

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

В.Ф. ГАМАЛІЙ, В.А. ВИШНЕВСЬКА, О.С. ХАЧАТУРЯН

БІЗНЕС- ПЛАНУВАННЯ

Навчальний посібник

Кропивницький
2017

УДК 005.511(083.92)

Затверджено вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету протокол №9 від 29 травня 2017 р.

Рецензенти:

Г.М. Давидов, доктор економічних наук, професор, декан факультету обліку та фінансів Центральноукраїнського національного технічного університету

О.Ю. Чубукова, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики і маркетингу Київського національного університету технологій та дизайну

Бізнес-планування : навч. посіб. / В.Ф. Гамалій, В.А. Вишневська, О.С. Хачатурян. – Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. – 186с.

У навчальному посібнику викладено теоретико-методичні та практичні аспекти бізнес-планування як дієвого інструменту детального планування діяльності суб'єктів господарювання.

Наведено плани та детальний зміст практичних занять з вивчення окремих розділів бізнес-плану та тестові завдання. Висвітлено теоретичні питання до поглибленого освоєння основних стадій розробки та презентації бізнес-плану.

Навчальний посібник розрахований на студентів економічного профілю вищих навчальних закладів, які навчаються за програмами підготовки бакалаврів, а також студентів інших спеціальностей.

УДК 005.511(083.92)

© В.Ф. Гамалій, В.А. Вишневська, О.С. Хачатурян, 2017
© Кропивницький, ПП «Ексклюзив-Систем», 2017

ПЕРЕДМОВА

Успіх будь-якої підприємницької справи неможливий без чіткого і повного уявлення про її перспективи, без розробки надійних орієнтирів і реального плану дій. Процес планування дає змогу уявити комплекс майбутніх операцій підприємницької діяльності і запобігти можливим негативним явищам. А тому необхідно оволодіти сучасними інструментами підприємництва.

Поширеним у ринковій економіці інструментом менеджменту, основою конкретної маркетингової, фінансової, матеріально-технічної, кадрової політики ведення власного бізнесу є бізнес-план.

Бізнес-план – це документ, в якому зазначаються основні аспекти майбутнього бізнесу, аналізуються можливі проблеми, а також визначаються способи вирішення цих проблем. Бізнес-план виключає можливість прийняття помилкових рішень через некомпетентність підприємця, об'єднує в єдину систему функціонування виробництва, реалізацію товару і розвиток бізнесу, запобігає помилкам, пов'язаним із стихійно прийнятими управлінськими рішеннями, сприяє формуванню ділових рис характеру бізнесмена.

Для формування у студентів системи знань з розробки бізнес-планів і практичних навичок ефективної діяльності у сфері бізнесу в навчальні плани запроваджено курс “Бізнес-планування”.

У процесі його вивчення перед студентами постає завдання узагальнити економічний зміст показників, що вивчаються, прогнозувати і планувати господарську діяльність підприємства, вміти самостійно розумітися на економічній ситуації, правильно та раціонально підходити до розв'язання комерційних проблем, приймати оперативні рішення, беручи до уваги знання показників економічної ефективності, доцільності інвестування.

Мета навчального посібника – скоротити витрати робочого часу викладачів і студентів на пошук методичної літератури, вивчення окремих тем, розробку завдань на практичні заняття, пошук формул для розв'язання задач, виконання контрольних робіт і інших завдань.

Навчальний посібник може бути використаний як ефективний дидактичний матеріал під час проведення занять з навчальної дисципліни «Бізнес-планування» та при організації самостійної роботи студентів у поза аудиторний час.

Тема 1

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

При вивченні цієї теми доцільно звернути особливу увагу на такі положення:

1. Поняття бізнесу, плану, бізнес-планування.
2. Класифікація бізнес-проектів.
3. Цілі та завдання бізнес-планування.
4. Структура бізнес-плану підприємства.
5. Стратегічне планування.
6. Методи обґрунтування планових рішень.

Вивчивши цю тему, студент повинен мати чітке уявлення про предмет бізнес-планування та його завдання, знати характеристики таких категорій, як бізнес, план, бізнес-планування, підприємство.

Для вивчення «Бізнес-планування» необхідно визначити основні поняття цього предмету.

Бізнес – вид конкретної економічної діяльності, організованої в межах певної структури, метою котрої є отримання прибутку.

Підприємство – самостійна, що прагне до нововведень, здійснювана на свій ризик економічна діяльність, організована в межах певної структури, метою котрої є отримання прибутку.

План – заздалегідь намічена послідовність здійснення будь-якої програми чи роботи.

Планування – основний метод здійснення господарсько-організаторської функції, спрямований на розвиток продуктивних сил суспільства, створення матеріальних і духовних благ, отримання прибутку і охоплює розробку плану, організацію його здійснення та контроль за виконанням.

Бізнес-план – конфіденційний документ, в якому дається опис основних розділів розвитку підприємства на конкретному ринку з урахуванням власних і позикових джерел, матеріальних і кадрових можливостей і передбачуваних ризиків.

Бізнес-планування – дисципліна, що містить у собі наукову розробку бізнес-плану, практичну його реалізацію та контроль за виконанням.

Бізнес-плани (бізнес-проекти) можуть класифікуватися за наступними шести підставами:

1. **Тип** – за сферами діяльності: економічний, соціальний, організаційний, науковий, ..., змішаний.

2. **Клас** – за складом і структурою: монопроект (окремий проект), мультипроект (комплексний, що складається з низки монопроектів і вимагає загального управління), мегапроект (цільові програми розвитку регіонів, галузей і інших утворень).

3. **Масштаб** – за розмірами проекту, кількістю учасників і ступенем впливу на зовнішнє та внутрішнє середовище: дрібні, середні, великі, дуже великі.

4. **Загальна тривалість** – за тривалістю здійснення: короткострокові (до трьох років), середньострокові (від трьох до п'яти років), довгострокові (понад п'ять років).

5. **Складність** – за ступенем технічної, фінансової, організаційної та інших видів складності: прості, складні, дуже складні.

6. **Вид** – за характером предметної області: навчальний, будівельний, енергетичний, ..., змішаний.

Більшість бізнес-проектів носить інвестиційний (витратний) характер. Величина інвестицій залежить від усіх перерахованих підстав, але перш за все від масштабів, тривалості та складності проекту.

Метою бізнес-планування, як процесу розробки бізнес-плану, може бути:

1. Отримання кредиту.
2. Залучення інвестицій.
3. Визначення стратегічного та тактичних напрямів і орієнтирів підприємства в світі бізнесу.

Виходячи з вищевикладених цілей, можна сформулювати такі основні завдання бізнес-планування:

1. Проведення маркетингових досліджень у сфері продукту (товару або послуги), що розробляється.
2. Оцінка матеріальних, фінансових, кадрових можливостей і передбачуваних ризиків.
3. Розробка управлінських заходів.
4. Організація виробничого процесу.
5. Розробка фінансового плану та стратегії фінансування.
6. Практична реалізація бізнес-проекту.

7. Контроль за виконанням бізнес-проекту.

Сформульовані основні завдання дають можливість створити структуру бізнес-плану підприємства (рис. 1. 1).

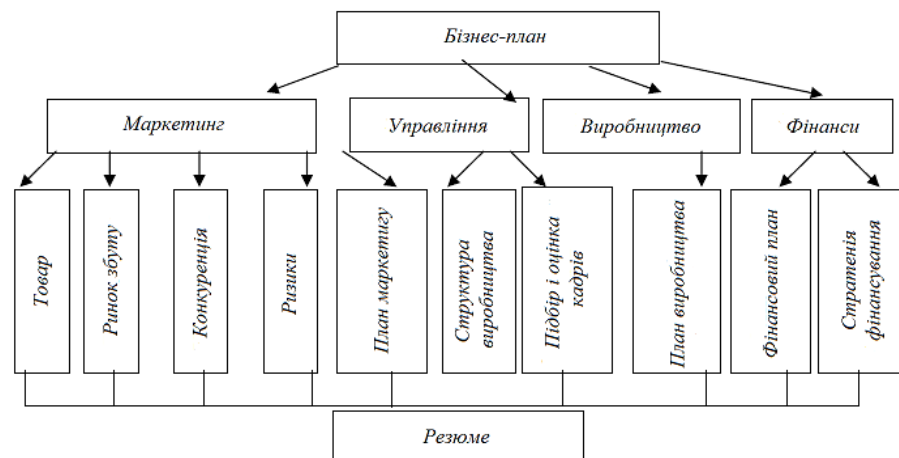


Рис. 1.1. Блок-схема бізнес-плану підприємства

Для розробки основних розділів бізнес-плану необхідно провести стратегічне планування, яке являє собою процес вибору цілей організації та напрямків дій їх здійснення.

Цикл стратегічного планування представлений на рис. 1. 2.

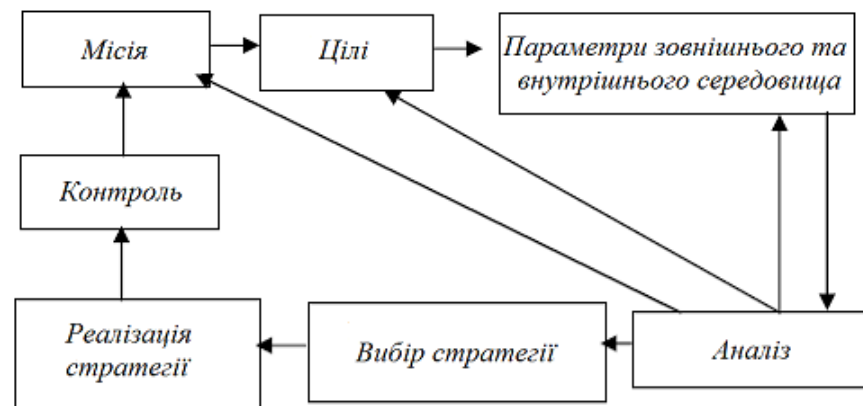


Рис. 1.2. Цикл стратегічного планування

Місія – чітко виражена загальна мета, що відповідає на основні питання:

- для чого існує організація;
- яку потребу вона задовольняє;
- які основні принципи її діяльності.

Цілі повинні бути конкретними, досяжними, вимірними, орієнтованими в часі і взаємно підтримуючі.

Параметри зовнішнього та внутрішнього середовища визначаються на основі аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства.

До зовнішніх факторів належать: економічні, політичні, правові, соціальні, культурні, технологічні, географічні, інституційно-організаційні, котрі свідчать про наявність достатнього числа організацій, що забезпечують можливість здійснення ділових зв'язків.

До внутрішніх факторів належать такі параметри:

- наявність необхідного капіталу, правильний вибір організаційно-правової форми підприємства, вибір предмету діяльності,

- підбір кадрів і управління персоналом, характеристики технологій і обладнання, котрі використовуються, знання ринку та кваліфіковане проведення маркетингових досліджень, підбір команди партнерів, механізм збереження підприємницької таємниці.

SWOT (SWOT)-аналіз є аналіз сильних і слабких сторін підприємницької ідеї, можливостей і загроз.

Після формулювання місії, постановки цілей, визначення параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також ретельно проведеного SWOT-аналізу проводиться вибір стратегії.

По відношенню до будь-якого виду економічної діяльності можна застосувати лише дві можливі стратегії – зростання та скорочення чи їх різновиди: бурхливе, повільне зростання, просте відтворення, поступове скорочення, відсікання зайвого, переорієнтація, негайна ліквідація. Потім обрана стратегія реалізується на практиці із здійсненням контролю за її виконанням.

Контроль являє собою сукупність дій, які спрямовані не на констатацію факту невиконання рішення, а на недопущення зриву рішення, тобто на досягнення мети в намічені терміни.

