують на ринкове лідерство.

Товар «А» розміщений у сегменті «Собака» - тобто, це товар, який перебуває на етапі насиченості ринку - зрілості. Підрозділ, який випускає товар

«А», не дає значних прибутків, підприємство не володіє значною часткою ринку, бо має значну кількість конкурентів.

При найменшій загрозі збитковості даного товару «А» доцільно послідовно застосувати стратегію дезінвестування і через певний період часу вилучити його з «портфелю» видів діяльності підприємства. Тому продукти, що перебувають в секторі «Собака», стають з певних обставин «мертвим тягарем».

Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформулювати наступні альтернативні стратегії:

Стратегія 1 «Збільшення частки ринку» - перетворення „Важких дітей» на «Зірок». А для «Зірок» - утримання, подальше збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію «Знак питання» потребує значних інвестицій.

Стратегія 2 «Збереження частки ринку» - це стратегія для продуктів, які перебувають в позиції «Дійні корови», причому сильні «Дійні корови», що знаходяться на ринках, які ще розвиваються хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від «доїння» направляються з товаром, що виходить на ринок і розвивається («важкі діти»), а також на інновації.

Стратегія 3 «Збирання врожаю» - отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для Слабких «корів», що не мають майбутнього і для таких же «Важких дітей» та «Собак».

Стратегія 4 «Ліквідація бізнесу» - застосовується для продуктів, що перебувають в позиції «Собак» і «Знаків питання», не приносять доходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються до товарів, які розвиваються («Важкі діти», «Зірки»).

Таким чином, для продукту А можна рекомендувати використання стратегії 4; продукту Б - стратегію 2; продукту В - стратегію 1 або 3.

## **2. Приклад розробки та побудови семантичного диференціалу**

Розробити та побудувати семантичний диференціал для товару бритва електрична «PHILIPS RQ 1275». Зробити висновки.

I. База порівняння - бритва електрична «Braun ct 5 cc cooltec».

II. Для електричної бритви найбільш важливими характеристиками є ціна, дизайн, надійність, функціональність, легкість у керуванні. Запропоновано використання 1-бальної шкали оцінки.

III. Розробка семантичного диференціалу виконана за допомогою анкети особистого опитування, в якій наведено біполярні показники, що відповідають визначеним суттєвим характеристикам електричної бритви (табл. 1).

IV. Для побудови кривих семантичного диференціалу на основі власного сприйняття характеристик визначаємо кількість балів для трьох електричних бритв: досліджуваної «PHILIPS RQ 1275», товара-конкурента «Braun ct 5 cc cooltec» та ідеальної бритви електричної, котру хотіли б придбати.

V. Відповідно до цього проставляємо позначки у таблиці (табл. 2).

Таблиця 1

## Анкета особистого опитування для побудови семантичного диференціалу

№	Біполярні показники	Бальна шкала											Біполярні показники
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	дорога												дешева
2.	привабливий дизайн												непривабливий дизайн
3.	надійна												ненадійна
4.	гострі леза												негострі леза
5.	багатофункціональна												замала кількість функцій
6.	легка у керуванні												важка у керуванні
7.	швидка зарядка												повільна зарядка
8.	наявні індикатори												відсутні індикатори
9.	наявні додаткові аксесуари												відсутні додаткові аксесуари
10.	легкодоступна												важкодоступна
11.	придатна для щоденного використання												не придатна для щоденного використання
12.	марка відома												марка невідома

На підставі проведеного анкетування визначаємо кількість балів для бритв електричних «PHILIPS RQ 1275», «Braun ct 5 cc cooltec» та ідеальної бритви.

- «PHILIPS RQ 1275»

$$Кб = 5+9+8+8+8+9+7+8+8+8+9+9 = 96 б$$

- «Braun ct 5 cc cooltec»

$$Кб = 8+9+9+8+7+9+9+9+7+9+10+9 = 103 б.$$

- ідеальна електрична бритва

$$Кб = 10+10+10+10+9+10+10+10+10+9+10+10 = 118 б.$$

VI. Аналізуючи розміщення кривих у табл. 2, слід відзначити, що досліджувана електрична бритва «PHILIPS RQ 1275» належним чином задовольняє цільових споживачів за такими характеристиками:

- привабливий дизайн;
- легка у керуванні;
- придатна для щоденного використання.



Анкета, що заповнена респондентом

№	Біполярні показники	Бальна шкала											Біполярні показники
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	дорога												дешева
2.	привабливий дизайн												непривабливий дизайн
3.	надійна												ненадійна
4.	гострі леза												негострі леза
5.	багатофункціональна												замала кількість функцій
6.	легка у керуванні												важка у керуванні
7.	швидка зарядка												повільна зарядка
8.	наявні індикатори												відсутні індикатори
9.	наявні додаткові аксесуари												відсутні додаткові аксесуари
10.	легкодоступна												важкодоступна
11.	придатна для щоденного використання												не придатна для щоденного використання
12.	марка відома												марка невідома

— «PHILIPS RQ 1275»

---- «Braun ct 5 cc cooltec»

..... ідеальна електрична бритва

У той же час споживачі трохи незадоволені:

- надійністю;
- гостротою лез;
- замалою кількістю функцій;
- повільною зарядкою;
- не в повній мірі наявністю індикаторів;
- не в повній мірі наявністю додаткових аксесуарів;
- відносно важко доступністю.

Також незадоволення викликає відносно велика вартість досліджуваного об'єкта у порівнянні зі співвідношенням ціна/якість.

VII. Рекомендовано виробнику електричної бритви «PHILIPS RQ 1275» приділити значну увагу:

- вдосконаленню процедури зарядки;
- більше уваги приділяти популяризації вказаної торгової марки;
- покращувати якість даного продукту.

Особливу увагу необхідно звернути на забезпечення наявності електричної бритви «PHILIPS RQ 1275» у магазинах міста та доступність її придбання.

### Задачі

1. Загальний обсяг реалізованої продукції на ринку складає 15 млн. грн. Обсяг реалізації продукції підприємства в загальному обсязі дорівнює 4 млн. грн. Результати дослідження ринку показали, що загальний обсяг реалізації можна підвищити до 20 млн. грн., якщо зацікавити потенційних покупців товару. Визначити:

- частку підприємства на ринку;
- обсяг, ємність ринку, потенціал ринку, потенціал збуту підприємства;
- потенціал ринку, який вже використано.

Зробити висновки

2. На кондитерській фабриці передбачається випуск нової марки карамелі, витрати на виробництво якої складають 1,4 млн. грн. Потрібно визначити, чи достатня ємність ринку для того, щоб новий товар виправдав витрати на його виробництво при умові, що чисельність населення складає 1,5 млн. осіб, доход на душу населення – 2000 грн.; частка коштів, які витрачаються на продукти харчування – 50%; частка коштів, які витрачаються на кондитерські вироби – 3%; частка коштів, які витрачаються на цукерки – 1%; частка коштів на цукерки без шоколаду – 0,8%; очікувана частка витрат на нову марку карамелі – 0,2%.

3. Підприємство випускає сім товарних ліній морозива, які містять відповідно 35, 41, 29, 47, 21, 15 і 12 асортиментних позицій. Воно може збільшити свій прибуток за рахунок поширення асортименту I і VII товарних ліній відповідно на 5 і 7 асортиментних позицій та звуження асортименту III і V товарних ліній відповідно на 3 і 4 асортиментних позиції. Визначити, як зміняться широта, довжина і середня глибина товарного міксу підприємства.

4. Фірма призначила ціну на продукцію на рівні 280 грн. за одиницю.

Серед альтернативних розглядається ціна 260 грн. за одиницю. Визначити, наскільки має зрости обсяг продажу в разі зниження ціни до 260 грн., щоб зберегти досягнутий рівень рентабельності. Відсоток граничного прибутку до зниження ціни складав 350.

5. Визначити оптимальну ціну одиниці продукції фірми, враховуючи коефіцієнт її цінової еластичності (-1,19) в умовах монополістичної конкуренції на ринку. Змінні витрати на одиницю продукції становлять 193 грн., а постійні - 107 грн. Діапазон ринкових цін становить 1900 : 3700 грн.

6. Фірма планує виробництво і продаж продукції, при цьому:

- змінні витрати - 490 грн./од.

- постійні витрати - 66310 грн.

Прогноз продажу:

- песимістичний - 2500 од.

- найбільш ймовірний - 5900 од.

- оптимістичний - 9800 од.

Яку найнижчу ціну може встановити фірма і чому дорівнює ціна безбитковості?

7. Рекламодавець намагається визначити рівень витрат на рекламу, що необхідні для збереження темпу росту продажу, який складає 4%. Виторг в абсолютному виразі збільшиться на 50 тис. грн., при цьому максимально можливий виторг (насичення) оцінюється в 150 тис. грн. Граничний виторг на 1 грн., яка витрачена на рекламу, дорівнює 1,1 грн. У випадку припинення реклами обсяг продажу може зменшитися на 20%. Який рекламний бюджет потрібен для збереження існуючих темпів зростання? Яким би був темп зростання, коли б розмір бюджету підвищився до 20 тис. грн.?

8. Розробіть та побудуйте семантичний диференціал товару, ґрунтуючись на його споживчих характеристиках, та запропонуйте підприємству-виробникові цього товару рекомендації щодо вдосконалення його продукції.

Розробка та побудова семантичного диференціалу досліджуваного товару повинні включати наступні етапи:

I. Вибір бази порівняння, тобто товару - конкурента, що становить найбільшу загрозу та є самим репрезентативним на ринку;

II. Визначення споживчих характеристик даної категорії товару, котрі є найбільш важливими для досліджуваної цільової групи споживачів, та вибір системи оцінок цих характеристик;

III. Розробка семантичного диференціалу з використанням біполярних понять для кожної характеристики товару;

IV. Побудова кривих семантичного диференціалу, виходячи з власного сприйняття характеристик досліджуваного товару базового виробу конкурента та гіпотетичного ідеального виробу;

V. Аналіз кожної зі споживчих характеристик товару, а саме відхилень оцінок досліджуваного товару від оцінок, отриманих продуктом - конкурентом та ідеальним товаром;

VI. Визначення шляхів поліпшення товару та розробка рекомендацій для виробника.

### Приклади вирішення типових задач

1. На підприємстві виробляють товари п'яти товарних ліній, кожна з яких містить відповідно 2, 3, 4, 5 і 6 позицій товарів. Визначити загальну кількість товарів та середню глибину товарної номенклатури підприємства.

#### Рішення

Товарна номенклатура (або товарний мікс) — це систематизований перелік товарів усіх асортиментних груп і товарних одиниць, які пропонуються виробником для реалізації (сукупність усіх товарів фірми).

Загальна кількість товарів підприємства дорівнює 20 одиницям (2+3+4+5+6).

Середню глибину товарної номенклатури підприємства визначимо, використовуючи наступну формулу:

$$x_{\text{ср}} = \frac{\sum x * f}{\sum f},$$

де  $x_{\text{ср}}$  — середнє значення ознаки, тобто середня глибина товарної номенклатури підприємства;

$x$  — індивідуальне значення ознаки (варіанта), тобто кількість позицій товарів у кожній товарній лінії;

$f$  — обсяг сукупності, тобто кількість товарних ліній.

$$x_{\text{ср}} = \frac{1 * 2 + 1 * 3 + 1 * 4 + 1 * 5 + 1 * 6}{5} = 4 \text{ (позиції)}$$

Отже, середня глибина товарної номенклатури підприємства складає 4 позиції товарів.

2. Підприємство продає товар, попит на який має високу цінову еластичність. Обсяг продажу становить 30 000 одиниць за рік. Прямі витрати на одиницю складають 9,9 грн., постійні витрати на одиницю - 3,3 грн., при ціні продажу 1,8 грн. Підприємство поставило собі за мету збільшити обсяг продажу на 3000 одиниць і виділило для цього рекламний бюджет у розмірі 39 тис. грн. на рік. Яким повинно бути мінімальне збільшення ціни, при якому прибуток залишиться без змін?

#### Рішення

Для виконання поставленого завдання визначимо обсяг прибутку до впровадження рекламних заходів:

$$\Pi = (\text{Ц} - \text{Взм} - \text{Вп}) * \text{N}$$

де  $\Pi$  - загальний обсяг прибутку, грн

$\text{Ц}$  - ціна продажу, грн. / од;

$\text{Взм}$  - обсяг змінних витрат у розрахунку на одиницю продукції, грн. / од;

$\text{Вп}$  - обсяг постійних витрат у розрахунку на одиницю продукції, грн. / од;

$\text{N}$  - загальний обсяг виробництва продукції.

Враховуючи, що ціна продажу продукції є набагато меншою ніж обсяг змінних та постійних витрат у розрахунку на одиницю продукції, будемо вважати, що у вихідних даних допущена помилка і середня ціна продажу повинна складати 18 грн / од. Тоді, обсяг прибутку складатиме:

$$\Pi = (18 - 9,9 - 3,3) * 30000 = 144000 \text{ грн}$$

Для визначення розміру ціни, при якому прибуток залишиться без змін, скористаємося наступною формулою ( $C_n$ ):

$$C_n = [(V_{\Pi} + V_{зм}) * N_n + \Pi + V_p] / N_n,$$

де  $N_n$  - новий загальний обсяг виробництва продукції;

$V_p$  - витрати на проведення рекламної компанії.

$$C_n = [(9,9+3,3) * 33000 + 144000 + 39000] / 33000 = 18,75 \text{ грн / од.}$$

Отже, мінімальне збільшення ціни, при якому прибуток залишиться без змін, складатиме 0,75 грн (18,75 - 18,0) або 4,17% ( $\frac{18,75 - 18,0}{18,0} * 100\%$ )

3. Для комівояжера передбачено оклад 2800 грн. на місяць і 2% комісійного збору; для торговельного представника - відповідно 2200 грн. і 3%. Обидва працюють в одному географічному регіоні, очікуваний щомісячний обсяг становить 120 тис. грн. Визначити, хто з них кращий для фірми з точки зору економії витрат.

#### Рішення

Для визначення кращого посередника у реалізації продукції визначимо місячну суму витрат на утримання кожного з них з урахуванням обсягів комісійного збору:

- для комівояжера

$$V_k = 2,8 + \frac{2}{100} * 120 = 5,2 \text{ (тис. грн.)}$$

- для торговельного представника

$$V_{\Pi} = 2,2 + \frac{3}{100} * 120 = 5,8 \text{ (тис. грн.)}$$

Як бачимо, з точки зору економії витрат для підприємства краще утримувати комівояжера для реалізації продукції (сума економії витрат у порівнянні з утриманням торговельного представника складатиме 0,6 тис. грн. (5,8-5,2)).

4. Загальне річне навантаження персоналу відділу збуту фірми складає 3600 звернень клієнтів. Середня кількість звернень на тиждень на одного працівника становить 30, кількість робочих тижнів - 40. Визначити потрібну чисельність робітників відділу збуту.

#### Рішення

Для визначення потрібної чисельності робітників відділу збуту необхідно визначити середню річну завантаженість в розрахунку на одного працівника. Для цього використаємо наступну формулу:

$$N_{1 \text{ прац}} = Kз * Kт,$$

де  $N_{1 \text{ прац}}$  - середня річна завантаженість в розрахунку на одного працівника;

$Kз$  - середня кількість звернень на тиждень на одного працівника;

$Kт$  - кількість робочих тижнів.

Отже,

$$N_{1 \text{ прац}} = 30 * 40 = 1200 \text{ (звернень)}.$$

Враховуючи, що загальне річне навантаження персоналу відділу збуту фірми складає 3600 звернень клієнтів, то потрібна чисельність робітників відділу збуту складає 3 особи ( $\frac{3600}{1200}$ ).

### **Рекомендована література:**

1. Алексеева М. М. Планування діяльності фірми: навч. метод. посібник. К.: Фінанси і статистика, 2011. 248 с.

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

3. Гринева В. Н. Бизнес-план производственного предприятия: комплексная технология разработки: учебн. пособ. Х. : ИНЖЭК, 2011. 119 с.

4. Завьялов Ф. Н., Каплина О. В., Зайченко Д. А. Ранговая оценка конкурентоспособности массового потребительского товара (на примере рынка хлебобулочных изделий) // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. №3 (47). С. 90-103.

5. Карий О. І., Подвальна Г. В. Маркетинг взаємовідносин у діяльності автотранспортних підприємств: потреба в налагодженні взаєморозуміння з клієнтом // Актуальні проблеми економіки, 2016. № 10 (184). С. 149-158.

6. Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики: монографія / О.Л. Яременко та ін.; Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2013. 587 с.

7. Тюхтенко Н. А., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Об'єктивізація визначення купівельної спроможності споживачів в умовах тіньової економіки // Вісник Київського національного університету імені Т.Шевченка, 2016. № 4 (181). С. 36-42

8. Чукаєв В. О. Бізнес-планування: методологічні аспекти // Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО» / URL:<http://kerivnyk.info/2016/02/chukaev.html> (дата звернення: 05.03.2017).

9. Яворська К. Ю. Стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів шляхом формування в його складі бізнес-напрямів // Бізнес Інформ, 2014. №1. С. 350–355.

## **Тема 7. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН**

*7.1. Цілі та завдання виробничого плану. Структура виробничого плану*

*7.2. Виробнича програма підприємства*

*7.3. Особливості формування виробничої програми*

### **7.1. Цілі та завдання виробничого плану. Структура виробничого плану**

Основне завдання розділу „Виробничий-план” полягає в обґрунтуванні можливості підприємства щодо організації виробництва запланованих до реалізації обсягів продукції (створення послуг), відповідної кількості та якості (згідно виробничої програми), у відповідний час, а також щодо залучення для цього необхідного ресурсного забезпечення.

Виходячи з основного завдання цілями розробки розділу "Виробничий план" є дати відповіді на питання:

- де буде виготовлятися продукція підприємства (надаватись послуги) - на існуючому чи новостворюваному підприємстві;
- якою є послідовність виконання виробничих операцій та інших технологічних процесів виготовлення продукції;
- які машини та обладнання потрібні для виробничого процесу і яким чином вони будуть залучені (придбані чи орендовані);
- яка вартість придбання чи оренди машин, обладнання, устаткування тощо та якими повинні бути суми амортизаційних відрахувань;
- які матеріали, сировина, комплектуючі потрібні для забезпечення належного проходження виробничого процесу, витрати на їх придбання та процедура їх закупівлі;
- які необхідні обсяги запасів сировини, матеріалів, комплектуючих для забезпечення нормального проходження виробничого процесу;
- якими є потреби підприємницького проекту у всіх видах приміщень;
- на яких стадіях виробничого процесу та якими методами буде проводитись контроль якості виробництва та продукції (послуг) підприємства;
- якими стандартами чи системами управління якістю виробничого процесу і продукції буде користуватись підприємство;
- яким чином буде організовано утилізацію відходів та забезпечено дотримання вимог усіх контролюючих виробничий процес державних інстанцій (санітарно-епідеміологічна служба, пожежний нагляд, органи стандартизації та сертифікації продукції (послуг), виробництва ін.)?

Цей розділ бізнес-плану розробляється для підприємницького проекту, пов'язаного з виробництвом. Проте якщо підприємницький проект стосується сфери торгівлі чи надання послуг у його межах слід здійснити розрахунок необхідного ресурсного забезпечення, а також описати технологічний процес ведення бізнесу.

Основними складовими блоками виробничого плану підприємства є:

1. Опис технології виробництва та збуту продукції (надання послуг).
2. Обґрунтування потреби підприємницького проекту у матеріально-технічній базі.

3. Розрахунок потреби підприємницького проекту у всіх видах ресурсів.
4. Розрахунок максимальної виробничої потужності.
5. Розрахунок витрат, пов'язаних з використанням усіх видів ресурсів та загальних витрат виробництва одиниці продукції; складання кошторису витрат.
6. Розподіл витрат на постійні та змінні.
7. Калькуляція собівартості одиниці продукції

Однією з найважливіших складових виробничого плану є опис особливостей технологічного процесу виробництва продукції (надання послуг). Виробничий план формується на основі плану збуту продукції (складеного у «Маркетинг-плані») та запроєктованих виробничих потужностей підприємства. Технологічний процес (виробничий процес) являє собою цілеспрямоване перетворення вихідної сировини та матеріалів у готову продукцію із заданими властивостями, придатну до індивідуального чи виробничого споживання. Технологічний процес складається з основних та допоміжних процесів, а також з окремих технологічних операцій, елементарних дій з перетворення предметів праці з метою отримання необхідного результату. Потрібно зазначити також обраний тип виробництва (одиничне, серійне, масове), методи його організації, структуру виробничого циклу.

У вказаному розділі також здійснюють оцінку технології виробництва на предмет її відповідності сучасним вимогам, рівню автоматизації виробничого процесу, забезпечення його гнучкості, скорочення часу на переналагодження виробничих ліній, а також можливостей швидкого збільшення чи зменшення обсягів виробництва продукції.

Розробка «Виробничого плану» починається зі складання переліку виробничих операцій або інших робочих процесів, послідовне виконання яких і забезпечує випуск продукції (надання послуг), тобто з опису технологічного процесу її виготовлення. Це допомагає чітко визначити:

- які саме машини, обладнання та інструменти необхідні;
- яка сировина, матеріали та комплектуючі будуть використовуватись для виготовлення продукції;
- персонал яких професій та кваліфікацій необхідно залучити;
- які приміщення потрібні для реалізації підприємницького проекту?

Слід пам'ятати, що основним ресурсним обмеженням у «Виробничому плані» є планова виробнича потужність - максимальний обсяг виробництва згідно продуктивності обладнання, яке передбачається встановити. Визначення необхідної планової виробничої потужності здійснюється в ході техніко-економічного обґрунтування з врахуванням:

- прогнозу попиту та рівня проникнення на ринок продукції (послуг) підприємства;
- можливостей доступу підприємства до необхідних ресурсів, сировини та матеріалів;
- типу виробництва;
- особливостей продукції, яка виготовляється чи послуг, які надаються;
- застосовуваної технології;
- мінімального беззбиткового обсягу виробництва;



- наявності відповідного обладнання (машин, устаткування, та інших засобів виробництва).

У «Виробничому плані» необхідно описати можливий вплив відходів виробництва підприємства на навколишнє середовище (атмосферу, водні ресурси і т.д.) та розрахувати додаткові витрати на викиди у навколишнє середовище, штрафи, облаштування системи очисних споруд ін. Доцільно вказати, які заходи буде здійснювати підприємство щодо утилізації відходів, формування позитивного іміджу підприємства, яке не забруднює навколишнє середовище.

В межах виробничої програми необхідно навести інформацію про обсяги виробництва кожного виду продукції в натуральних одиницях та динаміку їх зміни протягом періоду бізнес-планування.

В робочому варіанті бізнес-плану рекомендовано розраховувати три варіанти прогнозу виробництва продукції: песимістичний, оптимістичний та найбільш ймовірний. В офіційний бізнес-план буде перенесено інформацію відповідно до оптимального варіанту з врахуванням подальшої інформації, одержаної при розробці розділу "План ризиків" та розрахунків економічної ефективності проекту.

Наступною компонентою «Виробничого плану» є опис виробничих потужностей та заходів підприємства щодо їх розвитку. У бізнес-плані необхідно здійснити оцінку відповідності обсягів виробництва продукції (надання послуг) наявним виробничим потужностям, навести дані про баланс виробничих потужностей, як звітний, так і прогнозований з врахуванням можливого введення у дію виробничих потужностей, зменшення їх в результаті вибуття. Тут доцільно також вказати значення коефіцієнтів змінності роботи устаткування та використання виробничих потужностей.

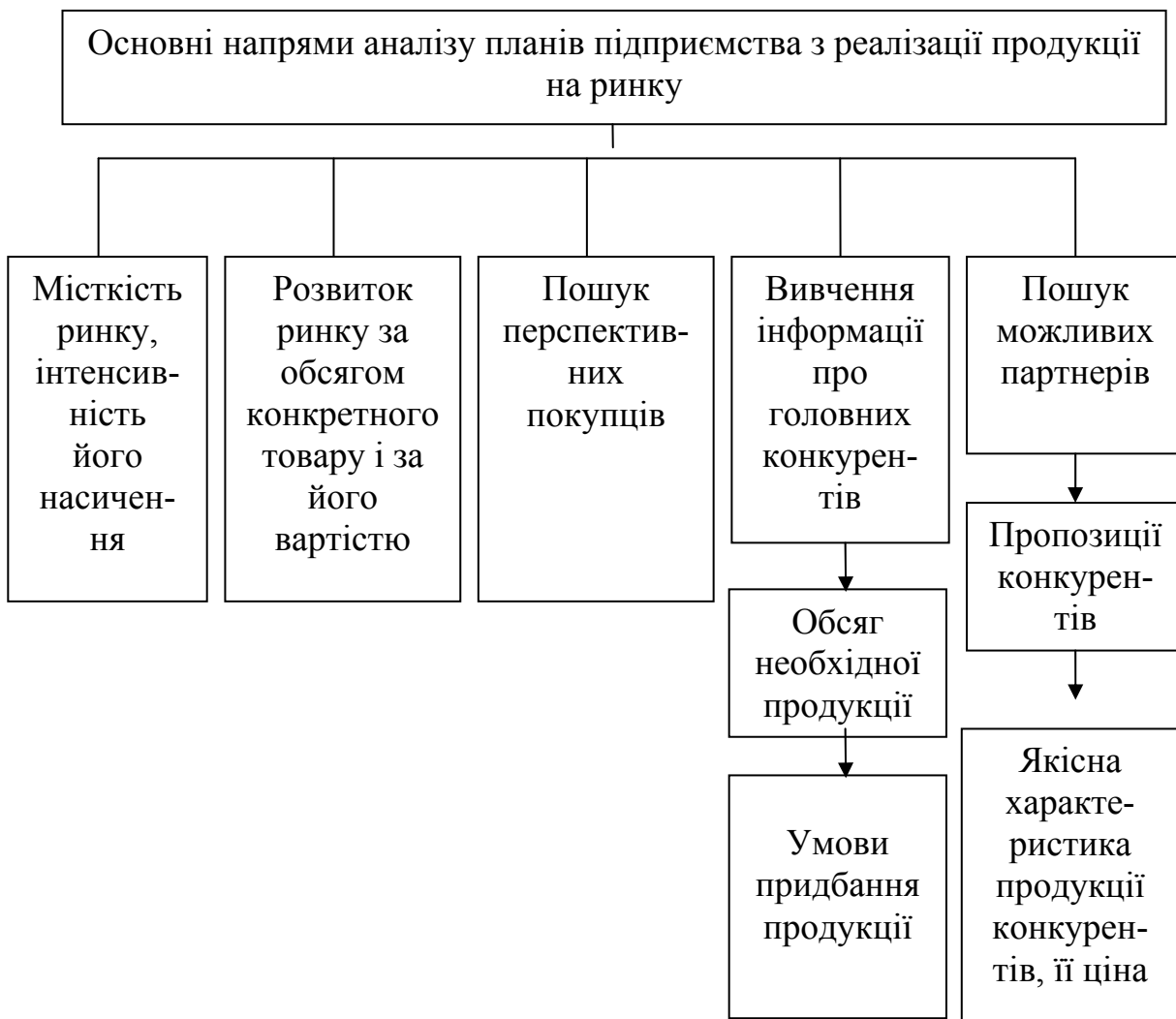
## **7.2. Виробнича програма підприємства**

Виробнича програма - це система адресних завдань з виробництва й доставки продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості та в установлені терміни згідно з договорами поставки. Таким чином, виробнича програма охоплює обсяг продукції, номенклатуру та асортимент, якість продукції, договори поставки, рівень управління.

В умовах переходу до ринкових відносин потрібно здійснювати аналіз не лише виробничого процесу, а й можливості отримання замовлень на продукцію, роботи, послуги, виконання цих замовлень за обсягом, номенклатурою, асортиментом, якістю, термінами поставки, а також оплати виконаних замовлень, тобто обсягу реалізації продукції (рис. 7.1).

Головною метою аналізу виробничої програми є виявлення можливостей більш раціонального використання виробничих ресурсів, зниження витрат на виробництво, реалізацію та забезпечення зростання прибутку, раціонального використання виробничих ресурсів, інформаційне забезпечення та всебічна оцінка досягнутих результатів, обґрунтування управлінських рішень. Однак інколи деякі автори під аналізом виробничої програми розуміють елемент

функції контролю, який підготовляє інформацію для обґрунтованого планування.



**Рис. 7.1. Основні напрями аналізу планів підприємства з реалізації продукції на ринку**

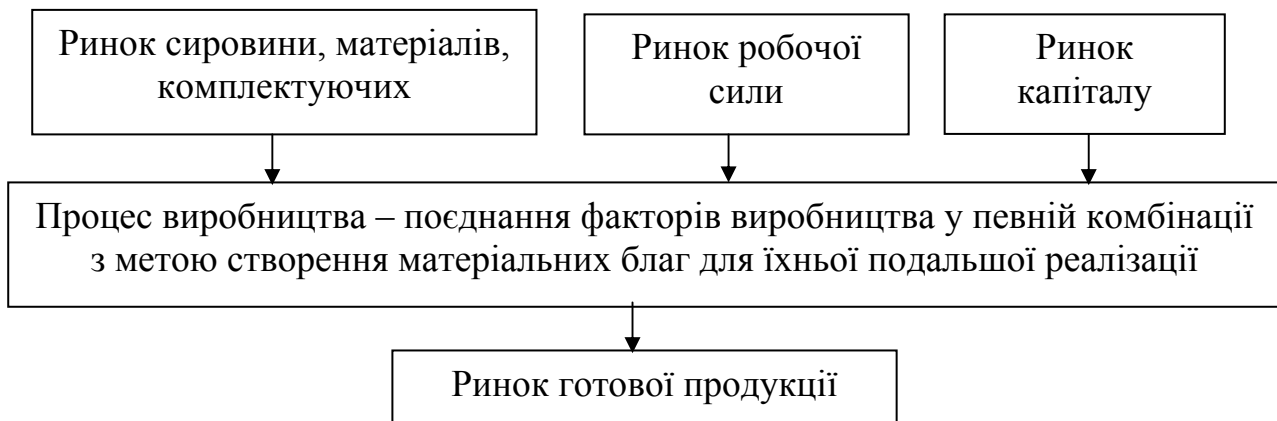
Основні завдання аналізу виробничої програми:

- дослідження економічної обґрунтованості виробничої програми;
- перевірка відповідності вимогам ринку прийнятих завдань з обсягу виробництва і реалізації продукції;
- аналіз ринку продукції, виконання договорів поставки за попередній період з тим, щоб визначити, розширення чи продовження яких договорів може принести підприємству максимальну вигоду за наявних ресурсів;
- оцінка рівня виконання планових завдань та динаміки випуску продукції за обсягом, номенклатурою, асортиментом, якістю та вплив цього рівня на фінансово-економічні показники;
- оцінка забезпеченості виробничої програми виробничими ресурсами, основними фондами, та ефективності їх використання;

- виявлення додаткових резервів підвищення ефективності використання засобів і предметів праці, трудових ресурсів для встановлення найоптимальнішого обсягу та асортименту виробництва під найбільш вигідні пропозиції при укладенні договорів;

- розроблення пропозицій щодо прийняття оптимальних управлінських рішень з формування виробничої програми.

Взаємозв'язок процесу виробництва з ринками сировини, матеріалів, комплектуючих, робочої сили та капіталу відобразимо на рисунку 7.2.



**Рис. 7.2. Взаємозв'язок процесу виробництва з ринками**

Виробнича програма визначає необхідний обсяг виробництва продукції у плановому періоді, який відповідає номенклатурою, асортиментом і якістю вимогам плану продажу. Вона обумовлює завдання по введенню в дію нових виробничих потужностей, потребу в матеріально-сировинних ресурсах, чисельності персоналу, транспорті тощо. Виробнича програма підприємств визначає склад, кількість і обсяг продукції, яка повинна бути виготовлена у плановому періоді та поставлена споживачам. Відображаючи головне завдання господарської діяльності, вона є головним розділом планів підприємства. Всі інші розділи планів розробляються у відповідності з виробничою програмою і спрямовані на забезпечення її виконання.

При оцінці виробничої програми розглядається виконання плану виробництва валової товарної продукції за обсягом, асортиментом, а також ритмічністю виробництва продукції в цілому і по окремим виробничим підрозділам. Аналіз виробничої програми починається з перевірки виконання плану по валовій і товарній продукції. В склад валової продукції включається вся виробнича продукція або вартість всіх виконаних робіт (включно з незавершеним виробництвом). В склад товарної продукції включається вартість виробничої продукції і виконаних робіт без залишків незавершеного виробництва.

При дослідженні виробничої програми вивчається динаміка випуску і реалізація продукції за ряд років. Розраховуються темпи зростання виробництва і реалізації у відносних показниках і виводиться відхилення фактичних показників обсягу виробництва і реалізації продукції від планових.

Важливо, щоб кожне підприємство не тільки забезпечило випуск продукції в сумарному виразі, але і по асортименту, і структурі продукції. Плануючи асортимент і структуру, підприємство повинно враховувати попит на види продукції і кон'юнктуру ринку. При такому аналізі розраховується коефіцієнт асортименту:

$$K_a = \frac{O_n}{O_{Bb}}, \quad (7.1)$$

де  $K_a$  - коефіцієнт асортименту;

$O_n$  - обсяг продукції, що зараховується у виконання асортименту;

$O_{Bb}$  - базовий обсяг виробництва.

Невиконання плану з випуску окремих видів продукції може призвести до створення труднощів і перебоїв в роботі інших підприємств.

Продуктивна виробнича діяльність підприємств в умовах ринкового середовища визначається параметрами виробництва і продажу суспільно визнаних благ (продукції, робіт, послуг) з метою отримання прибутку. Завдання виробничої діяльності передбачають максимально можливий обсяг виробництва і продажу продукції заданого асортименту, потрібної якості у визначені терміни при найкращому використанні виробничого потенціалу, техніки для стійкого насичення ринку конкурентоспроможною продукцією та досягнення високих фінансових результатів.

На рисунку 7.3 відображено сучасну схему формування виробничої програми підприємства.

Формування виробничої програми здійснюється відповідно до таких вимог:

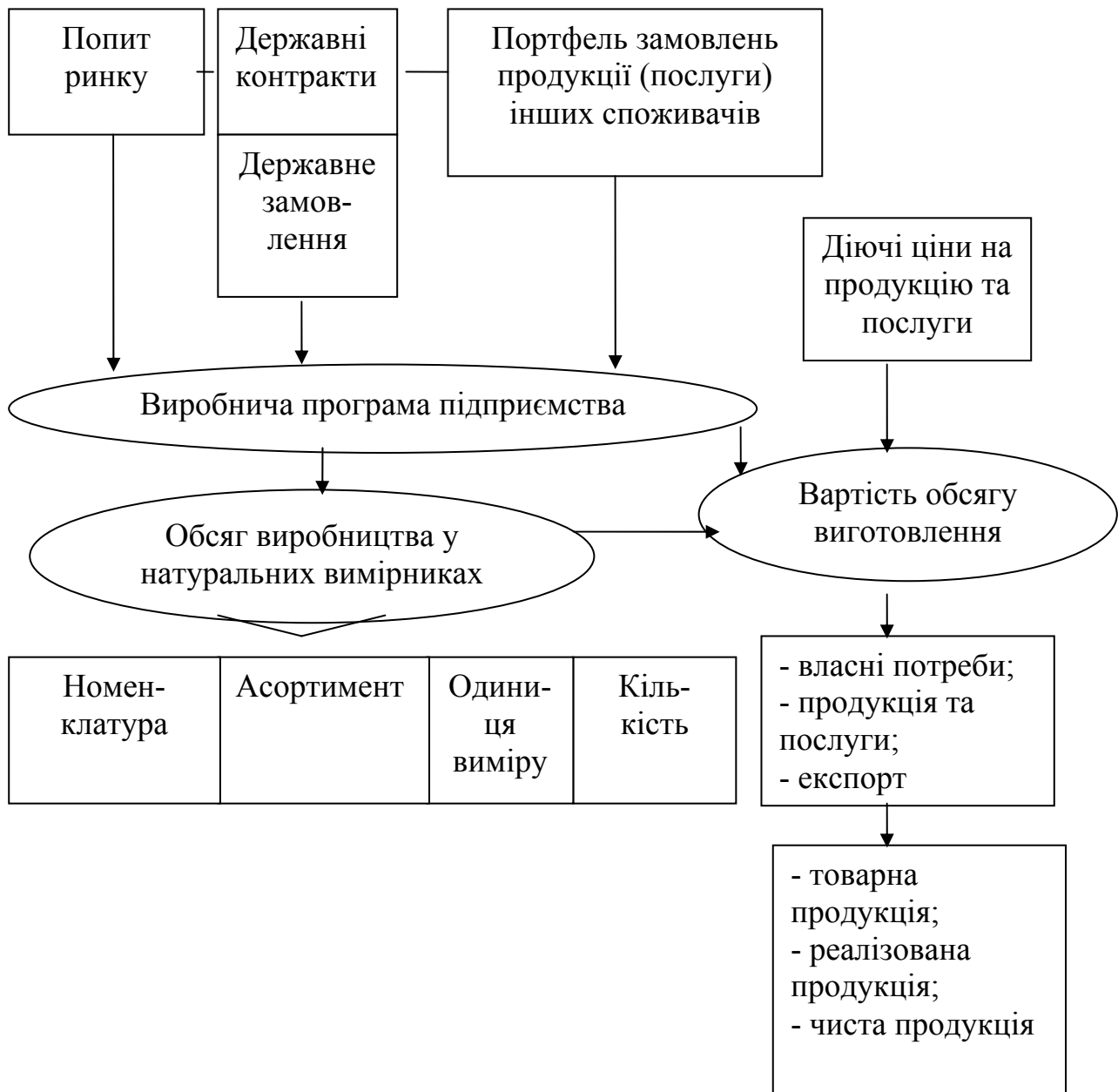
- дотримання встановлених строків поставки продукції відповідно до укладених договорів;
- рівномірне завантаження виробничих потужностей в усіх підрозділах підприємства;
- підвищення концентрації виробництва обмеження номенклатури виробів, що виготовляються одночасно.

Розподіляючи виробництво продукції, враховують:

- кількість робочих днів у кожному плановому періоді;
- змінність роботи підприємства та його підрозділів;
- планову зупинку устаткування на ремонт;
- стан технічної підготовки виробництва тощо.

Особливості формування виробничої програми підприємств у ринковому середовищі визначають такими обставинами:

- пріоритети у визначенні засад виробничої діяльності мають не виробники, а споживачі продукції. Саме вони визначають доцільний обсяг, асортимент, якість та інші характеристики продукції, що виробляється. За параметрами ринку продукції (місткості, насиченості, конкурентоспроможності і т. п.) визначається участь виробників у ринковому середовищі;



**Рис. 7.3. Схема формування виробничої програми підприємства**

- виробнича діяльність пов'язана з ризиком вкладень у цю сферу, а тому для його мінімізації виробнича програма орієнтується на укладені договори з виробництва і поставок продукції. Це передбачає систему аналітичних досліджень щодо формування «портфеля замовлень»;

- регулювання виробничої діяльності здійснює держава, що виражається в обмеженні чи забороні окремих виробництв (зброї, тютюнових виробів, алкогольних напоїв та інші), а також ліцензуванні чи квотуванні збутового обігу. Через систему пільг стимулюється виробництво малоефективних, але життєво необхідних виробництв;

- формування системи партнерських відносин щодо створення необхідних умов виробництва, що передбачає аналітичні дослідження стосовно вибору та обґрунтування партнерів господарської діяльності;

- тісна інтеграція тактичних і стратегічних цілей у виробництві, що зумовлене інерційністю виробничої системи господарювання. Передбачено оперативне маневрування ресурсами і капіталом з метою максимального використання сприятливих умов зовнішнього економічного середовища та мінімізації можливих втрат;

- необхідність максимального використання економічного потенціалу підприємства, досягнень науки і техніки, і лише за цих умов передбачається виробництво конкурентоспроможної продукції.

В процесі планування виробничої програми підприємство керується найважливішими критеріями, які визначають економічну ефективність вибраного асортименту продукції. Це динаміка обсягу збуту продукції на ринку, ступінь стабільності обсягу реалізації; рівень норми і маси прибутку, який передбачається одержати підприємством.

Орієнтирами при визначенні обсягів продукції, її якісних характеристик і ціни виступають параметри ринку: ємність ринку, ступінь насиченості аналогічною продукцією, виготовленою конкуруючими фірмами, ефективність дії антимонопольного механізму тощо.

Планування виробничої програми підприємства вимагає пошуку:

- параметрів господарської діяльності для визначення рівня спеціалізації, кооперування виробництва і можливостей здійснення процесу диверсифікації;
- резервів виробництва і реалізації продукції, оцінки можливостей їх мобілізації;
- нових ринків збуту продукції в країні і за її межами;
- формування росту попиту на основі виготовлення принципово нової продукції тощо.

На основі вище перерахованих факторів та за напрямками досліджень формуються відповідні комплекси задач, які пов'язані з:

- вибором і оцінкою партнерів господарської діяльності;
- вибором найбільш оптимальної виробничої програми;
- оцінкою результатів виконання виробничої програми;
- оцінкою впливу зміни виробничої програми на фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- обґрунтуванням зміни обсягу і структури продукції відповідно до цілей поточного і перспективного періодів.

Такі дослідження дають можливість скласти індикативні (рекомендації) параметри виробничої програми, що визначають обсяги портфеля замовлень. Головними з них є:

- попит на продукцію;
- конкурентоспроможність продукції;
- критичний (граничний) обсяг реалізації;
- можливість укладати договори на постачання продукції;
- коливання цін та ін.

Критичний обсяг реалізації продукції ( $K_t$ ) розраховується наступним чином:

$$K_T = B * \frac{ПВ}{МД}, \quad (7.2)$$

де В - суми продажу продукції, грн;

ПВ - постійні витрати, грн;

МД - маржинальний дохід, грн.

Якщо визначати ставку маржинального доходу у ціні продукції (Ц<sub>м</sub>) то критичний обсяг реалізації продукції може бути розрахований:

$$Ц_m = \frac{МД}{B}, \quad (7.3)$$

$$K_T = \frac{ПВ}{Ц_m} \quad (7.4)$$

На динаміку обсягів товарної продукції впливає велика кількість чинників, які доцільно поділити на два напрями - інтенсивний та екстенсивний.

Найвиразніше інтенсивний напрям розвитку підприємства відбивають такі чинники, як продуктивність праці, фондівіддача та матеріалівіддача.

Економічне обґрунтування виробничої програми підприємства з огляду на її забезпечення необхідними трудовими, матеріальними та інвестиційними ресурсами загалом зводиться до визначення загальної потреби в них та ефективного їхнього використання.

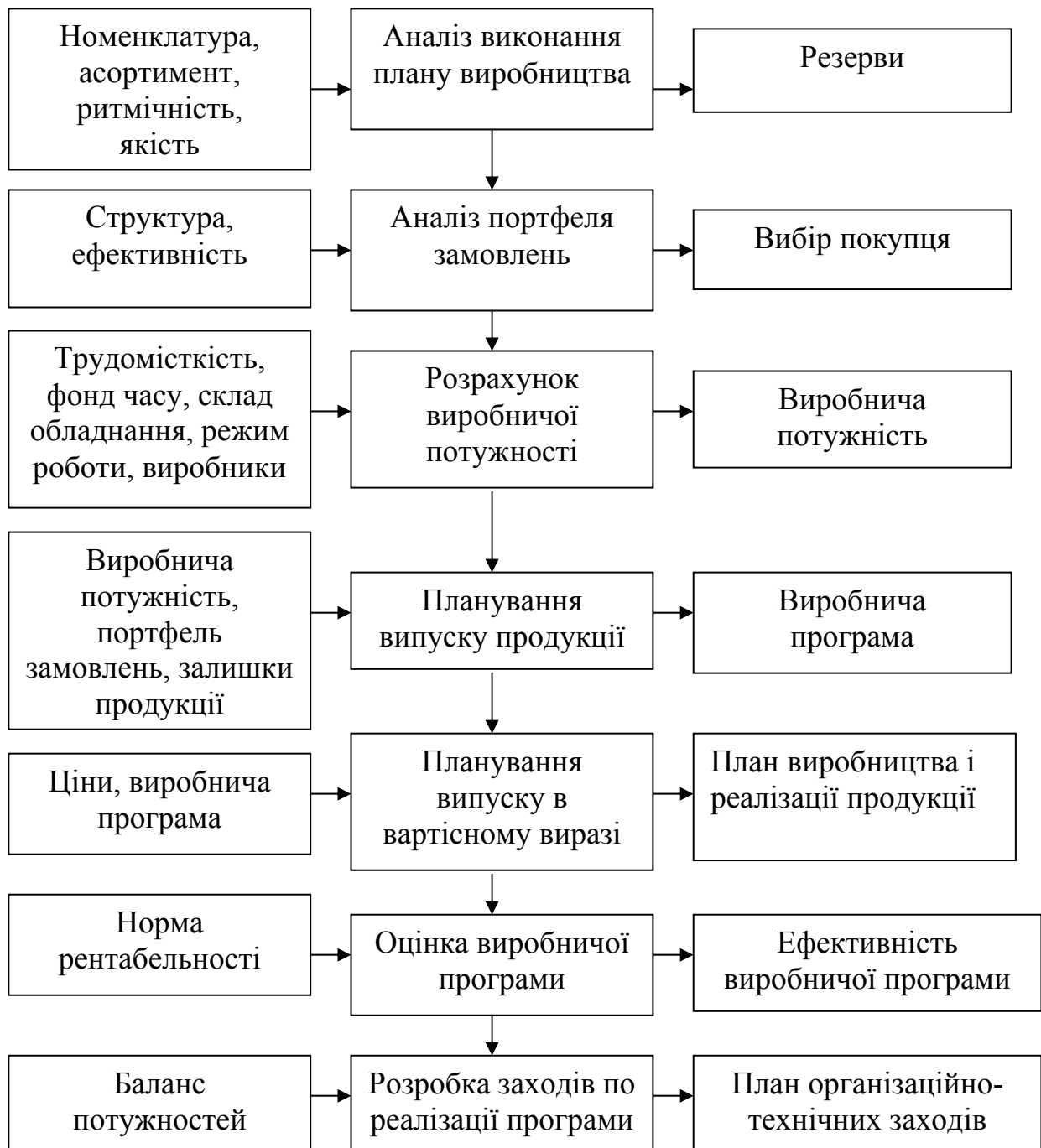
### **7.3. Особливості формування виробничої програми**

Необхідність розробки нових механізмів функціонування виробництва та розробки його моделі в умовах кризи, роблять проблеми ефективного управління та оптимізації виробничої програми підприємства одними з найактуальніших для сучасної української економіки.

Планування виробничої програми в натуральному виразі передбачає: визначення номенклатури й асортименту продукції, яка випускається; розрахунок потреби в продукції, обсягу виробництва за календарними періодами року та обґрунтування планованих обсягів виготовлення продукції виробничою потужністю, матеріальними і трудовими ресурсами.

Натуральними показниками виробничої програми є обсяг продукції в натуральних одиницях по номенклатурі і асортименту. У поточному плануванні виробнича програма складається, зазвичай, на рік. В умовах динамічності внутрішнього та зовнішнього середовища розробляти виробничу програму на довший період є не доцільним. Виробнича програма повинна формуватися з урахуванням ресурсів підприємства й отримання найкращих результатів, тобто бути оптимальною. Оптимальна виробнича програма – це програма, яка відповідає структурі та обсягу наявних ресурсів підприємства та забезпечує найкращі результати його діяльності за прийнятими критеріями. Оптимізацію виробничої програми здійснюють з метою: планування оптимальної структури номенклатури продукції; визначення максимально можливого обсягу виробництва продукції та економічної межі нарощування виробництва.

Послідовність раціональної розробки виробничої програми відобразимо на рисунку 7.4.



**Рис. 7.4. Схема планування виробничої програми**

При плануванні виробничої програми необхідно використовувати наступні матеріали:

- прогноз потреби у продукції підприємства, який складається на підставі досліджень змін ринкових елементів у часі, тобто попиту, пропозиції цін, кількості конкурентів тощо;
- перспективний план виробництва продукції і послуг;
- результати вивчення поточного попиту на продукцію;



- договори на виробництво та постачання продукції, які укладаються в результаті вільного продажу виробів на гуртових ярмарках;
- заходи щодо збільшення виробничих потужностей підприємства;
- заходи щодо збільшення спеціалізації і кооперування виробництва;
- дані про залишки нереалізованої продукції у попередньому періоді.

Формування оптимальної виробничої програми неможливе без врахування виробничих критеріїв, а саме: виробничої потужності, матеріально-технічного, кадрового потенціалу. Саме цим і пояснюється важливість ресурсного обґрунтування виробничої програми.

З урахуванням обзору аналітичних даних в результаті інноваційного дослідження для складання оптимальної річної виробничої програми необхідно впровадити методику, в основі якої лежить метод багатокритеріальної оптимізації, який дозволяє використання декількох критеріїв оптимальності.

Оптимізація виробничої програми проводиться з метою:

- планування оптимальної структури номенклатурних позицій, тобто більш економічно вигідного формування виробничої програми: скільки та яких виробів треба виготовити в плановому періоді за раціонального й повного використання виробничих потужностей, трудових і матеріальних ресурсів;
- визначення максимально можливого обсягу продукції та економічної межі нарощування її виробництва, при цьому враховують закон зменшення продуктивності ресурсу.

Процес моделювання оптимальної виробничої програми є складним і включає шість етапів, які представлено на рисунку 7.5.

Проблеми оптимізації виробничої програми підприємства являються актуальними і потребують наукового та систематизованого підходу до їх вивчення. Особливо гостро стоять питання, що стосуються ресурсного обґрунтування виробничої програми, а саме ролі виробничих критеріїв у її формуванні.

З метою вирішення цього завдання в процесі розробки виробничої програми на всіх рівнях потрібно забезпечити безумовне виконання наступних вимог:

- правильне визначення потреби в продукції, що випускається, і обґрунтування обсягу її виробництва попитом споживачів;
- повне ув'язування натуральних і вартісних показників обсягів виробництва і реалізації продукції;
- обґрунтування плану виробництва продукції ресурсами, і в першу чергу, виробничою потужністю.

Отже, одним із основних завдань для забезпечення стабілізації економічного стану та розвитку підприємства є забезпечення виконання виробничої програми передусім раціональним використанням основних засобів за рахунок більш повного використання внутрішніх резервів.

Основними факторами які стримують більш повне використання потужностей, на підприємстві є: вихід з ладу обладнання в зв'язку з моральним та фізичним зносом, перебої в забезпеченні сировиною, плінність кадрів.



**Рис. 7.5. Етапи формування оптимальної виробничої програми**

Поліпшення використання діючих основних фондів підприємств, в тому числі знову введених в експлуатацію, може бути досягнуте завдяки:

- підвищенню інтенсивності використання основних фондів;
- підвищенню екстенсивності їх навантаження. Більш інтенсивне використання основних фондів досягається передусім за рахунок технічного вдосконалення.

Інтенсивність використання основних фондів підвищується також шляхом вдосконалення технологічних процесів; організації безперервно-потокowego виробництва на базі оптимальної концентрації виробництва однорідної продукції; вибору сировини, його підготовки до виробництва відповідно до вимог заданої технології і якості продукції, що виготовляється; забезпечення рівномірної, ритмічної роботи підприємств, цехів і виробничих дільниць, проведення ряду інших заходів, які дозволяють підвищити швидкість обробки предметів праці і забезпечити збільшення виробництва продукції в одиницю часу, на одиницю обладнання або на 1 кв. м. виробничої площі. Велике значення в покращенні використання основних фондів має матеріальне стимулювання робітників.

Одним з найважливіших етапів формування виробничої програми є визначення потреби в ресурсах. Основним методом визначення цієї потреби є метод прямого розрахунку відповідно до питомих норм її витрат. Так, потреба підприємств у предметах праці розраховується шляхом множення питомих норм витрат сировини і матеріалів на планові обсяги виробництва. Потреба в знаряддях праці (машини, устаткування) визначається, виходячи із передбачених обсягів робіт, виконуваних з їхньою допомогою, і прогресивних норм продуктивності. Поряд з цим враховується потреба на капітальне будівництво, експорт, створення резервів та т.п.

У таблицях А1, А2, А3, А4 та А5 Додатку А наведено приклад відомостей, що характеризують специфіку виробничого процесу на підприємстві.

Потреба в продукції погоджується з можливостями її виробництва. При цьому методи такого ув'язування мають свої особливості в залежності від рівня планування. Головним засобом ув'язування потреби і ресурсів є розробка матеріальних балансів. Таким чином достовірно розроблена виробнича програма дозволить значно підвищити обсяг випуску продукції й рентабельності підприємства, забезпечивши їхню фінансову стабільність і ліквідність.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу „Виробничий план“?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі „Виробничий план“?
3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу „Виробничий план“.
4. Якими є можливі додаткові питання, які слід висвітлити у розділі „Виробничий план“?
5. Яку інформацію слід навести у „Виробничому плані“ про технологічний процес виготовлення продукції (надання послуг)?
6. Наведіть приклад оформлення табличної форми для планування виробничої програми підприємства.
7. Дайте визначення умовно-постійних та умовно-змінних витрат і наведіть їх приклади.
8. Обґрунтуйте підходи до планування обсягів господарської діяльності підприємства, виходячи з ефективності використання його ресурсного забезпечення.

### **Питання для самостійного вивчення**

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

### **Питання для дискусії**

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

### **План семінарського заняття**

1. Цілі та завдання виробничого плану. Структура виробничого плану.
2. Виробнича програма підприємства.
3. Особливості формування виробничої програми.

### **Теми рефератів**

1. Технологія виробничого процесу (процесу надання послуг), контроль якості технологічного процесу, виробнича програма підприємства.
2. Система матеріально-технічного забезпечення на підприємстві.
3. Виробнича потужність та виробнича програма підприємства.
4. Теоретико-методичні засади організації виробництва.
5. Методика нормування ресурсного забезпечення підприємства

### **Теми фіксованих виступів**

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

### **Тести**

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

- а) обґрунтування потреби у матеріально-технічній базі;
- б) планування виробничої потужності;
- в) розподіл витрат на умовно-постійні та умовно-змінні;
- г) встановлення ціни на продукцію (послуги).

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

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

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

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

**5. Норматив оборотних активів у виробничих запасах розраховують:**

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

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

- а) множенням фактичної торгової площі підприємства на найбільше значення (серед конкурентів) обсягу товарообороту, який припадає на один кв. м торгової площі;
- б) діленням обсягу товарообороту підприємства на його торгову площу;
- в) діленням загального товарообороту в галузі на загальну торгову площу галузі;
- г) множенням фактичної торгової площі галузі на середні по галузі обсяги товарообороту, який припадає на один кв. м торгової площі та діленням отриманого значення на кількість підприємств у галузі.

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

- а) будівлі і споруди; транспортні засоби; ЕОМ; інші основні фонди;
- б) виробничі, складські, громадські, офісні та технологічні приміщення;
- в) будівлі і споруди; машини і обладнання; сировина та матеріали;
- г) основні фонди та оборотні активи.

### Задачі

**1.1.** Виготовлення виробів А і В може здійснюватися різними технологічними процесами. Витрати ресурсів і прибуток від одиниці продукції виробу залежать від того, яким технологічним процесом виготовляються вироби. Потрібно визначити, скільки та яких виробів необхідно виготовляти таким технологічним процесом, щоб отримати максимальний прибуток, витрачаючи ресурси, що є. Числові дані такі:

Ресурси	На виріб А		На виріб В		Наявність ресурсів
	Технологічний процес				
	1	2	3	4	
Кількість людино-тижнів	2	1	0,5	1	20
Кількість матеріалу	7	5	3	2	100
Прибуток з одиниці продукції	4	5	9	11	

**1.2.** Для виготовлення двох видів виробів А і В фабрика витрачає сталь і кольорові метали, що є в обмеженій кількості. Вироби виготовляються на токарних і фрезерних верстатах. Потрібно визначити план виробництва так, щоб фабрика отримала максимальну кількість прибутку від реалізації обох видів виробів. Початкові дані такі:

Вид ресурсу	Наявність ресурсу	Норма витрат на виріб	
		А	В
Сталь (кг)	640	40	50
Токарні верстати (верстато-годин)	5000	300	400
Фрезерні верстати (верстато-годин)	3000	250	100
Прибуток від одиниці виробу (тис. грн.)		7	8

**1.3.** Виготовлення виробів А і В може здійснюватися різними технологічними процесами. Витрати ресурсів і прибуток від одиниці продукції виробу залежать від того, яким технологічним процесом виготовляються вироби. Потрібно визначити, скільки та яких виробів необхідно виготовляти таким технологічним процесом, щоб отримати максимальний прибуток, витрачаючи ресурси, що є. Числові дані такі:

Ресурси	На виріб А		На виріб В		Наявність ресурсів
	Технологічний процес				
	1	2	3	4	
Кількість людино-тижнів	1	1	1	1	15
Кількість матеріалу	3	22,5	7,5	15	100
Прибуток з одиниці продукції	4	5	9	11	

**1.4.** Для виготовлення двох видів виробів А і В фабрика витрачає сталь і кольорові метали, що є в обмеженій кількості. Вироби виготовляються на

токарних і фрезерних верстатах. Потрібно визначити план виробництва так, щоб фабрика отримала максимальну кількість прибутку від реалізації обох видів виробів. Початкові дані такі:

Вид ресурсу	Наявність ресурсу	Норма витрат на виріб	
		А	В
Кольорові метали (кг)	420	20	50
Токарні верстати (верстато-годин)	5600	300	400
Фрезерні верстати (верстато-годин)	800	50	100
Прибуток від одиниці виробу (тис. грн.)		5	8

1.5. Для виготовлення виробів А, Б і В фабрика витрачає сталь і кольорові метали, що є в обмеженій кількості. Вироби виготовляються на токарних і фрезерних верстатах. Потрібно визначити план виробництва так, щоб фабрика отримала максимальну кількість прибутку від реалізації обох видів виробів. Початкові дані такі:

Вид ресурсу	Наявність ресурсу	Норма витрат на виріб		
		А	Б	В
Кольорові метали (кг)	600	20	30	40
Токарні верстати (верстато-годин)	6000	300	400	500
Фрезерні верстати (верстато-годин)	5800	50	60	70
Прибуток від одиниці виробу (тис. грн.)		5	6	7

## 2.1. Вихідні дані відобразимо в табл. 1

Таблиця 1

Показники	Найменування виробів	
	А	Б
Об'єм випуску, шт.	82	75
Норма витрати матеріалів, кг/од.		
чорні метали	87	93
кольорові метали	56	55
Коефіцієнт використання матеріалів	0,95	
Ціна відходів, % ціни матеріалу	81	
Вартість сировини (за 1 тонну, грн.)		
чорні метали	2800	2400
кольорові метали	7700	8100
Трудомісткість операції, н-годин / од.		
Токарна	155	157
Фрезерна	90	84
Шліфувальна	203	197
Розряд операцій		
Токарна	5	3
Фрезерна	6	4
Складальна	2	5
Додаткова заробітна плата (% від основної з/п)	14	14

1. Визначити кількість необхідного устаткування
  2. Визначити фонд оплати праці основних робочих
  3. Визначити потребу в матеріалах в натуральному й вартісному виразі
- Годинна тарифна ставка першого розряду - 12,0 грн./годину. Коефіцієнт виконання норм - 1,07. Режим роботи – двохзмінний.

Під час проведення розрахунків будемо вважати, що умовний відсоток простою - 8%; кількість робочих днів - 253 дн.; тривалість зміни - 8 годин.

У рішенні завдання використаємо тарифний коефіцієнт, зазначений у табл. 2

Таблиця 2

Форма оплати праці й види тарифних ставок	Тарифний розряд					
	I	II	III	IV	V	VI
	Тарифний коефіцієнт					
відрядна	1,0	1,09	1,21	1,35	1,55	1,81

Умовно вважаємо, що Єдиний внесок до Пенсійного фонду України складатиме 36,2%.

## 2.2. Вихідні дані відобразимо в табл. 1

Таблиця 1

Показники	Найменування виробів	
	А	Б
Об'єм випуску, шт.	62	85
Норма витрати матеріалів, кг/од.		
чорні метали	10	93
кольорові метали	56	49
Коефіцієнт використання матеріалів	0,85	
Ціна відходів, % ціни матеріалу	85	
Вартість сировини (за 1 тонну, грн.)		
чорні метали	950	1400
кольорові метали	7700	8100
Трудомісткість операції, н-годин / од.		
Токарна	95	107
Фрезерна	90	84
Шліфувальна	203	197
Розряд операцій		
Токарна	4	3
Фрезерна	6	4
Складальна	5	5
Додаткова заробітна плата (% від основної з/п)	12	12

1. Визначити кількість необхідного устаткування
2. Визначити фонд оплати праці основних робочих
3. Визначити потребу в матеріалах в натуральному й вартісному виразі



Годинна тарифна ставка першого розряду - 15,0 грн./годину. Коефіцієнт виконання норм - 1,1. Режим роботи – двохзмінний.

Під час проведення розрахунків будемо вважати, що умовний відсоток простою - 7%; кількість робочих днів - 250 дн.; тривалість зміни – 7,8 годин.

У рішенні завдання використаємо тарифний коефіцієнт, зазначений у табл. 2

Таблиця 2

Форма оплати праці й види тарифних ставок	Тарифний розряд					
	I	II	III	IV	V	VI
	Тарифний коефіцієнт					
відрядна	1,0	1,09	1,21	1,35	1,55	1,81

Умовно вважаємо, що Єдиний внесок до Пенсійного фонду України складатиме 36,2%.

### 2.3. Вихідні дані відобразимо в табл. 1

Таблиця 1

Показники	Найменування виробів	
	А	Б
Об'єм випуску, шт.	72	94
Норма витрати матеріалів, кг/од.		
чорні метали	100	93
кольорові метали	56	59
Коефіцієнт використання матеріалів	1,0	
Ціна відходів, % ціни матеріалу	85	
Вартість сировини (за 1 тонну, грн.)		
чорні метали	950	1400
кольорові метали	7700	8100
Трудомісткість операції, н-годин / од.		
Токарна	95	107
Фрезерна	90	84
Шліфувальна	203	197
Розряд операцій		
Токарна	4	3
Фрезерна	6	4
Складальна	5	5
Додаткова заробітна плата (% від основної з/п)	12	12

1. Визначити кількість необхідного устаткування
2. Визначити фонд оплати праці основних робочих
3. Визначити потребу в матеріалах в натуральному й вартісному виразі

Годинна тарифна ставка першого розряду - 15,0 грн./годину. Коефіцієнт виконання норм - 1,1. Режим роботи – двохзмінний.

Під час проведення розрахунків будемо вважати, що умовний відсоток простою - 7%; кількість робочих днів - 250 дн.; тривалість зміни – 7,8 годин.

У рішенні завдання використаємо тарифний коефіцієнт, зазначений у табл. 2

Таблиця 2

Форма оплати праці й види тарифних ставок	Тарифний розряд					
	I	II	III	IV	V	VI
	Тарифний коефіцієнт					
відрядна	1,0	1,09	1,21	1,35	1,55	1,81

Умовно вважаємо, що Єдиний внесок до Пенсійного фонду України складатиме 36,2%.

#### 2.4. Вихідні дані відобразимо в табл. 1

Таблиця 1

Показники	Найменування виробів	
	А	Б
Об'єм випуску, шт.	62	85
Норма витрати матеріалів, кг/од.		
чорні метали	100	93
кольорові метали	56	49
Коефіцієнт використання матеріалів	0,55	
Ціна відходів, % ціни матеріалу	45	
Вартість сировини (за 1 тонну, грн.)		
чорні метали	950	1400
кольорові метали	7700	8100
Трудомісткість операції, н-годин / од.		
Токарна	95	107
Фрезерна	90	84
Шліфувальна	203	197
Розряд операцій		
Токарна	4	3
Фрезерна	6	4
Складальна	5	5
Додаткова заробітна плата (% від основної з/п)	12	12

1. Визначити кількість необхідного устаткування

2. Визначити фонд оплати праці основних робочих

3. Визначити потребу в матеріалах в натуральному й вартісному виразі

Годинна тарифна ставка першого розряду - 15,0 грн./годину. Коефіцієнт виконання норм - 1,08. Режим роботи – двохзмінний.

Під час проведення розрахунків будемо вважати, що умовний відсоток простою - 7%; кількість робочих днів – 248 дн.; тривалість зміни – 7,9 годин.

У рішенні завдання використаємо тарифний коефіцієнт, зазначений у табл. 2

Таблиця 2

Форма оплати праці й види тарифних ставок	Тарифний розряд					
	I	II	III	IV	V	VI
	Тарифний коефіцієнт					
відрядна	1,0	1,09	1,21	1,35	1,55	1,81

Умовно вважаємо, що Єдиний внесок до Пенсійного фонду України складатиме 36,2%.

### Приклади вирішення типових задач

#### Рекомендації до виконання завдань 1.1-1.5

При визначенні плану виробництва, за яким підприємство отримало б максимальну кількість прибутку від реалізації обох видів виробів, зазвичай використовується алгоритм симплекс - методу, що включає наступні етапи:

1. Складання першого опорного плану. Перехід до канонічної форми завдання лінійного програмування шляхом введення невід'ємних додаткових балансових змінних.

2. Перевірка плану на оптимальність. Якщо знайдеться хоча б один коефіцієнт індексного рядка менше нуля, то план не оптимальний, і його необхідно поліпшити.

3. Визначення провідних стовбців і рядків. З негативних коефіцієнтів індексного рядка вибирається найбільший за абсолютною величиною. Потім елементи стовбців вільних членів симплексної таблиці ділять на елементи того ж знака ведучого стовбцю.

4. Побудова нового опорного плану. Перехід до нового плану здійснюється в результаті перерахунку симплексної таблиці методом Жордана-Гаусса.

5. Оптимальне рішення буде знайдено, якщо в останній строчці від'ємні елементи будуть відсутні.

#### Додатковий приклад

Для виготовлення двох видів виробів А і В фабрика витрачає сталь і кольорові метали, що є в обмеженій кількості. Вироби виготовляються на токарних і фрезерних верстатах. Потрібно визначити план виробництва так, щоб фабрика отримала максимальну кількість прибутку від реалізації обох видів виробів. Початкові дані такі:

Вид ресурсу	Наявність ресурсу	Норма витрат на виріб	
		А	В
Сталь (кг)	640	40	50
Кольорові метали (кг)	420	20	50
Токарні верстати (верстато-годин)	5600	300	400
Фрезерні верстати (верстато-годин)	3400	250	100
Прибуток від одиниці виробу (тис. грн.)		3	8

Рішення:

Для рішення задачі введемо умовні позначення:

$$A - X_1, B - X_2$$

$$F_{\max} = 3X_1 + 8X_2$$

$$\begin{cases} 40X_1 + 50X_2 \leq 640 \\ 20X_1 + 50X_2 \leq 420 \\ 300X_1 + 400X_2 \leq 5600 \\ 250X_1 + 100X_2 \leq 3400 \end{cases}$$

$$\begin{cases} 40X_1 + 50X_2 + X_3 = 640 \\ 20X_1 + 50X_2 + X_4 = 420 \\ 300X_1 + 400X_2 + X_5 = 5600 \\ 250X_1 + 100X_2 + X_6 = 3400 \end{cases}$$

Знайдемо яке-небудь опорне рішення системи, яке отримується якщо вільні змінні дорівнюють 0

$$\begin{pmatrix} 40 & 50 & 1 & 0 & 0 & 0 & 640 \\ 20 & 50 & 0 & 1 & 0 & 0 & 420 \\ 300 & 400 & 0 & 0 & 1 & 0 & 5600 \\ 250 & 100 & 0 & 0 & 0 & 1 & 3400 \end{pmatrix}$$

Нехай  $X_3, X_4, X_5$  та  $X_6$  – базисні. Тоді опорне рішення отримуємо при  $X_1 = X_2 = 0$  позитивне. Виразимо базисні змінні через вільні

$$X_3 = 640 - 40X_1 - 50X_2$$

$$X_4 = 420 - 20X_1 - 50X_2$$

$$X_5 = 5600 - 300X_1 - 400X_2$$

$$X_6 = 3400 - 250X_1 - 100X_2$$

Підставимо значення базисних змінних у цільову функцію

$$F_{\max} = 3X_1 + 8X_2$$

Знайдемо значення цільової функції, яке б відповідало нашому опорному плану. Тобто,  $F(0) = 0$

Складемо таблицю

Базис	$B_i$	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$
$X_3$	640	40	50	1	0	0	0
$X_4$	420	20	<u>50</u>	0	1	0	0
$X_5$	5600	300	400	0	<u>0</u>	1	0
$X_6$	3400	250	100	0	<u>0</u>	0	1
$Z_j - C_j$	0	-3	-8	0	0	0	0

Знайдемо в останній строчці найменший елемент. В стовбці, який має -8 знайдемо усі позитивні елементи. Якщо їх більше одного, тоді ми розраховуємо відношення відповідних елементів стовпчика  $B_i$  к стовпчику  $X_i$  і вибираємо

найменше із цього відношення. Отже, вибираємо 50. Виходить, змінна  $X_4$  вибуває із базису, а її місце займає змінна  $X_2$

Створимо другу симплекс-таблицю. Для більшої точності розрахунки проводимо за допомогою Microsoft Excel

Базис	$B_i$	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$
$X_3$	220	20	0	1	-1	0	0
$X_2$	8,4	0,4	1	0	0,02	0	0
$X_5$	2240	140	0	0	-8	1	0
$X_6$	2560	210	0	0	-2	0	1
$Z_j-C_j$	67,2	0,2	0	0	0,16	0	0

Оптимальне рішення знайдено, так як в останній строчці від'ємні елементи відсутні

$$\left( \begin{array}{cccccc} 0 & 8,4 & 0 & 0 & 0 & 0 \end{array} \right)$$

Оптимальне розв'язання задачі:

$$F_{\max} = 8,4 \cdot 8 = 67,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, фабриці для отримання максимального розміру прибутку найбільш вигідно займатися виробництвом лише виробу В – прибуток складе біля 67,2 тис. грн.