Для обґрунтування планових рішень використовуються так звані традиційні та економіко-математичні методи.

До традиційних методів належать: порівняння, групування, нормативний, розрахунково-аналітичний, балансовий.

До економіко-математичних методів відносяться: економічний, інженерний, статистичний, математичний, методи моделювання та програмування, метод експертних оцінок.

Основою складання бізнес-плану є інформаційне та правове забезпечення економічної ідеї. Інформаційне забезпечення містить у собі дослідження ринкової кон'юнктури, аналіз можливостей і ризиків, вибір предмету діяльності. Правове забезпечення містить у собі правильний вибір організаційно-правової форми підприємства, правове забезпечення операцій, правове забезпечення взаємовідносин з державними органами.

Для більш міцного засвоєння теоретичних положень слід виконати тест №1.1.

Тест №1.1

1. Заповнити пропуски в реченнях.

а) ... – це заздалегідь намічена послідовність здійснення будь-якої програми чи роботи.

б) Прагне до нововведень, самостійна, здійснювана на свій ризик економічна діяльність, організована в межах певної структури, метою якої є отримання прибутку, називається

в) ... – це конфіденційний документ, в якому дається опис основних розділів розвитку підприємства на конкретному ринку.

г) ... містить у собі розробку плану, організацію його здійснення та контроль за його виконанням.

2. Визначити члени поділу поняття «бізнес-проект» за такими підставами поділу:

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| а) за тривалістю здійснення; | 1) мультипроект; |
| б) за ступенем технічної організації та інших видів складності; | 2) будівельний; |
| в) за сферами діяльності; | 3) тимчасовий; |
| г) за розмірами проекту, кількістю учасників і ступеню впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище; | 4) простий; |
| г) за характером предметної діяльності; | 5) дрібний; |
| д) за складом і структурою. | 6) соціальний; |
| | 7) масштабний; |
| | 8) довгостроковий; |
| | 9) міні проект. |

3. Метою бізнес-плану може бути:

- а) Отримання прибутку.
- б) Отримання кредиту.
- в) Інструктаж персоналу підприємства.
- г) Визначення стратегічних і тактичних напрямів і орієнтирів підприємства в бізнесі.
- г) Залучення інвестицій.
- д) Реалізація бізнес-ідеї.
- 4. *Визначити фактори, що впливають на стратегічне планування:*

| | |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------|
| а) фактори внутрішнього середовища; | 1) підбір команди партнерів; |
| б) фактори зовнішнього середовища; | 2) вибір предмету діяльності; |
| | 3) розробка бізнес-плану; |
| | 4) правове середовище; |
| | 5) соціально-культурна обстановка; |
| | 6) біологічне середовище; |
| | 7) механізм збереження підприємницької таємниці; |
| | 8) географічне середовище. |

- 5. *Заповнити пропуски в реченні:*
Існують такі різновиди економічних стратегій: ..., повільне зростання, просте відтворення, поступове скорочення, ..., переорієнтація, негайна ліквідація.
- 6. *Вказати методи обґрунтування планових рішень:*
 - а) Економічний.
 - б) Соціальний.
 - в) Статистичний.
 - г) Нормативний.
 - г) Фізичний.
 - д) Юридичний.
 - е) Балансовий.
 - є) Інженерний.

Практичне заняття 1.1

Бізнес-планування у ринковій системі господарювання

План заняття

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

5. Програмні продукти, які використовуються для розробки та аналізу бізнес-планів.

Запитання для самоконтролю та закріплення матеріалу

1. У чому відмінність бізнес-плану від планів виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства?
2. Роль бізнес-плану в плануванні підприємницької діяльності.
3. Дайте визначення понять „бізнес-планування” та „бізнес-план”.
4. Які функції виконує бізнес-план в ринковій системі господарювання?
5. Назвіть мету розроблення бізнес-плану підприємства, його цілі й завдання.
6. Які основні цілі розроблення бізнес-плану підприємницьких проєктів?
7. Охарактеризуйте зовнішню та внутрішню функції розроблення бізнес-плану.
8. Яка інформація необхідна підприємцю для розробки бізнес-плану й що таке інформаційне поле бізнес-плану?
9. Які джерела інформації для розроблення бізнес-плану підприємства?
10. Надайте загальну характеристику процедури розроблення бізнес-плану.
11. На чому ґрунтується методологічна схема розроблення бізнес-плану підприємства?
12. Надайте характеристику початкової стадії роботи над бізнес-планом.
13. Розгляньте головні принципи бізнес-планування, їх характеристику.
14. Надайте характеристику підготовчої стадії розроблення бізнес-плану.
15. Які методи розрахунку показників бізнес-плану? В чому їхня суть?
16. Надайте характеристику основної стадії розроблення бізнес-плану.
17. Проаналізуйте основні етапи розроблення бізнес-плану як документу.
18. Які існують програмні продукти для розроблення та аналізу бізнес-планів?

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1

1. Концептуальні засади стратегічного планування.
2. На основі структури бізнес-плану та її аналізу побудувати схему розробки бізнес-плану.

Завдання 2

1. Загальні принципи та методологія планування економічних показників.
2. Розробити місію підприємства на основі наданої спеціалізації: виробництво будівельних машин, дорожніх машин, сільськогосподарських машин, верстатів і інструменту, литва тощо.

Завдання 3

1. Організаційна схема процесу бізнес-планування.
2. Оцінити сприятливі можливості та загрози для розвитку підприємства в галузі, обраною окремою мікрогрупою.

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. Бізнес-план – це:
 - а) документ, в якому викладено суть підприємницької ідеї, шляхи і засоби її реалізації, а також подано характеристику ринкових, виробничих, організаційних і фінансових аспектів передбачуваного бізнесу та особливості його управління;
 - б) письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи і засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним;

в) задум (завдання, проблеми) і необхідні засоби його реалізації з ціллю доступу та отримання очікуваного економічного, технологічного, технічного або організаційного результату.

3. У бізнес-плані викладається:

- а) стан країни в цілому;
- б) обраний вид діяльності;
- в) стан охорони праці на підприємстві.

4. Інформаційне поле бізнес-плану – це:

- а) сукупність відомостей, що наведено у бізнес-плані;
- б) інформаційне забезпечення системи управління майбутнім бізнесом;
- в) сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, що забезпечують інформаційні потреби в процесі складання бізнес-плану;
- г) інформація про фактори зовнішнього середовища.

5. Визначте характеристику, яка відповідає внутрішній функції бізнес-плану підприємства:

- а) ознайомити зацікавлені інституції 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.

б. Бізнес-план як комплексний багатофункціональний документ може бути:

- а) інструментом залучення зовнішнього капіталу для реалізації проекту;
- б) засобом делегування повноважень;
- в) способом моделювання системи управління майбутнім бізнесом;
- г) способом попереднього визначення перешкод та запобігання виникненню проблем з реалізації проекту;
- д) засобом координації в часі та просторі діяльності функціональних підрозділів підприємства;

- е) все перераховане вірно.
7. Зовнішньою функцією бізнес-плану є:
- а) опрацювання механізму самореалізації, тобто цілісної, комплексної системи управління реалізацією підприємницького проекту;
 - б) ознайомлення різних суб'єктів ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;
 - в) залучення позичкового капіталу для розвитку підприємства;
 - г) відображення стратегії підприємства.
8. Резюме бізнес-плану – це:
- а) коротка анотація;
 - б) опис змісту;
 - в) короткий вступ;
 - г) короткий огляд найбільш перспективних та значущих аспектів підприємницького проекту;
 - д) все перераховане вірно.
- 9) Визначте, яка з характеристик не відповідає цілям бізнес-планування:
- а) промодельовати систему управління підприємством;
 - б) розвинути управлінські навички робітників підприємства;
 - в) передбачити ускладнення/ризик функціонування підприємства;
 - г) забезпечити процес „комунікації” між підприємством та інституціями зовнішнього середовища його функціонування.
10. Процес розробки бізнес плану:
- а) починається з маркетингових досліджень;
 - б) точно відповідає структурі бізнес-плану;
 - в) виходить лише із загальної логіки викладу.
- 11) Бізнес-план складається у випадку:
- а) створення підприємства;
 - б) ліквідації підприємства;
 - в) створення нового виробництва.
12. Зміст і структура бізнес плану залежить від таких факторів:
- а) цілі його розробки;
 - б) вибраної стратегії бізнесу фірми;
 - в) вибраної форми організації бізнесу;
 - г) специфіки сфери майбутнього бізнесу;
 - д) аудиторії, на яку розрахований бізнес-план.
13. Визначте, який з принципів не відповідає принципам бізнес-

планування:

- а) максимізація прибутку;
 - б) постійність;
 - в) науковість;
 - г) адекватність.
14. Початкова стадія розробки бізнес-плану необхідна, якщо йдеться про:
- а) започаткування нового бізнесу;
 - б) розширення вже наявного бізнесу;
 - в) удосконалення діяльності фірми;
 - г) поточну діяльність фірми.
15. До джерел внутрішньої інформації даних належать:
- а) дані бухгалтерського обліку та звітності;
 - б) дані оперативного обліку та звітності;
 - в) дані статистичного обліку та звітності;
 - г) дані податкового обліку та звітності.
16. Основними завданнями будь-якого бізнес-плану є обґрунтування:
- а) стратегічних альтернатив;
 - б) сильних сторін бізнесу;
 - в) можливості комерційного успіху;
 - г) слабких сторін бізнесу.
17. Визначте, якому методу планування відповідає характеристика як «розрахунок критичних обмежень обсягів господарської діяльності підприємства»:
- а) нормативний;
 - б) цільового прибутку;
 - в) індикативний;
 - г) оптимізацій.
18. Для проекту, який містить радикально нову ідею, що потребує додаткових пояснень, доцільніше скласти резюме:
- а) конспективного (тезового) типу;
 - б) описового (розгорнутого) типу;
 - в) будь-якого типу, оскільки в даному випадку це не має значення.
19. Виробнича інформація необхідна для:
- а) визначення потреби у фінансових ресурсах;

б) вивчення технології виробництва даної продукції;
в) визначення виробничої потужності підприємства на конкретну дату.

20. У бізнес-плані, орієнтованому на залучення інвесторів, слід

підкреслити такі пріоритетні моменти:

- а) спільний потенціал, спільні товари та послуги;
- б) досягнення;
- в) фінансові потоки, активи, стабільне зростання;
- г) стрімке зростання, потенційно великий ринок, команда управлінців;
- д) технічні аспекти.

21. Визначте, якому методу планування відповідає характеристика «розрахунок розміру прибутку, бажаний для підприємства, після чого здійснюється розрахунок ресурсного забезпечення та обсягів діяльності, за рахунок котрих може бути забезпечено цей прибуток»:

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

22. Робота над бізнес-планом проходить у три стадії:

- а) зародження, розквіт, занепад;
- б) початкова, підготовча, основна;
- в) підйом, розвиток, спад.

23. Встановіть, якому методу планування відповідає характеристика «проведення випробувань для визначення необхідних даних для розрахунку тих чи інших планових показників»:

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

24. Предмет бізнесу необхідно розглядати з точки зору:

- а) виробника;
- б) споживача;
- в) держави;
- г) конкурентів.

25. Електронний пакет «Альт-Інвест» базується на:

- а) графіках;
- б) діаграмах;
- в) електронних таблицях;
- г) таблицях Бевза.

26. Відмінною рисою PROPSPIN є:

- а) інтегрування;
- б) простота у використанні;
- в) швидкість роботи;
- г) обмеженість засобів управління бюджетом.

27. Недоліком системи «Project Expert» вважають:

- а) системність даних;
- б) обмеженість засобів управління бюджетом;
- в) складність у використанні;
- г) уповільнена робота.