В ході проведених розрахунків було встановлено, що до дефіцитних ресурсів підприємства можна віднести обмеженість кольорових металів – вони використовуються повністю у виробничому процесі, в той час як інші ресурси є ще в значній кількості у наявності.

Також було встановлено, що виробництво виробу А є найменш прибутковим. Проте, при зазначеному виробництві кольорових металів витрачається менше. Водночас виникають складності із наявністю сталі та фрезерних верстатів.

#### *Рекомендації до виконання завдань 2.1-2.4*

##### *Додатковий приклад*

1. Визначити кількість необхідного устаткування
2. Визначити чисельність основних робочих
3. Визначити фонд оплати праці основних робочих
4. Визначити потребу в матеріалах в натуральному й вартісному виразі
5. Скласти калькуляцію собівартості одиниці кожного виробу
6. Визначити величину витрат на виробництво

Годинна тарифна ставка першого розряду - 4,0 грн./годину. Коефіцієнт виконання норм - 1,0. Режим роботи - однозмінний.

Вихідні дані відобразимо в табл. 1

Під час проведення розрахунків будемо вважати, що умовний відсоток простою - 5%; кількість робочих днів - 252 дн. (262 робочих дня за винятком 10 святкових днів); тривалість зміни - 8 годин.

Рішення:

1. Визначимо кількість необхідного устаткування (К), використовуючи наступну формулу:

Таблиця 1

Показники	Найменування виробу		
	Л	О	М
Об'єм випуску, шт.	87	85	87
Норма витрати матеріалів, кг			
чорні метали	103	300	76
кольорові метали	65	66	69
інші матеріали	26	27	34
Ціна за 1 тону, грн			
чорні метали	2900	2800	2600
кольорові метали	7900	8200	8400
інші матеріали	1900	1300	1800
Коефіцієнт використання матеріалів	0,81		
Ціна відходів, % ціни матеріалу	74		
Трудомісткість операції, н-годин			
Токарна	255	253	257
Фрезерна	90	124	115
Свердлувальна	70	72	78
Шліфувальна	216	184	214
Складальна	403	441	367
Розряд операцій			
Токарна	3	5	5
Фрезерна	3	4	4
Свердлувальна	5	4	4
Шліфувальна	3	3	3
Складальна	4	4	5
ВУЕУ, тис. грн	80		
Цехові витрати, тис. грн	79		
Адміністративні витрати, тис. грн	138		
Транспортно-заготовчі витрати, %	5		
Витрати на збут, %	8		
Додаткова заробітна плата, %	14		
Витрати на паливо і енергію, % від вартості матеріалів	22		

$$K = \sum N \cdot t / D \cdot d \cdot S_m \cdot (1 - \beta / 100), \quad (1)$$

де N - обсяг випуску, шт.;

t - трудомісткість операції, н/г;

D - кількість робочих днів, дн.;

d – середня тривалість зміни, годин;

S<sub>m</sub> – коефіцієнт змінності;

β – величина простоїв устаткування, %

При проведенні розрахунків будемо вважати, що для виготовлення продукції потрібне обладнання одного типу. А отже, вільні виробничі

потужності при виготовленні продукції одного виду можна використовувати і при виготовленні іншої продукції.

- токарних верстатів ( $K_T$ ):

$$K_T (\text{виріб Л}) = 87 \cdot 255 / (252 \cdot 8 \cdot 1 \cdot 0,95) = 11,6 (\text{ст.})$$

$$K_T (\text{виріб О}) = 85 \cdot 253 / (252 \cdot 8 \cdot 1 \cdot 0,95) = 11,2 (\text{ст.})$$

$$K_T (\text{виріб М}) = 87 \cdot 257 / (252 \cdot 8 \cdot 1 \cdot 0,95) = 11,7 (\text{ст.})$$

$$\sum K_T = 11,6 + 11,2 + 11,7 = 34,5 \approx 35 (\text{ст.})$$

- фрезерних верстатів ( $K_\Phi$ ):

$$K_\Phi (\text{виріб Л}) = 87 \cdot 90 / (252 \cdot 8 \cdot 1 \cdot 0,95) = 4,1 (\text{ст.})$$

$$K_\Phi (\text{виріб О}) = 85 \cdot 124 / (252 \cdot 8 \cdot 1 \cdot 0,95) = 5,5 (\text{ст.})$$

$$K_\Phi (\text{виріб М}) = 87 \cdot 115 / (252 \cdot 8 \cdot 1 \cdot 0,95) = 5,2 (\text{ст.})$$

$$\sum K_\Phi = 4,1 + 5,5 + 5,2 = 14,8 \rightarrow 15 (\text{ст.})$$

- свердлувальних верстатів ( $K_C$ ):

$$K_C (\text{виріб Л}) = 87 \cdot 70 / (252 \cdot 8 \cdot 1 \cdot 0,95) = 3,2 (\text{ст.})$$

$$K_C (\text{виріб О}) = 85 \cdot 72 / (252 \cdot 8 \cdot 1 \cdot 0,95) = 3,2 (\text{ст.})$$

$$K_C (\text{виріб М}) = 87 \cdot 78 / (252 \cdot 8 \cdot 1 \cdot 0,95) = 3,5 (\text{ст.})$$

$$\sum K_C = 3,2 + 3,2 + 3,5 = 9,9 \approx 10 (\text{ст.})$$

- шліфувальних верстатів ( $K_{ш}$ ):

$$K_{ш} (\text{виріб Л}) = 87 \cdot 216 / (252 \cdot 8 \cdot 1 \cdot 0,95) = 9,8 (\text{ст.})$$

$$K_{ш} (\text{виріб О}) = 85 \cdot 184 / (252 \cdot 8 \cdot 1 \cdot 0,95) = 8,2 (\text{ст.})$$

$$K_{ш} (\text{виріб М}) = 87 \cdot 214 / (252 \cdot 8 \cdot 1 \cdot 0,95) = 9,7 (\text{ст.})$$

$$\sum K_T = 9,8 + 8,2 + 9,7 = 27,7 \rightarrow 28 (\text{ст.})$$

2. Визначимо чисельність основних робітників ( $R_{очн}$ ), використовуючи наступну формулу:

$$R_{очн} = \sum N \cdot t / D \cdot d \cdot S_m \cdot (1 - \beta / 100), \quad (2)$$

де  $N$  - обсяг випуску, шт.;

$t$  - трудомісткість операції, н/г;

$D$  - кількість робочих днів, дн.;

$d$  - середня тривалість зміни, годин;

$S_m$  - коефіцієнт змінності;

$\beta$  - величина простоїв робочої сили, %

Для точності розрахунку потреби в робітниках вважаємо, що працівники, завантаженість яких не повна, при наявності необхідної кваліфікації можуть займатися виготовленням й інших видів продукції. Отже,

$$R_{очн} (\text{виріб Л}) = 87 \cdot (255 + 90 + 70 + 216 + 403) / (252 \cdot 8 \cdot 1 \cdot 0,95) = 47 (\text{чол.})$$

$$R_{очн} (\text{виріб О}) = 85 \cdot (253 + 124 + 72 + 184 + 441) / (252 \cdot 8 \cdot 1 \cdot 0,95) = 47,7 (\text{чол.})$$

$$R_{очн} (\text{виріб М}) = 87 \cdot (257 + 115 + 78 + 214 + 367) / (252 \cdot 8 \cdot 1 \cdot 0,95) = 46,8 (\text{чол.})$$

$$\sum R_{очн} = 47 + 47,7 + 46,8 = 141,5 \approx 142 (\text{чол.})$$

3. Визначимо фонд оплати праці основних робітників

У рішенні завдання використаємо тарифний коефіцієнт, зазначений у табл. 2

Таблиця 2

Форма оплати праці й види тарифних ставок	Тарифний розряд					
	I	II	III	IV	V	VI
	Тарифний коефіцієнт					
відрядна	1,0	1,09	1,21	1,35	1,55	1,81

Тарифну ставку ( $t_{ст}$ ) для кожного розряду визначається шляхом множення тарифної ставки першого розряду на тарифний коефіцієнт для даного розряду.

$$t_{ст1} = 4,0 \text{ грн. /годину};$$

$$t_{ст2} = 4,0 * 1,09 = 4,36 \text{ грн. /годину};$$

$$t_{ст3} = 4,0 * 1,21 = 4,84 \text{ грн. /годину};$$

$$t_{ст4} = 4,0 * 1,35 = 5,4 \text{ грн. /годину};$$

$$t_{ст5} = 4,0 * 1,55 = 6,2 \text{ грн. /годину}.$$

Для наочності рішення завдання оформимо в табл. 3

Уведемо умовні позначки:

$t_p$  – трудомісткість операції на весь обсяг випуску, н/г

$t_{ст}$  – тарифна ставка для даного розряду, грн. /година

ФЗ - фонд оплати праці по даній групі, грн. (без додаткової заробітної плати та Єдиного внеску до Пенсійного фонду України)

Таблиця 3

	Виріб Л			Виріб О			Виріб М		
	$t_p$	$t_{ст}$	ФЗ	$t_p$	$t_{ст}$	ФЗ	$t_p$	$t_{ст}$	ФЗ
Токарська	22185	4,84	107375,4	21505	6,2	133331,0	22359	6,2	138625,8
Фрезерна	7830	4,84	37897,2	10540	5,4	56916,0	10005	5,4	54027,0
Свердлильна	6090	6,2	37758,0	6120	5,4	33048,0	6786	5,4	36644,4
Шліфувальна	18792	4,84	90953,28	15640	4,84	75697,6	18618	4,84	90111,12
Складальна	35061	5,4	189329,4	37485	5,4	202419,0	31929	6,2	197959,8
Усього			463313,28			501411,6			517368,12

Визначимо фонд оплати праці основних робітників з урахуванням відсотків додаткової заробітної плати та Єдиного внеску до Пенсійного фонду України (22%).

$$\text{ФЗ}_{\text{доп}} = (463313,28 + 501411,6 + 517368,12) * (1 + 0,14) * (1 + 0,22) = 2061294,94 \text{ (грн)}$$

4. Визначимо потребу в матеріалах у натуральному й вартісному вираженні:

4.1. Потреба в матеріалах у натуральному вираженні ( $V_{мн}$ ) визначимо по формулі:

$$V_{мн} = \sum N_{в} * N / K_{\text{вик.}}, \quad (3)$$

де  $N_{в}$  – норма витрат матеріалу, кг.;

$N$  - обсяг випуску, шт.;

$K_{\text{вик}}$  – коефіцієнт використання матеріалів.



- потреба в чорних металах ( $V_{M_ч}$ ):

$$V_{M_ч} \text{ (виріб Л)} = (87 \cdot 103) / 0,81 = 11063,0 \text{ (кг.)}$$

$$V_{M_ч} \text{ (виріб О)} = (85 \cdot 300) / 0,81 = 31481,5 \text{ (кг.)}$$

$$V_{M_ч} \text{ (виріб М)} = (87 \cdot 76) / 0,81 = 8163,0 \text{ (кг.)}$$

$$\sum V_{M_ч} = 11063,0 + 31481,5 + 8163,0 = 50707,5 \text{ (кг.)}$$

- потреба в кольорових металах ( $V_{M_к}$ ):

$$V_{M_к} \text{ (виріб Л)} = (87 \cdot 65) / 0,81 = 6981,5 \text{ (кг.)}$$

$$V_{M_к} \text{ (виріб О)} = (85 \cdot 66) / 0,81 = 6925,9 \text{ (кг.)}$$

$$V_{M_к} \text{ (виріб М)} = (87 \cdot 69) / 0,81 = 7411,1 \text{ (кг.)}$$

$$\sum V_{M_к} = 6981,5 + 6925,9 + 7411,1 = 21318,5 \text{ (кг.)}$$

- потреба в інших матеріалах ( $V_{M_{ін}}$ ):

$$V_{M_{ін}} \text{ (виріб Л)} = (87 \cdot 26) / 0,81 = 2792,6 \text{ (кг.)}$$

$$V_{M_{ін}} \text{ (виріб О)} = (85 \cdot 27) / 0,81 = 2833,3 \text{ (кг.)}$$

$$V_{M_{ін}} \text{ (виріб М)} = (87 \cdot 34) / 0,81 = 3651,9 \text{ (кг.)}$$

$$\sum V_{M_{ін}} = 2792,6 + 2833,3 + 3651,9 = 9277,8 \text{ (кг.)}$$

4.2. Потреба в матеріалах у вартісному вираженні визначається (Q):

$$Q = \sum N_B \cdot N \cdot C / K_{\text{вик.}} - C_{\text{відх.}} \cdot V_{\text{відх.}}, \quad (4)$$

де  $C_M$  – ціна матеріалу за 1 кг, грн.;

$C_{\text{відх.}}$  – ціна відходів за 1 кг., грн.

$V_{\text{відх.}}$  – маса відходів, кг.;

- потреба в чорних металах:

$$Q_{ч.} \text{ (виріб Л)} = 8961 \cdot 2,9 / 0,81 - 0,74 \cdot (11063 - 8961) \cdot 2,9 = 27571,7 \text{ (грн.)}$$

$$Q_{ч.} \text{ (виріб О)} = 25500 \cdot 2,8 / 0,81 - 0,74 \cdot (31481,5 - 25500) \cdot 2,8 = 75754,48$$

(грн.)

$$Q_{ч.} \text{ (виріб М)} = 6612 \cdot 2,6 / 0,81 - 0,74 \cdot (8163 - 6612) \cdot 2,6 = 18239,58 \text{ (грн.)}$$

$$\sum Q_{ч.} = 27571,7 + 75754,48 + 18239,58 = 121565,76 \text{ (грн.)}$$

- потреба в кольорових металах:

$$Q_{к.} \text{ (виріб Л)} = 5655 \cdot 7,9 / 0,81 - 0,74 \cdot (6981,5 - 5655) \cdot 7,9 = 47398,98 \text{ (грн.)}$$

$$Q_{к.} \text{ (виріб О)} = 5610 \cdot 8,2 / 0,81 - 0,74 \cdot (6925,9 - 5610) \cdot 8,2 = 48807,71 \text{ (грн.)}$$

$$Q_{к.} \text{ (виріб М)} = 6003 \cdot 8,4 / 0,81 - 0,74 \cdot (7411,1 - 6003) \cdot 8,4 = 53500,58 \text{ (грн.)}$$

$$\sum Q_{к.} = 47398,98 + 48807,71 + 53500,58 = 149707,27 \text{ (грн.)}$$

- потреба в інших металах:

$$Q_{ін.} \text{ (виріб Л)} = 2262 \cdot 1,9 / 0,81 - 0,74 \cdot (2792,6 - 2262) \cdot 1,9 = 4559,9 \text{ (грн.)}$$

$$Q_{ін.} \text{ (виріб О)} = 2295 \cdot 1,3 / 0,81 - 0,74 \cdot (2833,3 - 2295) \cdot 1,3 = 3165,49 \text{ (грн.)}$$

$$Q_{ін.} \text{ (виріб М)} = 2958 \cdot 1,8 / 0,81 - 0,74 \cdot (3651,9 - 2958) \cdot 1,8 = 5649,06 \text{ (грн.)}$$

$$\sum Q_{ін.} = 4559,9 + 3165,49 + 5649,06 = 13374,45 \text{ (грн.)}$$

5. Складемо калькуляцію собівартості одиниці кожного виробу в табл. 4

Розподіл загальної суми витрат на утримання та експлуатацію обладнання проведемо пропорційно кількості верстато-годин, необхідних для виробництва цього виробу. Отже:

$$\text{ВУЕУ (виріб Л)} = 80000 \cdot (54897 / 166470) = 26381,69 \text{ (грн.)}$$

$$\text{ВУЕУ (виріб О)} = 80000 * (53805/166470) = 25856,91 \text{ (грн.)}$$

$$\text{ВУЕУ (виріб М)} = 80000 * (57768/166470) = 27761,4 \text{ (грн.)}$$

Цехові та адміністративні витрати розподілимо пропорційно основній заробітній платі виробничих робітників (без урахування доплат та премій):

- цехові витрати (Цех):

$$\text{Цех (виріб Л)} = 79000 * (463316,28/1482093,0) = 24696,1 \text{ (грн.)}$$

$$\text{Цех (виріб О)} = 79000 * (501411,6/1482093,0) = 26726,7 \text{ (грн.)}$$

$$\text{Цех (виріб М)} = 79000 * (517368,12/1482093,0) = 27577,2 \text{ (грн.)}$$

- адміністративні витрати (Адм):

$$\text{Адм (виріб Л)} = 138000 * (463316,28/1482093,0) = 43139,8 \text{ (грн.)}$$

$$\text{Адм (виріб О)} = 138000 * (501411,6/1482093,0) = 46687,2 \text{ (грн.)}$$

$$\text{Адм (виріб М)} = 138000 * (517368,12/1482093,0) = 48173,0 \text{ (грн.)}$$

Таблиця 4

Калькуляційні статті	Виробу		
	Л	О	М
Сировина й основні матеріали за винятком відходів			
Чорні метали	27571,7	75754,48	18239,58
Кольорові метали	47398,98	48807,71	53500,58
Інші метали	4559,9	3165,49	5649,06
Витрати на паливо й енергію	17496,73	28100,09	17025,63
Основна заробітна плата	463313,28	501411,6	517368,12
Додаткова заробітна плата	64863,86	70197,62	72431,54
Єдиний внесок до Пенсійного фонду України (22%)	116198,97	125754,03	129755,92
ВУЕУ	26381,69	25856,91	27761,4
Цехові витрати	24696,1	26726,7	27577,2
Адміністративні витрати	43139,8	46687,2	48173,0
Виробнича собівартість	835621,01	952461,83	917482,03
Транспортно-заготівельні витрати	41781,05	47623,09	45874,10
Витрати на збут	66849,68	76196,95	73398,56
Повна собівартість	944251,74	1076281,87	1036754,69
Собівартість одиниці виробу	10853,47	12662,14	11916,72

6. Визначимо величину витрат на виробництво (Сзаг):

$$\text{Сзаг} = 944251,74 + 1076281,87 + 1036754,69 = 3057288,31 \text{ (грн.)}$$

#### *Приклади вирішення типових задач*

1. Визначити плановий розмір незавершеного виробництва у вартісному виразі через коефіцієнт готовності виробу, якщо квартальна програма випуску виробів - ВП - 3768 виробів, трудомісткість виробу - тв - 126 нормо-годин; цикл виготовлення виробу - тз - 10 днів; виробнича собівартість виробу - Вз - 772 грн. У незавершеному виробництві в середньому знаходиться Внзв - 338 виробів загальною трудомісткістю Тн - 24650 нормо-годин.

### Рішення

Коефіцієнт готовності виробу визначається відношенням середньої трудомісткості виробу в незавершеному виробництві до планового рівня трудомісткості.

$$K_{zv} = \frac{T_n}{t_v * V_{nzv}},$$

де  $K_{zv}$  – коефіцієнт готовності виробу;

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

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

$V_{nzv}$  – кількість виробів у незавершеному виробництві, од.

$$K_{zv} = \frac{24650}{126 * 338} = 0,5788$$

Вартість незавершеного виробництва визначимо за формулою:

$$V_{nzv} = B * V_z * K_{zv} * \frac{t_z}{K_d},$$

де  $B$  – виробнича програма у плановому кварталі, од.

$K_d$  – кількість днів у плановому періоді (у даному випадку приймемо 90)

$V_z$  – виробнича собівартість (загальні витрати) за весь виробничий цикл, грн.;

$t_z$  – загальна тривалість виробничого циклу, днів.

$$V_{nzv} = 3768 * 772 * 0,5788 * \frac{10}{90} = 187074,33 \text{ (грн.)}$$

2. Розрахувати норму завантаження на одного облікового працівника та їх кількість, якщо сумарна трудомісткість облікових робіт на рік дорівнює  $T_{op}$  - 42859 нормо-годин, облікова кількість робітників –  $Ч_r$  - 23 особи, корисний фонд часу одного робітника –  $\Phi_{ч}$  - 1782 години.

### Рішення

Типові норми часу облікових працівників призначені для розрахунку чисельності та раціонального завантаження працівників, які зайняті проведенням облікових робіт на підприємстві. Нормоване завдання - обсяг роботи, що повинний бути виконаний одним робітником або групою робітників за даний відрізок часу. Встановлюватися нормовані завдання можуть для почасово оплачуваних робітників: основних робітників, допоміжних робітників, спеціалістів і службовців.

Норма завантаження може бути визначена за формулою:

$$H_z = \frac{T_{op}}{Ч_r * \Phi_{ч}},$$

де  $T_{op}$  – сумарна трудомісткість облікових робіт, нормо-годин

Ч<sub>р</sub> – чисельність робітників, осіб  
Ф<sub>ч</sub> – корисний фонд часу одного робітника, годин.

$$H_3 = \frac{42859}{23 * 1782} = 1,046$$

Як бачимо, робітники підприємства перевантажені. Отже, розрахуємо рекомендовану чисельність працівників для виконання облікових робіт:

$$Ч_p^* = \frac{Тор}{Фч} = \frac{42859}{1782} = 24 \text{ (особи)}$$

Тобто, керівництву підприємства потрібно переглянути кількість робітників і, по можливості, додатково найняти ще одного (24-23) працівника.

3. Визначити місячний випуск продукції в натуральному і вартісному виразі, якщо кількість робітників за зміну Ч<sub>р</sub> - 116 осіб, планова трудомісткість одиниці виробу т<sub>в</sub> - 0,876 годин, режим роботи підприємства – двозмінний, кількість робочих днів у місяці – 23, тривалість зміни – 8 годин, відпускна ціна виробу Ц - 78 грн.

#### Рішення

Обсяг випуску продукції у натуральному вираженні визначаємо за формулою:

$$B = \frac{K_d * T_{zm} * K_{zm} * Ч_p}{t_v},$$

де К<sub>д</sub> – кількість робочих днів

Т<sub>зм</sub> – тривалість зміни, годин

К<sub>зм</sub> – кількість змін (режим роботи підприємства)

Ч<sub>р</sub> – чисельність робітників, осіб

т<sub>в</sub> – планова трудомісткість одиниці виробу, норма-годин/од

$$B = \frac{23 * 8 * 2 * 116}{0,876} = 48730,6 \text{ (од.)}$$

У вартісному вираженні:

$$B_{в} = \frac{K_d * T_{zm} * K_{zm} * Ч_p}{t_v} * Ц = B * Ц = 48730,6 * 78 = 3800986,3 \text{ (грн.)}$$

Отже, місячний випуск продукції складе 48730,6 од. або 3,8 млн грн.

#### Рекомендована література:

1. Tyukhtenko N. A., Makarenko S. M. Economic and mathematic models for staff planning at enterprises of all ownership forms // Actual problems of economics. № 1 (175), 2016. - P 435-442.

2. Алексеева М. М. Планування діяльності фірми: навч. метод. посібник. К.: Фінанси і статистика, 2011. 248 с.
3. Бизнес-план. Методические материалы – доп. изд. / под. ред. Н. А. Колесниковой, А. Д. Миронова. М.: Финансы и статистика, 2009. 216 с.
4. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування: навч. посіб. К.: Знання, 2013. 207 с.
5. Гринева В. Н. Бизнес-план производственного предприятия: комплексная технология разработки: учебн. пособ. Х.: ИНЖЭК, 2011. 119 с.
6. Грузинов В. П., Кузьменко В. А. Экономика организации (предприятия): учебное пособие. М., 2008. 202 с.
7. Дубов А. В. Стратегічне планування на українських підприємствах у сучасних умовах // Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО» / URL: <http://kerivnyk.info/2016/06/dubov.html> (дата звернення: 05.03.2017).
8. Индивидуальные предприниматели: практ. пособие / под ред. А.В. Касьянова. (8-е изд., перераб. и доп.). М.: ИД "ГроссМедиа": РОСБУХ, 2010. 296 с.
9. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: Наказ Міністерства економіки України від 06 вересня 2006 року № 290 // [http://meold.kmu.gov.ua/mines/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=147485](http://meold.kmu.gov.ua/mines/control/uk/publish/printable_article?art_id=147485) (дата звернення: 05.03.2017).
10. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / за ред. О. М. Свінцицької. К.: Кондор, 2009. 263 с.
11. Тюхтенко Н. А., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Об'єктивізація визначення купівельної спроможності споживачів в умовах тіньової економіки // Вісник Київського національного університету імені Т.Шевченка, 2016. № 4 (181). С. 36-42.
12. Чукаєв В. О. Бізнес-планування: методологічні аспекти // Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО» / URL: <http://kerivnyk.info/2016/02/chukaev.html> (дата звернення: 05.03.2017).

## **Тема 8. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН**

*8.1. Основні цілі та завдання організаційного плану. Структура організаційного плану*

*8.2. Вибір організаційної структури*

*8.3. Значення людського фактора в управлінні організацією*

### **8.1. Основні цілі та завдання організаційного плану. Структура організаційного плану**

Цей розділ бізнес-плану розглядає проблеми організації процесу реалізації підприємницького проекту, а також забезпечення роботи ключового управлінського персоналу, тому є одним із найбільш важливих. Його основне завдання - обґрунтувати вибір форми організації підприємницького проекту, показати хто здійснюватиме цю роботу, а також доказати що управлінський та інший персонал підприємства в змозі успішно реалізувати бізнес-проект.

Основними цілями, які має поставити перед собою розробник бізнес-плану при опрацюванні "Організаційного плану" є:

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

- визначити засновників (учасників) підприємства та зазначити основні умови статутної угоди (у випадку створення корпорації - зазначити основних акціонерів та розміри їх участі в капіталі підприємства; у випадку створення акціонерного товариства - показати скільки акцій і якого типу буде випущено);

- навести склад та коротку характеристику основного управлінського персоналу;

- обґрунтувати розподіл обов'язків основного управлінського персоналу підприємства, їх умови і форми оплати праці;

- обґрунтувати необхідність та потребу підприємницького проекту у роботі консультантів;

- охарактеризувати кадрову політику підприємства;

- навести організаційну (виробничо-технологічну) структуру управління підприємством та реалізацією ним підприємницького проекту; здійснити оцінку цієї структури щодо відповідності цілям та стратегії підприємства; представити функції ключових підрозділів, склад та структуру дочірніх підприємств і філіалів, їх організаційні взаємозв'язки з основним підприємством;

- зазначити як буде здійснюватись робота по організації, координації та взаємодії служб і підрозділів підприємства; обґрунтувати потребу в автоматизованій системі управління чи створенні локальної інформаційно-облікової електронної мережі;

- розподілити та представити основні етапи робіт, які необхідно здійснити до моменту початку реалізації бізнес-проекту, навести терміни цих етапів та їх вартість;

- представити і обґрунтувати необхідне правове забезпечення функціонування підприємства та реалізації ним бізнес-проекту.

Внутрішня логіка розробки "Організаційного плану" передбачає наступні етапи:

1. Обґрунтування форми власності та організаційно-правової форми управління підприємством (реалізацією бізнес-проекту).

2. Обґрунтування потреби підприємницького проекту в основному управлінському персоналі, організації, оплаті та стимулюванні його праці.

3. Визначення консалтингових потреб реалізації підприємницького проекту.

4. Обрання організаційної схеми управління, визначення кількості та розмірів кожного відділу і структурного підрозділу, їх підпорядкування, організація роботи обслуговуючих підрозділів (маркетингу, матеріального забезпечення, збуту, адміністрування і т.д.).

5. Розробка календарного плану-графіка основних етапів робіт щодо організації бізнесу та які необхідно виконати до моменту початку реалізації підприємницького проекту.

## **8.2. Вибір організаційної структури**

Організаційна структура управління є одним із головних параметрів підприємства, оскільки характеризує технології управління виробничими процесами і людьми, процеси прийняття рішень, розв'язання конфліктних ситуацій та соціалізації.

Організаційна структура управління - це внутрішній устрій будь-якої виробничо-господарської системи, тобто спосіб організації елементів у систему, сукупність стійких зв'язків і відносин між ними. Організаційна структура управління є не лише основою існування кількісно визначеної системи управління, але й формою, у рамках якої відбуваються зміни, зріють передумови для переходу системи в цілому в нову якість. Водночас організаційна структура управління є найбільш консервативним елементом системи управління. Цей консерватизм визначається не тільки тим, що зміни стосуються інтересів цілих колективів, а й об'єктивними вимогами збереження стійкості системи. Проте історія розвитку менеджменту в XX столітті показує, що консерватизм цей досить відносний. У XX столітті організаційні структури управління зазнали значної еволюції: у першій половині XX століття переважали спочатку лінійні і функціональні, а згодом їх комбінації; у другій половині великі західні корпорації стали практично повсюдно переходити до дивізіональних структур.

Перехід до дивізіональної організаційної структури управління був значним кроком уперед до створення умов для прискорення науково-технічного розвитку виробництва. Керівники вищої ланки стали більше приділяти уваги питанням перспективного розвитку виробництва. Децентралізація оперативного управління виробництвом стала поєднуватися з жорсткою системою фінансового контролю і з централізацією науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Однак поряд із позитивними моментами виявилися і негативні сторони дивізіональних структур. Можливості, що відкрилися для розширення асортименту продукції, спричинили в низці фірм посилення диверсифікованості виробництва. Цей процес у його екстремальній формі зумовив появу фірм-конгломератів, що виробляють зовсім різні за своїм

характером види продукції, керуючись лише прагненням забезпечити найбільші прибутки. Багато хто з них в умовах погіршення загального економічного становища і посилення конкуренції втратили керованість і зазнали банкрутства. Також серйозним недоліком дивізіональної організаційної структури управління стало збільшення витрат на утримання адміністративно-управлінського персоналу.

Досвід багатьох великих компаній показав, що дивізіональна організаційна структура управління може сприяти підвищенню ефективності управління лише до певних меж, після чого починають відчуватися всі великі труднощі. Основною їх причиною є та сама сповільненість процесу підготовки й ухвалення рішення, що характерна й для лінійно-функціонального типу. Процес формування дивізіональних структур у великих компаніях супроводжувався створенням підрозділів, що наділялися значною господарською самостійністю. Такі підрозділи йменувалися відділеннями і формувалися здебільшого за продуктовою ознакою, рідше за регіональною або ринковою. Відділення, поступово розвиваючись, послужили основою сучасних центрів витрат, прибутку, виторгу, інвестицій тощо. З розвитком концепції стратегічного управління такі центри поступово стали трансформуватися в стратегічні зони господарювання - внутрішньофірмові підрозділи, що відповідають одночасно і за розвиток майбутнього потенціалу.

Однією з головних проблем організаційних структур управління поступово ставала проблема гнучкості. Цю проблему намагалися розв'язати, створюючи нові варіанти комбінованих структур шляхом упровадження в основний кістяк (наприклад, лінійно-функціональної) структури нових елементів, що викликало до життя нові організаційні структури управління, такі як з тимчасовими органами, з комітетами, управління за проектами (продуктові, об'єктові), матричні структури тощо. Усі ці варіанти дістали спільну назву програмно-цільових структур. При цьому роль і місце керівника програми змінюється залежно від умов, в яких здійснюється управління.

Необхідно відзначити сутнісну відмінність організаційних структур управління програмно-цільового типу від структур механістичного типу. Вона полягає в тому, що в основу, наприклад, лінійно-функціональної покладено комплексне управління підсистемами, що складаються об'єктивно, тоді як програмно-цільові структури базуються на комплексному управлінні всією системою в цілому як єдиним об'єктом, орієнтованим на визначену мету.

Сучасними модифікаціями програмно-цільових організаційних структур управління є венчурні й інноваційні. Великі фірми інтегрують такі структури у свій менеджмент. Це найперспективніший шлях мобільного реагування на мінливі умови ринку. Принципи побудови і дії венчурного відділу у фірмі ті самі, що й на самостійному венчурному підприємстві. Венчурні (інноваційні) структури у великих фірмах мають кілька різновидів залежно від низки факторів:

- значущості розроблювальних проектів;
- їхньої цільової спрямованості і складності;
- ступеня формалізації і самостійності діяльності.



Таким чином, еволюція організаційних структур управління в ХХ столітті однозначно показує, що універсальної структури немає і процес пошуку триватиме й у новому сторіччі.

Слід зазначити, що існує й інший погляд, який полягає в тому, що ідеальної організаційної структури управління немає і бути не може. Це так звана концепція «розмороженої системи». Послідовники цієї концепції вважають, що час «організованих організацій» минув і сучасна економіка вступає в такий етап, коли особливої важливості набуває особливо самоорганізація.

До факторів, що найбільше впливають на цей процес, належать:

- зростання ролі людського чинника;

- інформатизація;

- ринок великих корпорацій домінуватиме і матиме величезну перевагу в ефективності перед ринком підприємств.

Процес інформатизації руйнує замкнутість організацій і робить малоефективними ті з них, що використовують структури, які забезпечують цю якість.

В другій половині ХХ століття в багатьох найбільш ефективних компаніях відбувалися процеси, що дають змогу зробити деякі припущення. Ці процеси пов'язані з виникненням мережоподібних компаній.

В таблиці 8.1 відобразимо етапи переходу вітчизняних підприємств до мережоподібної організації структури.