Практичне заняття 1.2

Методологія та організація планування. Стратегічне планування та бізнес-план.

План заняття:

1. Планування як область знання.
2. Типи планування та види планів.
3. Підходи до організації планування.
4. Принципи планування.
5. Зміни та невизначеність у сучасному бізнесі.
6. Сутність стратегічного планування.
7. Сутність бізнес-плану, його цілі та завдання.
8. Характеристики процесу бізнес-планування.
9. Роль і значення бізнес-планування для малого та середнього бізнесу.

Мета заняття: вивчення методології та організації планування; розглядається предмет і об'єкт планування; планування як функція управління; типи планування та види планів; класифікація типів планування; директивне та індикативне планування; довгострокове, короткострокове та середньострокове планування; планування за типом планових рішень: стратегічне, тактичне та оперативне; підходи до організації планування; нова парадигма планування; впровадження планування в організаціях; принципи планування: цілеспрямованість,

цілісність і повнота, гнучкість системи планування, актуальність, ефективність, принцип участі, принцип безперервності, принцип холізму (єдності). Вивчити рівні невизначеності в бізнесі; стратегічне планування як процес; корпоративну стратегію; функціональну стратегію; цілі та завдання бізнес-плану; значення бізнес-плану в умовах ринку.

8. Дайте визначення та поясніть суть процесу стратегічного планування.

9. Назвіть основні види стратегій.

10. У чому полягає основна дилема планування?

11. Дайте визначення бізнес-плану та бізнес-планування.

12. Які цілі й задачі дозволяє вирішувати бізнес-план?

13. Назвіть основні вимоги, котрі пред'являються до бізнес-планування.

14. Чому стратегічне планування має важливе значення для малого бізнесу?

15. Назвіть бар'єри, що перешкоджають широкому застосуванню стратегічного планування в малому бізнесі.

Тести

1. Завдання планування – зведення до мінімуму ... підприємництва.

2. Знайдіть відповідність:

| | |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| принцип гнучкості | можливість змін у результаті непередбачених обставин |
| принцип ефективності планів | порівняння результатів і витрат, пов'язане з реалізацією плану |
| принцип узгодження за часом | необхідність створення взаємозв'язаної мережі основних і допоміжних планів |

3. «Гнучке планування» дає можливість

а) збільшити обсяг виробництва;

б) збільшити обсяг продажів;

в) адекватно реагувати на зміну зовнішнього середовища.

4. Принцип «гнучкості» дає можливість передбачити ... в випадку непередбачених обставин.

5. Знайдіть відповідність:

1. Стратегія інвестування

а) Створення нового продукту

2. Стратегія вичерпання

б) Вихід з займаного ринку

3. Селективна стратегія

в) Модернізація продукції

6. Вихідною точкою для планування виробничої програми є:

а) обсяг закупівель;

б) виробничі можливості підприємства;

в) прогноз збуту.

7. Знайдіть відповідність:

| | |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1. Стратегічний план | а) визначення довгострокових цілей і шляхів їх розвитку |
| 2. Бізнес-план | б) обґрунтування доцільності реалізації окремих проектів |
| 3. Цільова програма | в) спосіб вирішення конкретних завдань у різних сферах діяльності |

8. Детальне опрацювання аспектів діяльності підприємства здійснюється в планах:

а) стратегічних;

б) оперативних;

в) фінансових;

г) середньострокових.

9. Які методи можуть використовуватися при плануванні на підприємстві:

а) балансовий;

б) абстрактно-логічний;

в) нормативно-ресурсний;

г) варіантний;

г) порівняльний;

д) економіко-математичний;

е) програмно-цільовий;

є) маркетинговий;

ж) екстраполяції.

10. З якого розділу починається розробка плану організаційно-господарського устрою:

а) перспектив розвитку раціональної системи господарства;

б) перспектив соціального розвитку колективу;

в) бізнес-плану.

Тема 2

ЗМІСТ БІЗНЕС-ПЛАНУ. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА (РЕЗЮМЕ)

При розробці бізнес-плану в ньому рекомендується передбачити низку розділів. Перший з них – загальна характеристика підприємства чи резюме.

При вивченні цієї теми важливо виділити такі питання:

1. Загальна характеристика підприємства (резюме).

2. Дані про прогнозовані обсяги продажів, плановані витрати, очікувану виручку, річні норми чистого прибутку, період окупності вкладених коштів, прибутковість інвестицій.

Вивчивши тему, студент повинен вміти правильно скласти резюме бізнес-плану і впевнено розв'язувати задачі для грамотного складання загальної характеристики підприємства (резюме).

Розділ «Резюме» являє собою загальну характеристику підприємства, в якому, крім його реквізитів, викладені основні положення всіх наступних розділів бізнес-плану.

У резюме повинні бути представлені:

- дані про створення та реєстрацію підприємства, юридична адреса, контактні телефони керівників підприємства;
- основні цілі та стратегія підприємства;
- склад конкретних заходів, які необхідні для реалізації обраної стратегії;
- характерні умови роботи підприємства.

В даному розділі необхідно дати відповіді на такі питання:

- Чим буде займатися фірма в планований період?
- Чим пропонувані фірмою товари (послуги) краще за інших?
- Які прогнозовані обсяги продажів, плановані витрати, очікувана виручка, річна норма чистого прибутку, рівень прибутковості інвестицій, період окупності вкладених коштів?

Резюме фактично є рекламою бізнес-плану, тому особливо ретельно треба підходити до його складання.

На титульному аркуші бізнес-плану необхідно вказати, що наведена в даному бізнес-плані інформація носить конфіденційний характер і являє собою підприємницьку таємницю.

Основні формули до теми 2

1. Валовий прибуток визначається за формулою

$$b = D_1 - D,$$

де b – валовий прибуток (грн.);

D_1 – виручка від продажів (грн.);

D – авансований капітал (витрати виробництва) (грн.).

2. Чистий прибуток визначається за формулою:

$q = b$ – податки, відсотки за кредит, орендна плата та інші виплати, де q – чистий прибуток (грн.)

3. Формула визначення норми чистого прибутку (рентабельність):

$$p = q \times 100\% : D,$$

де p – норма чистого прибутку (рентабельність), %.

4. Формула обчислення річної норми чистого прибутку:

$$P = p \times \omega,$$

де P – річна норма чистого прибутку (%:рік);

ω – частота обороту повного капіталу в рік.

5. Авансований капітал (D) можна представити у вигляді:

$$D = Z_c + Z_v \text{ або } D = Z_c + k \times V,$$

де Z_c – постійні витрати, умовно незалежні від обсягу виробництва;

Z_v – змінні витрати (грн.);

V – об'єм виробництва товару (шт., м³, т і ін.);

k – коефіцієнт пропорційності (грн.: од. обсягу виробництва).

6. Змінні витрати пропорційні обсягу виробництва:

$$Z_v = k \times V.$$

7. Виручка від продажів розраховується за формулою

$$D_1 = \Pi \times V,$$

де Π – ціна одиниці товару (грн.: од. виміру).

Практично можна закріпити матеріал, виконавши задачі №2.1-2.4 і пройшовши тест №2.1.

Задачі

Задача 2.1

Авансований капітал становить 800 тис. грн. Виручка від продажів – 1200 тис. грн. Сума податків становить 20% від валового прибутку. Частота обороту повного капіталу дорівнює 0,5 об. рік. Визначити річну норму чистого прибутку.

Задача 2.2

Річна норма чистого прибутку дорівнює $20\% \times \text{рік}$ – 1. Частота обороту повного капіталу дорівнює $2/3$ об. рік. Чистий прибуток підприємства становить 60 тис. грн. Визначити авансований капітал.

Задача 2.3

При виробництві якогось товару обсягом 4 тис. тон постійні витрати склали 600 тис. грн. Змінні витрати при цьому склали 800 тис. грн. Чи можливо при ціні реалізації товару 250 грн. за тону не опинитися в збитку?

Задача 2.4

Валовий прибуток дорівнює 400 тис. грн. при обсязі випуску продукції 20000 шт. Ціна одиниці товару – 120 грн. шт. Змінні витрати становлять 1500 тис. грн. Визначити постійні витрати.

Тест 2.1

1. Виділити основні характеристики підприємства, котрі слід вказати в резюме бізнес-плану:

- зведений баланс активів і пасивів підприємства;
- характерні умови роботи підприємства;
- дані про створення та реєстрацію підприємства, контактні телефони керівників;
- джерела отримання інформації;
- прогнозовані основні економічні показники розвитку підприємства;
- фактори конкурентоспроможності передбачуваних товарів або послуг.

2. Вказати одиницю виміру норми чистого прибутку:

- гривня;
- відсоток;
- одиниця виміру обсягу продукції;
- безрозмірна величина.

Практичне заняття 2.1

Галузь, підприємство, продукт (послуги) та ринок.

План заняття

- Галузь, загальна характеристика підприємства та його продукції (послуг).
- Опис базових галузевих параметрів.
- Дослідження ринку.

4. Методи прогнозування обсягів продажу.

Запитання для самоконтролю та закріплення матеріалу

- У чому полягає мета й основні цілі розроблення розділу „Галузь, підприємство та його продукція”?
- Виявити відмінність ринків у залежності від їх класифікації.
- Які питання висвітлюються у розділі „Галузь, підприємство та його продукція”?
- Які існують види конкуренції?
- Яку характеристику доцільно навести про підприємство?
- Які джерела використовуються для дослідження ринку обраної галузі виробництва?
- Визначити фактори впливу на конкуренцію.
- Розкажіть, яку інформацію варто подати про підприємство додатково у випадку розроблення бізнес-плану створення нового чи діючого підприємства?
- Що таке сегментація ринку та за якими ознаками вона здійснюється?
- В якій послідовності здійснюється аналіз та оцінка конкурентної ситуації на ринку продукції підприємства?
- Що ви знаєте про інформацію, котру повинна містити характеристика продукції (послуг) підприємства?
- З чого починається розробка нового товару та які рівні проходить?
- Здійснити ідентифікацію споживачів, їх потреб та поведінки.
- Охарактеризуйте суть поняття та необхідність обґрунтування етапів життєвого циклу продукції (послуги) підприємства.
- Які типи конкурентних переваг може використовувати підприємець?
- Чи доцільно враховувати сезонність збуту продукції (надання послуг)?
- Які фактори необхідно враховувати при аналізі потреб споживачів?
- Як дослідити попит населення на продукцію?
- Проаналізуйте методику врахування сезонності попиту?
- За якими показниками потрібно розглядати конкурентоспроможність власного підприємства?
- Як можна розрахувати й описати у бізнес-плані вплив

чинників на споживання продукції (послуг) підприємства?

22. Що таке місткість ринку та як вона поділяється за ступенем насиченості?

23. Назвіть основну мету опису базових галузевих параметрів.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1.

Визначити: а) на скільки відсотків зміниться обсяг продажу продукції, якщо ціна зросте з 120грн. на 10%, а коефіцієнт еластичності становить 0,27; б) на скільки відсотків знизиться ціна на продукцію, якщо обсяг виробництва зросте на 6%, ціна продукції становить 100грн. за шт., а коефіцієнт еластичності становить 0,27; в) визначити коефіцієнт еластичності продукції, якщо при збільшенні обсягу виробництва з 600тис.шт. до 680тис.шт. ціна знизиться на 5%.

Завдання 2.

Використовуючи дані таблиці „Розподіл ринкових часток підприємств”, визначте:

- рівень інтенсивності конкуренції на ринку (з використанням індексу Герфінделя-Гіршмана);

- темп зростання/скорочення ринку.