*Таблиця 8.1*

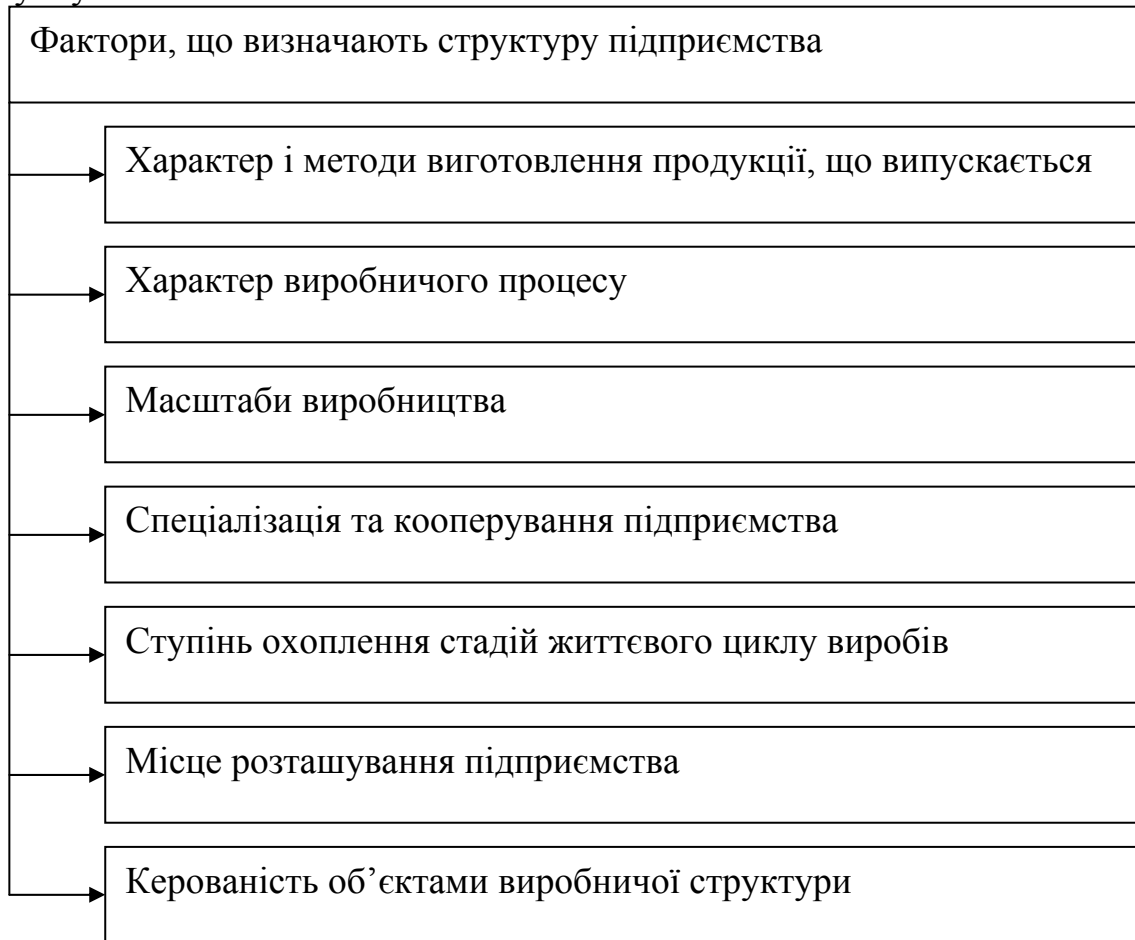
**Етапи переходу вітчизняних підприємств до мережоподібної організації структури**

Критерій	Етап 1	Етап 2	Етап 3
	Переосмислення	Реінжиніринг	Реструктуризація
Основний підхід	Стратегічний	Тактичний	Оперативний
Природа підходу	Концептуальний	Технічний	Оперативний
Цілі, що переважають	Стратегічні переваги	Тактика досягнення конкурентоспроможності	Оперативна гнучкість
Показники	Ефективність (за наміченими цілями)	Ефективність (за виробничими нормами)	Чисельність персоналу
Робота з мережею подібною організаційною структурою	Стратегічний вибір: зберегти, відкласти, цілком переробити види діяльності	Види діяльності – зовнішні, внутрішні, оперативні процедури	Дійові особи, компетенції, досвід, процедури прийняття рішень

Хоча мережоподібні організації мають риси, що відрізняють їх від інших організаційних форм, вони можуть поєднувати в собі елементи різних організаційних структур управління. У підсумку мережоподібна організація містить елементи спеціалізації функціональної форми, автономність

дивізіональної структури і можливість перекидання ресурсів матричної організації. Перехід до мережоподібної структури, як правило, відбувається поступово, тобто традиційна ієрархія має послідовно заміщуватися на більш «плоскі» структури прямого співробітництва, в яких поступово витісняються бюрократичні відносини. При цьому істотно змінюється роль менеджерів. У мережоподібній структурі всі менеджери опиняються практично в однакових умовах, ієрархія зникає.

На організаційну структуру управління підприємством впливає низка виробничо-технічних і організаційних факторів, найважливіші з яких наведені на рисунку 8.1



**Рис. 8.1. Фактори, що визначають організаційну структуру управління підприємством**

Чим складніша продукція і технологія її виготовлення, тим різноманітніші внутрішньовиробничі зв'язки і складніша організаційна структура управління підприємством. Наприклад, підприємства з виробництва екскаваторів, прокатних станів, магістральних електровозів мають у своєму складі великі сталє- і чавуноливарні, ковальсько-пресові цехи. Для зовнішнього і внутрішньозаводського переміщення предметів праці, готової продукції мають бути організовані залізничні перевезення. У той же час підприємствам, що випускають побутові холодильники, немає необхідності мати такі цехи, у

їхньому складі переважають цехи зі штампування деталей, і також немає потреби у внутрішньозаводських залізничних перевезеннях.

В умовах ринкових відносин організаційна структура управління виходить за рамки «чистого» виробництва готових виробів і включає підрозділи фірмового обслуговування свого товару.

При розробці організаційної структури управління підприємством необхідно дотримуватись принципів до її побудови, серед яких можна виокремити:

- 1) відповідність цілям бізнес-проекту;
- 2) єдність структури та функцій управління;
- 3) первинність функцій і вторинність органу управління;
- 4) поєднання централізації, спеціалізації та інтеграції функцій управління;
- 5) зв'язок з виробничою структурою;
- 6) відповідність потоку інформації структурі управління;
- 7) комплексність охоплення всіх видів діяльності.

Процес розробки організаційної структури управління підприємством (підприємницьким проектом) передбачає необхідність проведення таких робіт:

- підготовка засновницьких документів та внутріфірмових регламентуючих положень;
- визначення переліку основних та допоміжних підрозділів, їх функцій та порядку взаємодії між ними;
- розподіл обов'язків по вертикальній структурі управління;
- надання характеристики основного управлінського персоналу (кваліфікації, досвіду роботи, принципів оплати праці і т.д.);
- опис засновників (учасників) підприємства (перелік осіб та частка кожного в установчому капіталі та інші дані).

«Організаційний план» передбачає також обґрунтування вибору форми власності (приватна, колективна, комунальна, державна, змішана) та правового статусу і форми господарювання (одноосібне підприємство, господарське товариство, кооперативне підприємство, орендне підприємство). В цьому розділі бізнес-плану необхідно вказати на причини вибору відповідної форми організації підприємства (бізнес-проекту), зазначити потенційні переваги обраного рішення, охарактеризувати можливі зміни юридичного статусу підприємства в перспективі.

### **8.3. Значення людського фактора в управлінні організацією**

В «Організаційному плані» також наводиться інформація щодо забезпеченості підприємства робочою силою, структури кадрів, кваліфікації робітників. Подаються відомості про діючу систему заробітної плати, механізм її нарахування різним категоріям працівників підприємства; систему преміювання, розмір середньої заробітної плати і надбавок за категоріями працівників, пропозиції щодо зміни системи оплати праці.

Особливої уваги заслуговує діюча система мотивації праці персоналу на підприємстві. Мотивація - це соціально-психологічний процес спонукання,

стимулювання себе та інших до трудової діяльності для досягнення особистих цілей і мети підприємства (організації). Мотивація праці формується під безпосереднім впливом потреб людини.

На сьогодні розроблено ряд теорій і моделей людської мотивації. Їх можна розглядати з позицій популярності, застосування й еволюційного розвитку. Усі теорії мотивації прийнято поділяти на дві групи:

- змістові теорії мотивації – це теорії, безпосередньо пов'язані з потребами людини: первинними - пов'язаними з фізіологічними факторами і вторинними – які є за своєю природою психологічними;

- процесуальні теорії мотивації - в них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для здійснення різних завдань і як вибирає конкретний вид поведінки.

Згідно зі змістовними теоріями мотивація – це сукупність доказів і мотивів для обґрунтування певної поведінки чи дій. Вона зумовлена потребами і цілями індивіда, діяльністю, світоглядом, переконаннями, рівнем прагнення та ідеалами. Тобто, мотивація – це певні сили, що змушують людину з ентузіазмом і наполегливістю виконувати певну роботу.

А. Маслоу відзначає п'ять категорій потреб: первинні - фізіологічні, безпеки і захищеності, вторинні - соціальні, поваги і самовираження.

Фізіологічні потреби необхідні для виживання (їжа, житло, відпочинок, тощо), потреби в безпеці та впевненості - це захист від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього середовища, впевненість у майбутньому.

Соціальні потреби - це поняття, що включає почуття приналежності до організації, колективу; що тебе сприймають інші, почуття соціальної взаємодії і підтримки. Потреби у повазі - це потреби в самоповазі, особистих досягненнях, компетентності, повазі з боку оточуючих, визнанні.

Потреби самовираження - це потреба в реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості

Засобами задоволення потреб вищого рівня (вторинних) є:

- соціальні: надання працівнику роботи, що передбачає спілкування, створення на робочому місці атмосфери єдиної команди, періодичне спілкування з підлеглими, підтримка неформальних груп, створення умов для соціальної активності поза підприємством;

- поваги: надання підлеглим змістовнішої роботи, висока оцінка і заохочення підлеглих до досягнення успішних результатів, залучення підлеглих до формування завдань та їх вирішення, делегування працівникам додаткових прав і повноважень, просування їх по службі, навчання і перепідготовка для підвищення рівня компетентності;

- потреби у самовираженні: забезпечення підлеглим можливостей для навчання і розвитку з метою повного використання їх трудового потенціалу, одержання більш складної та важливої роботи, заохочення і розвиток творчих здібностей.

Отже, в основі мотивації праці лежить винагорода (заробітна плата, матеріальне стимулювання, пільги), тобто фізіологічні потреби і ставлення до

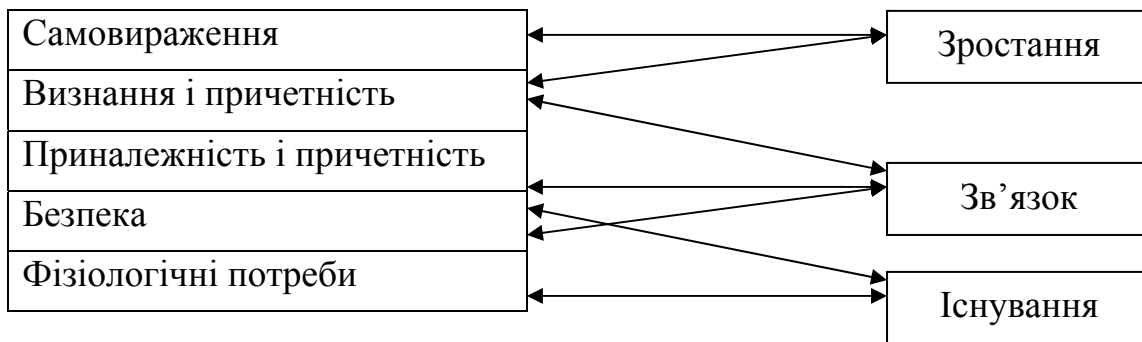
людини як до особистості, до її праці. Це пов'язано не з альтруїзмом власника засобів виробництва, а з об'єктивною доцільністю одержання максимального прибутку, комерційного успіху за рахунок використання людського чинника. Це положення лягло в основу нової концепції трудових відносин в розвинутих країнах ринкової економіки — модель людських відносин

К. Альдерфер стверджує, що у людини завжди є три групи потреб, які й мотивують її поведінку:

- потреби існування, пов'язані із задоволенням фізіологічних потреб людини і її безпекою;

- комунікативні потреби або потреби у зв'язку, приналежності, що впливають із соціальної природи людини і її бажання бути членом певних соціальних груп, мати гарні стосунки з іншими людьми;

- потреби зростання, пов'язані з прагненням людини самовиразитися, самоствердитися, отримати визнання (рис. 8.2).



**Рис. 8.1. Зв'язок між групами потреб (за Маслоу і Альдерфером)**

Теорія Д.Мак-Грегора сформульована у вигляді теорій "Х" і "У", що описують два портрети людини, які дуже відрізняються один від іншого.

Теорія "Х" відповідає негативній мотивації і розглядає тільки задоволення первинних (базових) потреб, не торкаючись високих.

Теорія "У" відповідає позитивній мотивації, стосується незадоволених і більш високих потреб. Вона сприяє зменшенню витрат на контроль діяльності персоналу, оскільки орієнтована на самоконтроль і співробітництво.

Мак-Грегор стверджував, що працівники більш схильні до поведінки відповідно до положень теорії "У", однак організаційні умови і методи управління, застосовувані менеджерами, змушують їх вибирати поведінку відповідно до теорії "Х".

Фредерік Герцберг розробив свою модель мотивації, засновану на потребах. Відповідно до його теорії, мотивація до праці формується під впливом двох різних груп факторів: гігієнічних, пов'язаних з навколишнім середовищем, у якому здійснюється робота, і мотивуючих - безпосередньо мотиваторів - факторів, пов'язаних із характером і сутністю роботи, які можна розглядати як самостійну групу потреб у зростанні.

Отже, для того, щоб досягти мотивації, керівник повинен забезпечити наявність у людини і гігієнічних, і мотивуючих факторів, оскільки перші

поліпшують виконання роботи, а другі необхідні для досягнення реальних успіхів.

Серед процесійних теорій мотивації доцільно відзначити теорії очікувань В.Врума, посилення мотивації Б.Скіннера, постановки цілей Е. Лока, справедливості Дж. С. Адамса.

Теорія очікувань В.Врума базується на припущенні, що на вибір тієї чи іншої моделі поведінки індивідумом впливає очікування бажаного результату. Очікування можна розглядати як оцінку певною особистістю вірогідності якогось явища.

Це все можна подати у вигляді формули:

$$\frac{Z}{P} * \frac{P}{V} * \text{Валентність} = \text{Мотивація}, \quad (8.1)$$

де - Z - витрачені зусилля, затрати праці;

P - одержаний результат;

V - певна винагорода або стимул.

Якщо хоча б один з складових цього рівняння буде дорівнювати нулю, то й розв'язком рівняння буде нуль. Таким чином, відповідно до цієї теорії, працівник повинен мати такі потреби, що можуть бути значною мірою задоволені в результаті отримання передбачуваних винагород. Керівник же, у свою чергу, повинен знати, яких цілей прагне досягти працівник, давати йому таку винагороду, яка може задовольнити його очікувану потребу, і точно знати, яка саме винагорода матиме для нього цінність. Для когось – це гроші, для когось – певний товар, а ще для когось – привселюдне визнання заслуг.

Теорія посилення мотивації Б.Скіннера виділяє важливий аспект мотивації - її залежність від минулого досвіду людей. Іншими словами, поведінка працівника обумовлена наслідками його дій у подібній ситуації в минулому. Він отримує уроки з власного досвіду і прагне братися за виконання таких завдань та вибирає таку лінію поведінки, яка у минулому приводила до позитивного результату, і, навпаки, уникає завдань і дій, виконання яких призвело до негативного результату.

Відповідно до цієї моделі наявність стимулів викликає визначену поведінку працівника. У випадку, якщо наслідки обраної лінії поведінки позитивні, то працівник буде поводитися в аналогічній ситуації так само. Якщо ж наслідки негативні, то працівник або не буде реагувати на подібні стимули, або змінить свою лінію поведінки.

Багаторазове повторення однакових результатів приводить до формування у працівника визначеної поведінкової установки.

Теорія постановки цілей Е. Лока базується на тому, що поведінка людини визначається цілями, які вона ставить перед собою і заради досягнення яких робить визначені дії. Теорія стверджує, що готовність людини виконувати роботу на визначеному рівні, затрачаючи на це відповідні зусилля, значною мірою визначається чотирма характеристиками цілей: складність, специфічність, прийнятність і схильність до неї.

Модель процесу мотивації шляхом постановки цілей включає чотири елементи:

- усвідомлення й оцінка навколишнього середовища, що залежать від емоційного стану людини;
- визначення і формулювання мети, що задає напрямок та інтенсивність дій;
- виконання визначеної роботи і досягнення наміченого результату;
- задоволення результатом.

Відповідно до теорії справедливості Дж. С. Адамса ефективність мотивації оцінюється працівником не за визначеною групою факторів, а системно, з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим співробітникам, які працюють в аналогічній ситуації. Іншими словами - ця теорія висуває постулат, що люди суб'єктивно сприймають відповідність отриманої винагороди витраченим зусиллям і зіставляють її з винагородою інших людей, які виконують подібну роботу. При цьому працівник не завжди об'єктивно враховує умови, в яких працює він і його колеги (устаткування, вихідні матеріали, оснащення робочого місця, забезпеченість роботою, що відповідає кваліфікації і досвіду працівника). Якщо порівняння вказує на дисбаланс і несправедливість в оцінці праці, тобто людина вважає, що його колега одержує за таку ж роботу більшу винагороду, то внаслідок цього в неї виникає психологічна напруга.

Викладені вище концепції дозволяють зробити висновок про те, що відсутнє яке-небудь канонізоване навчання, що пояснює те, що лежить в основі мотивації людини і чим визначається мотивація. Кожна з викладених теорій має визначену принципову відмінність. Так, наприклад, у концепції Маслоу потреби розташовані ієрархічно, і сходження по них йде знизу нагору. У теорії Альдерфера також є визначена ієрархія. Однак ця теорія в якості одного з найважливіших положень має твердження про те, що рух по ієрархії може здійснюватися як знизу нагору, так і назад зверху вниз у тому випадку, якщо не задовольняється потреба верхнього рівня.

Ефективний менеджмент ґрунтується на поєднанні реальних цілей, життєвих цінностей і установок, очікувань і потреб працівника з цілями організації. Людина, яка поділяє цілі й усвідомлює цінності своєї організації, здатна визначати собі завдання, знаходити шляхи їх вирішення, здійснювати самоконтроль, тобто переходити від зовнішнього мотивування до самомотивування. Воно можливе за певних об'єктивних умов, серед яких важливу роль відіграють задоволення первинних потреб працівника, висока культура виробництва, реальне самоуправління. Менеджер може забезпечити розвиток позитивних мотивів у співробітників, створивши ситуаційне поле, яке спонукатиме кожного робити те, що від нього очікують.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу „Організаційний план“?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі „Організаційний план“?

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

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

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

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

7. Які питання слід висвітлити в „Організаційному плані”, характеризуючи специфіку мотивації персоналу?

### **Питання для самостійного вивчення**

1. Теоретичні засади управління підприємством.

2. Основи підприємницької діяльності: створення підприємства та започаткування бізнесу.

3. Види підприємств в Україні.

4. Нормативно-правова база ведення підприємницької діяльності в Україні

### **Питання для дискусії**

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

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

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

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

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

### **План семінарського заняття**

1. Основні цілі та завдання організаційного плану. Структура організаційного плану.

2. Вибір організаційної структури.

3. Значення людського фактора в управлінні організацією.

### **Теми рефератів**

1. Формування політики планування управлінського персоналу підприємства (реалізації підприємницького проекту).

2. Основи підприємницької діяльності: створення підприємства та започаткування бізнесу.

3. Нормативно-правова база ведення підприємницької діяльності в Україні



## Теми фіксованих виступів

1. Система управління об'єктом бізнес-планування та її відображення в організаційному плані
2. Взаємозв'язок показників організаційного та виробничого планів у системі бізнес-планування

## Тести

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

- а) обґрунтувати вибір форми організації підприємницького проекту та довести, що управлінський персонал спроможний його реалізувати;
- б) обґрунтувати витрати підприємства на систему організації управління ним;
- в) обґрунтувати потребу підприємницького проекту у його комплексній та системній організації;
- г) обґрунтувати, яка організація здійснюватиме реалізацію підприємницького проекту.

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

- а) обґрунтування потреби в організаційно-правовій формі підприємства;
- б) обґрунтування потреби в управлінському персоналі;
- в) обрання організаційної структури управління;
- г) розробка календарного плану-графіка реалізації проекту.

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

- а) матрична;
- б) дивізіональна;
- в) лінійно-функціональна;
- г) лінійна.

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

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

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

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

г) командитне товариство.

### Задачі

1. Внаслідок світової фінансової кризи попит на продукцію підприємства скоротився на 80%. Як наслідок, керівництво підприємства вимушене скоротити чисельність працівників на 80%. Враховуючи зазначене, на підставі наявних даних визначити працівника, який є найбільш конкурентоспроможним у маркетинговому відділі підприємства для залишення його на підприємстві (чисельність відділу - 5 осіб).

Оцінювання було проведено комісією у складі: директора підприємства Довбиша В.Я., д.е.н.; заступника директора Бабіченко С.В., магістра з економіки підприємства; секретаря директора Скаржинець О.П., спеціаліста з економіки підприємства, головного бухгалтера Ковалевської Г.І., к.е.н.; головного інженера Іванова Е.М., кандидата технічних наук.

Оцінювання проводилося по 10 бальній шкалі по наступній групі показників: освіта (О), досвід роботи (Д), своєчасність та якість виконання прийнятих рішень (Св), підготовлено важливих документів (Сф), активність та ініціатива у роботі (Ак), стиль лідерства (Сл), створення аварійної ситуації (Са).

Рейтинг важливості показників для кожного з респондентів має наступний вигляд:

№ п/п	Експерт	Рейтинг важливості показників
1	Довбиш В.Я.	Д>О>Св>Сф>Ак=Сл=Са
2	Бабіченко С.В.	Ак>Д>Сф>Св>О>Сл=Са
3	Скаржинець О.П.	Св=Сф>Ак>Д=О>Сл>Са
4	Ковалевська Г.І.	О>Д>Св=Ак>Сл>Сф>Са
5	Іванова Е.М.	Д>Са>Св>Сф>Ак=Сл=О

Оцінювання групи проводилося як за якісними показниками, так і за кількісними

Оцінювання групи за якісними показниками (за 10 бальною шкалою)

№ п/п	Працівники маркетингова відділу	О	Св	Сл	Са
1	Петров І.І.	8	5	5	8
2	Сідоров Д.В.	10	7	3	10
3	Дубінець К.М.	8	9	7	8
4	Юрасов О.М.	7	7	10	7
5	Китайська О.Д.	5	7	7	6

Оцінювання групи за кількісними показниками

№ п/п	Працівники маркетингова відділу	Д, місяців	Сф, др. арк.	Ак, год.
1	Петров І.І.	84	2,27	184
2	Сідоров Д.В.	48	2,05	176
3	Дубінець К.М.	96	1,79	178
4	Юрасов О.М.	54	2,54	168
5	Китайська О.Д.	77	2,46	182

Розмір середньомісячної заробітної плати:

	грн
Петров І.І.	3500
Сідоров Д.В.	4200
Дубінець К.М.	2600
Юрасов О.М.	3900
Китайська О.Д.	4100

2. Внаслідок світової фінансової кризи попит на продукцію підприємства скоротився на 80%. Як наслідок, керівництво підприємства вимушене скоротити чисельність працівників на 80%. Враховуючи зазначене, на підставі наявних даних визначити працівника, який є найбільш конкурентоспроможним у маркетинговому відділі підприємства для залишення його на підприємстві (чисельність відділу - 5 осіб).

Оцінювання було проведено комісією у складі: директора підприємства Довбиша В.Я., к.е.н.; заступника директора Бабіченко С.В., магістра з економіки підприємства; секретаря директора Скаржинець О.П., спеціаліста з економіки підприємства, головного бухгалтера Ковалевської Г.І., д.е.н.; головного інженера Іванова Е.М., доктора технічних наук.

Оцінювання проводилося по 10 бальній шкалі по наступній групі показників: освіта (О), досвід роботи (Д), своєчасність та якість виконання прийнятих рішень (Св), підготовлено важливих документів (Сф), активність та ініціатива у роботі (Ак), стиль лідерства (Сл), створення аварійної ситуації (Са).

Рейтинг важливості показників для кожного з респондентів має наступний вигляд:

№ п/п	Експерт	Рейтинг важливості показників
1	Довбиш В.Я.	Д>О>Сф>Св>Ак=Сл=Са
2	Бабіченко С.В.	Ак>О>Сф>Св>Д>Сл=Са
3	Скаржинець О.П.	Св=Сф>О>Д=Ак>Сл>Са
4	Ковалевська Г.І.	О>Д>Сф=Ак>Сл>Св>Са
5	Іванова Е.М.	Д>Са=Св>Сф>Ак>Сл=О

Оцінювання групи проводилося як за якісними показниками, так і за кількісними

Оцінювання групи за якісними показниками (за 10 бальною шкалою)

№ п/п	Працівники маркетингова відділу	О	Св	Сл	Са
1	Петров І.І.	7	5	5	8
2	Сідоров Д.В.	10	7	3	10
3	Дубінець К.М.	8	8	7	8
4	Юрасов О.М.	7	7	10	7
5	Китайська О.Д.	5	7	7	6

### Оцінювання групи за кількісними показниками

№ п/п	Працівники маркетингова відділу	Д, місяців	Сф, др. арк.	Ак, год.
1	Петров І.І.	124	5,43	174
2	Сідоров Д.В.	89	3,89	186
3	Дубінець К.М.	115	4,16	188
4	Юрасов О.М.	134	5,45	178
5	Китайська О.Д.	78	3,5	172

Розмір середньомісячної заробітної плати:

	грн
Петров І.І.	4500
Сідоров Д.В.	5200
Дубінець К.М.	5600
Юрасов О.М.	5900
Китайська О.Д.	4100

3. Внаслідок світової фінансової кризи попит на продукцію підприємства скоротився на 80%. Як наслідок, керівництво підприємства вимушене скоротити чисельність працівників на 80%. Враховуючи зазначене, на підставі наявних даних визначити працівника, який є найбільш конкурентоспроможним у маркетинговому відділі підприємства для залишення його на підприємстві (чисельність відділу - 5 осіб).

Оцінювання було проведено комісією у складі: директора підприємства Довбиша В.Я., магістра з економіки підприємства; заступника директора Бабіченко С.В., д.е.н.; секретаря директора Скаржинець О.П., спеціаліста з економіки підприємства, головного бухгалтера Ковалевської Г.І., к.е.н.; головного інженера Іванова Е.М., доктора технічних наук.

Оцінювання проводилося по 10 бальній шкалі по наступній групі показників: освіта (О), досвід роботи (Д), своєчасність та якість виконання прийнятих рішень (Св), підготовлено важливих документів (Сф), активність та ініціатива у роботі (Ак), стиль лідерства (Сл), створення аварійної ситуації (Са).

Рейтинг важливості показників для кожного з респондентів має наступний вигляд:

№ п/п	Експерт	Рейтинг важливості показників
1	Довбиш В.Я.	Д>О>Са>Св>Ак=Сл=Сф
2	Бабіченко С.В.	О>Ак>Сф>Св>Д>Сл=Са
3	Скаржинець О.П.	Св=Сф>О>Са=Ак>Сл>Д
4	Ковалевська Г.І.	О>Д>Са=Ак>Сл>Св>Сф
5	Іванова Е.М.	Д>Ак=Св>Сф>Са>Сл=О

Оцінювання групи проводилося як за якісними показниками, так і за кількісними

Оцінювання групи за якісними показниками (за 10 бальною шкалою)

№ п/п	Працівники маркетингова відділу	О	Св	Сл	Са
1	Петров І.І.	7	5	5	8
2	Сідоров Д.В.	9	7	3	10
3	Дубінець К.М.	8	10	10	8
4	Юрасов О.М.	8	7	10	7
5	Китайська О.Д.	8	10	7	6

Оцінювання групи за кількісними показниками

№ п/п	Працівники маркетингова відділу	Д, місяців	Сф, др. арк.	Ак, год.
1	Петров І.І.	144	5,43	164
2	Сідоров Д.В.	139	4,89	176
3	Дубінець К.М.	155	5,16	158
4	Юрасов О.М.	134	4,45	178
5	Китайська О.Д.	128	5,5	182

Розмір середньомісячної заробітної плати:

	грн
Петров І.І.	4200
Сідоров Д.В.	5500
Дубінець К.М.	5100
Юрасов О.М.	5300
Китайська О.Д.	6100

4. На основі статистичної обробки даних встановлено, що допустимі (сукупні) витрати на робочу силу складають 300.000 доларів. Обсяг продажу за звітний період (за рік) складає 1.950.150 доларів (по місяцям обсяг продажу розподіляється рівномірно). Повернення, скидки - 200.000 доларів, надбавки 50.000. Змінення запасів не було. Сировина 750.000, основні та допоміжні матеріали 200.000 доларів, напівфабрикати зі сторони 50.000, послуги зі сторони, які не відносяться до робочої сили 150.000. Фактичні витрати на робочу силу 300.000 доларів. Партисипативна заробітна плата - 245.000 доларів. Обчислити відсоток премій робітникам і норму Раккера.

5. У зв'язку із запровадженням в цеху машинобудівного заводу нової прогресивної технології виробництва відділ розвитку персоналу організував у навчальному центрі підвищення кваліфікації за погодженою програмою навчання 30 робітників. Середня річна продуктивність праці робітників цеху, які не пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання становить 50 тис. грн. Водночас середня річна продуктивність праці робітників, які пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання становить 60 тис. грн. Рентабельність реалізованої продукції дорівнює 15%. Витрати заводу на підвищення кваліфікації за програмою навчання в розрахунку на

одного робітника становить 800 грн. Визначити економічну ефективність підвищення кваліфікації робітників цеху за програмою навчання.

6. Трудомісткість 5-ти взаємопов'язаних послідовних операцій по 5-ти робочим місцям складає 0,5; 1,5; 0,25; 0,75; 1 хвилина. Визначити чисельність явочну (Ч.яв.) по 5-ти робочим місцям і загальну чисельність, якщо за 1-ну годину в роботу запускається 480 деталей.

7. У плановому році в порівнянні із звітним намічено за рахунок скорочення прогулів, цілоденних простоїв збільшити фонд робочого часу одного робітника в рік з 230 до 232 днів; понизити втрати робочого часу з 5 до 3%; зменшити втрати від браку з 1,5 до 0,8% і додаткових витрат праці при відхиленні від нормальних умов з 2 до 0%. Визначити зростання продуктивності праці і економію чисельності робітників, якщо їх чисельність в базовому періоді склала 200 осіб.

8. При внутрішніх перервах на відпочинок через кожні 2 год. по 10 хвилин. виробіток за другу годину зменшується на 15% а при перервах через кожну годину по 7 хв. - не зменшується. Розрахувати як підвищиться продуктивність праці при другому варіанті внутрішнього режиму праці і відпочинку в порівнянні з першим /зміна - 8год./

9. Визначити місячний відрядно-преміальний заробіток робітника, якщо норма часу (Нчас) становить 1,4 нормо-години на деталь, а розцінка відрядна (Рвід) - 8,8 гривні за деталь. За місяць робітник виробив 160 деталей відпрацювавши при цьому 180 годин. Премії виплачуються за 100% виконання норм часу у розмірі 10% відрядного заробітку і додатково у розмірі 1% за кожний процент перевиконання норм часу.

10. Визначити погодинний заробіток (Зп) робітника 4-го розряду, якщо тарифна ставка робітника 1-го розряду становить 695,0 коп./год., тарифний коефіцієнт 4-го розряду - 1,5. Протягом місяця він відпрацював 21 робочий день (8-годинний).

### **Приклади вирішення типових задач**

#### *Рекомендації до виконання завдань 1-3*

Для виконання встановлених завдань необхідно «проранжувати» працівників по ефективності діяльності згідно проведеного оцінювання. Для цього треба виконати наступну роботу.

1. Скласти список експертів - фахівців з оцінки діяльності підприємства із зазначенням їх посад та рівня освіти.

2. Визначити коефіцієнти компетентності експертів.

3. Враховуючи погляди експертів, оцінити показники, по яким проводиться опитування

4. Визначити вагові коефіцієнти показників з урахуванням коефіцієнтів компетентності експертів.

5. Отримати узагальнені оцінки для кожного працівника з урахуванням вагових коефіцієнтів показників і результатів проведеного оцінювання.

#### *Приклад*

2. Проведемо розрахунок коефіцієнтів компетентності експертів (К)

$$K = (K_p + K_o) / 2,$$

де  $K_p$  - коефіцієнт, який присвоюється за посаду;

$K_o$  - коефіцієнт, який присвоюється за рівень освіти.

Для розрахунку коефіцієнта, який присвоюється за посаду, розділимо експертів на 4 групи:

I - директор, заступник директора (4 бали);

II - головний інженер, головний бухгалтер (3 бали);

III - начальник відділу (2 бали);

IV - бригадир (1 бал).

Отже,  $K_p$  для директора буде дорівнювати:  $\frac{4}{4+3+2+1} = 0,4$

$K_p$  для головного інженера буде дорівнювати:  $\frac{3}{4+3+2+1} = 0,3$

...

Для розрахунку коефіцієнта, який присвоюється за рівень освіти, проводяться аналогічні дії.

На підставі проведених розрахунків визначається узагальнений коефіцієнт компетентності для кожного експерта (для перевірки достовірності проведених розрахунків потрібно враховувати, що сума коефіцієнтів компетентності експертів повинна дорівнювати 1).

3. Для оцінки показників, по яким проводиться опитування, на підставі поглядів експертів проводяться наступні дії: показнику, який займає перше місце (оцінювання проводиться зліва на право) дається 7 балів, друге - 6 балів, третє - 5 балів, четверте - 4 бали, п'яте - 3 бали, шосте - 2 бали, сьоме - 1 бал

4. Для визначення вагових коефіцієнтів показників з урахуванням коефіцієнтів компетентності експертів необхідні розрахунки доцільно відобразити в наступній таблиці:

#### Приклад

Показник	Бальна оцінка з урахуванням коефіцієнта компетентності	Ваговий коефіцієнт
Досвід	$5*0,2288+7*0,1732+7*0,1438+5*0,255+7*0,1144+7*0,0848 = 6,0324$	$6,0324 / 28 = 0,21544$
Освіта	.....	.....

Розрахунки проводяться з використанням формули середньої арифметичної зваженої:

$$X_{\text{сер}} = \frac{\sum X * f}{\sum f},$$

В даному випадку  $X$  - коефіцієнт компетентності експертів;  
 $f$  - бальна оцінка кожного показника.

Для перевірки достовірності проведених розрахунків потрібно враховувати, що сума вагових коефіцієнтів повинна дорівнювати 1.

Для кількісних показників застосовуємо наступну методику розрахунків:

На першому етапі рейтингова оцінка здійснюється на основі підрахунку відносних відхилень показників кожної характеристики від найкращих значень таких показників за формулою:

$$R_j = \sum_{i=1}^n \frac{X_{\max} - X_{ij}}{X_{\max} - X_{\min}} + \sum_{i=1}^n \frac{X_{ij} - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}$$

де  $R_j$  - сума рейтингових оцінок за кожним з показників, що характеризують окрему кількісну складову;

$X_{ij}$  - значення  $i$ -го показника  $j$ -го працівника;

$X_{\max}$  - максимальне значення  $i$ -го показника;

$X_{\min}$  - мінімальне значення  $i$ -го показника.

Перша частина формули використовується для оцінки показників, підвищення яких має позитивне значення на конкурентоспроможність працівника (наприклад, продуктивність праці), друга частина - для оцінки показників, підвищення яких має негативний ефект (наприклад, відсоток браку).

На другому етапі визначається середнє арифметичне значення суми рейтингових оцінок характеристики конкретного працівника за всіма показниками, що характеризують кількісну сферу, за формулою:

$$R_{\text{срj}} = \frac{R_j}{n}$$

де  $R_{\text{срj}}$  - середнє арифметичне суми рейтингів конкретного працівника за всіма показниками кількісної сфери;

$n$  - кількість показників, за якими проводився розрахунок в кількісній сфері.

За результатами розрахунку визначається місце кожного працівника в рейтингу за кількісною сферою. Найкращим вважається працівник, середнє арифметичне значення суми рейтингових оцінок якого має найнижче значення.

#### *Рекомендації до виконання завдання 4*

##### *Додатковий приклад*

Система Раккера заснована на преміюванні працівників за збільшення обсягу умовно чистої продукції в розрахунку на одну грошову одиницю заробітної плати. Система Раккера передбачає становлення «норми Раккера» - частки заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції. Обсяг преміального фонду визначається так:

- фактичний обсяг умовно чистої продукції множать на «норму Раккера»;



- від отриманої величини віднімається фактично виплачений обсяг заробітної плати;
- різниця є часткою прибутку, отриманого за рахунок підвищення ефективності виробництва.
- сума економії підлягає розподілу у пропорції 50:50 між компанією та працівниками.

$$\text{Нр} = \text{Допустимі (сукупні) витрати на робочу силу} / \text{Норматив чистої продукції (Чп)} * 100\%$$

Відповідно до вихідних даних, фактичні витрати на робочу силу дорівнюють допустимим (сукупним) витратам на робочу силу і складають 300.000 доларів, що не дозволяє належним чином опрацювати систему Раккера та повністю провести необхідні розрахунки. Враховуючи зазначене, умовно будемо вважати, що фактично витрати на робочу силу складатимуть 280.000 доларів.

Для виконання встановлених завдань необхідні розрахунки відобразимо в таблиці

Показники	Вартість в доларах
1. Обсяг продажу	1.950.150
2. - повернення, скидки - надбавки	- 200.000 +50.000
3. Чистий продаж (п.1 – п.2)	1.800.150
4. Змінення запасів (по вартості або у продажних цінах)	0
5. Реалізована продукція (Рп) (п.3 ± п.4)	1.800.150
6. - сировина - основні та допоміжні матеріали - напівфабрикати зі сторони - послуги зі сторони, які не відносяться до робочої сили	750.000 200.000 50.000 150.000
7. Чиста продукція (п.5 – п.6)	650.150
8. Допустимі (сукупні) витрати на робочу силу	300.000
9. Норма Раккера (п.8*100% / п.7)	46,14%
10. Фактична заробітна плата	280.000
11. Преміальний фонд (п.8 – п.10)	20.000
12. Доля компанії (50 % від п.11)	10.000
13. Доля робітників (50 % від п.11)	10.000
14. Резерв премії (20 % від п.13)	2.000
15. Підлягає негайному розподілу (п.13 – п.14)	8.000
16. Партисипативна заробітна плата	245.000
17. Процент премії (п.15 / п.16 * 100%)	3,3%

Висновок: відповідно до проведених розрахунків відсоток премій робітникам складає 3,3%, норму Раккера - 46,14%.

1. На підприємстві раніше за допомогою наявного устаткування 169 працівників виготовляли 850 000 одиниць продукції. Після впровадження автоматичної лінії чисельність виробничого персоналу скоротилося до 86 чоловік. Обчислити підвищення продуктивності праці внаслідок автоматизації виробництва продукції.

#### Розв'язок

1) Визначимо продуктивність праці до впровадження автоматичної лінії, використовуючи наступну формулу:

$$\text{Пп.} = Q / Ч,$$

де Пп. - продуктивність праці;  
Q - об'єм випущеної продукції;  
Ч - чисельність працівників.

$$\text{Пп.}_{\text{до впр.}} = 850\,000 / 169 = 5029,59 \text{ (од. / чол.)}$$

2) Визначимо продуктивність праці після впровадження автоматичної лінії:

$$\text{Пп.}_{\text{після впр.}} = 850\,000 / 86 = 9883,72 \text{ (од. / чол.)}$$

3) Визначимо підвищення продуктивності праці внаслідок автоматизації процесів виробництва продукції, використовуючи наступну формулу:

$$\Delta\text{Пп} = [(\text{Пп.}_{\text{після впр.}} / \text{Пп.}_{\text{до впр.}}) - 1] * 100\%,$$

де  $\Delta\text{Пп}$  - приріст продуктивності праці.

$$\Delta\text{Пп} = [(9883,72 / 5029,59) - 1] * 100\% = 96,5\%$$

Висновок: приріст продуктивності праці внаслідок автоматизації процесів виробництва продукції склав 96,5%.

2. За останні три роки середні внутрішньозмінні втрати робочого часу в цеху склали 12%, в тому числі в зв'язку з порушеннями трудової дисципліни 3,5%, по організаційно-технічним причинам 8,5%. В дійсний час в цеху є можливість не допустити втрати через порушення дисципліни, а втрати по організаційно-технічним причинам знизити до 70%. Визначити резерви росту продуктивності праці при такому скороченні втрат робочого часу.

#### Розв'язок

Визначимо резерв росту продуктивності праці при скороченні втрат робочого часу, використовуючи наступну формулу:

$$I_{\text{Пп.}} = [(100 - \text{Вп} * \text{Вз.п.}) / (100 - \text{Вс})] * 100 - 100$$

де  $I_{\text{Пп.}}$  - резерв росту продуктивності праці;

$\text{Вп}$  - планові внутрішньозмінні втрати;

$\text{Вз.п.}$  - плановий відсоток зниження втрат;

$\text{Вс}$  - середні внутрішньозмінні втрати робочого часу.

Відповідно до вихідних даних втрати через порушення дисципліни усунені, втрати по організаційно-технічним причинам - скорочені до 70% або на 30%. Отже,

$$\text{Вп} = 8,5\%$$

$$\text{Вз.п.} = (100-30) / 100 = 0,7$$

$$\text{Вс} = 12\%$$

$$I_{\text{Пп.}} = [(100 - 8,5 * 0,7) / (100 - 12)] * 100 - 100 = 6,875\%$$

Висновок: внаслідок усунення втрат робочого часу через порушення дисципліни та скорочення втрат по організаційно-технічним причинам на 30% продуктивність праці підвищилася на 6,875%

3. Середньорічна чисельність зайнятих на підприємстві легкої промисловості склала 134 тис. чол. В цьому році було виготовлено валової продукції на суму 34697 тис. грн. (в фактичних цінах). Чому буде прирівнюватись продуктивність праці за рік на одного робітника.

#### Розв'язок

Для розрахунку продуктивності праці за рік на одного робітника скористаємося наступною формулою:

$$\text{Пп.} = Q / \text{Ч},$$

де  $\text{Пп.}$  - продуктивність праці;

$Q$  - об'єм випущеної продукції;

$\text{Ч}$  - чисельність працівників.

$$\text{Пр} = 34697 / 134 = 258,9 \text{ (грн. / чол.)}$$

Висновок: відповідно до вихідних даних, продуктивність праці за рік на одного робітника в середньому становитиме 258,9 грн

#### Рекомендована література:

1. Tyukhtenko N. A., Makarenko S. M. Economic and mathematic models for staff planning at enterprises of all ownership forms // Actual problems of economics. № 1 (175), 2016. - P 435-442.

2. Апенько С. М., Романенко М. О. Формування кадрового потенціалу інноваційних проектів з урахуванням міжнародних професійних стандартів // Актуальні проблеми економіки, 2016. № 12 (186). С. 244-252.

3. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування: навч. посіб. К.: Знання, 2013. 207 с.
4. Грузнов І. І., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Вдосконалення системи управління життєдіяльністю особистості як головний ресурс підвищення конкурентоспроможності економіки держави // Таврійський науковий вісник: Науковий журнал. Херсон, 2011. Вип. 74. С. 190-196.
5. Закон України «Про оплату праці»: від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 05.03.2017).
6. Кодекс законів про працю України: від 10 грудня 1971 року № 322-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 05.03.2017).
7. Олійник Н. М. Вдосконалення системи управління розвитком трудових ресурсів як головного критерію підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу Економічні інновації: Збірник наукових праць. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2014. Вип. 57. С. 275-282.
8. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / за ред. О. М. Свінцицької. К.: Кондор, 2009. 263 с.
9. Шарапа І. В., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Якість життя населення як індикатор соціально-економічного розвитку регіону // Таврійський науковий вісник: Науковий журнал. Херсон, 2011. Вип. 77. С. 345-348.
10. Економіка підприємства / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2009. 670 с.

## **Тема 9. АНАЛІЗ ПОТЕНЦІЙНИХ РИЗИКІВ**

### *9.1. Теоретичні основи управління ризиками*

### *9.2. Структура та цілі розроблення розділу «Аналіз потенційних ризиків»*

### *9.3. Оцінка та формування моделі управління ризиками суб'єкта господарювання*

#### **9.1. Теоретичні основи управління ризиками**

Будь-яка економічна система функціонує в умовах невизначеності, що в свою чергу зумовлює вірогідність ризику. Неминучість ризику зумовлюється такими чинниками:

- свободою дій підприємця;
- орієнтацією підприємницької діяльності на одержання високого прибутку;
- діяльністю суб'єктів господарювання у конкурентному навколишньому бізнес-середовищі.

Ризик - невід'ємна складова частина людського життя. Він породжується невизначеністю, відсутністю достатньо повної інформації про подію чи явище, та неможливістю прогнозувати розвиток подій. Ризик виникає тоді, коли рішення вибирається з декількох можливих варіантів і немає впевненості, що воно найефективніше.

Фактори, які впливають на ступінь ризику умовно поділяють на дві групи:

- об'єктивні – не залежать безпосередньо від фірми та менеджерів (суб'єктів прийняття рішень): інфляція, конкуренція, політичні та економічні кризи, екологія, мито тощо;
- суб'єктивні – характеризують суб'єкт прийняття рішень (безпосередньо менеджерів і фірму): виробничий потенціал, технологічне забезпечення, рівень предметної та технологічної спеціалізації, організація праці, ступінь кооперації, рівень компетенції та інтелектуальний потенціал суб'єкта прийняття рішення тощо.

Водночас ризик слід розглядати як невід'ємний елемент процесу існування організації на ринку. Фактично, якщо основною метою функціонування організації є максимізація прибутку, то отриманий прибуток є винагородою за вдало взятий на себе ризик. Марно було б сподіватися, що отримання більш менш значних прибутків не пов'язано з серйозним ризиком.

Відсутність повної інформації, існування протидіючих тенденцій, елементи випадковості та інші нові економічні умови господарювання обумовлюють важко-прогнозованість процесу управління, оскільки більшість управлінських рішень підприємства приймається в умовах невизначеності та економічного ризику.

Наявність ризику змушує підприємців виробляти певну стратегію поведінки в ринковій економіці. Вона полягає не в пошуку справи із заздальгідь відомим результатом, без ризику, а в умінні своєчасно його відчутти, правильно оцінити, розробити заходи щодо зменшення рівня ризику або навіть підвищення результативності діяльності підприємства. Процвітання і крах,

підйом і банкрутство - це наслідки ефективного та неефективного управління ризиком. Приймаючи будь-яке рішення підприємець повинен враховувати міру ризику в кожному конкретному випадку. Без цього ведення бізнесу є небезпечним.

Управління економічними ризиками стає однією з важливих умов забезпечення ефективної діяльності підприємства в ринку. Етапи управління економічними ризиками відображено на рисунку 9.1.



**Рис. 9.1. Етапи управління економічними ризиками**

В управлінні економічними ризиками важливе значення має інформованість господаря, його досвід, кваліфікація, ділові якості. Керівник підприємства схильється до ризикових рішень тоді, коли він впевнений у професіоналізмі виконавців. Готовність йти на ризик визначається й результатами реалізації попередніх рішень, прийнятих у тих же умовах.

Методи управління ризиками можна розділити на два основних напрямки, що відрізняються як цілями, так і інструментами впливу: попередження й обмеження ризику; відшкодування втрат.

До даних напрямків, що переслідують мету знизити рівень ризиків та компенсувати заподіяний організаційний збиток, відносяться такі методи управління ризиками:

- уникнення ризиків – найбільш ефективний спосіб профілактики, що полягає в наступному: відмови від здійснення господарських операцій, рівень ризику по яких дуже великий і не відповідає критеріям фінансової політики господарства; зниження питомої ваги позикових коштів у господарському обороті, що дозволяє уникнути втрати фінансової стійкості; збільшення ліквідності активів за допомогою збільшення частки оборотних активів у загальній їх сумі дозволяє уникнути ризику неплатоспроможності;

- мінімізація ризиків - здійснюється, якщо їх неможливо уникнути повністю, шляхом: отримання від покупців гарантій у погашенні боргу; скорочення переліку безпідставних форс-мажорних обставин у контрактах із партнерами, що дозволить підвищити фінансову відповідальність за невиконання контрактних обов'язків, отже знизити комерційний ризик;

- диверсифікація ризиків дозволяє знизити рівень концентрації ризиків: диверсифікація видів діяльності передбачає використання альтернативних можливостей отримання доходу і прибутку від різноманітних господарських і фінансових операцій; диверсифікація постачальників товарів передбачає встановлення зв'язків з різними партнерами для поставки основних груп товарів; диверсифікація асортименту товарів, які реалізуються, тобто, включення в асортимент господарства товарів з протилежною направленістю попиту в рамках окремих товарних груп, що дозволяє мінімізувати ризик у період погіршення кон'юнктури окремого товарного ринку; диверсифікація депозитних вкладів передбачає розташування тимчасово вільних грошових активів на депозитне зберігання в декількох банківських установах;

- лімітування ризиків по операціях, які можуть постійно виходити за встановлену допустиму межу ризику і цей ризик лімітується шляхом встановлення відповідних економічних і фінансових нормативів: максимальний обсяг комерційної операції із закупівлі товарів за умови укладання її з одним і тим же партнером; допустимий розмір використання позикових коштів у господарському обороті; максимальний розмір депозитного вкладу, який розташований в одному комерційному банку тощо.

Система профілактики ризиків, знижуючи ймовірність їх виникнення, все ж таки не може нейтралізувати пов'язані з ними негативні фінансові явища в господарському процесі, тому частково цю функцію може виконати страхування, що передбачає економічну стабільність в господарстві та

забезпечення гарантій здійснення господарської діяльності. Ризик відображає міру відхилення від цілей, від очікуваного результату, міру невдачі з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників, прямих і зворотних зв'язків відносно об'єкта управління, а також ставлення до ризику суб'єктів господарювання (суб'єктів ризику). Виходячи з цього, економічний ризик – це властивість суб'єкта підприємницької діяльності під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників переходити зі стану нормального функціонування в непередбачений стан, тобто у стан функціонування гірший, ніж планувався, при якому виникає ймовірність втрати підприємством частини своїх активів, недоотримання доходів або виникнення додаткових витрат внаслідок здійснення виробничо-комерційної діяльності. Причини виникнення ризиків досить різноманітні: науково-технічний прогрес, кон'юнктура ринку, внутрішня та зовнішня політична ситуація, погодні умови, наявність і достатність корисних копалин, природа людини і багато інших.

Класифікація ризиків за походженням та середовищем виникнення відобразжено в таблиці 9.1.

Таблиця 9.1

**Класифікація ризиків за походженням та середовищем виникнення**

Клас ризиків (за середовищем виникнення)	Група ризиків (за походженням)	Види ризиків у межах групи	Характеристика
Зовнішні	Форс- мажорні	Природні	Пов'язані з проявом стихійних лих
		Техногенні	Пов'язані з аваріями внаслідок впливу людини
	Соціально- політичні	Міждержавні	Пов'язані з діяльністю підприємства за кордоном
		Адміністративно- законодавчі	Пов'язані з незапланованими обмеженнями діяльності підприємства з боку держави
		Ментально- демографічні	Пов'язані зі зміною демографічної ситуації або зміною світогляду населення
	Фінансові	Валютні	Пов'язані зі зміною курсу валюти
		Кредитні	Пов'язані з несплатою дебітором в строк боргів
		Інфляційні	Пов'язані з падінням купівельної спроможності грошей і змінами цін
	Внутрішні	Фінансові	Ліквідності
Інвестиційні			Пов'язані з інвестиційною діяльністю підприємств



Клас ризиків (за середовищем виникнення)	Група ризиків (за походженням)	Види ризиків у межах групи	Характеристика
Внутрішні	Системи управління	Некомпетентності	Пов'язані з низькою кваліфікацією, недосвідченістю кадрів
		Халатності	Пов'язані з недбалістю, несумлінністю керівництва
	Відповідальності	Екологічні	Пов'язані із забрудненням навколишнього середовища
		Персональні	Пов'язані із недотриманням техніки безпеки, завданням шкоди персоналу, порушенням трудової дисципліни
	Виробничо-технічні	Сфери виробництва	Зупинка процесу нафтопереробки через зношеність обладнання, зниження продуктивності праці; відсутність резерву потужності тощо.
		Сфери забезпечення	Перебої у постачанні сировини та матеріалів
Змішані	Комерційні	Торгові	Пов'язані із затримкою або відмовою від оплати контрагентами
		Маркетингові	Пов'язані з просуванням і збутом продукції
		Транспортні	Пов'язані з перевезенням транспортом вантажу
	Кримінальні	Прямі	Рекет, вимагання, розкрадання, шахрайство
		Приховані	Відтік цінної інформації

Класифікацію ризиків доцільно проводити з урахуванням таких вимог:

- визначення мети, з якою розробляється класифікація;
- фіксація закономірних зв'язків між класами, групами та видами об'єктів з метою визначення місця об'єкта в системі класифікації;
- забезпечення розвитку теоретичних аспектів науки;
- врахування особливостей діяльності підприємств різних галузей економіки;
- придатність класифікацій до практичного застосування на підприємстві та в галузі.

В результаті систематизації ризиків виділено такі групи принципів:

- загальні принципи організації управління ризиками: доцільного поєднання системності та ситуаційності, багатоваріантності, гнучкості і маневреності, об'єктивності, ефективності;

- принципи реалізації цільового підходу до управління ризиками: мінімізації, масштабності, розумного прийняття ризику, недоцільності ризикувати більше, ніж це дозволяє власний капітал; недоцільності ризикувати більшим заради меншого, зацікавленості в результатах антиризикової діяльності;

- принципи реалізації функціонального підходу до управління ризиками: контролю, оптимізації, упередженості в розв'язанні ризикологічних проблем, стратегічності, поєднання аналітики і ризикової евристики, постійної оцінки негативних і позитивних наслідків ризику;

- принципи реалізації процесного підходу до управління ризиками: послідовності, безперервності, зворотного зв'язку;

- принципи реалізації структурного підходу до управління ризиками: своєчасності прийняття рішень в умовах ризику, оптимального співвідношення централізму та децентралізму в прийнятті рішень, відповідальності за наслідки рішень, прийнятих в умовах ризику.

Систематизація принципів дозволяє їх застосовувати диференційовано щодо розглянутих підходів до управління ризиками – функціонального, процесного, структурного та цільового.

## **9.2. Структура та цілі розроблення розділу «Аналіз потенційних ризиків»**

Головне завдання цього розділу бізнес-плану полягає у виявленні труднощів, у котрих може опинитись підприємницький проект, і які загрожують його належній реалізації, а також розробці системи заходів з їх ліквідації або мінімізації. Аналіз потенційних ризиків дозволяє прийняти рішення щодо реалізації бізнес-плану підприємства з урахуванням багатьох факторів: політичних, соціальних, технологічних, економічних, ринкових. При прийнятті рішення про доцільність бізнес-плану всі ці фактори необхідно врахувати у формі передбачуваного ризику.

Для запобігання ризикам необхідно їх ідентифікувати, оцінити, вибрати методи та інструменти, які дозволять запобігти їх появі, або ж їх контролювати.

Одна з основних цілей підготовки бізнес-плану до реалізації полягає у розподілі ризиків між тими учасниками бізнес-плану, що знаходяться у найкращій позиції, щоб узяти на себе той чи інший ризик, або спромогтися його максимально знизити. Основними факторами ризику, які зустрічаються найчастіше і можуть впливати на кінцеві результати бізнес-плану є:

1. Ризики, що відносяться до загальної соціально-економічної ситуації:
  - політична нестабільність;
  - існуюча та майбутня правова база для інвестицій;
  - перспективи економічного розвитку в цілому;
  - фінансова нестабільність (можливі зміни в оподаткуванні, інфляція тощо);

- неконвертованість національної валюти.

## 2. Виробничі ризики:

- підвищення поточних витрат;
- зрив графіка поставок сировини, матеріалів, технологічного устаткування, паливно-енергетичних ресурсів;
- нові вимоги по екології;
- нестача трудових ресурсів;
- зміна умов транспортування.

## 3. Ринкові ризики:

- зміна попиту на продукцію;
- втрата позицій на ринку;
- зміна якісних ознак продукції;
- поява конкуруючої продукції;
- несвоєчасність виходу на ринок.

Після проведення аналізу ризиків та їх виявлення потрібно розробити конкретні заходи, які дозволять або зовсім позбутись, або значно зменшити негативний вплив кожного фактору ризику на кінцеві наслідки впровадження проекту розвитку підприємства.

Даний розділ повинен містити в собі аналіз ступеню всіх можливих для проекту ризиків. У цьому аналізі слід пояснити, чому цей ризик є важливим для проекту, показати ступінь можливого підвищення цього ризику та міри, за допомогою яких вдасться його зменшити.

Наводяться відомості щодо оцінки можливих ризиків, джерел та заходів їх запобігання, можливого страхування.

### **9.3. Оцінка та формування моделі управління ризиками суб'єкта господарювання**

Формування моделі управління ризиками суб'єкта господарювання, забезпечення її адекватності та ефективності передбачає використання у якості функціонально-організаційного блоку системи методів кількісної оцінки ризиків суб'єкта господарювання. Використання фінансово-математичних методів кількісної оцінки ризиків суб'єкта господарювання тісно пов'язано із системою показників та факторів, що визначають параметри реалізації моделі управління ризиками.

При кількісній оцінці ризику слід розрізняти розміри реальної вартості, що пов'язана з ризиком, і обсяг сподіваних прибутків чи збитків. Якщо перший показник на момент прийняття рішення, як правило, відомий, то другий оцінюють з тим чи іншим ступенем невизначеності.

Чим досконалішим є методи дослідження та оцінювання ризику, тим меншим стає чинник невизначеності. Методи, які використовують при кількісній оцінці економічних ризиків, умовно поділяють на дві групи: група апріорних методів і група методів, що базуються на емпіричних підходах. Перші ґрунтуються на теоретичних положеннях, а тому ризик кількісно оцінюється за допомогою логічних міркувань, другі – на вивченні минулих подій та узагальненні статистичної інформації.

Кількісну оцінку ризику проводять на підставі ймовірних розрахунків, що здійснюються ще на їх попередній стадії. Основних критеріїв кількісної оцінки, що зустрічаються в літературі з проблем ризику, декілька. Виходячи з того, що економічний ризик – це ймовірність невдачі, критерієм його оцінки є ймовірність того, що отриманий результат виявиться меншого значення, що вимагається (намічається планом, прогнозується):

$$R = P (\Pi^{\Pi} - \Pi^{\Phi}), \quad (9.1)$$

де  $R$  – критерій оцінки ризику;  
 $P$  – ймовірність;  
 $\Pi^{\Pi}$  – заплановане зниження результату;  
 $\Pi^{\Phi}$  – отриманий результат.

Такий підхід дозволяє оцінити рівень ризику тільки після одержання певного результату, але ж підприємцю потрібна кількісна оцінка ризику на етапі прийняття рішення. 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, платежі тощо):

$$R = Z * P(Z), \quad (9.2)$$

де  $R$  – сутність ризику;  
 $Z$  – очікуваний збиток (небажаний наслідок);  
 $P(Z)$  – ймовірність.

Існують також й інші критерії в кількісній оцінці економічних ризиків.

При кількісному аналізі завжди присутня ймовірність як кількісна характеристика випадкових подій. Приймати ризик на себе підприємця примушує перш за все невизначеність економічної ситуації, тобто невідомість умов політичних і економічних обставин, що оточують ту чи іншу діяльність, та перспектив змін цих обставин. Чим більше невизначеність господарської ситуації при прийнятті рішень, тим більше ступінь ризику.

Невизначеність економічної ситуації обумовлена перш за все відсутністю повної інформації та випадковістю. Випадковість – це те, що в однакових умовах відбувається неоднаково, а тому її заздалегідь неможливо передбачити й спрогнозувати. Однак, при більшій кількості спостережень за випадковими подіями можна виявити, що у світі випадковостей діють певні закономірності. Математичний апарат для вивчення цих закономірностей дає теорія ймовірності. Випадкові події стають предметом теорії ймовірності тоді, коли з ними пов'язують певні чисельні характеристики – їх ймовірності. Випадкові події повторюються з певною частотою.

У сучасній практиці корпоративних фінансів для кількісної оцінки сукупного ризику та окремих його складових може використовуватися ціла сукупність різноманітних фінансово-математичних моделей. В сучасних умовах ринку прийнято використовувати показники варіації, перш за все,

середнє квадратичне відхилення. Однак, для розрахунку зазначених показників рівня ризику, а також дослідження та оцінки інших характеристик фінансових ризиків можуть використовуватися наступні показники, коефіцієнти та кількісні моделі:

- очікувана величина цільового показника (як правило, очікувана доходність або прибутковість активу) розраховується на основі фактичних величин цільового показника за минулі періоди шляхом розрахунку математичного очікування на основі формули:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}, \quad (9.3)$$

де  $\bar{X}$  - очікувана величина цільового показника;

$X_i$  - абсолютне значення цільового показника в  $i$  періоді;

$n$  - кількість періодів, що аналізуються і передують плановому;

- середнє квадратичне відхилення або дисперсія очікуваної величини цільового показника:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n - 1}}, \quad (9.4)$$

де  $\sigma$  - середнє квадратичне відхилення або абсолютна величини ризику;

$\sigma^2$  - дисперсія.

Коефіцієнт кореляції між окремими цільовими показниками використовується для встановлення причинно-наслідкового зв'язку між окремими об'єктами процесу прийняття управлінських рішень та його кількісної оцінки. Коефіцієнт кореляції розраховується за наступною формулою:

$$\beta = \frac{\text{cov}(x, y)}{\sigma_x * \sigma_y}, \quad (9.5)$$

де  $\beta$  - коефіцієнт кореляції між цільовими показниками  $X$  та  $Y$ ;

$\text{cov}(x, y)$  - коваріація між цільовими показниками  $X$  та  $Y$ ;

$\sigma_x$  - середнє квадратичне відхилення для цільового показника  $X$ ;

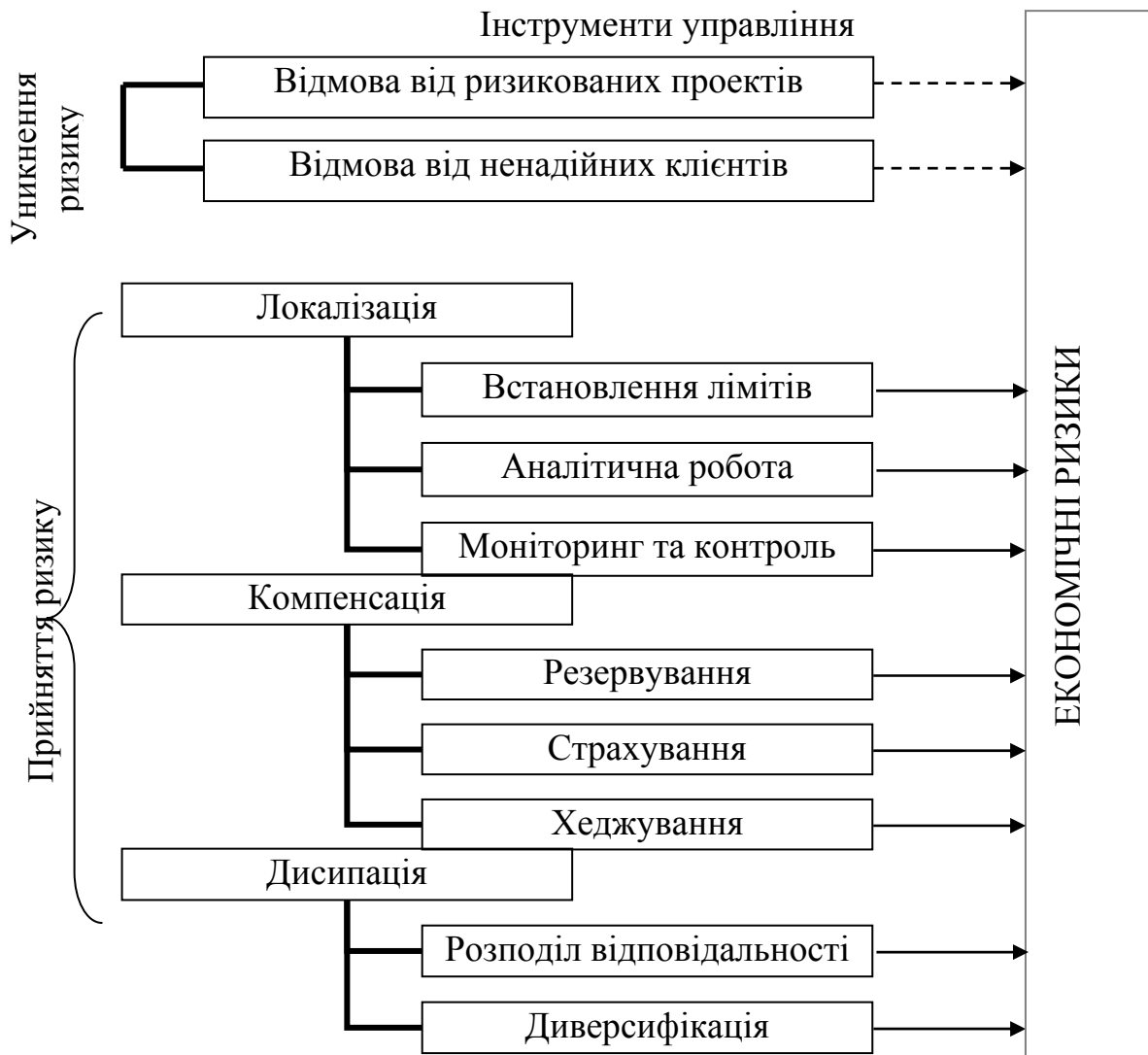
$\sigma_y$  - середнє квадратичне відхилення для цільового показника  $Y$ .

Крім цього, для потреб моделі управління ризиками поряд із синтетичними (розрахунковими) коефіцієнтами можуть використовуватися окремі первинні показники, що характеризують операційну, інвестиційну та фінансову діяльність суб'єкта господарювання. Серед таких показників можна відмітити наступні: чистий прибуток; абсолютна величина грошових потоків;

приведена теперішня вартість грошових потоків; поточний курс корпоративних прав підприємства; прибуток до виплати відсотків та сплати податків; та інші показники, виходячи із потреб аналізу конкретного виду ризику.

Аналіз практичної діяльності підприємств доводить, що в багатьох випадках застосування підходів управління економічним ризиком відбувається не задля підвищення ефективності діяльності підприємства, а для створення псевдо-іміджу менеджменту підприємства, який використовує найсучасніші підходи ризик-менеджменту та інших економічних теорій. Інші управлінці використовують підходи ризик-менеджменту, сподіваючись швидко підвищити рівень власної конкурентоздатності.

На основі аналізу існуючих стратегій, методів і прийомів, з метою досягнення оптимального співвідношення прибутку і ризику суб'єктів господарювання, а також для зменшення можливих негативних наслідків щодо результатів діяльності підприємств при ухваленні помилкових з різних причин рішень на рисунку 9.2. відобразимо підходи до управління економічними ризиками.



**Рис. 9.2. Підходи до управління економічними ризиками**

Організацію процесу управління ризиками на підприємстві рекомендовано здійснювати за сьома етапами (рис. 9.3.).



**Рис. 9.3. Організація процесу управління ризиками на підприємстві**

Для вирішення основних проблем практичного впровадження управління ризиками в систему управління підприємств з урахуванням необхідності застосування нової концепції управління ризиками, що дозволить врахувати інтереси підрозділів підприємства, необхідно розробити загальний алгоритм формування та організації процесу управління ризиками в системі управління підприємством. Зазначений алгоритм включав би:

- вивчення особливостей діяльності підприємства, проведення аналізу зовнішнього середовища, виявлення факторів ризику, здійснення картографії ризиків;

- проведення попередньої оцінки ризиків на основі кількісного аналізу, вибір ефективних методів оцінки ризиків, оцінка ймовірності виникнення ризиків та їх впливу на діяльність підприємства, прогнозування можливих збитків, викликаних дією ризиків;

- узагальнення даних, отриманих за результатами аналізу ризиків, оцінка альтернативних методів управління ризиками, вибір оптимальних методів управління ризиками;

- затвердження програми управління ризиками.

На підготовчому етапі управління ризиками потрібно велику увагу надати процесу пошуку та систематизації необхідної інформації, що за умов нестабільної економіки, яка характерна сучасному стану розвитку України, наштовхується на значні перешкоди, пов'язані з небажанням основних партнерів надавати інформацію про власний бізнес, низьким розвитком ринку інформаційних послуг, асиметрією інформації.

Важливим окремим елементом процесу управління ризиками є здійснення контролю ефективності роботи з управління ризиками. На цьому етапі необхідно перевірити та оцінити продуктивність роботи окремих фахівців, що займаються питаннями управління ризиками, ефективність діяльності з управління ризиками на основі отриманих фінансових результатів підприємства. Для цього необхідно здійснювати постійний моніторинг як процесу управління ризиками, так і зовнішнього оточення суб'єкта господарювання для виявлення нових ризиків та можливих змін основних існуючих параметрів.

Потрібно перевіряти оптимальність методів кількісної оцінки ризиків та методів управління ризиками шляхом порівняння планових та фактичних результатів від їх використання.

Узагальнюючи результати контролю з управління ризиками при необхідності потрібно внести коригування у процес управління ризиками.

Аналіз існуючих систем контролювання свідчить, що основний їхній недолік полягає у відсутності спрямування на уникнення майбутніх можливих відхилень та порушень у діяльності підприємства. Однак, як відомо, однією з основних причин відхилень є економічні ризики. Водночас вплив економічних ризиків можна передбачити та спрогнозувати, а, отже, уникнути міри відхилень.