Розподіл ринкових часток підприємств

| Підприємство | Частка ринку за роками, % | | | | Частка ринку в квадраті | | | |
|-----------------------------|---------------------------|-------|-------|-------|-------------------------|-------|-------|-------|
| | 1 рік | 2 рік | 3 рік | 4 рік | 1 рік | 2 рік | 3 рік | 4 рік |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | 52,3 | 38,3 | 28,5 | 25,8 | | | | |
| 2 | – | – | – | 7,2 | | | | |
| 3 | 9,8 | 14,4 | 10,8 | 8,5 | | | | |
| 4 | 11,9 | 18,6 | 28,3 | 29,7 | | | | |
| 5 | 17,6 | 24,4 | 27,9 | 23,9 | | | | |
| 6 | 2,0 | 1,2 | 2,7 | 3,6 | | | | |
| 7 | 4,1 | 1,8 | 0,7 | 0,4 | | | | |
| 8 | 1,0 | 0,7 | 0,4 | 0,3 | | | | |
| 9 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | | | | |
| 10 | 1,2 | 0,5 | 0,6 | 0,5 | | | | |
| Разом | 100 | 100 | 100 | 100 | | | | |
| Місткість ринку, млрд. грн. | 24,3 | 28,8 | 31,2 | 36,3 | | | | |

Розбийте конкурентів на дві групи, за параметром ринкова частка яких станом на останній рік перевищує середню ринкову. Заповніть таблицю “Середня частка та дисперсія груп конкурентів. Темпи приросту ринкових часток і відхилення від дисперсії конкурентів”.

Побудуйте матрицю “Розмір ринкової частки – темп зростання ринкової частки”.

Зробіть необхідні висновки.

Середня частка та дисперсія груп конкурентів. Темпи приросту ринкових часток і відхилення від дисперсії конкурентів

| Підприємство | Середня частка ринку | Відхилення від середньої ринкової частки в групі | Темпи приросту ринкової частки (Т _г) |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Сильні підприємства, частка ринку котрих перевищує середню ринкову | | | |
| ... | | | |
| Значення для групи | | Дисперсія групи = | |
| Слабкі підприємства, частка ринку яких не перевищує середню ринкову | | | |
| ... | | | |
| Значення для групи | | Дисперсія групи = | |
| Середня частка | | | |

Завдання 3.

Проведіть демографічну сегментацію ринку. Для наочного зображення результат відобразіть графічно.

Завдання 4.

Визначити приріст обсягу придбання у вартісному (у національній валюті) та кількісному виразі автомобілів на основі такої інформації:

кількість населення в базовому році 50млн.чол.;

кількість населення в плановому році – 49,8млн.чол.;

курс валюти – 24,0грн. за 1\$;

частка та середня ціна автомобілів за маркою виробника на ринку автомобілів становить:

«Mercedes» – 15% за середньою вартістю авто 45тис.\$;

«Reno» – 8% за середньою вартістю авто 35тис.\$;

«BMW» – 18% за середньою вартістю авто 37тис.\$;

«Wolsvagen» – 14% за середньою вартістю авто 30тис.\$;

«Shkoda» – 25% за середньою вартістю авто 11тис.\$;

інші марки автомобілів – 20% за середньою вартістю авто 8тис.\$.

При цьому, в плановому році частка автомобілів «Mersedes» зросте на 2%, автомобілів «Shkoda» – на 3%, а «BMW» та інших марок знизиться відповідно на 4 та 1% (частка «Reno» та «Wolsvagen» на ринку залишиться незмінною). Разом з цим, в плановому році придбання автомобілів з розрахунку на 100тис.чол. зросте з 100 автомобілів до 106.

Завдання 5.

Товар – авторучка кулькова з набором стержнів. Показники якості: надійність, довговічність, можливість і простота заміни стержня, ціна, дизайн, чистота, якість письма, наявність або відсутність гарантії, термін гарантії. Проранжуйте дані показники з точки зору їх значення для споживача.

Тести

1. Питання про конкурентну позицію фірми розглядається в такому розділі бізнес-плану:

- а) «Фінансовий план»;
- б) «Маркетинг-план»;
- в) «Дослідження ринку»;
- г) «Галузь, фірма та її продукція».

2. Які з наведених характеристик найповніше відображають питання, котрі необхідно висвітлити під час характеристики підприємства у розділі „Галузь, підприємство та його продукція“:

- а) форма власності; наявність приміщень і виробничих потужностей; розмір потреби в 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?

3. При спаді виробництва потрібно:

а) вибирати ті товари, виробництво котрих вимагає мінімальної кооперації й поставок із сторони;

б) вибирати ті товари, виробництво котрих вимагає максимальної кооперації й поставок із сторони;

в) вибирати ті товари, де немає взаємозамінності вихідної сировини й матеріалу;

г) вибирати ті товари, де досяжна широка взаємозамінність вихідної

сировини й матеріалу

д) відповіді а) та в) вірні;

е) відповіді а) та г) вірні.

4. Перспективи розвитку бізнесу фірми розкриваються в:

- а) резюме;
- б) розділі «Галузь, фірма та її продукція»;
- в) розділі «Маркетинг-план»;
- г) розділі «Виробничий план»;
- д) розділі «Дослідження ринку».

5. Назвіть, яку з характеристик не доцільно вводити до питань, котрі потрібно висвітлити у процесі 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.

б) Пророблений варіант ідеї, виражений значимими для споживача поняттями це:

- а) товар у реальному виконанні;
- б) задум товару;
- в) товар із супроводом.

7. Сегментація ринку – це:

- а) визначення основних способів задоволення попиту потенційних споживачів;
- б) розподіл споживачів на певні групи;
- в) визначення тенденцій розвитку ринку;
- г) вибір каналу просування товару;
- д) одна з найпоширеніших стратегій ціноутворення.

8. Яку з характеристик не доцільно вводити до питань, котрі варто висвітлити під час опису галузевих параметрів у розділі „Галузь, підприємство та його продукція”:

а) складання матриці „Аналіз загальноекономічних галузевих чинників”;

б) прогноз тенденцій розвитку галузі;

в) розкриття поведінки підприємства у галузі;

г) динаміка обсягів продажу в галузі?

9. Що розуміють під диференціацією:

а) орієнтацію зусиль підприємства на якусь групу споживачів або на обмежену частину асортиментів продукції, чи на специфічний географічний ринок;

б) здатність підприємства розробляти, виробляти й реалізовувати товар при менших витратах, ніж конкуренти;

в) здатність підприємства виділятися серед конкурентів, пропонуючи товар, що помітно відрізняється чи високим рівнем якості, чи нестандартним набором властивостей, що реально цікавлять покупця.

10. Матриця вибору місцезнаходження фірми має враховувати:

а) основні фактори розміщення фірми та їхню рейтингову оцінку;

б) основних конкурентів фірми та рейтингову оцінку їхнього місцезнаходження;

в) ключові фактори успіху бізнесу та встановлення конкурентної позиції своєї фірми проти головних конкурентів;

г) немає правильної відповіді.

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

а) рівень конкуренції в галузі й стадія розвитку галузі;

б) рівень конкуренції в галузі та кількість конкурентів;

в) стадія розвитку галузі й обсяг інвестицій у галузь;

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

12. Місткість ринку продавця визначається:

а) сумою товарних ресурсів, що є у розпорядженні підприємств, включаючи залишки товарів і сировини;

б) контингентом споживачів, на яких орієнтується підприємство в своїй діяльності;

в) як сума обсягів попиту населення і підприємств (установ,

організацій), а також приїжджого населення;

г) відповіді а) та б) вірні;

д) всі відповіді вірні.

13. Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів дає змогу:

а) порівняти сильні й слабкі сторони фірми з потенційними зовнішніми сприятливими можливостями та загрозами бізнесу;

б) визначити сильні та слабкі сторони конкурентів та врахувати їх помилки в процесі створення власного бізнесу;

в) оцінити конкурентну позицію своєї майбутньої фірми та виділити найсильніших і найслабкіших конкурентів;

г) всі відповіді правильні.

14. Індекс Герфіндаля-Гершмана розраховують як:

а) суму ринкових часток конкурентів;

б) добуток ринкових часток конкурентів;

в) різницю квадратів ринкових часток конкурентів;

г) суму квадратів ринкових часток конкурентів.

15. Що не є етапом дослідження та оцінки факторів конкуренції:

а) виявлення діючих і потенційних конкурентів;

б) аналіз показників діяльності, цілей і стратегій конкурентів;

в) вивчення попиту, що формується, тобто попиту на певні види продукції (послуги), котрі ще чітко не визначені;

г) виявлення слабких і сильних сторін діяльності конкурентів.

16. У параграфі «Оцінка впливу зовнішніх факторів» мають бути стисло висвітлені:

а) рівень конкуренції;

б) питання патентного захисту продукції;

в) майбутні конкуренти;

г) екологічні та санітарні фактори, що можуть вплинути на збут продукції.

17. На ринку присутні конкуренти з такими ринковими частками: 1-ше підприємство – 25%; 2-ге та 3-тє – по 20%; ще 5 підприємств – по 7%. Дійдіть висновку щодо рівня конкуренції на ринку.

а) ринок монополізований;

б) ринок нормальної конкуренції;

в) ринок із низьким рівнем конкуренції;

г) ринок олігополізований.

18. Швидкість обертання товарів – це:

- а) відношення обсягу реалізації до середньої вартості товарних запасів;
- б) відношення прибутку до собівартості продукції;
- в) відношення обсягу реалізації до середньорічної вартості основних і обігових коштів.

19. Кожний сегмент ринку має відповідати таким вимогам:

- а) відображати особливі потреби споживачів;
- б) бути досяжним для фірми;
- в) бути однорідним за потребами, пріоритетами, купівельної спроможністю клієнтів;

г) відображати можливості споживачів.

20. Який етап завершує внутрішню логіку розроблення розділу „Дослідження ринку”:

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

21. Який з перерахованих нижче показників може використовуватися для оцінки стадії життєвого циклу галузі:

- а) прихильність клієнтів до торгової марки;
- б) вертикальна інтеграція;
- в) ступінь ринкового ризику;
- г) патенти на технології та продукти.

22. Коли продукт бізнесу призначено для виробничого споживання, сегментацію ринку здійснюють за такими критеріями:

- а) тип підприємства (сфера діяльності);
- б) циклічність ділової активності;
- в) соціально-економічні ознаки;
- г) обсяги мінімальної партії поставки.

23. У чому полягає принципова відмінність якісних методів прогнозування обсягів продаж продукції (надання послуг) підприємства порівняно з кількісними методами:

- а) якісні методи ґрунтовані на інформації, отриманій унаслідок досвіду, знань та інтуїції дослідника;

- б) якісні методи дають змогу врахувати не лише обсяги продаж, а й рівень якості обслуговування покупців;

- в) якісні методи ґрунтовані на математичних розрахунках;
- г) якісні методи використовують у ситуаціях, коли прийняті в певний момент часу управлінські рішення залежать від рішень, прийнятих раніше, і визначають сценарії подальшого розвитку подій?

24. Конкурентоспроможність – це:

- а) змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринки збуту, джерела сировини;

- б) властивість товару, послуги суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні із присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин;

- в) становище на ринку, при котрому можливі ускладнення при вступі в нього й виході, обмежений доступ до інформації, обмежене число покупців і продавців.

25. Об'єктивним часом спостереження за зміною кон'юнктури ринку є:

- а) час, до якого відносяться дані спостереження;
- б) час, протягом якого здійснюється реєстрація даних.

26. Метод рівня споживання, який використовують для прогнозування обсягів продажу продукції (надання послуг), ґрунтований на:

- а) прийнятті за еталон фактичних даних одного ринку для іншого;
- б) використанні інформації про норми та нормативи споживання населенням товарів (послуг);

- в) змінах у попиті залежно від зміни доходів споживачів або цін на товари (послуги);

- г) експертному оцінюванні найімовірніших обсягів продаж.