Оптимальну модель системи контролювання з урахуванням впливу економічних ризиків і взаємодії з іншими основними елементами системи управління відображено на рис. 9.4.

Послідовність кроків, яка відповідає наведеній на рис. 9.3 моделі, дасть змогу підприємству ефективно використовувати процедури контролювання, а отже, звести до мінімуму помилки у майбутньому.





**Рис. 9.4. Модель процесу контролювання в системі менеджменту підприємства з урахуванням економічних ризиків**

Перевагою запропонованої системи контролювання є те, що вона спрямована на досягнення майбутніх результатів, тобто основним завданням цього контролю є не виявлення помилок минулих часів, а застосування заходів та дій, спрямованих на уникнення прогнозованої міри відхилення. Основною функцією такої системи контролювання повинна стати превентивна, а лише потім - оперативна, комунікативна, інформативна та захисна функції.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Дайте декілька визначень, які в сукупності характеризують поняття ризику реалізації підприємницького проекту.
2. Перелічіть найбільш типові ризики (ускладнення), характерні для фінансово-господарської діяльності підприємства.
3. Наведіть найбільш типові ознаки класифікації ризиків реалізації підприємницького проекту.
4. Перелічіть зовнішні та внутрішні (за характером впливу) ризики функціонування підприємства. У чому їх зміст?
5. Якими можуть бути втрати підприємства внаслідок негативного впливу ризиків?
6. У чому полягає кількісна, а у чому якісна оцінка рівня ризику?
7. Перелічіть методи оцінки ризику, охарактеризуйте їх зміст.
8. Якими є способи зниження рівня ризику реалізації підприємницьких проектів.

### **Питання для самостійного вивчення**

1. Методика оцінки ризикованості інвестиційних проектів підприємства.
2. Методика та показники моніторингу зовнішнього середовища функціонування підприємства як напрям недопущення ризикових ситуацій.
3. Шляхи та заходи щодо мінімізації та профілактики господарського ризику підприємства

### **Питання для дискусії**

1. Яке з тверджень, на Вашу думку, вірне: „ризик впливає на обсяги господарської діяльності підприємства" чи „ризик визначає кінцевий результат ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства"?
2. Рівень впливу яких з видів ризиків є найбільш вагомим?
3. Переваги та недоліки методів оцінки рівня ризику підприємства.
4. Доцільність створення відділу системи управління ризиками реалізації підприємницьких проектів.
5. Доцільність витрат на страхування як способу зниження ризиків підприємства. Гранично допустимий рівень витрат підприємства на страхування ризиків.
6. Вплив інфляції на методику оцінки рівня ризику функціонування (реалізації проектів) підприємства.

## План семінарського заняття

1. Теоретичні основи управління ризиками.
2. Структура та цілі розроблення розділу «Аналіз потенційних ризиків».
3. Оцінка та формування моделі управління ризиками суб'єкта господарювання.

## Теми рефератів

1. Об'єктивна необхідність врахування ризиків при розробці бізнес-плану створення нового підприємства. Чинники, які обумовлюють її більшу актуальність для малих підприємств.
2. Характеристика зовнішніх по відношенню до підприємства ризиків його функціонування.
3. Методи оцінки рівня ризику реалізації підприємницького проекту.
4. Особливості їх застосування залежно від виду ризику.
5. Взаємообумовленість впливу та доцільність реалізації заходів з мінімізації впливу ризиків залежно від стадії життєвого циклу функціонування підприємства.
6. Характеристика етапів ефективної системи управління ризиками підприємства

## Теми фіксованих виступів

1. Економічна необхідність оцінки та мінімізації ризиків бізнес-проекту.
2. Організація страхування ризиків бізнес-проекту

## Тести

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

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

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

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

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

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

а) невизначеністю;

б) форс-мажором;

в) дисконтуванням

г) ризиком.

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

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

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

- а) як добуток кількості випадків настання втрат фінансових результатів на кількість подій, які досліджувались;
- б) як відношення суми добутків можливих фінансових результатів на ймовірність їх настання до кількості подій;
- в) як середньоквадратичне відхилення максимальних та мінімальних значень фінансових результатів підприємства;
- г) шляхом ділення максимально можливого фінансового результату підприємства до найгіршого результату.

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

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

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

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

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

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

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

- а) метод коригування норми дисконту;
- б) метод дерева рішень;
- в) аналіз чутливості критеріїв ефективності;
- г) метод Монте-Карло.

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

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

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

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

### **Задачі**

1. Підприємство має визначити випуск виробництва деякого виду продукції так, щоб задовольнити потребу споживачів протягом визначеного часу. Конкретна кількість споживачів невідома, але очікується, що вона може становити одне з чотирьох значень: 700, 1400, 2100, 2800. Для кожного з цих значень існує чотири відповідних альтернативних рішення. Для кожного з можливих значень існує найкраща альтернатива з погляду можливих прибутків. Відхилення від цих альтернатив призводить до зменшених прибутків через пропозиції на попит або неповного задоволення попиту. Відповідно до цього можливі додаткові витрати через незадоволення попиту - 5 грн за одиницю й витрати через перевищення пропозиції над попитом - 4 грн за одиницю.

Потрібно знайти оптимальну альтернативу випуску продукції з погляду максимізації прибутків за допомогою критеріїв: Байеса (за умов, що ймовірності виникнення попиту відповідно становитимуть 0,25; 0,15; 0,2; 0,4); Вальда, Гурвіца з коефіцієнтом оптимізму 0,7.

Прогнозна ціна одиниці продукції - 22 грн. Обсяг загальних витрат на виробництво - 12 грн / од.

2. Підприємство має визначити випуск виробництва деякого виду продукції так, щоб задовольнити потребу споживачів протягом визначеного часу. Конкретна кількість споживачів невідома, але очікується, що вона може становити одне з шести значень: 400, 800, 1200, 1600, 2000, 2400. Для кожного з цих значень існує шість відповідних альтернативних рішення. Для кожного з можливих значень існує найкраща альтернатива з погляду можливих прибутків. Відхилення від цих альтернатив призводить до зменшених прибутків через пропозиції на попит або неповного задоволення попиту. Відповідно до цього можливі додаткові витрати через незадоволення попиту - 2 грн за одиницю й витрати через перевищення пропозиції над попитом - 1 грн за одиницю.

Потрібно знайти оптимальну альтернативу випуску продукції з погляду максимізації прибутків за допомогою критеріїв: Байеса (за умов, що ймовірності виникнення попиту відповідно становитимуть 0,1; 0,15; 0,4; 0,2, 0,1, 0,05); Севіджа за умов повної невизначеності, Гурвіца з коефіцієнтом оптимізму 0,7.

Прогнозна ціна одиниці продукції - 30 грн. Обсяг загальних витрат на виробництво - 20 грн / од.

3. Підприємство має визначити випуск виробництва деякого виду продукції так, щоб задовольнити потребу споживачів протягом визначеного часу. Конкретна кількість споживачів невідома, але очікується, що вона може становити одне з шести значень: 300, 600, 900, 1200, 1500, 1800. Для кожного з цих значень існує шість відповідних альтернативних рішень. Для кожного з можливих значень існує найкраща альтернатива з погляду можливих прибутків. Відхилення від цих альтернатив призводить до зменшених прибутків через пропозиції на попит або неповного задоволення попиту. Відповідно до цього можливі додаткові витрати через незадоволення попиту - 3 грн за одиницю й витрати через перевищення пропозиції над попитом - 4 грн за одиницю.

Потрібно знайти оптимальну альтернативу випуску продукції з погляду максимізації прибутків за допомогою критеріїв: Байеса (за умов, що ймовірності виникнення попиту відповідно становитимуть 0,05; 0,2; 0,35; 0,15, 0,1, 0,15); Севіджа за умов повної невизначеності Гурвіца з коефіцієнтом оптимізму 0,2.

Прогнозна ціна одиниці продукції - 25 грн. Обсяг загальних витрат на виробництво - 15 грн / од.

4. Підприємство має визначити випуск виробництва деякого виду продукції так, щоб задовольнити потребу споживачів протягом визначеного часу. Конкретна кількість споживачів невідома, але очікується, що вона може становити одне з чотирьох значень: 500, 1000, 1500, 2000. Для кожного з цих значень існує чотири відповідних альтернативних рішень. Для кожного з можливих значень існує найкраща альтернатива з погляду можливих прибутків. Відхилення від цих альтернатив призводить до зменшених прибутків через пропозиції на попит або неповного задоволення попиту. Відповідно до цього можливі додаткові витрати через незадоволення попиту - 4 грн за одиницю й витрати через перевищення пропозиції над попитом - 3 грн за одиницю.

Потрібно знайти оптимальну альтернативу випуску продукції з погляду максимізації прибутків за допомогою критеріїв: Байеса (за умов, що ймовірності виникнення попиту відповідно становитимуть 0,15; 0,25; 0,4; 0,2); Лапласа, Вальда.

Прогнозна ціна одиниці продукції - 25 грн. Обсяг загальних витрат на виробництво - 15 грн / од

5. У таблиці наведено статистичні дані про фінансові інструменти А, Б і В. Проаналізувати ризик цих інструментів, якщо підприємець може вибрати один з фінансових інструментів

Таблиця 1

Ймовірність	Прибуток в залежності від видів активів, тис грн		
	А	Б	В
25%	10	9	14
35%	15	15	18
40%	13	16	17

6. У таблиці наведено статистичні дані про фінансові інструменти А, Б і В. Проаналізувати ризик цих інструментів, якщо підприємець може вибрати один з фінансових інструментів

Таблиця 1

Ймовірність	Прибуток в залежності від видів активів, тис грн		
	А	Б	В
5%	11	8	13
60%	16	12	17
35%	14	16	16

7. Оцінити ризик діяльності підприємства за статистичним методом із застосуванням кривої Лоуренса, використовуючи статистичні дані про розподіл збитків між областями ризику.

Рік	Загальна частота виникнення збитків, $f_{\text{заг}}$	Частоти виникнення збитків у певній області ризику							
		область мінімального ризику		область підвищеного ризику		область критичного ризику		область катастрофічного ризику	
		$f_2$	$Y_{\text{д}2}$	$f_3$	$Y_{\text{д}3}$	$f_4$	$Y_{\text{д}4}$	$f_5$	$Y_{\text{д}5}$
2013	0,7	0,1		0,2		0,3		0,1	
2014	0,65	0,05		0,4		0,15		0,05	
2015	0,9	0,4		0,3		0,2		0	
2016	0,8	0,05		0,1		0,1		0,55	

8. Для фінансування проекту бізнесмену потрібно зайняти терміном на один рік 15000 євро. Банк може позичити йому ці гроші під 15% річних або вкласти в справу із 100%-ним поверненням суми, але під 9% річних. З минулого досвіду банкіру відомо, що 4% таких клієнтів позичку не повертають. Що робити? Давати йому позичку чи ні?

### Приклади вирішення типових задач

1. Підприємство має визначити випуск виробництва деякого виду продукції так, щоб задовольнити потребу споживачів протягом визначеного часу. Конкретна кількість споживачів невідома, але очікується, що вона може становити одне з п'яти значень: 1000, 2000, 3000, 4000, 5000. Для кожного з цих значень існує п'ять відповідних альтернативних рішень. Для кожного з можливих значень існує найкраща альтернатива з погляду можливих прибутків. Відхилення від цих альтернатив призводить до зменшених прибутків через перевищення пропозиції над попитом або неповного задоволення попиту. Відповідно до цього можливі додаткові витрати через незадоволення попиту - 1 грн за одиницю й витрати через перевищення пропозиції над попитом - 2 грн за одиницю.

Потрібно знайти оптимальну альтернативу випуску продукції з погляду максимізації прибутків за допомогою критеріїв: Байеса (за умов, що

ймовірності виникнення попиту відповідно становитимуть 0,1; 0,2; 0,3; 0,25; 0,15); Лапласа, Вальда, Севіджа за умов повної невизначеності і Гурвіца з коефіцієнтом оптимізму 0,6.

Ціна за одиницю продукції - 31 грн, змінні витрати на одиницю продукції - 17 грн.

### Рішення

Необхідні розрахунки щодо визначення очікуваної величини прибутку в залежності від кожної з альтернатив відобразимо в таблиці 1.

Таблиця 1

Обсяг пропозиції, од.	Виручка від реалізації, грн	Змінні витрати, грн	Додаткові втрати через незадоволення попиту або через перевищення пропозиції, грн	Очікувана величина прибутку, грн
Обсяг попиту - 1000 од.				
X = 1000	= 31*1000	=17*1000	=0	14000
X = 2000	= 31*1000	=17*2000	=2*(2000-1000)	-5000
X = 3000	= 31*1000	=17*3000	=2*(3000-1000)	-24000
X = 4000	= 31*1000	=17*4000	=2*(4000-1000)	-43000
X = 5000	= 31*1000	=17*5000	=2*(5000-1000)	-62000
Обсяг попиту - 2000 од.				
X = 1000	= 31*1000	=17*1000	=1*(2000-1000)	13000
X = 2000	= 31*2000	=17*2000	=0	28000
X = 3000	= 31*2000	=17*3000	=2*(3000-2000)	9000
X = 4000	= 31*2000	=17*4000	=2*(4000-2000)	-10000
X = 5000	= 31*2000	=17*5000	=2*(5000-2000)	-29000
Обсяг попиту - 3000 од.				
X = 1000	= 31*1000	=17*1000	=1*(3000-1000)	12000
X = 2000	= 31*2000	=17*2000	=1*(3000-2000)	27000
X = 3000	= 31*3000	=17*3000	=0	42000
X = 4000	= 31*3000	=17*4000	=2*(4000-3000)	23000
X = 5000	= 31*3000	=17*5000	=2*(5000-3000)	4000
Обсяг попиту - 4000 од.				
X = 1000	= 31*1000	=17*1000	=1*(4000-1000)	11000
X = 2000	= 31*2000	=17*2000	=1*(4000-2000)	26000
X = 3000	= 31*3000	=17*3000	=1*(4000-3000)	41000
X = 4000	= 31*4000	=17*4000	=0	56000
X = 5000	= 31*4000	=17*5000	=2*(5000-4000)	37000
Обсяг попиту - 5000 од.				
X = 1000	= 31*1000	=17*1000	=1*(5000-1000)	10000
X = 2000	= 31*2000	=17*2000	=1*(5000-2000)	25000
X = 3000	= 31*3000	=17*3000	=1*(5000-3000)	40000
X = 4000	= 31*4000	=17*4000	=1*(5000-4000)	55000
X = 5000	= 31*5000	=17*5000	=0	70000



Отримані результати зводимо до таблиці 2.

Таблиця 2

		Обсяг попиту, од				
		1000	2000	3000	4000	5000
Обсяг пропозиції, од.	1000	14000	13000	12000	11000	10000
	2000	-5000	28000	27000	26000	25000
	3000	-24000	9000	42000	41000	40000
	4000	-43000	-10000	23000	56000	55000
	5000	-62000	-29000	4000	37000	70000

1. Критерій Байеса - це критерій максимізації середнього очікуваного доходу. Критерій Байеса називається також критерієм максимуму середнього виграшу.

Правило Байеса ґрунтується на припущенні, що відомі ймовірності настання можливих станів зовнішнього середовища ( $P_j$ ). Відповідно до функціонала оцінювання, який має «позитивний» ( $F^+$ ) чи від'ємний ( $F^-$ ) інгредієнт, оптимальне альтернативне рішення знаходиться за формулами:

$$\text{для } F^+ \quad A_i^* = \max_i \{V(A_i, S_j) \cdot P_j\};$$

$$\text{для } F^- \quad A_i^* = \min_i \{V(A_i, S_j) \cdot P_j\}.$$

Знайдемо для кожної стратегії  $X_i$  середній очікуваний дохід (за умов, що ймовірності виникнення попиту відповідно становитимуть 0,1; 0,2; 0,3; 0,25; 0,15) (табл. 3).

Таблиця 3

		Обсяг попиту, од.				
		1000	2000	3000	4000	5000
Обсяг пропозиції, од.	1000	14000	13000	12000	11000	10000
	2000	-5000	28000	27000	26000	25000
	3000	-24000	9000	42000	41000	40000
	4000	-43000	-10000	23000	56000	55000
	5000	-62000	-29000	4000	37000	70000
р		0,1	0,2	0,3	0,25	0,15

$$X_1 = 14000 \cdot 0,1 + 13000 \cdot 0,2 + 12000 \cdot 0,3 + 11000 \cdot 0,25 + 10000 \cdot 0,15 = 11850$$

$$X_2 = -5000 \cdot 0,1 + 28000 \cdot 0,2 + 27000 \cdot 0,3 + 26000 \cdot 0,25 + 25000 \cdot 0,15 = 23450$$

$$X_3 = -24000 \cdot 0,1 + 9000 \cdot 0,2 + 42000 \cdot 0,3 + 41000 \cdot 0,25 + 40000 \cdot 0,15 = 28250$$

$$X_4 = -43000 \cdot 0,1 - 10000 \cdot 0,2 + 23000 \cdot 0,3 + 56000 \cdot 0,25 + 55000 \cdot 0,15 = 22850$$

$$X_5 = -62000 \cdot 0,1 - 29000 \cdot 0,2 + 4000 \cdot 0,3 + 37000 \cdot 0,25 + 70000 \cdot 0,15 = 8950$$

Максимальний середній прибуток дорівнює 28250 грн і відповідає стратегії  $X_3$ . Отже, за критерієм Байєса оптимальним приймаємо альтернативне рішення щодо виробництва 3000 од. продукції.

2. Критерій Лапласа характеризується невідомим розподілом ймовірностей на множині станів середовища та ґрунтується на принципі «недостатнього обґрунтування», який означає: якщо немає даних для того, щоб вважати один зі станів середовища ймовірнішим, то ймовірності станів середовища треба вважати рівними.

Цінності кожної альтернативи можна обчислити за формулою звичайного середнього арифметичного:

$$\begin{aligned} \text{для } F^+ \quad A_i^* &= \max_i \left\{ 1/n \sum_{j=1}^n V(A_i, S_j) \right\}; \\ \text{для } F^- \quad A_i^* &= \min_i \left\{ 1/n \sum_{j=1}^n V(A_i, S_j) \right\}. \end{aligned}$$

Необхідні дані відобразимо в табл. 4

Таблиця 4

		Обсяг попиту, од.				
		1000	2000	3000	4000	5000
Обсяг пропозиції, од.	1000	14000	13000	12000	11000	10000
	2000	-5000	28000	27000	26000	25000
	3000	-24000	9000	42000	41000	40000
	4000	-43000	-10000	23000	56000	55000
	5000	-62000	-29000	4000	37000	70000
р		0,2	0,2	0,2	0,2	0,2

Отже:

$$X_1 = (14000 + 13000 + 12000 + 11000 + 10000) / 5 = 12000$$

$$X_2 = (-5000 + 28000 + 27000 + 26000 + 25000) / 5 = 20200$$

$$X_3 = (-24000 + 9000 + 42000 + 41000 + 40000) / 5 = 21600$$

$$X_4 = (-43000 - 10000 + 23000 + 56000 + 55000) / 5 = 16200$$

$$X_5 = (-62000 - 29000 + 4000 + 37000 + 70000) / 5 = 4000$$

За критерієм Лапласа приймаємо альтернативне рішення щодо виробництва 3000 од. продукції (стратегія  $X_3$ ) і очікуємо середній прибуток на рівні 21600 грн.

3. Для того щоб застосувати критерій Севіджа, потрібно побудувати матрицю ризику як лінійне перетворення функціонала оцінювання.

Розрахунок критерію складається з чотирьох етапів:

- знаходимо кращий результат кожної графи (максимум  $a_{ij}$ );
- будуємо матрицю ризику, кожний елемент якої – це недоотриманий ефект від невдало прийнятих рішень, допущених через помилкову оцінку можливої реакції ринку, та обчислюється за формулами:

$$\text{для } F^+ \quad R_{ij}^* = \max_i \{ V(A_i, S_j) \} - V(A_i, S_j);$$

$$\text{для } F^- R_{ij}^* = V(A_i, S_j) - \min_i \{V(A_i, S_j)\}.$$

- для кожного рядка матриці жально знаходимо максимальне значення;
- обираємо рішення, за якого максимальний ризик буде меншим, ніж за інших рішень.

Проміжні розрахунки проведемо в табл. 5.

Таблиця 5

		Обсяг попиту, од.					max
		1000	2000	3000	4000	5000	
Обсяг пропозиції, од.	1000	14000	13000	12000	11000	10000	14000
	2000	-5000	28000	27000	26000	25000	28000
	3000	-24000	9000	42000	41000	40000	42000
	4000	-43000	-10000	23000	56000	55000	56000
	5000	-62000	-29000	4000	37000	70000	70000

Результати формування матриці ризику зведемо в табл. 6

Таблиця 6

		Обсяг попиту, од.					max
		1000	2000	3000	4000	5000	
Обсяг пропозиції, од.	1000	0	1000	2000	3000	4000	4000
	2000	33000	0	1000	2000	3000	33000
	3000	66000	33000	0	1000	2000	66000
	4000	99000	66000	33000	0	1000	99000
	5000	132000	99000	66000	33000	0	132000

Тепер можна застосувати критерій Севіджа до матриці ризику:  
 $\min(4000; 33000; 66000; 99000; 132000) = 4000$

Отже, відповідно до критерію Севіджа приймаємо альтернативне рішення щодо виробництва 1000 од. продукції (стратегія  $X_1$ ), коливання між величиною прибутку в залежності від альтернативи є мінімальним і складає лише 4000 грн.

4. Критерій Вальда вважається найобережнішим із критеріїв. Оптимальне альтернативне рішення за критерієм Вальда визначається так:

$$\text{для } F^+ A_i^* = \max_i \min_j \{V(A_i, S_j)\};$$

$$\text{для } F^- A_i^* = \min_i \max_j \{V(A_i, S_j)\}.$$

Необхідні розрахунки відображені в табл. 7.

Таблиця 7

		Обсяг попиту, од.					min
		1000	2000	3000	4000	5000	
Обсяг пропозиції, од.	1000	14000	13000	12000	11000	10000	10000
	2000	-5000	28000	27000	26000	25000	-5000
	3000	-24000	9000	42000	41000	40000	-24000
	4000	-43000	-10000	23000	56000	55000	-43000
	5000	-62000	-29000	4000	37000	70000	-62000

Отже, в нашому випадку:

$$\text{Прибуток} = \max (10000; -5000; -24000; -43000; -62000) = 10000$$

Тобто, відповідно до зазначеного критерію необхідно виробляти 1000 од. продукції (стратегія  $X_1$ ) і тоді сума прибутку дорівнюватиме щонайменше 10000 грн.

5. Критерій Гурвіца дає змогу встановити баланс між випадками крайнього оптимізму та крайнього песимізму за допомогою коефіцієнта оптимізму  $\alpha$ , який визначається від 0 до 1 та показує ступінь схильності людини, що приймає рішення, до оптимізму або песимізму. Критерій Гурвіца передбачає оціночну функцію, яка знаходиться між точкою зору крайнього оптимізму та крайнього песимізму. Відповідно до цього правила максимум і максимумін сполучаються зв'язуванням максимуму мінімальних значень альтернатив. Це правило називають ще правилом оптимізму – песимізму. Оптимальну альтернативу можна розрахувати за формулами:

$$\text{для } F^+ \quad A_i^* = \max_i \{ \alpha \max_j \{ V(A_i, S_j) \} + (1 - \alpha) \min_j \{ V(A_i, S_j) \} \};$$

$$\text{для } F^- \quad A_i^* = \max_i \{ (1 - \alpha) \max_j \{ V(A_i, S_j) \} + \alpha \min_j \{ V(A_i, S_j) \} \},$$

де  $\alpha$  – коефіцієнт оптимізму.

Якщо  $\alpha = 1$ , то це свідчить про крайній оптимізм, якщо  $\alpha = 0$  — крайній песимізм. За умовою задачі  $\alpha = 0,6$ .

Необхідні розрахунки відобразимо в табл. 8.

Таблиця 8

Обсяг пропозиції, од.	$a * \max V$	$(1 - a) * \min V$	Очікувана величина прибутку, грн
$a = 0,6$			
1000	$=0,6 * 14000$	$=10000 * (1 - 0,6)$	12400
2000	$=0,6 * 28000$	$= -5000 * (1 - 0,6)$	14800
3000	$=0,6 * 42000$	$= -24000 * (1 - 0,6)$	15600
4000	$=0,6 * 56000$	$= -43000 * (1 - 0,6)$	16400
5000	$=0,6 * 70000$	$= -62000 * (1 - 0,6)$	17200

Отже, відповідно до критерію Гурвіца при  $\alpha = 0,6$  оптимальним рішенням щодо виробництва є альтернативна стратегія  $X_5$  (5000 од.), прибуток складе 17200 грн.

Проведені розрахунки дозволяють зробити наступні висновки:

- за критерієм Байєса оптимальним приймаємо альтернативне рішення щодо виробництва 3000 од. продукції (стратегія  $X_3$ ), прибуток дорівнює 28250 грн;

- за критерієм Лапласа приймаємо альтернативне рішення щодо виробництва 3000 од. продукції (стратегія  $X_3$ ) і очікуємо середній прибуток на рівні 21600 грн;

- відповідно до критерію Севіджа приймаємо альтернативне рішення щодо виробництва 1000 од. продукції (стратегія  $X_1$ ), коливання між величиною прибутку в залежності від альтернативи є мінімальним і складає лише 4000 грн;

- за критерієм Вальда необхідно виробляти 1000 од. продукції (стратегія  $X_1$ ) і тоді сума прибутку дорівнюватиме щонайменше 10000 грн;

- відповідно до критерію Гурвіца при  $a = 0,6$  оптимальним рішенням щодо виробництва є альтернативна стратегія  $X_5$  (5000 од.), прибуток складе 17200 грн.

Враховуючи, що за різними критеріями переважають стратегії  $X_1$ ,  $X_3$  та  $X_5$ , то для визначення найоптимальнішої стратегічної альтернативи щодо виробництва продукції потрібно додатково проаналізувати наявну тенденцію розвитку відповідного сегменту ринку, дослідити рівень купівельної платоспроможності потенційних клієнтів тощо.

### **Рекомендована література:**

1. Алексеева М. М. Планування діяльності фірми: навч. метод. посібник. К.: Фінанси і статистика, 2011. 248 с.

2. Бизнес-план. Методические материалы – доп. изд. / под. ред. Н. А. Колесниковой, А. Д. Миронова. М.: Финансы и статистика, 2009. 216 с.

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

4. Гетало В. П., Гончаров Г. О., Колісник А. В. Бізнес-планування: навч. посіб. К.: Професіонал, 2008. 240 с.

5. Гринева В. Н. Бизнес-план производственного предприятия: комплексная технология разработки: учебн. пособ. Х.: ИНЖЭК, 2011. 119 с.

6. Губені Ю. Е., Костецька І. І. Сучасні методи у бізнес-плануванні // Економіка АПК, 2011. № 6. С. 90-93.

7. Македон В. В. Бізнес-планування: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2009. 236 с.

8. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: Наказ Міністерства економіки України від 06 вересня 2006 року № 290 // [http://meold.kmu.gov.ua/mines/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=147485](http://meold.kmu.gov.ua/mines/control/uk/publish/printable_article?art_id=147485) (дата звернення: 05.03.2017).

9. Подкуйко Н. Д., Лисенко Л. Л. Бізнес-планування: навч. посіб. К.: ДАКККіМ, 2008. 155 с.

10. Ясинський В. В., Гайдай О. О. Бізнес-планування: теорія і практика: навч. посіб. К.: Каравела, 2004. 232 с.

## **Тема 10. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ**

*10.1. Значення, зміст і технологія розроблення фінансового плану*

*10.2. Оцінка фінансового стану підприємства*

*10.3. Особливості проведення аналізу інвестиційної привабливості підприємства*

*10.4. Методи оцінки ефективності інвестицій суб'єктів господарювання*

### **10.1. Значення, зміст і технологія розроблення фінансового плану**

Значення розділу «Фінансовий план» бізнес-плану полягає в тому, що показники, які розраховуються в ньому мають значення для прийняття кінцевого рішення щодо прийнятності підприємницького проекту для подальшої його реалізації. Метою цього розділу бізнес-плану є дати відповідь на питання щодо терміну окупності інвестицій у проект та обґрунтування основних показників його ефективності. Відповідно до цієї мети основними завданнями «Фінансового плану» є:

- узагальнити результати всіх попередніх розділів бізнес-плану та звести воедино усі необхідні капіталовкладення для початку реалізації, а також інформацію про поточні витрати в межах підприємницького проекту, визначені в попередніх розділах бізнес-плану, обґрунтовуючи таким чином загальну потребу бізнес-проекту в інвестиціях;

- визначити джерела фінансування інвестицій по проекту та їх структуру;
- розробити план руху грошових коштів;
- скласти план чистого доходу та витрат;
- спрогнозувати плановий баланс підприємства (підприємницького проекту);

- розрахувати значення показників-індикаторів обсягів господарської діяльності підприємства (підприємницького проекту);

- розрахувати основні показники фінансової ефективності проекту.

Зазначений розділ бізнес-плану повинен дати відповіді на запитання:

- з яких джерел та у який період часу будуть залучені необхідні фінансові ресурси;

- яким є цільове призначення усіх інвестицій по проекту;

- як співвідносяться поточні потреби підприємства у грошових коштах з плановим рухом грошових коштів (доходів та витрат);

- яким буде фінансовий стан підприємства протягом та на кінець планового періоду.

Фінансовий план важливий також для самого розробника бізнес-плану, оскільки дає відповідь на питання чи прийнятний проект взагалі, а також для інвестора, кредитора, партнера по бізнесу, оскільки дозволяє відповісти на питання щодо здатності підприємства виконати взяті зобов'язання, правильно розпорядитись залученими у підприємницький проект фінансовими ресурсами, а також своєчасно розрахуватись із зобов'язаннями та забезпечити належний прибуток на вкладений капітал. Період планування у «Фінансовому плані» повинен відповідати періоду планування у інших розділах бізнес-плану (як

правило, це три роки з помісячною розбивкою у перший рік та щоквартальною у другий та третій роки реалізації проекту).

Загальна сума інвестицій, необхідних для реалізації бізнес-проекту включає передусім витрати на формування основного (необоротного) капіталу, оборотного капіталу, виробничих витрат та витрат на збут. При чому основний капітал являє собою засоби, необхідні для забезпечення проекту основними фондами та нематеріальними активами, а обіговий капітал - засоби, необхідні для функціонування підприємства та нормальної реалізації підприємницького проекту. Для забезпечення належного планування потреби в інвестиційних ресурсах для реалізації проекту та поточних його витрат слід зібрати відповідну інформацію з розділів: галузь, підприємство та його продукція (дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг)); характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги продукції (послуг); маркетинг-план; виробничий план; організаційний план; аналіз потенційних ризиків.

На основі зазначених розділів у фінансовому плані здійснюється прогнозування фінансових результатів. На основі виробничої програми, розрахованої в складі прогнозу фінансових результатів діяльності, формується модель дисконтованих грошових потоків.

Зіставлення розміру вкладених коштів і прогнозованих від даного вкладення результатів здійснюється за допомогою спеціальних методів й інструментів, що включають: дисконтування й нарахування складних відсотків, розрахунок показників чистої приведеної вартості проекту й внутрішньої норми доходу (внутрішнього граничного рівня доходності), динамічного (дисконтного) строку окупності проекту.

На основі зазначених розділів у фінансовому плані здійснюється прогнозування фінансових результатів (табл. Б1 додатку Б).

Виручка від реалізації продукції визначається на основі прогнозних обсягів продажів по роках і прогнозного розміру цін на одиницю продукції.

Прогнозування обсягів реалізації враховує результати маркетингових досліджень - розглядається очікуваний щорічний приріст виробництва продукції, а також можливості підприємства, тобто виробничі потужності. Оцінка приросту виробництва продукції повинна виходити з аналізу перспектив розвитку галузі й ретроспективних тенденцій розвитку підприємства.

Оцінка щорічного росту цін на продукцію підприємства ґрунтується на макроекономічних і галузевих дослідженнях, а також на даних про ріст цін у макроекономічних та галузевих дослідженнях, а також на даних про ріст цін за минулі роки (для прогнозних розрахунків використовуються дані Державної служби статистики України та матеріали регіональних програм економічного, соціального та культурного розвитку).

Шляхом зіставлення розрахованої на проект потреби в додаткових інвестиціях і джерел фінансування (покриття) цієї потреби визначається розмір необхідних додаткових фінансових ресурсів (таблиця Б2 додатку Б).

Як джерела фінансування розглядаються:

- акціонерний капітал - якщо передбачається збільшення акціонерного капіталу протягом періоду реалізації проекту інвестиційного розвитку підприємства;

- залучений капітал - якщо передбачається використання довгострокових кредитів і позик, короткострокових кредитів і позик (за винятком коштів державної фінансової підтримки);

- інші джерела фінансування.

Побудова моделі грошових потоків базується на застосуванні техніки дисконтованих грошових потоків (таблиця Б3 додатку Б).

При оцінці ефективності вкладень у функціонуюче підприємство варто враховувати, що одержувані грошові потоки є результатом функціонування усіх раніше вкладених інвестиційних ресурсів, величина яких визначається по балансу підприємства на останню звітну дату.

Грошовий потік від поточної господарської (інвестиційної, фінансової) діяльності являє собою суму надлишку (нестатку) коштів, отриманих у результаті зіставлення надходжень і відрахувань коштів у процесі операційної (інвестиційної, фінансової) діяльності. У спрощеному варіанті розрахунку потоку грошових надходжень економічні вигоди відображаються у звітності про фінансові результати діяльності підприємства і складаються із прибутку, зменшеного на суму податку, плюс амортизаційні відрахування і крім того потрібні корегування на зміни деяких рахунків (дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості, запасів, основних коштів).

## **10.2. Оцінка фінансового стану підприємства**

Одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства - стабільність його діяльності з позиції довгострокової перспективи. Вона пов'язана насамперед із загальною фінансовою структурою підприємства, ступенем його залежності від кредиторів і інвесторів.

Єдиного загальновизнаного підходу до рішення задачі кількісного визначення фінансової стійкості і побудові відповідних алгоритмів оцінки немає. У відношенні методів рішення цієї задачі існує два основних підходи:

- для оцінки фінансового стану підприємства необхідно орієнтуватися винятково на дані про джерела фінансування, тобто на капітал. У цьому випадку оцінка фінансової стійкості підприємства визначається тільки на підставі даних пасиву балансу;

- для оцінки фінансової стійкості підприємства необхідно аналізувати взаємозв'язок між активом і пасивом балансу, тобто прослідкувати напрямки використання засобів.

Аналіз структури статей балансу і динаміки змін проводиться за допомогою одного з наступних способів:

- аналіз безпосередньо по балансу без попередньої зміни балансових статей;

- складання ущільненого порівняльного аналітичного балансу шляхом агрегування деяких однорідних по складу елементів балансових статей;



- проведення додаткового корегування балансу на індекс інфляції з наступним агрегуванням статей у необхідному аналітичному розрізі.