27. Галузь – це:

- а) сукупність підприємств і організацій, для котрих характерна спільність продукції, що випускається, технології виробництва, основних фондів і професійних навичок працюючих;

- б) частина цільового ринку з однорідними вимогами споживачів до товару, виробленому постачальниками продукції, чи за іншими ознаками;

- в) сукупність підприємств і організацій, які знаходяться в одному регіоні.

28. Критичним моментом дослідження є:

- а) час, протягом якого здійснюється спостереження;

б) момент часу, станом на який здійснюється реєстрація даних.
29. Метод аналізу часових рядів для прогнозування обсягів продажу продукції (надання послуг) ґрунтований на:

а) прийнятті за еталон фактичних даних одного ринку для іншого;
б) змінах у попиті залежно від зміни доходів споживачів чи цін на товари (послуги);

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

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

30. Еластичність пропозиції – це:

а) зв'язок між попитом і пропозицією;
б) зв'язок між змінами в цінах на товар і обсягах його пропозиції;
в) це процес, який характеризує, на скільки відсотків може змінитися попит на даний товар на ринку при зміні ціни його на один відсоток.

Практичне заняття 2.2

Методичне та інформаційне забезпечення планування. Бізнес-ідея як інноваційний задум.

План заняття:

1. Методи планування та прогнозування.
2. Інформаційне забезпечення планування.
3. Планові показники, норми та нормативи.
4. Поняття бізнес-ідеї.
5. Джерела та методи вироблення бізнес-ідей.
6. Зміст бізнес-ідеї та способи її подання.
7. Презентація бізнес-ідеї.

Мета заняття: вивчити методи стратегічного та міжнародного планування, котрі використовуються в зарубіжній практиці: метод STER-аналізу, SWOT-аналізу, галузевий аналіз, аналіз стратегічних груп, аналіз вартісних ланцюжків, конкурентний аналіз, аналіз споживачів; методи прогнозування; методу планування ЮНІДО; інформаційне забезпечення планування; інформацію, що використовується при плануванні; джерела інформації; планові показники, норми та нормативи. Вивчити бізнес-ідею – як концепцію бізнесу; формування та джерела вироблення бізнес-ідеї; методи, що оцінюють нові ідеї; методи

творчого вирішення проблем; способи представлення бізнес-ідеї; механізм отримання ідеї; структуру презентації бізнес-ідеї.

Форма проведення заняття: усне опитування за лекційним матеріалом, підготовка доповідей і їх обговорення в формі наукової дискусії, есе.

Теми доповідей з оформленням презентації:

1. Класифікація бізнес-планів: за програмними цілями розробки, об'єктом планування, кінцевим споживачем, за тривалістю вирішуваних завдань і складності проекту.

2. Класифікація бізнес-планів: за програмними цілями розробки, умовами конфіденційності, гнучкістю планів, стадіями розвитку організації та проекту на момент складання бізнес-плану, обсягом, особливостями оформлення, за підходом до розробки й використовуваних програм фінансового моделювання.

3. Методи бізнес-планування: економічного аналізу, балансовий, нормативний, економіко-математичний і прогнозний.

4. Рекомендації з написання бізнес-плану.

Тема реферату:

Аксіоми та психологічні правила, котрі необхідно застосовувати при розробці чи переробці бізнес-плану.

Есе:

У чому суть нормативного методу планування й для яких задач він може бути використаний? Наведіть приклади. Яке ваше ставлення до такого джерела отримання нових ідей, як аналіз і оцінка продукції конкурентів? Наскільки ефективний метод аналізу та оцінки продукції конкурентів і чому?

Складіть список потенційних проблем сервісного центру з ремонту складної побутової техніки. Яким чином результати аналізу інвентарного списку «слабких місць» можуть допомогти підприємцю, котрий хоче відкрити сервісний центр з ремонту складної побутової техніки?

Завдання для самостійної роботи. Підготувати відповіді на питання:

1. Чим відрізняється сценарій від прогнозу в плануванні?
2. В яких типах планування й для розв'язання яких задач використовується балансовий метод?
3. Які типи задач у плануванні можна розв'язувати за допомогою методів динамічного імітаційного моделювання?

4. Що являє собою проект і що розуміють під інвестиційний проектом?
5. Які роль і значення методики ЮНІДО для здійснення техніко-економічного обґрунтування проекту та розробки бізнес-плану?
6. У чому принципова відмінність інформації від даних?
7. Які методи використовують для отримання аналітичної інформації?
8. Перерахуйте відомі вам класифікації та види показників.
9. Які джерела отримання внутрішньої та зовнішньої інформації в плануванні?
10. Чим відрізняються норми від нормативів?
11. У чому суть бізнес-ідеї?
12. Які основні джерела отримання бізнес-ідей?
13. Які методи дозволяють відшукати бізнес-ідею?
14. На основі яких показників можна судити про перспективність бізнес-ідеї?
15. Що необхідно залучити до представлення бізнес-ідеї?

Тема 3

ЗМІСТ БІЗНЕС-ПЛАНУ. ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВАРІВ (ПОСЛУГ)

При вивченні даної теми важливо виділити такі питання:

1. Опис і наочне зображення товарів.
2. Основне рівняння вимірювань. Стандарт вимірюваної величини.
У цьому розділі дається опис усіх товарів (послуг), які підприємство пропонує покупцеві. При цьому необхідно відповісти на такі питання:
 - Які товари (послуги) будуть пропонуватися? (Найменування товарів, їх опис, характеристики, наочне зображення зразків).
 - Які потреби покликані задовольняти запропоновані товари (послуги)?
 - Наскільки запропоновані товари (послуги) відповідають вимогам стандартизації та сертифікації?
 - Чи дорогі ці товари (послуги), і як часто вони користуються попитом споживачів?
 - Як довго ці товари будуть продаватися на ринку?
 - На яких ринках і яким чином вони будуть продаватися?

- Що є основною перевагою пропонованих товарів (послуг), а в чому їх недоліки?
- Чи враховується думка споживачів при розробці нових товарів (послуг) або при удосконаленні старих?
- Як буде організоване після продажне обслуговування даних товарів (послуг)?

Основні формули до теми 3

1. Основне рівняння вимірювань:

$$Q = X \times [Q],$$

де Q – значення величини;

X – числове значення вимірюваної величини в прийнятій одиниці;

$[Q]$ – обрана одиниця виміру.

2. Обчислення абсолютної похибки вимірювання:

$$\Delta X_n = |X_n - X_0|,$$

де ΔX_n – абсолютна похибка n -го виміру вимірюваної величини (од. виміру вимірюваної величини);

X_n – значення n -ного вимірювання вимірюваної величини;

X_0 – істинне значення вимірюваної величини.

3. Обчислення відносної погрішності виміру:

$$\delta_n = \Delta X_n \times 100\% : X_0,$$

де δ_n – відносна похибка n -ного виміру вимірюваної величини (%).

4. Вибіркова середня вимірюваної величини:

$$X_b = (X_1 + X_2 + \dots + X_n) : n,$$

де X_b – середнє арифметичне значення (вибіркова середня) величини;

X_1, X_2, \dots, X_n – значення n -вимірів вимірюваної величини;

n – кількість вимірювань.

5. Вибіркова дисперсія вимірюваної величини (D_b):

$$D_b = \sum_{i=1}^n (X_i - X_b)^2 : n.$$

6. Вибіркове середньоквадратичне відхилення (стандарт) вимірюваної величини розраховується за формулою

$$\sigma_\epsilon = \sqrt{D_\epsilon}.$$

7. Розрахунок генеральної частки дефектних виробів:

$$q_0 = d : N,$$

де q_0 – генеральна частка дефектних виробів (частки од.);

d – число дефектних виробів в партії обсягом N виробів.

Для кращого засвоєння теми необхідно виконати наведені задачі №3.1-3.6 і пройти тест №3.1.

Задачі

Задача 3.1

На ринку ціна золота 583 проби становить 486,40€ за унцію. Використовуючи основне рівняння вимірювань, виразити ціну золота в одиниці виміру грн. г. Обмін євро здійснюється за курсом: 1€=29,80 грн. Одна унція дорівнює 28,35 г.

Задача 3.2

Нафта продається зарубіжним партнерам за ціною 10566 грн. м³. Виразити ціну нафти в доларах США за барель. Обмін долара проводиться за курсом: 1\$=25,70 грн. Один барель дорівнює 158,988 дм³.

Задача 3.3

Істинне значення діаметру поршня дорівнює 56,2 мм. Чотири виміри діаметру поршня дали такі результати в мм: 55,8; 56,0; 56,6; 56,3. Визначити вибіркочку середню діаметру поршня, абсолютну та відносну похибки вибіркової середньої від істинного значення діаметру поршня.

Задача 3.4

Визначити вибіркочку середньоквадратичне відхилення чотирьох вимірів діаметру поршня, наведеного в задачі 3.3.

Задача 3.5

Число дефектних виробів у партії обсягом 2400 штук дорівнює 60. Визначити генеральну частку дефектних виробів у партії.

Задача 3.6

Генеральна частка дефектних виробів у партії обсягом 6000 штук дорівнює 0,12. Визначити число дефектних виробів.

Тест 3.1

1. Виділити необхідні дані, які мають бути внесені в розділ *бізнес-плану* «Характеристика товарів-послуг».

- інформація про рекламну діяльність;
- список назв пропонуваніх товарів (послуг);
- відповідність пропонуваної продукції вимогам стандартизації і сертифікації;
- плани конкурентів стосовно збільшення обсягів продажів товарів (послуг);
- основні етапи виробництва пропонуваніх товарів (послуг).

2. *Стандарт вимірюваної величини є:*

- вибіркочку дисперсію величини;
- середнє арифметичне значення вимірюваної величини;
- вибіркочку середньоквадратичне відхилення вимірюваної величини;
- відносну похибка вимірювання.

Практичне заняття 3.1

Планування економічної діяльності. Загальна структура та короткий зміст *бізнес-плану*

План заняття:

- Етапи планування економічної діяльності підприємства.
- Показники планування економічної діяльності.
- Бізнес-план економічного проекту.
- Титульний лист.
- Зміст.
- Резюме.
- Короткий зміст.

Мета заняття вивчити: етапи планування економічної діяльності; торговельний оборот, експорт, імпорт, торговельне сальдо; витрати підприємства при здійсненні економічної діяльності. Приклад заповнення «Титульного листа *бізнес-плану*»; приклад складання «Резюме»; складання короткого змісту (виконавського резюме); обмеження за обсягом *бізнес-плану*.

Форма проведення заняття: усне опитування за лекційним матеріалом, есе, обговорення рефератів і доповідей, тестування.

Теми доповідей з оформленням презентації

- Особливості формування прибутку при економічній діяльності.
- Структура витрат при економічній діяльності. Планові та незаплановані витрати.
- Стадії життєвого циклу інвестиційного проекту. Життєздатність проекту.
- Етапи інвестиційного *бізнес-планування*.
- Етапи розробки *бізнес-плану*.
- Структура різних *бізнес-планів*.
- Меморандум конфіденційності та *бізнес-пропозиція* (анотація).
- Оформлення *бізнес-плану*.

Есе:

Розробіть бізнес-ідею виходу організації на ринок. Наведіть приклад успішної бізнес-моделі будь-якої з відомих вам компаній, що діють в даний час на ринку.

Проведіть комплексний критичний аналіз бізнес-моделі компанії, використовуючи запропоновану схему з шести основних питань. Чи є ця модель оригінальна та інноваційна?

Оцініть діючу модель компанії з точки зору її повноти, логічності та внутрішньої узгодженості, можливостей для забезпечення прибутку.

Теми рефератів:

1. Угоди з обміну результатів творчої діяльності.

2. Угоди купівлі-продажу патентів.

Завдання для самостійної роботи. Підготувати відповіді на питання:

1. Яка структура комерційних витрат при економічній діяльності?

2. У чому сутність бізнес-моделі та які її основні елементи?

3. Які вимоги пред'являються до розробки бізнес-моделі?

5. Які критерії можна використовувати для оцінки бізнес-моделі та її складових?

6. Яка послідовність робіт при підготовці до процесу розробки бізнес-плану?

7. Які вимоги пред'являються до структури бізнес-плану?

8. Яким вимогам повинен відповідати професійно підготовлений бізнес-план?

Тести:

1. До основних операцій купівлі-продажу послуг не відносяться:

а) угоди з надання інжинірингових послуг;

б) орендні угоди;

в) транспортно-експедиторські послуги;

г) угоди з надання консультаційних послуг;

д) все перераховане.

2. Мета оперативного виробничого планування – забезпечити виконання плану ... продукції в установлені терміни.

3. Мереживне планування – метод, заснований на ... зображенні комплексу робіт у їх логічній послідовності та взаємозв'язку.

4. Сукупність стратегій, спрямованих на модернізацію продукції, що випускається і вдосконалення виробництва, відносяться до виду ... стратегій.

5. Майбутні дії безпосередньо в сфері виробництва та збуту визначаються в результаті ... планування.

6. Для розв'язання конкретних задач у різних сферах діяльності підприємства розробляються ... програми.

7. Для обґрунтування доцільності здійснення окремих проектів розробляється

8. Головна мета бізнес-плану це:

а) випуск запланованого обсягу продукції;

б) розширення підприємницької діяльності;

в) отримання прибутку.

9. Головна мета бізнес-плану це:

а) випуск запланованого обсягу продукції;

б) розширення підприємницької діяльності;

в) отримання прибутку.

10. «Гнучке планування» означає можливість:

а) збільшити обсяг виробництва;

б) збільшити обсяг продажів;

в) адекватно реагувати на зміну зовнішнього середовища.

11. Яке місце займає планування на підприємствах в умовах ринку:

а) слабо використовується;

б) межі планування обмежені;

в) роль планування зростає, оскільки з його допомогою визначаються стратегічні та поточні цілі розвитку, засоби їх реалізації в умовах невизначеності зовнішнього середовища;

г) пов'язане тільки з визначенням завдань виробничої програми та доходу.

12. Які види планів використовуються на підприємстві?

а) перспективні;

б) поточні;

в) оперативно-виробничі;

г) всі перераховані вище.

13. Які методи планування використовуються на підприємстві?

а) програмно-цільові;

б) розрахунково-аналітичні;

в) балансові;

г) економіко-математичні;

г) всі перераховані вище.

14. Яка роль нормативної бази в плануванні?
- нормативна база – основа всіх видів планів;
 - норми та нормативи використовуються тільки в перспективному плануванні;
 - основа визначення потреби в усіх видах ресурсів.
15. Що таке стратегічний план підприємства?
- сукупність головних цілей підприємства та основних способів їх досягнення;
 - план підприємства на 5÷10 років;
 - довгострокова програма розвитку.
16. У чому полягає сутність тактичного планування?
- розробка поточних планів;
 - визначення видів і обсягів ресурсів для розв'язання стратегічних задач;
 - прогнозування розв'язання задач.
17. Для чого потрібен підприємству бізнес-план?
- для отримання кредиту в банку;
 - для реєстрації підприємства;
 - для оцінки інвестиційних проектів.
18. Які функції виконує оперативно-виробниче планування?
- уточнює завдання річного плану;
 - визначає внутрішньовиробничі завдання;
 - міжцехове та внутрішньо цехове планування.
19. У світі найбільш поширена практика обліку непрямих податків:
- за місцем виробництва товару;
 - за місцем споживання товару.

Тема 4

ЗМІСТ БІЗНЕС-ПЛАНУ. РИНОК ЗБУТУ ТОВАРІВ (ПОСЛУГ)

При вивченні теми важливо виділити такі питання:

- Опис ринку збуту товарів (послуг). Розробка заходів з утримання цієї ніші ринкового простору.
 - Цінова еластичність попиту та пропозиції, еластичність попиту за доходом.
 - Нецінові фактори впливу на попит і пропозицію.
- Вивчивши теми 3 і 4, студент повинен вміти правильно складати

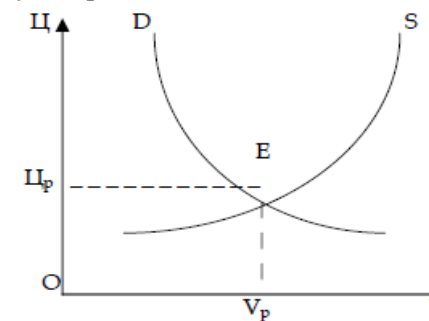
розділи 2 і 3 бізнес-плану, а також впевнено виконувати практичні розрахунки для грамотного складання цих розділів.

У цьому розділі дослідження ринку передбачається розв'язання таких основних задач:

- Слід визначити дані, що дозволяють встановити умови виробництва та реалізації товарів (послуг), а так само потенціал майбутніх конкурентів.
- При розв'язанні цієї задачі доцільно визначити цінові та нецінові фактори впливу на попит і пропозицію даного товару (послуги) та пов'язані товари.
- Слід визначити джерела отримання інформації, котрими можуть бути:
 - власні дослідження (можливе створення інформаційного центру в самому підприємстві);
 - місцеві (регіональні, територіальні) торгові палати (асоціації підприємців) галузевих і торгових асоціацій.
- Необхідно провести аналіз таких даних:
 - хто, з якої причини, в якій кількості й коли буде купувати товар (послугу) в найближчій і довгостроковій перспективі?
 - який приблизний рівень роздрібною ціни пропонованого товару (послуги) в умовах конкуренції?
- Слід розробити заходи, реалізація котрих дозволить утримувати цю нішу ринкового простору. При цьому необхідно представити:
 - оцінку потенційної ємності ринку;
 - оцінку потенційного обсягу продажів.

Основні формули до теми 4

- Криві попиту та пропозиції



Ц – ціна за одиницю товару (грн.);
V – об'єм затребуваного (для кривої попиту D) або пропонованого (для кривої пропозиції S) товару на ринку (од. виміру обсягу товару);

E – точка рівноваги;

Ц_р – рівноважна ринкова ціна;

V_р – обсяг виробництва товару, при котрому досягається рівновага попиту та пропозиції.

2. Нецінові фактори впливу на попит:

- зміна смаків споживачів;
- зміна числа покупців;
- зміна доходів споживачів;
- зміна цін на зв'язані товари;
- зміни в очікуваннях споживачів;
- ступінь задоволення споживачів.

Якщо T₁ і T₂ – взаємозамінні товари, то є прямо пропорційний зв'язок між ціною на один товар Ц (T₁) і попитом на інший D (T₂):

$$Ц(T_1) \sim D(T_2).$$

Якщо T₁ і T₂ – взаємодоповнюючі товари, то є обернено пропорційний зв'язок між ціною на один товар і попитом на інший:

$$Ц(T_1) \sim 1:D(T_2).$$

3. Нецінові фактори впливу на пропозицію:

- зміна цін на ресурси;
- зміна технологій;
- зміна податків і субсидій;
- зміна цін на інші товари;
- зміна числа виробників.

4. Негативні наслідки державного регулювання цін.

а) від встановлення верхньої межі цін:

- порушення ринкового саморегулювання;
- стійкий дефіцит товарів;
- держава нормує товари;
- зростання бюрократичного апарату;
- картковий розподіл, чорні ринки.

б) від встановлення нижньої межі цін:

- порушення ринкового саморегулювання;
- стійкий надлишок товарів;

- держава або обмежує виробництво або викупує надлишки;
- продукції;
- проблема зберігання, використання чи знищення надлишків.

5. Цінова еластичність попиту ED – показник, що характеризує сприйнятливості обсягу сукупного попиту до змін ціни на товар (послугу).

$$E_D = \left| \frac{(V_2 - V_1)C_1}{(C_2 - C_1)V_1} \right| \text{ (частки од.)}$$

При E_D>1 попит еластичний,

E_D<1 попит нееластичний.

Перехресна еластичність – це цінова еластичність попиту на зв'язані товари. Вона показує, як реагує попит на один з таких товарів у відповідь на зміну цін у інших пов'язаних товарів.

6. Цінова еластичність пропозиції – показник, який характеризує сприйнятливості сукупної пропозиції до змін ціни на товар (послугу).

$$E_S = \left| \frac{(V_2 - V_1)C_1}{(C_2 - C_1)V_1} \right| \text{ (частки од.)}$$

При E_S>1 пропозиція еластична,

E_S<1 пропозиція нееластична.

7. Еластичність попиту за доходом – показник, який характеризує сприйнятливості сукупної пропозиції до змін доходів (d) споживачів.

$$E_d = \left| \frac{(V_2 - V_1)d_1}{(d_2 - d_1)V_1} \right| \text{ (частки од.)}$$

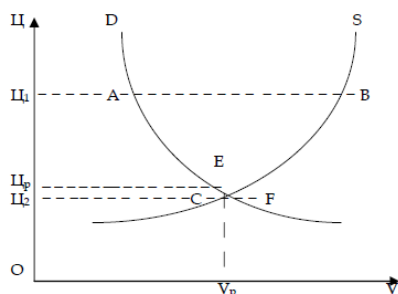
При E_d>1 попит за доходом еластичний,

E_d<1 попит за доходом нееластичний.

Для глибокого засвоєння теми необхідно виконати наведені задачі № 4.1-4.11 і пройти тест №4.1.

Задачі

Задача 4.1



За результатами економічного аналізу даного графіка сформулювати відповіді на такі питання:

1. Який економічний сенс має перетин кривих попиту та пропозиції в точці E?
2. За яких умов не слід міняти стратегію економічної діяльності?
3. На яких трьох основних принципах ґрунтується поняття «Економічна свобода», при якій дотримуються закони попиту та пропозиції, представлені на графіку?
4. Що означає відрізок прямої АВ на графіку при ціні C_1 ?
5. Що означає відрізок прямої CF на графіку при ціні C_2 ?

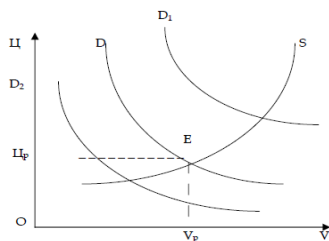
Задача 4.2

Підприємство виробляє фотоапарати. Виділити з нижче наведених видів товарів:

- а) взаємозамінні товари;
- б) взаємодоповнюючі товари.

Оптична лінза, телевизор, відеокамера, бінокль, фотоплівка, телескоп.

Задача 4.3

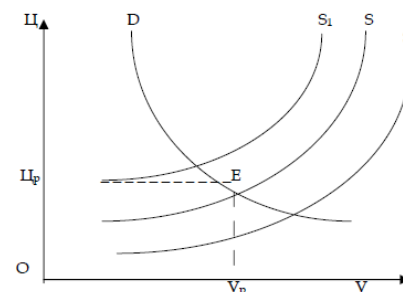


На графіку представлена крива попиту D деякого товару.

Зміни яких нижче перерахованих нецінових факторів призведуть: а) до кривої попиту D_1 , б) до кривої попиту D_2 ?

1. Підвищення рівня популярності на даний товар.
2. Зниження цін на взаємозамінні товари.
3. Підвищення доходів споживачів.
4. Зниження цін на взаємодоповнюючі товари.
5. Зменшення числа покупців на даному ринку.
6. Підвищення ступеня задоволення споживачів.
7. Чутки про зниження цін на даний вид товару.