Аналіз безпосередньо по балансу – досить трудомістка і найчастіше малоефективна процедура, тому що занадто велика кількість розрахункових показників не дозволяє виділити головні тенденції в зміні фінансового стану підприємства. Актив балансу містить відомості про розміщення капіталу, що знаходиться в розпорядженні підприємства, тобто про вкладання його в конкретне майно і матеріальні цінності, залишки вільної готівки тощо. У пасиві балансу відображаються джерела утворення господарських засобів: власний капітал, зобов'язання за позиками і кредиторською заборгованістю.

Ліквідність балансу – можливість суб'єкта господарювання перевести активи в готівку і погасити свої платіжні зобов'язання, а точніше – це ступінь покриття боргових зобов'язань підприємства його активами, термін перетворення яких у готівку відповідає терміну погашення платіжних зобов'язань. Вона залежить від ступеня відповідності величини наявних платіжних засобів величині короткострокових боргових зобов'язань.

Ліквідність підприємства – це більш загальне поняття, чим ліквідність балансу. Ліквідність балансу припускає вишукування платіжних засобів тільки за рахунок внутрішніх джерел (реалізації активів). Але підприємство може залучити позикові засоби з боку, якщо в нього мається відповідний імідж у діловому світі і досить високий рівень інвестиційної привабливості.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні засобів по активам з короткостроковими зобов'язаннями по пасиву, що групуються по ступеню терміновості їхнього погашення.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо:

$$A_1 > P_1, A_2 > P_2, A_3 > P_3, A_4 < P_4, \quad (10.1)$$

де  $A_1$  - абсолютно ліквідні активи (готівка і короткострокові фінансові вкладення);

$A_2$  - швидко реалізовані активи: готова продукція, товари відвантажені і дебіторська заборгованість;

$A_3$  – активи, для перетворення яких знадобиться значно більший термін (виробничі запаси, незавершене виробництво);

$A_4$  – важкореалізуємі активи, куди входять основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові фінансові вкладення, незавершене будівництво;

$P_1$  – найбільш термінові зобов'язання (кредиторська заборгованість і кредити банку, терміни повернення яких наступили);

$P_2$  – середньострокові зобов'язання (короткострокові кредити банку);

$P_3$  – довгострокові кредити банку і позики;

$P_4$  – власний (акціонерний) капітал, що знаходиться постійно в розпорядженні підприємства.

Для оцінки платоспроможності в короткостроковій перспективі розраховують наступні показники: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт проміжної ліквідності і коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття боргів) ( $K_{п.л.}$ ) – відношення всієї суми поточних активів, включаючи запаси і незавершене виробництво, до загальної суми короткострокових зобов'язань. Він показує ступінь, у якій поточні активи покривають поточні пасиви.

$$K_{п.л.} = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}, \quad (10.2)$$

Перевищення поточних активів над поточними пасивами забезпечує резервний запас для компенсації збитків, що може понести підприємство при розміщенні і ліквідації всіх поточних активів, крім готівки. Чим більше величина цих запасів, тим більше впевненість кредиторів, що борги будуть погашені. Задовольняє звичайно коефіцієнт, який більше двох.

Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності ( $K_{ш.л.}$ ) – відношення ліквідних засобів перших двох груп до загальної суми короткострокових боргів підприємства:

$$K_{ш.л.} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2}, \quad (10.3)$$

Задовольняє співвідношення 0,7-1,0. Однак воно може виявитися недостатнім, якщо велику частку ліквідних засобів складає дебіторська заборгованість, частина якої важко вчасно стягнути.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (норма грошових резервів) ( $K_{а.л.}$ ) – визначається відношенням ліквідних засобів першої групи до всієї суми короткострокових боргів підприємства.

$$K_{а.л.} = \frac{A1}{П1 + П2}, \quad (10.4)$$

Задовольняє співвідношення 0,2-0,25. Чим вище ця величина, тим більше гарантія погашення боргів, тому що для цієї групи активів немає практично побоювань утрати вартості у випадку ліквідації підприємства.

Безумовно, коефіцієнти, розраховані за даними пасиву балансу, є основними в цьому блоці аналізу. Однак характеристика фінансової стійкості за допомогою таких показників навряд чи буде повною - важливо не тільки те, звідки притягнуті засоби, але і куди вони вкладені, яка структура вкладень.

Тому оцінку фінансової стійкості підприємства потрібно також проводити з використанням як коефіцієнтів, розрахованих за пасивом балансу, так і коефіцієнтів, що висвітлюють взаємозв'язок між джерелами формування коштів підприємства і структурою вкладень.

Перший крок у аналізі фінансового стану підприємства – оцінка оптимальності співвідношення його власного і позикового капіталів за допомогою коефіцієнтів капіталізації, що характеризують фінансовий стан підприємства з позицій структури джерел коштів.

Коефіцієнт фінансової автономії ( $K_{авт}$ ) - характеризує частку майна власників підприємства (власного капіталу) у сукупній сумі коштів, авансованих у його діяльність.

Розрахунок коефіцієнта фінансової стійкості обчислюється за формулою:

$$K_{авт} = \frac{\Pi_1}{Б}, \quad (10.5)$$

де  $\Pi_1$  – власний капітал підприємства;

Б – валюта балансу.

Чим вище значення даного коефіцієнта, тим фінансово стійкіше, стабільніше та незалежніше від зовнішніх кредиторів підприємство. На практиці встановлено, що сукупна сума заборгованості не повинна перевищувати суму власних джерел фінансування, тобто джерела фінансування підприємства (сукупна сума капіталу) повинні бути хоча б наполовину сформовані за рахунок власних коштів. Таким чином, критичне значення коефіцієнта автономії – 0,5.

Зворотним коефіцієнту фінансової автономії є коефіцієнт фінансової залежності ( $K_{зал}$ ). Добуток цих коефіцієнтів дорівнює одиниці. Він характеризує частку притягнутих коштів у їх сукупній сумі засобів фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності розраховується за формулою:

$$K_{зал} = \frac{Б}{\Pi_1}, \quad (10.6)$$

Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, а отже, і втрату фінансової незалежності.

Коефіцієнт фінансового ризику ( $K_{фр}$ ) відображає співвідношення залучених коштів і власного капіталу. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$K_{фр} = \frac{Зк}{\Pi_1}, \quad (10.7)$$

де  $Зк$  – залучені кошти.

Цей коефіцієнт дає найзагальнішу оцінку фінансової стійкості підприємства. Він має досить просту інтерпретацію і показує, скільки одиниць залучених коштів приходить на кожну одиницю власних. Зростання показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про зниження фінансової стійкості і навпаки. Оптимальне значення даного коефіцієнта -  $K_{фр} \leq 0,5$ , критичне значення – 1.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу ( $K_{\text{ман}}$ ) показує, яка частина власного оборотного капіталу знаходиться в обороті, тобто в тій формі, що дозволяє вільно маневрувати цими коштами, а яка капіталізована. Коефіцієнт має бути досить високим, щоб забезпечити гнучкість у використанні власних коштів підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується як відношення власного оборотного капіталу підприємства до власних джерел фінансування:

$$K_{\text{ман}} = \frac{\Pi_1 - A_1}{\Pi_1}, \quad (10.8)$$

де  $A_1$  – необоротні активи.

Цей показник може варіювати залежно від структури капіталу і галузевої приналежності підприємства. Нормальною вважається ситуація, при якій коефіцієнт маневреності в динаміці незначно збільшується.

Для визначення оптимального значення коефіцієнта маневреності необхідно порівняти цей показник на конкретному підприємстві із середнім показником у галузі чи конкурентів.

Для підприємства дуже важливо знайти оптимальне співвідношення коефіцієнта фінансової автономії і коефіцієнта маневреності власного капіталу, іншими словами, оптимізувати співвідношення власного і залученого капіталів.

Коефіцієнти покриття, як і коефіцієнти капіталізації, відіграють важливу роль при оцінці фінансової стійкості підприємства. Найбільш значущими коефіцієнтами в цій групі, є такі:

- коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень ( $K_{\text{п.д.в.}}$ ). Логіка розрахунку коефіцієнта структури покриття довгострокових вкладень заснована на припущенні, що довгострокові позики використовуються для фінансування придбання основних коштів і інших капітальних вкладень:

$$K_{\text{п.д.в.}} = \frac{\Pi_3}{A_1}, \quad (10.9)$$

де  $\Pi_3$  – довгострокові зобов'язання.

Коефіцієнт показує, яка частина основних коштів та інших необоротних активів профінансована зовнішнім інвестором. Збільшення коефіцієнта в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів. У свою чергу фінансування капітальних вкладень за рахунок довгострокових джерел фінансування є ознакою успішно розробленої стратегії підприємства. Для банків та інших інвесторів надійнішою є ситуація, при якій значення цього коефіцієнта нижче. Що ж стосується підприємства, то його позиції і більш високе значення даного показника є ознакою нормального функціонування.

Важливим показником, що характеризує фінансову стійкість підприємства, є вид джерел фінансування його матеріальних оборотних коштів.

Матеріальні оборотні кошти являють собою запаси, вартість яких відображається в II розділі активу балансу.

Для характеристики джерел формування матеріальних оборотних коштів (запасів) використовується кілька показників:

- власні оборотні кошти ( $\Pi_{в.об.}$ ):

$$\Pi_{в.об.} = \Pi_1 - A_1, \quad (10.10)$$

- власні оборотні кошти і довгострокові позикові джерела формування коштів (функціонуючий капітал) ( $\Pi_{в.д.п.}$ ):

$$\Pi_{в.д.п.} = \Pi_{в.об.} + \Pi_3, \quad (10.11)$$

- сукупна величина основних джерел формування коштів підприємства ( $\Pi_0$ ):

$$\Pi_0 = \Pi_{в.д.п.} + K_k, \quad (10.12)$$

де  $K_k$  – короткострокові кредити банків.

Трьом показникам наявності джерел формування запасів відповідає три показника забезпеченості запасів джерелами формування:

- надлишок чи недолік власних оборотних коштів ( $\Phi_c$ ):

$$\Phi_c = \Pi_{в.об.} - Z, \quad (10.13)$$

де  $Z$  - запаси, вартість яких відображається в II розділі активу балансу.

- надлишок чи недолік власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів ( $\Phi_T$ ):

$$\Phi_T = \Pi_{в.д.п.} - Z, \quad (10.14)$$

- надлишок чи недолік величини основних джерел формування запасів:

$$\Phi_0 = \Pi_0 - Z, \quad (10.15)$$

Після проведення розрахунків приведених вище показників за критерієм фінансової стійкості підприємство, яке досліджується, може бути віднесене до одного з чотирьох типів: абсолютна, нормальна хитлива стійкість, кризовий стан.

Зведена таблиця показників по типам фінансовій стійкості відображена в табл. 10.1.

Абсолютна фінансова стійкість - характеризується тим, що всі запаси підприємства покриваються власними оборотними коштами, тобто організація не залежить від зовнішніх кредиторів. Така ситуація зустрічається вкрай рідко. Більш того, вона навряд чи може розглядатися як ідеальна, оскільки це означає,

що керівництво компанії не вміє, не бажає або не має можливості використовувати зовнішні джерела засобів для основної діяльності.

Таблиця 10.1

**Зведена таблиця показників по типам фінансовій стійкості**

Показники	Тип фінансової стійкості			
	Абсолютна стійкість	Нормальна стійкість	Хитлива стійкість	Кризисний стан
$\Phi_c$	$\Phi_c > 0$	$\Phi_c < 0$	$\Phi_c < 0$	$\Phi_c < 0$
$\Phi_T$	$\Phi_T > 0$	$\Phi_T > 0$	$\Phi_T < 0$	$\Phi_T < 0$
$\Phi_o$	$\Phi_o > 0$	$\Phi_o > 0$	$\Phi_o > 0$	$\Phi_o < 0$

Нормальна фінансова стійкість - підприємство використовує для покриття запасів, крім власних оборотних коштів, також і довгострокові притягнуті засоби. Такий тип фінансування запасів є «нормальним» з погляду фінансового менеджменту. Нормальна фінансова стійкість є найбільш бажаною для підприємства.

Хитливе фінансове положення - характеризується недоліком у підприємства «нормальних» джерел для фінансування запасів. У цій ситуації ще існує можливість відновлення рівноваги за рахунок поповнення джерел власних засобів, скорочення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів.

Кризисний фінансовий стан - характеризується ситуацією, при якій підприємство має кредити і позики, не погашені в термін, а також прострочену кредиторську і дебіторську заборгованість. У цьому випадку можна говорити про те, що підприємство знаходиться на грані банкрутства.

Тільки за цими показниками не можна безпомилково оцінити фінансовий стан підприємства, тому що даний процес дуже складний і дати йому повну характеристику двома-трьома показниками не можна.

### **10.3. Особливості проведення аналізу інвестиційної привабливості підприємства**

Ступінь інвестиційної привабливості підприємства є індикатором, показання якого дозволяють зробити висновки потенційним інвесторам про необхідність і доцільність вкладення фінансових засобів саме в даний об'єкт.

В економічній літературі до сьогодні не вироблений єдиний підхід до визначення сутності поняття «інвестиційна привабливість» і її взаємозв'язків з конкурентоспроможністю підприємства та його сталим розвитком.

Інвестиційна привабливість – це відносне поняття, що відображає думку певної групи інвесторів відносно співвідношення рівня ризику, рівня прибутковості і вартості фінансових ресурсів в тій або іншій державі, регіоні або галузі. З іншої сторони – це сукупність деяких об'єктивних ознак, властивостей, засобів, можливостей економічної системи, яка обумовлює потенційний платіжний попит на інвестиції.

Отже, інвестиційна привабливість підприємства як об'єкта інвестування є важливим показником, під яким слід розуміти його інтегральну характеристику з точки зору наявного фінансового стану, можливостей розвитку техніко-економічного та організаційного рівня виробництва, соціальної безпеки та інформаційної забезпеченості тощо.

Також інвестиційну привабливість слід визначати як комплекс різноманітних факторів, перелік і вага яких може змінюватись в залежності від: цілей інвесторів; виробничо-технічних особливостей підприємства-об'єкта інвестування коштів; економічного розвитку підприємства у минулому, на теперішній час, а також очікуваного у майбутньому.

Приймаючи рішення про вкладання капіталу у той чи інший інвестиційний об'єкт, інвестор розглядає інвестиційну привабливість комплексно, враховуючи при цьому забезпечення високої привабливості на всіх етапах інвестиційних рішень, від вибору країни-реципієнта – до визначення конкретного інвестиційного проекту. Отже, інвестиційна привабливість має агрегований характер: нижчий рівень привабливості є складовою вищого рівня. При цьому усі рівні інвестиційної привабливості взаємопов'язані.

Слід зазначити, що методичні дослідження інвестиційної привабливості мають ґрунтуватись, насамперед, на логіці інвестиційних рішень, яка передбачає вкладення коштів там, де наявні найбільш сприятливі умови інвестування.

Для оцінки привабливості підприємств інвестори використовують такі фактори:

- потенціал зростання підприємств;
- сприятливий та несприятливий вплив на підприємство рушійних сил;
- стабільність попиту;
- посилення чи послаблення впливу сил конкуренції;
- серйозність проблем, які можуть бути на підприємстві;
- ступінь ризику та невизначеності;
- зростання або зниження прибутковості підприємства через дії конкурентів та рушійних сил.

Повноцінна оцінка інвестиційної привабливості підприємства повинна включати у собі всі складові цього поняття, а саме: абсолютні й порівняльні методи визначення привабливості підприємства як об'єкта інвестування.

Всі розроблені у вітчизняній та світовій практиці методики оцінки та аналізу інвестиційної привабливості по відношенню до джерела вихідної інформації можна умовно поділити на три великі групи:

- методики, що ґрунтуються на різноманітних оцінках експертів;
- методики, що ґрунтуються на статистичній інформації;
- комбіновані методики, що ґрунтуються на експертно-статистичних розрахунках.

Як відомо, оцінка інвестиційної привабливості підприємства здійснюються безпосередньо за низкою методик, розроблених міністерствами (відомствами), Національним Банком України та комерційними банками. Основу таких методичних підходів було закладено ще з 1998 року Агентством з

питань запобігання банкрутству підприємств та Державною податковою адміністрацією України.

Удосконалені варіанти останньої розробки представлено Методичними рекомендаціями з аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій у 2000-2003 роках. Для підприємств, що підлягають приватизації, Міністерством фінансів та Фондом державного майна України у 2001 році розроблено окреме Положення про порядок здійснення аналізу їхнього фінансового стану.

На законодавчому рівні за ініціативою керівництва Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій розроблено методику інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій (Методика розроблена відповідно до Закону України від 18 вересня 1991 р. №1560 «Про інвестиційну діяльність», Указу Президента України від 17 червня 1996 р. №435 «Про утворення агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій» та Положення про реєстр неплатоспроможних підприємств та організацій, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 листопада 1996 р. №1403). Згідно з Методикою, інвестиційна привабливість підприємства визначається як рівень задоволення фінансових, виробничих, організаційних та інших вимог чи інтересів інвестора щодо конкретного підприємства, яке може визначатися чи оцінюватися значеннями відповідних показників, у тому числі інтегральної оцінки.

Методика базується на визначенні інтегральної оцінки інвестиційної привабливості або показника, у якому відтворюються значення інших показників, скоригованих відповідно до їх вагомості та інших чинників.

Зокрема, сутність методики інтегральної оцінки інвестиційної привабливості полягає у проведенні аналізу за такими етапами:

- оцінка фінансового стану об'єкта інвестування;
- визначення вагомості групових та одиничних показників на основі експертних оцінок;
- визначення частки розмаху варіаційної множини;
- визначення ранжируваного значення за кожним показником;
- розрахунок інтегрального показника інвестиційної привабливості.

Показники, що використовуються є добре відомими та задовольняють вимоги міжнародного меморандуму IASC.

Слід зазначити, що дана методика має свої недоліки, зокрема у тому, що не враховує міжгалузеву специфіку діяльності підприємств. Наприклад, якщо для одних підприємств ознакою нормального функціонування та розвитку є перевищення необоротних активів над оборотними активами, то для інших дана ознака може бути сигналом неплатоспроможності та банкрутства. Або ж не враховуються фактори сезонності виробництва, державна підтримка підприємства. Для аналізу аграрних підприємств взагалі не взято до уваги такий необхідний об'єкт як земля, яка є основним активом для даної галузі.

Також фінансовий аналіз оцінки інвестиційної привабливості підприємства за даною методикою є досить громіздким, оскільки передбачає розрахунок понад сорока показників за напрямками господарської діяльності



підприємства. Отримані результати потребують обробки та узагальнення для визначення більш вагомих показників, для чого залучаються експерти (що тягне за собою додаткові витрати).

Отже, існуючі методики визначення рівня інвестиційної привабливості не у всіх випадках задовольняють потреби інвестора у об'єктивній, неупередженій, доцільній та достатній для прийняття рішення інформації. Спроба виправлення певних недоліків призвела до створення різноманітних методів відносної оцінки інвестиційної привабливості підприємства.

В теорії фінансового аналізу використовується велика кількість методик щодо визначення інвестиційної привабливості підприємств.

В економічній літературі широко визнаний підхід І. О. Бланка до оцінки інвестиційної привабливості окремих компаній (фірм). Він ґрунтується на визначенні послідовності етапів вивчення інвестиційного ринку при розробці стратегії інвестиційної діяльності й формуванні ефективного інвестиційного портфеля.

Фінансовий аналіз інвестиційної привабливості компанії (фірми) включає оцінку інвестиційної привабливості сегментів ринку інвестицій. На основі використання даного підходу фінансова діяльність підприємства оцінюється за показниками фінансової стійкості, прибутковості, ліквідності активів і оборотності активів.

І.А. Бланк вважає, що оцінка інвестиційної привабливості підприємства базується на визначенні стадії життєвого циклу підприємства. Однак за умови негативного інвестиційного клімату країни неможливо правильно визначити стадію життєвого циклу підприємства.

А. В. Бандурін пропонує використовувати сукупність значень показників формальної і неформальної оцінки різноманітної діяльності позичальника. Основною задачею при виборі напряму інвестування є розрахунок економічної ефективності вкладення коштів в інвестиційний об'єкт.

Загальний порядок оцінки інвестиційної привабливості містить послідовність етапів, виконання яких сприяє зниженню ризику вкладення коштів. На першому етапі незалежно від характеру майбутньої кредитної угоди ідентифікують позичальника. Ідентифікація дозволяє чітко визначити характер діяльності позичальника (комерційна фірма, банк, приватна особа) і визначити приблизний набір показників для оцінки інвестиційної привабливості. На другому етапі оцінюють кредитну історію позичальника і його комерційну репутацію. Формальні показники розраховуються на підставі даних фінансової звітності позичальника – юридичної особи. Для їх розрахунку вихідними є дані про фінансові операції позичальника. За допомогою формальних показників визначається фінансовий стан суб'єкта, його фінансові результати, а також ефективність використання ресурсів.

Неформальні показники можуть бути оцінені тільки експертами.

Таким чином, після ідентифікації позичальника і визначення набору формальних і неформальних показників кредитор переходить до безпосереднього розрахунку й одержання експертного висновку. До наступного етапу дослідження відноситься визначення рівня інвестиційної привабливості

підприємства. Він використовується при оцінці потенційних фінансових, виробничих, організаційних та інших вимог або інтересів інвестора конкретного підприємства, визначається значеннями відповідних показників, у тому числі інтегральної оцінки.

Підприємство у цій системі є кінцевою точкою, де реалізуються конкретні проекти.

А. Гайдуцький пропонує використовувати метод порівнянь, який має охоплювати такі основні складові інвестиційного процесу: порівняння між об'єктами інвестування, між суб'єктами інвестування (інвесторами) та між умовами інвестування (чинниками інвестиційної привабливості). Вчений вважає, що для порівняння між об'єктами й умовами інвестування може бути використано матричний метод підготовки вихідних даних. За вертикаллю розташовують об'єкти інвестування, а за горизонталлю – показники, які характеризують умови інвестування, а точніше, чинники інвестиційної привабливості об'єктів інвестування. При цьому за основу пропонується взяти напрями характеристики інвестиційної привабливості (ресурсна, збутова, інфраструктурна, фіскальна, регуляторна, економічна). По кожному з напрямів інвестиційної привабливості для її кількісного виміру і оцінки необхідно сформулювати систему відповідних показників. За основу слід брати як об'єктивні статистичні дані, так і суб'єктивні вимоги інвесторів, забезпечення яких є важливою умовою високої іміджевої оцінки інвестиційної привабливості галузі чи регіону.

Також розрізняють наступні методи: внутрішня норма рентабельності, метод періоду повернення вкладання інвестицій, балансова норма рентабельності, індекс прибутковості, метод чистої сьогоденної вартості.

Зокрема, Іванов А.П., Кравченко Ю.Я., Мендрула О.Г., Шелудько В.М. додають до вищеперерахованих показників ще капіталізовану вартість (ринкова вартість акціонерного товариства), показник співвідношення ринкової і балансової вартості акцій (загальна характеристика успіху або невдачі акціонерного товариства, коефіцієнт ліквідності акцій, що характеризує потенційну можливість продажу акцій конкретного емітента, дивідендна дохідність акцій, яка показує розмір доходу, що спрямовується на поточне споживання акціонерів, у відношенні до ринкової вартості акцій.

На заході досить розповсюдженим є метод рейтингової оцінки. Найбільш популярнішими є: Fortune 500, Global 1000, BusinessWeek 1000. Вони оцінюють інвестиційну привабливість, виходячи з фінансово-господарських показників підприємств: об'єми доходів, прибутків, активів; ефективність інвестицій; збільшення прибутків, доходів, працівників; рівень ринкової вартості компанії.

Майже всі методи передбачають розрахунок коефіцієнта ліквідності, коефіцієнта використання ресурсів, коефіцієнта частки позикових засобів, коефіцієнта прибутковості, деколи аналітики визначають норму прибутку на акціонерний капітал. Але при цьому не визначають природу походження прибутку та доходу, тобто не проводять аналіз за видами діяльності.

Оскільки наслідком переходу до ринкової економіки є зміна трактування та ієрархії показників, які характеризують фінансові результати діяльності

підприємств та їх зміст, змінюються і методи здійснення аналізу. Проблемою є методика підрахунку основних показників діяльності підприємства.

Одним із основних показників при аналізі інвестиційної привабливості є прибуток, який є основним джерелом формування фінансових ресурсів та накопичення капіталу. Прибуток закріплює фінансові та ринкові позиції суб'єкта господарювання, а також є захисним механізмом від можливості банкрутства. Даний показник відіграє досить велику роль при проведенні аналізу діяльності підприємства, зокрема аналізу інвестиційної привабливості. Інвестори намагаються працювати на вітчизняному ринку переважно в тих галузях, де сконцентровано найменше ризиків та гарантовані прибутки. Основною метою інвестицій є збільшення майна інвестора. Але в сучасній економічній літературі ще й досі не існує однозначної думки щодо визначення формування та аналізу даного показника. Особливо це стосується специфіки структури формування прибутку корпорацій, оскільки їх прибуток є консолідованим.

В теорії та практиці фінансового аналізу застосовують різні показники доходності капіталу, які різняться за метою застосування, методикою їх розрахунку, а також інтерпретації: рентабельність сукупного капіталу, рентабельність власного капіталу, рентабельність операційного капіталу, рентабельність акціонерного капіталу, рентабельність основного капіталу, рентабельність оборотного капіталу і т.д. А це створює проблему їх взаємоув'язки.

Деякі показники є незіставними при аналізі підприємств, що різняться за структурою та галуззю основної діяльності, а також мають різну фінансову структуру капіталу. Фактори, що впливають на результативні показники, досить багатозначні та різноманітні в залежності від специфіки діяльності, її рентабельності, ефективності та ризику.

Аналіз руху фінансових ресурсів в основній, інвестиційній та фінансовій діяльності традиційно розглядається в прив'язці тільки з рухом грошових коштів. При цьому поділ грошових коштів на власні та залучені не розділяються, негрошова форма фінансових ресурсів взагалі не враховується. Крім того, в аналізі руху фінансових ресурсів не включається поділ активів на власні та залучені, отримані від основної, інвестиційної та фінансової діяльності. Відповідно, і доходи, які проходять етапи утворення, розподілу і виплати, також не приймаються до уваги.

При оцінці інвестиційної привабливості слід враховувати генетичний аспект мікроекономічної системи, тобто здійснювати оцінку потенціалу розвитку підприємства, до якого відносять: капітал, техніку, об'єкти права інтелектуальної власності, права на використання природних ресурсів, права на здійснення видів діяльності, права на товарні знаки, торгові марки, знаки обслуговування, кадровий потенціал підприємства, систему менеджменту підприємства, інформаційну систему, інформацію, та використовувати такі показники як питома вага вищевказаних об'єктів у загальній сумі активів підприємства, динаміка показників потенціалу та її питомої ваги, рентабельність вищеперерахованих ресурсів.

Також при цьому слід враховувати структуру та природу формування прибутку. Тобто проводити аналіз за видами діяльності підприємства - від якої, в першу чергу отримує більший дохід, для визначення діяльності від якої найшвидше можна отримати ефекти від інвестицій та від якої даний ефект буде більш вагомим.

Слід наголосити, що прибуток підприємств різних галузей має різну структурну характеристику, а, отже, і ефект буде різний. Індивідуальність структури прибутку зумовлена безліччю факторів:

- витрати на основну діяльність;
- проблемні питання в діяльності;
- основні підрахунки валового характеру;
- швидкість обороту капіталу;
- рентабельність продукції;
- ефект віддачі.

Зокрема, проблемними питаннями в діяльності трудомістких галузей промисловості є умови праці, а у галузі виробництва товарів довгострокового вжитку – якість продукції.

Кожна галузь характеризується своєю специфікою процесу виробництва та отримання доходу від господарської діяльності. Тому при аналізі підприємств різних галузей необхідно враховувати дані специфічні характеристики з метою ефективного оцінювання діяльності. Оскільки їх прибуток залежить від різної структури витрат та факторів впливу на їх діяльність, а також від основного виду діяльності даного суб'єкта господарювання, тому що одні й ті ж прибутки можуть бути охарактеризовані по різному.

Тому базовий підхід до аналізу повинен бути скорегований відповідно до характеристик кожної окремої галузі та індивідуально до кожного підприємства. При проведенні аналізу інвестиційної привабливості діяльність будь-якого підприємства та його структурних підрозділів слід аналізувати індивідуально. Оскільки в тих галузях, в яких велика швидкість обороту капіталу, можна отримати велику віддачу на вкладений капітал, маючи невисокий рівень рентабельності продукції. У свою ж чергу, галузі в яких повільно обертається капітал, повинні мати високий рівень рентабельності продукції, для того, щоб мати змогу забезпечити необхідну норму доходу на авансований капітал.

Тому при аналізі необхідно взяти до уваги якість продукції підприємства, її необхідність на споживчому ринку, та обов'язково враховувати життєвий цикл товару. Оскільки дані складові є невід'ємною частиною один одного, при вкладенні інвестицій в певний вид продукції інвестор планує отримати якомога більший прибуток від її реалізації. При умові, якщо дана продукція не користуватиметься попитом на ринку, то і витрати, понесені інвестором, не будуть покриті.

Отже, постає питання створення єдиної системи показників оцінювання, яка б дозволила проводити об'єктивний і всебічний аналіз інвестиційної привабливості підприємств у рамках обраного математичного інструментарію.

Об'єктивна, доцільна і конкурентна система оціночних показників інвестиційної привабливості повинна враховувати наступні умови:

- обмежена кількість індикативних показників, що безпосередньо впливають на прийняття інвестиційних рішень;
- використання при розрахунку показників даних публічної бухгалтерської і статистичної звітності, мінімізація використання внутрішньої інформації;
- можливість здійснення рейтингової оцінки діяльності підприємства як стосовно інших господарюючих суб'єктів, так і в часі

#### **10.4. Методи оцінки ефективності інвестицій суб'єктів господарювання**

Про доцільність інвестування проекту можна судити після розрахунку показника чистої теперішньої вартості (Net Present Value — NPV), який використовується, щоб оцінити бажаність реалізації інвестиційних можливостей. Чиста теперішня вартість розраховується так:

$$NPV = \frac{X_1}{1+k} + \frac{X_2}{(1+k)^2} + \frac{X_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{X_n}{(1+k)^n} - I \quad (10.16)$$

де  $X_n$  - чистий грошовий потік, що виникає в кінці року  $n$ ;

$k$  - мінімально необхідна ставка дохідності;

$I$  - початкова вартість інвестиції;

$n$  - тривалість життя проекту (кількість років (періодів)).

Ця формула приводиться до загального вигляду:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{X_t}{(1+k)^t} - I \quad (10.17)$$

Іншими словами, чиста теперішня вартість визначається складанням сум дисконтованих чистих грошових потоків за ставкою, що відображає вартість еквівалентної інвестиції на ринку капіталу без урахування початкових витрат. Це приводить до розвитку правила чистої теперішньої вартості: багатство максимізується за прийняття всіх проектів, які мають позитивну чисту теперішню вартість під час дисконтування за визначеною ставкою дохідності для кожної інвестиції.

Вивчення основних елементів формули NPV наводить на думку, що більшість із них зовнішньо детерміновані. Наприклад, за інвестування в нове обладнання управлінське рішення незначно впливає на ціну, яку потрібно заплатити, очікуване майбутнє або на ставку дисконтування. Ці елементи визначаються, головним чином, цінами на засоби виробництва, рівнем розвитку нових технологій і дохідністю, яка вимагається на ринку капіталу.

Основні можливості менеджменту у сфері створення багатства полягають у його здатності впровадити проект і керувати ним так, щоб генерувати стійкі позитивні грошові потоки протягом усього економічного життя проекту. Саме

тому два підприємства, інвестуючи кошти в одне й те саме обладнання, можуть мати дуже різні річні грошові потоки.

Прийняття проектів залежить від грошових потоків і ризику. Теперішня вартість грошових потоків, що прогножуються, зменшується з часом. Чим вищий ризик грошових потоків, і відповідно вища ставка дисконту, яка використовується, тим нижчою буде їхня теперішня вартість. Це означає, що теперішня вартість грошових потоків зменшується, коли їхня ризиковість зростає. Під час здійснення аналізу інвестиційного проекту з використанням методу чистої теперішньої вартості (NPV) потребують оцінки такі чотири його компоненти: початковий відплив коштів або інвестиційні витрати; чисті грошові потоки; життєвий цикл інвестиції; вартість капіталу.

У більшості інвестиційних проектів передбачаються початкові інвестиційні витрати на придбання будівель, споруд або обладнання, на підготовку або перепідготовку робочої сили, на маркетинг нового продукту тощо. Ці витрати здійснюються протягом першого року, а інколи навіть другого і третього, з огляду на розмір та заплановану кількість фаз реалізації проекту.

Вартість будівництва нових об'єктів розраховується за фактичними витратами на будівництво аналогічних об'єктів або по питомим капіталовкладенням на одиницю потужності:

$$KB_n = П * U_{KB} * П, \quad (10.18)$$

де  $KB_n$  – загальна потреба в капітальних вкладеннях для будівництва нового об'єкту;

$П$  – передбачена потужність об'єкту у відповідних виробничих чи будівельних одиницях;

$U_{KB}$  – середня сума будівельних витрат на одиницю потужності об'єктів даного профілю;

$B$  – інші витрати, пов'язані із будівництвом об'єкту.

Вартість будівництва складає лише частину потреби в інвестиційних ресурсах, пов'язаних із введенням об'єкту в експлуатацію. Поряд із вартістю будівництва слід передбачити потребу у оборотних активах нового підприємства. Таким чином потреба у інвестиційних ресурсах при введенні в експлуатацію нового підприємства визначається за формулою:

$$П_{ir} = \frac{KB_n * 100}{П_{в.оф}}, \quad (10.19)$$

де  $П_{ir}$  – загальна потреба в інвестиційних ресурсах при будівництві і введенні в дію нового об'єкту;

$П_{в.оф}$  – питома вага основних фондів у загальній сумі активів аналогічних компаній даної галузі.

Вартість придбання діючого підприємства може розраховуватися як:

- на основі ринкової вартості;
- на основі чистої балансової вартості:

$$Bб = ЗФ + НА + З + Ф + KB + НБ + Ki, \quad (10.20)$$

де Bб - чиста балансова вартість компанії;

ЗФ – залишкова вартість проіндексованих основних фондів компанії;

НА – сума нематеріальних активів;

З – сума запасів матеріальних оборотних фондів по залишковій вартості;

Ф – сума усіх форм фінансових ресурсів компанії за мінусом боргів;

KB – капітальні вкладення;

НБ – незавершене будівництво;

Ki – коефіцієнт індексації основних фондів.

- на основі прибутку:

$$Bп = \frac{Пс}{Hп}, \quad (10.21)$$

де Bп – вартість компанії на основі розміру її прибутку;

Пс – середньорічна сума реального прибутку;

Hп – середня норма прибутковості інвестицій.

Якщо виникає необхідність замінити обладнання протягом життєвого циклу проекту, то ця заміна відобразиться як разовий відплив грошових коштів у процесі реалізації інвестиційного проекту. Наприкінці життєвого циклу інвестиційного проекту всі залишкові вартості в капітальних інвестиціях показуються як потік надходжень грошових коштів в останньому або наступному році залежно від того, як легше продати ці активи.

У ринковій економіці також застосовуються наступні показники оцінки ефективності капіталовкладень в інвестиційні проекти:

- індекс рентабельності (Iпр):

$$Iпр = \frac{\sum ДГП}{\sum I}, \quad (10.22)$$

де ДГП – дисконтований грошовий потік;

I - початкова вартість інвестиції.

- внутрішня норма прибутковості (ВНП):

$$ВНП = A + a * \frac{B - A}{a - v}, \quad (10.23)$$

де A, B – процентна ставка при позитивному і негативному значенні чистої приведеної вартості;

a, v – позитивне і негативне значення NPV

- період окупності - період часу, на протязі якого інвестиції будуть повернуті за рахунок доходів отриманих від реалізації інвестиційних проектів.

Будь-який інвестиційний проект має забезпечити дохідність, яка хоча б компенсувала акціонерам втрачені можливості інвестувати свої гроші деінде,

наприклад на ринок капіталу або ж у нефінансові активи. Якщо інвестиційні пропозиції не забезпечують ринкового рівня дохідності, тоді варто інвестувати кошти в інші проекти

### **Запитання для самоконтролю**

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу „Фінансовий план“?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі „Фінансовий план“?
3. Якими є можливі джерела залучення фінансових ресурсів на підприємство?
4. Які фінансові показники характеризують ліквідність і платоспроможність підприємства? Наведіть методику їх розрахунку та критичні значення.
5. Які фінансові показники характеризують доцільність прийняття рішення про реалізацію інвестиційного проекту? Наведіть методику їх розрахунку та критичні значення.

### **Питання для самостійного вивчення**

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

### **Питання для дискусії**

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

### **План семінарського заняття**

1. Значення, зміст і технологія розроблення фінансового плану.
2. Оцінка фінансового стану підприємства.
3. Особливості проведення аналізу інвестиційної привабливості підприємства.
4. Методи оцінки ефективності інвестицій суб'єктів господарювання.

### **Теми рефератів**

1. Фінансовий план - основний розділ бізнес-плану.
2. Методика оцінки ефективності та доцільності реалізації інвестиційних проектів.



3. Обґрунтування змісту і структури табличних форм фінансового плану.
4. Класифікація джерел залучення та видів інвестицій.
5. Графічна інтерпретація розрахунків „Фінансового плану”

### **Теми фіксованих виступів**

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

### **Тести**

#### **1. Оберіть вірну та повну мету розробки розділу „Фінансовий план”:**

- а) визначити суму чистого прибутку підприємства на кінець планового періоду;
- б) скласти баланс підприємства на увесь період реалізації підприємницького проекту;
- в) визначити суму фінансових ресурсів, необхідних для реалізації проекту;
- г) визначити термін окупності інвестицій по проекту та обґрунтувати основні показники його ефективності.

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

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

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

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

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

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

#### **5. Дисконтування використовують для:**

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

## Задачі

1.1. Відповідно до розробленої програми розвитку на розгляд керівництва підприємства надано два інвестиційні проекти щодо закупівлі інноваційного обладнання та виробництва нової конкурентоспроможної продукції. Враховуючи обмежену площу земельної ділянки, керівництво підприємства може вибрати лише один з двох відносно різних проектів. Обсяг капітальних інвестицій відповідно до першого проекту складає 2,5 млн грн., у т.ч. 2 млн грн. – позиковий капітал, який береться на 3 роки під 20% річних із щорічною виплатою відсотків та «тіла» кредиту; відповідно до другого проекту – 5,0 млн грн., у т.ч. 4,5 млн грн. – позиковий капітал, який береться на 4 роки під 15% річних із щорічною виплатою відсотків та «тіла» кредиту.

На підставі наявних даних провести розрахунки чистого приведеного доходу (NPV), індексу прибутковості (Іпр), внутрішньої норми прибутковості (ВНП) та визначити найбільш ефективний за даними критеріями інноваційний проект. Зробити відповідні висновки

*Таблиця 1*

### Інвестиційний проект «А»

Показники	Проект «А»			
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	18400	19500	20100	17700
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	1,8	2,0	2,2	2,3
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.				
Податок на додану вартість, 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.	25000	30000	33000	32000
Валовий прибуток, тис. грн.				
Адміністративні витрати, тис. грн.	950	975	990	1100
Витрати на збут, тис. грн.	1100	1200	850	800
Відсотки по кредиту, тис. грн.				
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.				
Податок на прибуток, тис. грн.				

Продовження табл. 1

Показники	Проект «А»			
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
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, %				

Таблиця 2

**Інвестиційний проект «Б»**

Показники	Проект «Б»			
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	20400	22500	27100	16000
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	1,8	2,0	2,2	2,3
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн				
Податок на додану вартість, 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	27000	33000	40000	30000
Валовий прибуток, тис. грн				
Адміністративні витрати, тис. грн	950	975	990	350
Витрати на збут, тис. грн	1100	1200	3850	100
Відсотки по кредиту, тис. грн.				
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.				
Податок на прибуток, тис. грн.				
Чистий прибуток, тис. грн				

Показники	Проект «Б»			
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
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				

## СКОРИГОВАНІ ПОКАЗНИКИ ДЛЯ КОЖНОГО З ВАРІАНТІВ

<b>Варіант - 1.2</b>				
Проект «А»				
Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	18350	19250	20150	17750
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, %	22	22	22	22
Проект «Б»				
Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	20450	22550	27150	16050
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	1,85	2,05	2,25	2,35
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	27500	33500	40500	30500
Ставка дисконту, %	22	22	22	22

<b>Варіант - 1.3</b>				
Проект «А»				
Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	18450	19350	20250	17850
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	1,75	1,95	2,15	2,25
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	24500	29500	32500	31000
Ставка дисконту, %	24	24	24	24

Проект «Б»				
Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	20250	22350	26950	15850
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	1,9	2,1	2,3	2,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	27300	33300	40300	30300
Ставка дисконту, %	24	24	24	24

Варіант - 1.4				
Проект «А»				
Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	18250	19150	20050	17650
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	1,8	2,0	2,2	2,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	24500	29500	32500	31000
Ставка дисконту, %	26	26	26	26
Проект «Б»				
Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	19250	21350	25950	14850
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	1,9	2,1	2,3	2,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	26300	32300	39300	28300
Ставка дисконту, %	26	26	26	26
Варіант - 1.5				
Проект «А»				
Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	20450	21350	22250	19850
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	1,75	1,95	2,15	2,25
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	25500	30500	33500	32000
Ставка дисконту, %	19	19	19	19
Проект «Б»				
Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	20250	22350	26950	15850
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	2,1	2,3	2,5	2,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	28300	34300	41300	31300
Ставка дисконту, %	19	19	19	19

<b>Варіант - 1.6</b>				
<b>Проект «А»</b>				
Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	18750	19650	20550	17550
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	1,8	2,0	2,2	2,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	24500	29500	32500	30000
Ставка дисконту, %	18	18	18	18
<b>Проект «Б»</b>				
Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	19450	21550	25750	14650
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	1,9	2,1	2,3	2,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	26100	32100	39100	28100
Ставка дисконту, %	18	18	18	18
<b>Варіант - 1.7</b>				
<b>Проект «А»</b>				
Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	18450	19350	20250	17850
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	1,95	2,15	2,35	2,45
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	25500	30500	33500	32000
Ставка дисконту, %	17	17	17	17
<b>Проект «Б»</b>				
Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	20250	22350	26950	15850
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	2,05	2,25	2,45	2,55
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	28100	34100	41100	31100
Ставка дисконту, %	19	19	19	19

<b>Варіант - 1.8</b>				
<b>Проект «А»</b>				
Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	18550	19450	20450	17850
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	1,8	2,0	2,2	2,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	24500	29500	32500	30000
Ставка дисконту, %	27	27	27	27

Проект «Б»				
Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	19750	21750	25950	14850
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	1,9	2,1	2,3	2,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	25100	31100	38100	27100
Ставка дисконту, %	27	27	27	27
Варіант - 1.9				
Проект «А»				
Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	15450	16350	18250	16850
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	2,5	2,75	2,95	2,85
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	24500	29500	32500	31000
Ставка дисконту, %	22	22	22	22
Проект «Б»				
Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	20250	22350	26950	15850
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	1,9	2,1	2,3	2,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	27300	33300	40300	30300
Ставка дисконту, %	24	24	24	24

Варіант - 1.10				
Проект «А»				
Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	17250	18150	19050	16650
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	2,0	2,3	2,5	2,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	24500	29500	32500	31000
Ставка дисконту, %	27	27	27	27
Проект «Б»				
Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	19250	21350	25950	14850
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	1,95	2,15	2,35	2,45
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	26300	32300	39300	28300
Ставка дисконту, %	27	27	27	27

## Приклади вирішення типових задач

### Формули розрахунків

№	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 = гр. 1* гр. 2	гр. 3 = гр. 1* гр. 2	гр. 3 = гр. 1* гр. 2	гр. 3 = гр. 1* гр. 2
4.	Податок на додану вартість, 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	$Ав = 0,25 * I$	$0,25 * I$	$0,25 * I$	$0,25 * I$
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.	$Вк = Тк * Вс$	$Вк = Тк * Вс$	$Вк = Тк * Вс$	$Вк = Тк * Вс$
11.	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	гр. 11 = гр. 7 - гр. 8 - гр. 9 - гр. 10	гр. 11 = гр. 7 - гр. 8 - гр. 9 - гр. 10	гр. 11 = гр. 7 - гр. 8 - гр. 9 - гр. 10	гр. 11 = гр. 7 - гр. 8 - гр. 9 - гр. 10
12.	Податок на прибуток, тис. грн.	гр. 12 = гр. 11 * 0,18	гр. 12 = гр. 11 * 0,18	гр. 12 = гр. 11 * 0,18	гр. 12 = гр. 11 * 0,18
13.	Чистий прибуток, тис. грн	гр. 13 = гр. 11 - гр. 12	гр. 13 = гр. 11 - гр. 12	гр. 13 = гр. 11 - гр. 12	гр. 13 = гр. 11 - гр. 12
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 = $T_k / n$	гр. 15 = $T_k / n$	гр. 15 = $T_k / n$	гр. 15 = $T_k / n$
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:

Ав – розмір амортизаційних відрахувань, тис. грн.;

I – загальний обсяг капітальних інвестицій, тис. грн.;



$V_k$  – відсотки по кредиту, тис. грн.;  
 $T_k$  – «тіло» кредиту на даний проміжок часу, тис. грн.;  
 $V_c$  – річна відсоткова ставка, %;  
 $n$  – термін використання кредитних ресурсів, років

### Приклад

Відповідно до розробленої програми розвитку на розгляд керівництва підприємства надано два проекти щодо закупівлі інноваційного обладнання та виробництва нової конкурентоспроможної продукції. Враховуючи обмежену площу земельної ділянки, керівництво підприємства може вибрати лише один з двох відносно різних проектів. Обсяг капітальних інвестицій відповідно до першого проекту складає 5 млн грн., у т.ч. 4 млн грн. – позиковий капітал, який береться на 2 роки під 15% річних із щорічною виплатою відсотків та «тіла» кредиту; відповідно до другого проекту – 7,0 млн грн., у т.ч. 6 млн грн. – позиковий капітал, який береться на 3 роки під 12% річних із щорічною виплатою відсотків та «тіла» кредиту.

На підставі наявних даних провести розрахунки чистого приведеного доходу (ЧПД), індексу прибутковості (Іпр), внутрішньої норми прибутковості (ВНП) та визначити найбільш ефективний за даним критерієм інноваційний проект. Зробити відповідні висновки

Показники	Проект «А»			
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Обсяг продажів, т.	20000	22500	24100	20700
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	1,7	2,1	2,2	2,0
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	$20000 * 1,7 = 34000$	47250	53020	41400
Податок на додану вартість, тис. грн.	$= 34000 / 6 = 5666,67$	7875	8836,67	6900
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	$= 34000 - 5666,67 = 28333,33$	39375	44183,33	34500
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн., у т.ч. - амортизаційні відрахування (щорічний обсяг - 25% від загального обсягу капітальних інвестицій), тис. грн	25000  $= 0,25 * 5000 = 1250$	33000  1250	38000  1250	32000  1250
Валовий прибуток, тис. грн	$= 28333,33 - 25000 = 3333,33$	6375	6183,33	2500
Адміністративні витрати, тис. грн	700	975	990	1100
Витрати на збут, тис. грн	1100	2200	1850	1200

Показники	Проект «А»			
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Відсотки по кредиту, тис. грн.	$=0,15 \cdot 4000 = 600$	300	-	-
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	$= 3333,33 - 700 - 1100 - 600 = 933,33$	2900	3343,33	200
Податок на прибуток, тис. грн.	$=933,33 \cdot 0,18 = 168$	522	601,8	36
Чистий прибуток, тис. грн	$=933,33 - 168 = 765,33$	2378	2741,53	164
Амортизаційні відрахування, тис. грн	1250	1250	1250	1250
Обсяг щорічної виплати «тіла» кредиту, тис. грн	$=4000 / 2 = 2000$	2000	-	-
Грошовий потік, тис. грн.	$=765,33 + 1250 - 2000 = 15,33$	1628	3991,53	1414
Ставка дисконту, %	15	15	15	15
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	$=15,33 / 1,15 = 13,33$	1231,00	2624,50	808,46
Обсяг капітальних інвестицій, тис. грн	$=5000 - 4000 = 1000$			
Чиста приведена вартість, тис. грн	$13,33 + 1231,0 + 2624,5 + 808,46 - 1000 = 3677,29$			
Індекс прибутковості	$= 4677,29 / 1000 = 4,68$			
Внутрішня норма прибутковості, %	101,4			

### Рекомендована література:

1. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент. К.: МП ИТЕМ Лтд: Юнайтед Лондон Трейд Лимитед, 1995. – 447 с.
2. Бурлаков О. О. Становлення фінансового планування підприємств в Україні // Вісн. Житомир. держ. технолог. ун-ту, 2012. № 1 (59). Ч. 2. С. 251-253.
3. Валірунова Л. С. Казакова О. Б. Інвестування: [підручник для ВУЗів]. М.: Волтерс Клівер, 2010. 448 с.
4. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування: навч. посіб. К.: Знання, 2013. 207 с.
5. Гайдуцький А.П. Оцінка інвестиційної привабливості економіки // Економіка і прогнозування, 2004. № 3. С. 119-128.
6. Гринева В. Н. Бизнес-план производственного предприятия: комплексная технология разработки: учебн. пособ. Х. : ИНЖЭЖ, 2011. 119 с.

7. Дібніс Г. Методика оцінювання інвестиційної привабливості підприємств // Актуальні проблеми економіки, 2008. № 7 (85). С. 228-240.

8. Закон України «Про захист іноземних інвестицій на Україні»: від 10 вересня 1991 року № 1540а-ХІІ // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1540%D0%B0-12> (дата звернення: 05.03.2017).

9. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»: від 16 квітня 1991 року № 959-ХІІ // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 05.03.2017).

10. Закон України «Про інвестиційну діяльність»: від 18 вересня 1991 року № 1560-ХІІ // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 05.03.2017).

11. Закон України «Про режим іноземного інвестування»: від 19 березня 1996 року № 93/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 05.03.2017).

12. Кірсанова Т. О., Дьяченко Н. А. Проблеми та перспективи фінансового планування на підприємстві // Вісн. СумДУ (Серія “Економіка”). 2011. № 4. С. 48-57.

13. Ковальова Н. Л. Проблеми підвищення інвестиційної привабливості підприємств // Економіка и маркетинг в ХХІ веке. 2008. № 4. С. 55-57.

14. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій: Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23 лютого 1998 року № 22 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98> (дата звернення: 05.03.2017).

15. Методика оцінювання роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо залучення інвестицій, здійснення заходів з поліпшення інвестиційного клімату у відповідних галузях економіки та регіонах і відповідної форми звіту: Наказ Міністерства економіки України від 17 липня 2006 року № 245 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0913-06> (дата звернення: 05.03.2017).

16. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: Наказ Міністерства економіки України від 06 вересня 2006 року № 290 // [http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=147485](http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/uk/publish/printable_article?art_id=147485) (дата звернення: 05.03.2017).

17. Міжнародні стандарти фінансової звітності // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929\\_010](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929_010) (дата звернення: 05.03.2017).

18. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07 лютого 2013 року № 73 // База даних «Законодавство України» / Верховна

Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 05.03.2017).

19. Олійник Н. М. Відтворювальний контекст оцінки інвестиційної привабливості суб'єктів регіону // Економічні інновації: Збірник наукових праць. Одеса, 2013. Вип. 52. С. 272-276.

20. Пилипенко О. І. Аналіз інвестиційної привабливості підприємства: огляд методик // Міжнародний збірник наукових праць, 2010. Вип. 1 (13). С. 324-330.

21. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 488 с.

22. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації: Наказ Міністерства фінансів України, Фонду державного майна України від 26 місця 2001 року № 49/121 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01> (дата звернення: 05.03.2017).

23. Положення про реєстр неплатоспроможних підприємств та організацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 листопада 1996 року № 1403 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1403-96-%D0%BF> (дата звернення: 05.03.2017).

24. Феєр О. Аналіз методологічного інструментарію оцінки інвестиційної привабливості об'єкта інвестування // Економічний аналіз, 2009. Вип. 4. С. 151-154.

25. Хобта В. М., А. В. Мешков, О. Ю Попова. Активізація і підвищення ефективності інвестиційних процесів на підприємствах: монографія / НАН України, Ін-т економіки промисловості, ДНТУ. Донецьк, 2005. 343 с.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна література

1. Алексеева М. М. Планування діяльності фірми: навч. метод. посібник. К.: Фінанси і статистика, 2011. 248 с.
2. Бизнес-план. Методические материалы – доп. изд. / под. ред. Н. А. Колесниковой, А. Д. Миронова. М. : Финансы и статистика, 2009. 216 с.
3. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування: навч. посіб. К.: Знання, 2013. 207 с.
4. Гетало В. П., Гончаров Г. О., Колісник А. В. Бізнес-планування : навч. посіб. К.: Професіонал, 2008. 240 с.
5. Гринева В. Н. Бизнес-план производственного предприятия: комплексная технология разработки: учебн. пособ. Х. : ИНЖЭК, 2011. 119 с.
6. Грузинов В. П., Кузьменко В. А. Экономика организации (предприятия): учебное пособие. М., 2008. 202 с.
7. Губені Ю. Е., Костецька І. І. Сучасні методи у бізнес-плануванні // Економіка АПК, 2011. № 6. С. 90-93.
8. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2009. 236 с.
9. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / за ред. О. М. Свінцицької. К.: Кондор, 2009. 263 с.
10. Подкуйко Н. Д., Лисенко Л. Л. Бізнес-планування: навч. посіб. К.: ДАКККіМ, 2008. 155 с.
11. Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики: монографія / О.Л. Яременко та ін.; Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2013. 587 с.
12. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: навч. посібн. К.: Каравела, 2005. 312 с.
13. Чаус В. М. Планування діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання: теоретичний підхід // Вісн. ЛКА: зб. наук. праць, 2010. Вип. 32. С. 112-116.
14. Экономика предприятия / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2009. 670 с.
15. Ясинський В. В., Гайдай О. О. Бізнес-планування: теорія і практика: навч. посіб. К.: Каравела, 2004. 232 с.

### Додаткова література

1. Ansoff I. H. *Implanting Strategies Management*. New York: Prentice Hall International, 1984. – 818 с.
2. Tyukhtenko N. A., Makarenko S. M. Economic and mathematic models for staff planning at enterprises of all ownership forms // *Actual problems of economics*. № 1 (175), 2016. - P 435-442.
3. Апенько С. М., Романенко М. О. Формування кадрового потенціалу інноваційних проектів з урахуванням міжнародних професійних стандартів // *Актуальні проблеми економіки*, 2016. № 12 (186). С. 244-252.

4. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент. К.: МП ИТЕМ Лтд: Юнайтед Лондон Трейд Лимитед, 1995. – 447 с.
5. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: Підручник. К.: Таксон, 2004. – 704 с.
6. Бурлаков О. О. Становлення фінансового планування підприємств в Україні // Вісн. Житомир. держ. технолог. ун-ту, 2012. № 1 (59). Ч. 2. С. 251-253.
7. Валірунова Л. С. Казакова О. Б. Інвестування: [підручник для ВУЗів]. М.: Волтерс Клівер, 2010. 448 с.
8. Гайдуцький А.П. Оцінка інвестиційної привабливості економіки // Економіка і прогнозування, 2004. № 3. С. 119-128.
9. Грузнов І. І., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Вдосконалення системи управління життєдіяльністю особистості як головний ресурс підвищення конкурентоспроможності економіки держави // Таврійський науковий вісник: Науковий журнал. Херсон, 2011. Вип. 74. С. 190-196.
10. Дібніс Г. Методика оцінювання інвестиційної привабливості підприємств // Актуальні проблеми економіки, 2008. № 7 (85). С. 228-240.
11. Діденко Є. О., Нянчур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством // Економіка та держава. 2016. № 12/2016. С. 78-81.
12. Дубов А. В. Стратегічне планування на українських підприємствах у сучасних умовах // Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО» / URL: <http://kerivnyk.info/2016/06/dubov.html> (дата звернення: 05.03.2017).
13. Завьялов Ф. Н., Каплина О. В., Зайченко Д. А. Ранговая оценка конкурентоспособности массового потребительского товара (на примере рынка хлебобулочных изделий) // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. №3 (47). С. 90-103.
14. Индивидуальные предприниматели: практ. пособие / под ред. А.В. Касьянова. (8-е изд., перераб. и доп.). М.: ИД "ГроссМедиа": РОСБУХ, 2010. 296 с.
15. Карий О. І., Подвальна Г. В. Маркетинг взаємовідносин у діяльності автотранспортних підприємств: потреба в налагодженні взаєморозуміння з клієнтом // Актуальні проблеми економіки, 2016. № 10 (184). С. 149-158.
16. Кірсанова Т. О., Дьяченко Н. А. Проблеми та перспективи фінансового планування на підприємстві // Вісн. СумДУ (Серія “Економіка”). 2011. № 4. С. 48-57.
17. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
18. Кобець В. М. Моделювання та інформаційні технології в економіці: монографія / За заг. редакцією Соловйова В.М. Черкаси: «Брама-Україна», 2014. С. 247-263.
19. Ковальова Н. Л. Проблеми підвищення інвестиційної привабливості підприємств // Економіка и маркетинг в XXI веке. 2008. № 4. С.55-57.

20. Козик В. В., Залуцька Х. Я. Формування бізнес-одиниць диверсифікованих підприємств // Актуальні проблеми економіки, 2017. № 3 (189). С. 116-122.
21. Лисюк В. М., Шарапа І. В., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Обґрунтування оптимальної моделі прогнозування соціально-економічного розвитку регіону // Таврійський науковий вісник: Науковий журнал. Херсон, 2012. Вип. 82. С. 249-254.
22. Макаренко С. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом організації перманентних інноваційних процесів // Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпропетровськ, 2008. № 19. С. 292-299.
23. Макаренко С. М., Копосов Г. О., Олійник Н. М., Калинська Т. А. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах господарювання // Таврійський науковий вісник: Науковий журнал. Херсон, 2010. Вип. 68. С. 281-288.
24. Мекхум В., Рунгерісават С. Роль місцевого бізнесу в конкурентоспроможності регіону: на прикладі провінції Самут Сонгкрам, Таїланд // Актуальні проблеми економіки, 2017. № 3 (189). С. 194-200.
25. Олійник Н. М. Вдосконалення системи управління розвитком трудових ресурсів як головного критерію підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу Економічні інновації: Збірник наукових праць. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2014. Вип. 57. С. 275-282.
26. Олійник Н. М. Відтворювальний контекст оцінки інвестиційної привабливості суб'єктів регіону // Економічні інновації: Збірник наукових праць. Одеса, 2013. Вип. 52. С. 272-276.
27. Павлова В. А. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників споживчих товарів: дис. ...доктора економічних наук: 08.06.01. Дніпропетровськ, 2007. 453 с.
28. Пилипенко О. І. Аналіз інвестиційної привабливості підприємства: огляд методик // Міжнародний збірник наукових праць, 2010. Вип. 1(13). С. 324-330.
29. Подольська В. О., Яріш О.В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 488 с.
30. Портер Майкл Э. Конкуренція / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.
31. Соловйова Н. І., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Методологічна коректність прогнозного оцінювання параметрів соціально-економічного розвитку регіонів // Актуальні проблеми економіки, 2016. № 11 (185). С. 268-277.
32. Тяхтенко Н. А., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Об'єктивізація визначення купівельної спроможності споживачів в умовах тіньової економіки // Вісник Київського національного університету імені Т.Шевченка, 2016. № 4 (181). С. 36-42.
33. Феєр О. Аналіз методологічного інструментарію оцінки інвестиційної привабливості об'єкта інвестування // Економічний аналіз, 2009. Вип. 4. С. 151-154.

34. Хобта В. М., А. В. Мєшков, О. Ю Попова. Активізація і підвищення ефективності інвестиційних процесів на підприємствах: монографія / НАН України, Ін-т економіки промисловості, ДНТУ. Донецьк, 2005. 343 с.

35. Чукаєв В. О. Бізнес-планування: методологічні аспекти // Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО» / URL:<http://kerivnyk.info/2016/02/chukaev.html> (дата звернення: 05.03.2017).

36. Шарапа І. В., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Якість життя населення як індикатор соціально-економічного розвитку регіону // Таврійський науковий вісник: Науковий журнал. Херсон, 2011. Вип. 77. С. 345-348.

37. Шашкова Н. І., Соловійов А. І., Макаренко С. М. Моделювання показників ефективності управління організаційною культурою підприємства // Актуальні проблеми економіки, 2017. № 2 (188). С. 107-112.

38. Яворська К. Ю. Стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів шляхом формування в його складі бізнес-напрямів // Бізнес Інформ, 2014. №1. С. 350–355.

39. Яремко С. А., Кузьміна О. М. Оптимізація управління діяльністю підприємств на основі методів імітаційного моделювання бізнес-процесів // Актуальні проблеми економіки, 2017. № 2 (188). С. 375-384.

### **Інформаційні ресурси**

1. Господарський кодекс України: від 16 січня 2003 року № 436-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 05.03.2017).

2. Закон України «Про захист іноземних інвестицій на Україні»: від 10 вересня 1991 року № 1540а-ХІІ // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1540%D0%B0-12> (дата звернення: 05.03.2017).

3. Закон України «Про захист економічної конкуренції»: від 11 січня 2001 року № 2210-ІІІ // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 05.03.2017).

4. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»: від 16 квітня 1991 року № 959-ХІІ // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 05.03.2017).

5. Закон України «Про інвестиційну діяльність»: від 18 вересня 1991 року № 1560-ХІІ // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 05.03.2017).

6. Закон України «Про оплату праці»: від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 05.03.2017).

7. Закон України «Про режим іноземного інвестування»: від 19 березня 1996 року № 93/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада



України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 05.03.2017).

8. Кодекс законів про працю України: від 10 грудня 1971 року № 322-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 05.03.2017).

9. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій: Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23 лютого 1998 року № 22 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98> (дата звернення: 05.03.2017).

10. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: Наказ Міністерства економіки України від 06 вересня 2006 року № 290 // [http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=147485](http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/uk/publish/printable_article?art_id=147485) (дата звернення: 05.03.2017).

11. Міжнародні стандарти фінансової звітності // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929\\_010](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929_010) (дата звернення: 05.03.2017).

12. Методика оцінювання роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо залучення інвестицій, здійснення заходів з поліпшення інвестиційного клімату у відповідних галузях економіки та регіонах і відповідної форми звіту: Наказ Міністерства економіки України від 17 липня 2006 року № 245 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0913-06> (дата звернення: 05.03.2017).

13. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07 лютого 2013 року № 73 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 05.03.2017).

14. Податковий кодекс України: від 2 грудня 2010 року № 2755-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 05.03.2017).

15. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації: Наказ Міністерства фінансів України, Фонду державного майна України від 26 січня 2001 року № 49/121 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01> (дата звернення: 05.03.2017).

16. Положення про реєстр неплатоспроможних підприємств та організацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 листопада 1996 року № 1403 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1403-96-%D0%BF> (дата звернення: 05.03.2017).

17. Цивільний Кодекс України: від 16 січня 2003 року № 435-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 05.03.2017).

**ДОДАТОК А**  
*Таблиця А1*

**Виробнича програма підприємства**

Обсяг випуску продукції, у натуральних одиницях.	Рік				
	0	1	2	...	№
Продукція-1					
...					
Продукція-і					
Інша					
Реалізація					

*Таблиця А2*

**Потреба в основних виробничих фондах**

№ з/п	Основні фонди, тис. грн	Рік					
		0	1		2	...	№
		Діючі, тис. грн.	Загальна потреба, тис. грн	Приріст основних фондів, тис. грн			
1	Будівлі, споруди виробничого призначення						
2	Робочі машини та устаткування						
3	Транспортні засоби						
4	Інші						
5	Разом						

*Таблиця А3*

**Планований обсяг реалізації продукції**

Назва продукції	Рік					
	0			1	...	№
	обсяг випуску, у натуральних одиницях	ціна одиниці продукції, тис. грн	обсяг продажів, тис. грн			
Продукція - 1						
Продукція - 2						
...						
Продукція - і						
Інша						
Реалізація						
Разом	х	х				

Таблиця А4

## Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму

№ з/п	Найменування ресурсів	Рік						
		0				1	...	№
		кількість у натуральних одиницях	ціна одиниці ресурсів, тис. грн	Вартість, тис. грн	вартість перехідного запасу, тис. грн			
1	Сировина та матеріали							
2	Покупні та комплектуючі вироби							
3	Паливо							
4	Енергія							
5	Разом							

Таблиця А5

## Розрахунок потреби в персоналі та заробітній платі

№ з/п	Найменування категорій	Рік						
		0				1	...	№
		потреба, чоловік	середня заробітна плата, гривень	витрати на заробітну плату, гривень	нарахування на заробітну плату, гривень			
1	Робітники основного виробництва							
2	Робітники допоміжного виробництва							
3	Спеціалісти і службовці							
4	Разом							

**ДОДАТОК Б**  
*Таблиця Б1*

**Прогноз фінансових результатів**

№ з/п	Показники	Рік											Усього	
		1				2				3	...	№		
		1	2	3	4	1	2	3	4					
1.	Виручка від реалізації													
1.1	обсяг реалізації у натуральному виразі													
1.2	ціна одиниці продукції													
2.	Витрати на виробництво реалізованої продукції													
3.	Результат від реалізації													
4.	Результат від іншої реалізації													
5.	Доходи та витрати від позареалізаційних операцій													
6.	Валовий прибуток													
7.	Платежі в бюджет від прибутку													
8.	Чистий прибуток (рядок 6 - рядок 7)													

*Таблиця Б2*

**Потреба в додаткових інвестиціях і формування джерел фінансування**

№ з/п	Потреба в додаткових інвестиціях, тис. грн	Рік			Усього	№ з/п	Джерела фінансування, тис. грн	Рік			Усього
		1	...	№				1	...	№	
1.	Основний капітал					1.	Акціонерний капітал				
1.1	будинки, споруди виробничого призначення					2.	Залучений капітал				
						2.1	довгострокові кредити				
						2.2	довгострокові позики				
1.2	робочі машини та обладнання					2.3	короткострокові кредити				
						2.4	короткострокові позики				
1.3	транспортні засоби					3.	Інші джерела фінансування				
1.4	інші										
2.	Оборотний капітал										
2.1	запаси і витрати										
2.2	кошти										

## Продовження табл. Б2

№ з/п	Потреба в додаткових інвестиціях, тис. грн	Рік			Усього	№ з/п	Джерела фінансування, тис. грн	Рік			Усього
		1	...	№				1	...	№	
3.	Разом потреба в додаткових інвестиціях					4.	Разом джерела фінансування				

Таблиця Б3

## Модель дисконтованих грошових потоків

№ з/п	Показники	Рік								
		0	1 квартал			2 квартал			...	№
			1	2	3	1	2	3		
1.	Чистий прибуток (п.8 табл. Б1)									
2.	Чистий грошовий потік, усього: (ряд. 2.1 + ряд. 2.2 +(-) ряд. 2.3 - (+) ряд. 2.4 - ряд. 2.5 + ряд. 2.6 - ряд. 2.7 - ряд. 2.8)									
2.1	чистий прибуток									
2.2	знос									
2.3	ріст (погашення) кредиторської заборгованості									
2.4	ріст (погашення) дебіторської заборгованості									
2.5	виплата «тіла» взятих кредитних зобов'язань									
2.6	кошти від продажу основних засобів									
2.7	капіталовкладення									
2.8	приріст оборотного капіталу									
3.	Залишок коштів на початок періоду									
4.	Накопичена готівка на кінець періоду (ряд. 2 + ряд. 3)									
5.	Коефіцієнт поточної (дисконтованої) вартості при обраній ставці дисконту									
6.	Поточна (дисконтована) вартість грошових потоків (ряд. 2 x ряд. 5)									
7.	Сума поточних (дисконтованих) вартостей грошових потоків									
8.	Залишкова (ліквідаційна) вартість за межами планового періоду									

Продовження табл. БЗ

№ з/п	Показники	Рік								
		0	1 квартал			2 квартал			...	№
			1	2	3	1	2	3		
9.	Поточна (дисконтована) вартість залишкової вартості за межами планового періоду при коефіцієнті дисконтування для кінця року									
10.	Чиста поточна (дисконтована) вартість (NPV) (ряд. 7 + ряд. 9)									



**МАКАРЕНКО СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ  
ОЛІЙНИК НАТАЛІЯ МИКОЛАЇВНА**

# **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

**Навчально-методичний посібник для студентів  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
рівня вищої освіти «бакалавр»**

Підписано до друку 12.07.2017.  
Формат 60x84/16. Папір Офс.  
Ум. арк. 13,02. Наклад 300 примірників.  
Замовлення № 00/7/17-00.

Видання та друк ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД»  
м. Херсон, вул. Михайлівська (Петренко), 45,  
тел.: (0552) 46-05-43, 46-05-35, 26-40-64  
[www.stardruk.com.ua](http://www.stardruk.com.ua)