Задача 4.4



На графіку представлена крива пропозиції S якогось товару. Зміни яких нижче перерахованих нецінових факторів приведуть: а) до кривої пропозиції S_1 , б) до кривої пропозиції S_2 ?

1. Підвищення податків на вироблений товар.
2. Зниження цін на ресурси.
3. Підвищення субсидій на вироблений товар.
4. Підвищення цін на інші товари.
5. Вдосконалення технологій виробництва.
6. Встановлення державою верхньої межі цін.
7. Зменшення числа виробників.
8. Встановлення державою нижньої межі цін.

Задача 4.5

Підприємство знизило ціну за одиницю продукції з 200 грн. шт. до 160 грн. шт. Обсяг продажів при цьому збільшився з 180 тис. штук до 300 тис. штук. Чи є попит на даний товар еластичним? Наскільки змінилася загальна виручка від продажів?

Задача 4.6

Підприємство підвищило ціну за одиницю продукції з 8 тис. грн. м³ до 10 тис. грн. м³. Обсяг продажів при цьому зменшився з 12 млн. м³ до 11,5 млн. м³. Чи є попит на даний товар еластичним? Наскільки змінилася загальна виручка від продажів?

Задача 4.7

Як змінюється загальна виручка від продажів при зниженні та зростанні ціни за одиницю продукції при: а) еластичному попиті; б) нееластичному попиті? Відповідь обґрунтувати.

Задача 4.8

Підвищення ціни на бензин з 16 грн. за літр до 24 грн. за літр призвело до скорочення обсягу продажів легкових автомобілів з 200 тис. одиниць до 100 тис. одиниць. Визначити перехресну еластичність попиту на автомобіль. Як зміниться загальна виручка від продажів автомобілів, якщо ціна автомобіля залишиться колишньою?

Задача 4.9

Підвищення ціни на яловичину з 80 грн. за кг до 140 грн. за кг призвело до збільшення пропозиції даного товару з 20 тис. тон до 24 тис. тон. Визначити еластичність пропозиції.

Задача 4.10

Чи можливо при зростанні доходу у населення зниження попиту на будь-які товари чи послуги? Наведіть приклади.

Задача 4.11

Зростання доходу у населення на 10% призвело до збільшення попиту на туристичні путівки в зарубіжні країни на 22%. Яка еластичність попиту за доходом?

Тест 4.1

1. Визначити завдання, які необхідно вирішити при дослідженні ринку збуту:

- розробка заходів, реалізація яких дозволить утримувати цю нішу ринкового простору;
- організація після продажного обслуговування;
- розробка стратегії конкурентної боротьби;
- визначення джерел отримання інформації.

2. Виділити чинники, пов'язані:

| | |
|------------------------------------------------|------------------------------------|
| а) до нецінових факторів впливу на попит; | 1) зміна технологій; |
| б) до нецінових факторів впливу на пропозицію. | 2) зміна цін на інші товари; |
| | 3) зміна смаків споживачів; |
| | 4) зміна доходів споживачів. |
| | 5) зміна податків і субсидій; |
| | 6) зміна керівництва підприємства; |
| | 7) ступінь задоволення споживачів; |
| | 8) зміна цін на спряжені товари. |

3. Заповнити пропуск у реченні.

Запропоновано такі показники, що характеризують динаміку попиту та пропозиції: цінова еластичність попиту, цінова еластичність пропозиції,

Практичне заняття 4.1

Опис бізнесу. Аналіз ринку

План заняття:

- Загальний опис компанії.
- Аналіз галузі.
- Цілі компанії.
- Продукти та послуги.
- Загальний опис ринку та його цільових сегментів.
- Визначення попиту на продукти (послуги).
- Аналіз конкурентів.

Мета заняття вивчити: структуру розділу «Загальний опис компанії»; структуру розділу «Аналіз галузі»; постановку мети бізнесу; розглянути бізнес-план: опис конкурентної стратегії; приблизну форму опису бізнес-ідеї; продукти і послуги; податкове оточення підприємства; використання методів STEP-аналізу, SWOT-аналізу. Розглянути можливі джерела отримання маркетингових даних, що використовуються, методи збору даних і можливі способи встановлення комунікації; аналіз потреби ринку та сегментація споживачів і його етапи; оцінка попиту та потенціал ринку; основні підходи до ємності ринку; потенціал ринку; аналіз конкурентів; сегментування ринку.

Форма проведення заняття: усне опитування за лекційним матеріалом, виступ доповідачів, наукова дискусія, есе, тестування.

Теми доповідей з оформленням презентації:

1. Просування бізнес-плану через Інтернет: мета, можливості. Електронна комерція.

2. Мета презентацій і правила їх проведення.
3. Розділ бізнес-плану «Резюме, огляд, концепція».
4. Розділ бізнес-плану «Опис підприємства, його оточення».

Тема реферату:

Мета та значення для підприємства SWOT-аналізу.

Есе:

1. За якими критеріями можна судити про ефективність проведеного сегментування ринку?

2. Що характеризують показники потенціалу ринку та частки ринку компанії?

3. Яким чином можна розрахувати ємність ринку певного товару для країни та ступінь задоволення попиту?

4. На основі яких показників можна оцінити попит на споживчі товари?

Завдання для самостійної роботи. Підготувати відповіді на питання:

1. Які основні відомості повинні бути відображені на титульному аркуші бізнес-плану?

2. Які обмеження за обсягом бізнес-плану?

3. Які цілі переслідують резюме та короткий зміст бізнес-плану?

4. У чому принципова відмінність резюме від короткого змісту?

5. Які основні складові елементи резюме та короткого змісту?

6. Чому короткий зміст і резюме розташовуються на початку бізнес-плану, а пишуться в кінці?

7. Яке призначення загального опису компанії в бізнес-плані?

8. Які головні чинники повинні бути представлені в загальному описі компанії?

9. Які методи можуть бути використані для ідентифікації відмінних компетенцій?

10. Чи потрібно проводити аналіз галузі в бізнес-плані створення нового підприємства малого бізнесу?

11. Які ключові питання необхідно розглянути в аналізі галузі?

12. Які методи можуть бути використані для проведення аналізу галузі?

13. Перерахуйте основні кроки проведення процесу аналізу галузі

для підприємств малого бізнесу.

14. У чому полягає значущість (цінність) виявлення ключових факторів успіху для підприємств малого бізнесу?

15. На які три ключових питання повинен відповідати опис бізнес-ідеї?

16. На чому необхідно акцентувати увагу при описі товарів (послуг)?

Тести

1. Зростання економіки супроводжується ... потреби в фінансових ресурсах:

- а) зростанням;
- б) зниженням;
- в) збереженням.

2. Цінова політика підприємства ... на ринку:

- а) сукупність заходів і засіб для досягнення своїх цілей;
- б) модель цінової поведінки.

3. Свободу в ціноутворенні підприємству надають:

- а) чиста конкуренція;
- б) монополія;
- в) олігополія.

4. Збільшення тривалості виробничого циклу на підприємстві призводить до ... потреби в фінансових ресурсах:

- а) збільшення;
- б) зниження;
- в) збереження.

5. Організація, що здійснює акумулювання грошових коштів і подальшу їх передачу в управління компанії:

- а) банк;
- б) інвестиційний фонд;
- в) страхова компанія;
- г) залежна компанія.

6. Ринок капіталу дозволяє залучати кошти на термін:

- а) більше 1 року;
- б) менше 1 року;
- в) без обмеження періоду часу.

7. Державний план являє собою систему ... планів розвитку економіки країни.

8. Вартість капіталу, отриманого за рахунок випуску звичайних акцій, залежить від:

- а) прогнозованого дивіденду;
- б) номінальної вартості акцій;
- в) рентабельності капіталу.

Тема 5

КОНКУРЕНЦІЯ НА РИНКАХ ЗБУТУ

При вивченні даної теми доцільно звернути увагу на такі положення:

1. Внутрігалузева та міжгалузева конкуренція.
2. Конкуренція на ринках збуту. Метод сегментації ринків за основними конкурентами.
3. Розрахунок індексу якості/заробітної плати, чистого дисконтованого доходу, еквівалентного річного грошового потоку, внутрішньої норми доходності та періоду окупності вкладених коштів.

Вивчивши тему 5, студент повинен вміти правильно оформляти розділ 4 бізнес-плану й впевнено виконувати практичні розрахунки, необхідні для даного розділу.

Існують два типи конкуренції: внутрішньогалузева і міжгалузева.

Внутрішньогалузева конкуренція зводить різні індивідуальні вартості до єдиної ринкової вартості й ринкової ціни.

Міжгалузева конкуренція призводить до вирівнювання річних норм чистого прибутку в усіх галузях виробництва.

Основні засади захисту економічної конкуренції визначені в Конституції (ч. 4 ст. 13 передбачає забезпечення державою соціальної спрямованості економіки України, відповідно до п. 8 ч. 1 ст. 92 виключно законами України визначаються правила конкуренції та антимонопольного регулювання, згідно з п. 14 ч. 1 ст. 106 голова Антимонопольного комітету призначається та звільняється Президентом за згодою Верховної Ради України) та ГК – главі 2 (ст. 18 "Обмеження монополізму та сприяння змагальності у сфері господарювання"), главі 3 "Обмеження монополізму та захист суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції" (ст. ст. 25-41), главі 28 "Відповідальність суб'єктів господарювання за порушення антимонопольно-конкурентного законодавства" (ст. ст. 251-257), де

визначені загальні правила антимонопольно-конкурентного законодавства. Згідно з ч. 1 ст. 25 ГК держава підтримує конкуренцію як змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їхнім власним досягненням набуття ними певних економічних переваг, у результаті чого споживачі й суб'єкти господарювання одержують можливість вибору необхідного товару, й при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умови реалізації товару на ринку.

Законодавчими актами, що безпосередньо визначають правові засоби регулювання захисту економічної конкуренції в Україні, є закони України від 26 листопада 1993 р. "Про Антимонопольний комітет України", від 7 червня 1996 р. "Про захист від недобросовісної конкуренції", від 20 квітня 2000 р. "Про природні монополії", Закон "Про захист економічної конкуренції", а також підзаконні нормативно-правові акти на виконання вимог зазначених законів: розпорядження Антимонопольного комітету України від 25 грудня 2001 р. № 182-р "Про Положення про порядок проведення перевірок додержання законодавства про захист економічної конкуренції", від 5 березня 2002 р. № 49-р "Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку", від 12 лютого 2002 р. № 27-р "Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання" тощо.

Основними засобами конкурентної боротьби є: якість, техніко-економічні показники, ціна, витрати споживача на обслуговування в процесі споживання, сервісне обслуговування, асортимент виробів, умови поставок і платежів, реклама, дотримання прав споживачів.

Для оцінки власних порівняльних переваг можна використовувати метод сегментації ринків за основними конкурентами, що дозволяє систематизувати інформацію щодо конкурентоспроможності підприємств. Цю інформацію доцільно представити у вигляді таблиці.

Найважливіші чинники конкурентоспроможності пропонуваного товарів.

| Фактори конкурентоздатності | Підприємство (оцінка 1-5 бал) | Головні конкуренти | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------|---|-----|
| | | А | В | ... |
| Товар 1. Якість 2. Техніко-економічні показники 3. Престиж торгової марки 4. Упаковка 5. Рівень після продажного обслуговування 6. Гарантійний термін 7. Унікальність 8. Багатоваріантність використання 9. Надійність 10. Захищеність патентами Ціна 1. Продажна 2. Відсоток скидки 3. Терміни платежу 4. Умови надання кредиту 5. Умови фінансування покупки Канали збуту 1. Форма збуту, в тому числі: - пряма доставка - торгові посередники - оптові посередники - комісіонери та маклери - дилери 2. Ступінь охоплення ринку 3. Розміщення складських приміщень 4. Система транспортування 5. Система контролю запасів Просування товарів на ринках 1. Реклама 2. Індивідуальний продаж 3. Просування товарів каналами збуту 4. Телевізійний маркетинг 5. Продаж через ЗМІ | | | | |
| Всього сума балів | | | | |

При порівнянні сумарних балів по кожному підприємству розбіжність сум більш ніж на 20% свідчить про досить важке положення підприємства, а при розбіжності сум більш ніж на 40% необхідно або йти з цього ринку, або докорінно змінювати стратегію. У цьому розділі необхідно також відповісти на такі питання:

- Які плани існують у конкурентів у відношенні їх частки ринку, підвищення рентабельності виробництва та збільшення обсягу продажів товарів (послуг)?

- Якої ринкової стратегії дотримуються конкуренти в теперішній час?

- За допомогою яких засобів і методів вони забезпечують реалізацію своєї стратегії?

- Які їхні сильні та слабкі сторони (фінанси, виробництво, організація та управління, маркетинг, кадри)?

- Які дії можна очікувати в майбутньому від нинішніх та можливих конкурентів і які кроки можуть бути зроблені?

Основні формули до теми 5.

1. Конкурентоспроможність товару оцінюється індексом якості/витрати (I – частки од.):

$$I = K/3 : K_6/3_6 = K/K_6 \times 3_6/3,$$

де K , K_6 – комплексні показники якості двох конкуруючих товарів (даного й базового, з яким ведеться порівняння) (1,0...5,0 балів);

3 , 3_6 – витрати на придбання та використання цих товарів (грн.).

Витрати на придбання обчислюються за формулою

$$3 = Ц + 3_e + 3_{пр} + 3_p + 3_y,$$

де $Ц$ – ціна товару;

3_e – витрати на експлуатацію;

$3_{пр}$ – витрати на профілактичне обслуговування;

3_p – витрати на ремонт;

3_y – витрати на утилізацію.

При $I > 1$ даний товар більш конкурентоспроможний, ніж базовий.

При $I < 1$ – менш конкурентоспроможний.

При $I = 1$ – товари рівноцінні за конкурентоспроможністю.

$(I - 1)$ – вказує на ступінь переваги товару.

2. Альтернативні витрати по інвестиціям являють собою прибутковість з інвестицій у без ризикові цінні папери.

Альтернативні витрати з інвестицій також називають вартістю капіталу, мінімально необхідною нормою прибутку, ставкою дисконтування чи відсотковою ставкою.

Вибір найбільш конкурентоспроможних (прибуткових) інвестиційних проектів рекомендується проводити за одним з так званих «показників ефективності інвестицій».

Чиста поточна вартість (чиста приведена вартість) – NPV (грн.). Цей показник дозволяє вибрати з декількох можливих інвестиційних проектів той проект, який принесе максимальну вигоду.

Розрахунок NPV за різними проектами здійснюється за формулою

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{D_t - P_t}{(1 + E)^t} - K,$$

де t – крок розрахунку, $t=1, 2, 3, \dots, T$;

T – число років життя проекту;

D_t – доходи від проекту в t -му році (грн.);

P_t – витрати від проекту в t -му році (грн.);

E – альтернативні витрати з інвестицій (ставка дисконтування) (частки од.);

K – сума дисконтованих капіталовкладень (грн.).

$$K = \sum_{t=1}^T \frac{K_t}{(1 + E)^t},$$

де K_t – капіталовкладення на кроці розрахунку t .

При цьому перевага віддається тому проекту, у якого за інших рівних умов NPV максимальна.

Якщо $NPV > 0$, то реалізація проекту більш вигідна (якщо $NPV < 0$, то – менш вигідна), ніж розміщення коштів у без ризикові цінні папери.

При $NPV = 0$ підприємству байдуже, прийняти проект або відкинути його.

3. Еквівалентний річний грошовий потік R (грн.).

Даний показник дозволяє вибрати з декількох можливих інвестиційних проектів з різними термінами реалізації той проект, який принесе максимальну вигоду.

Розрахунок R (грн.) за різними проектами здійснюється за формулою:

$$R = \frac{NPV \cdot E}{1 - (1 + E)^{-T}}.$$

Перевага віддається інвестиційному проекту з великим еквівалентним річним грошовим потоком.

Задача 1.

Який з двох інвестиційних проектів є найбільш прибутковим?

1. Проект А (початкові витрати $K=1,2$ млн. грн.).

2. Проект В (початкові витрати $K=1,7$ млн. грн.).

Оцінка чистих грошових надходжень ($D_t - P_t$) приведена в таблиці:

| Рік | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Чисті грошові надходження | | | | | |
| А. ($D_t - P_t$) млн. грн. | 0,6 | 0,4 | 0,9 | | |
| В. ($D_t - P_t$) млн. грн. | 0,3 | 0,5 | 0,4 | 0,8 | 0,9 |

Альтернативні витрати з інвестицій $E=10\%=0,1$.

Розв'язок:

$$R = \frac{NPV \cdot E}{1 - (1 + E)^{-T}};$$

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{D_t - P_t}{(1 + E)^t} - K.$$

$NPV(A) = 0,6:(1+0,1)^1 + 0,4:(1+0,1)^2 + 0,9:(1+0,1)^3 - 1,2 = 0,353$ млн. грн.

$NPV(B) = 0,3:(1+0,1)^1 + 0,5:(1+0,1)^2 + 0,4:(1+0,1)^3 + 0,8:(1+0,1)^4 + 0,9:(1+0,1)^5 - 1,7 = 0,392$ млн. грн.

$$R_1 = \frac{0,353 \cdot 0,1}{1 - (1 + 0,1)^{-3}} = 0,142 \text{ млн. грн.},$$

$$R_2 = \frac{0,292 \cdot 0,1}{1 - (1 + 0,1)^{-5}} = 0,103 \text{ млн. грн.}$$

$R_1 > R_2$, отже проект А краще.

4. Внутрішня норма прибутковості IRR (внутрішня норма прибутку чи рентабельності) – це ставка дисконтування E_0 , при котрій $NPV=0$.

IRR можна розрахувати методом лінійної інтерполяції.

Підбирається значення ставки дисконтування E_- , при якій $NPV(E_-) < 0$. Потім підбирається значення ставки дисконтування E_+ , при якій $NPV(E_+) > 0$.

Тоді

$$IRR \approx E_- - \frac{(E_+ - E_-)NPV(E_-)}{NPV(E_+) - NPV(E_-)}$$

Задача 2.

Визначити IRR інвестиційного проекту А з задачі 1.

$$NPV(E_-) = \frac{0,6}{1+E} + \frac{0,4}{(1+E)^2} + \frac{0,9}{(1+E)^3} - 1,2$$

При $E_+ = 0,22 \cdot NPV(0,22) = 0,492 + 0,268 + 0,495 - 1,2 = 0,055$ млн. грн.

При $E_- = 0,27 \cdot NPV(0,27) = 0,472 + 0,248 + 0,439 - 1,2 = -0,041$ млн. грн.

$$IRR = 0,27 - \frac{(0,22 - 0,27)(-0,041)}{0,055 - (-0,041)} = 0,27 - \frac{0,00205}{0,096} \approx 0,25.$$

6. Період окупності Δt показує, скільки часу знадобиться для того, щоб інвестиційний проект окупив початково інвестовану суму.

Наприклад, період окупності для інвестиційного проекту А в задачі 1 розраховується таким чином.

Для окупності початкових інвестицій у сумі 1,2 млн. гривень необхідне надходження (0,6+0,4) млн. гривень за 2 роки й 1,2-(0,6+0,4)=0,2 млн. гривень в 3-й рік.

Тому період окупності проекту А дорівнює: $\Delta t = 2 + 0,2 : 0,9 \approx 2,2$ (років).

Чим коротший період окупності, тим інвестиційний проект краще.

Для закріплення теоретичного матеріалу слід розв'язати задачі 5. 1-5. 6 та пройти тест 5. 1.

Задачі

Задача 5.1.

Комплексний показник якості виробленого підприємством товару $K=4,8$. При цьому ціна товару дорівнює 1200 грн., витрати на експлуатацію – 400 грн., витрати на профілактичне обслуговування – 200 грн., витрати на ремонт – 800 грн., витрати на утилізацію – 100 грн. Комплексний показник якості базового товару $K_B=4,6$, витрати на придбання та використання базового товару складають 2300 грн. Визначити індекс якості/витрати. Чи є вироблений підприємством товар

більш конкурентоспроможним?

Задача 5.2.

Для покупця важливіше зіставлення товарів за якістю.

При цьому комплексні показники якості пропонованого та базового товарів відповідно дорівнюють: $K=4,1$; $K_6=4,6$. $Z=520$ грн.; $Z_6=860$ грн. Якому товару віддасть перевагу покупець?

Задача 5.3.

Підприємство аналізує два інвестиційні проекти А і В вартістю 1,8 млн. грн. кожен. Альтернативні витрати з інвестицій дорівнюють 12%. Оцінка чистих грошових надходжень наведена в таблиці:

| Рік | 1 | 2 | 3 |
|------------------------------|-----|-----|-----|
| Чисті грошові надходження | | | |
| А. ($D_t - P_t$) млн. грн. | 1,3 | 1,0 | 0,4 |
| В. ($D_t - P_t$) млн. грн. | 0,9 | 1,1 | 0,7 |

Обчислити чистий дисконтований дохід кожного проекту й визначити, який з проектів краще.

Задача 5.4.

Підприємство аналізує два інвестиційні проекти: проект А вартістю 1,6 млн. грн. і проект В вартістю 1,7 млн. грн.

Відсоткова ставка дорівнює 14%. Оцінка чистих грошових надходжень наведена в таблиці:

| Рік | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Чисті грошові надходження | | | | | |
| А. ($D_t - P_t$) млн. грн. | 0,6 | 0,8 | 1,1 | - | - |
| В. ($D_t - P_t$) млн. грн. | 0,4 | 0,5 | 0,8 | 0,9 | 0,5 |

Порівняти ці проекти, використовуючи еквівалентні річні грошові потоки. Який з цих двох проектів кращий?

Задача 5.5.

Визначити внутрішню норму прибутковості інвестиційного проекту В з задачі 5.3.

Задача 5.6.

Порівняти періоди окупності двох проектів А і В вартістю 2 млн. грн. кожен. Оцінка чистих грошових надходжень цих проектів дана в таблиці:

| Рік | 1 | 2 | 3 |
|------------------------------------------------|-----|-----|-----|
| Чисті грошові надходження | | | |
| А. (D _t -P _t) млн. грн. | 0,8 | 1,2 | - |
| В. (D _t -P _t) млн. грн. | 0,9 | 0,9 | 0,4 |

Використовуючи метод окупності, визначити, який з проектів переважний.

Тест 5.1

1. *Врівноваження річної норми чистого прибутку в усіх галузях виробництва відбувається в результаті:*

- внутрішньогалузевої конкуренції;
- наукової організації праці;
- цільових програм розвитку галузей;
- міжгалузевої конкуренції.

2. *Виділити основні засоби конкурентної боротьби:*

- асортимент виробів (послуг);
- упаковка;
- ціна;
- розміщення складських приміщень;
- якість;
- техніко-економічні показники;
- дотримання прав споживачів.

3. *Визначити характеристики, за якими проводиться вибір найбільш конкурентоспроможних інвестованих проектів:*

- чистий дисконтований дохід;
- індекс якість/витрати;
- норма чистого прибутку;
- еквівалентний річний грошовий потік.

Практичне заняття 5.1

Конкурентні відносини та інтенсивність конкуренції на ринку

План заняття:

1. Теорія конкуренції та конкурентних переваг.

2. Об'єкт, суб'єкт та предмет конкуренції. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

3. Види та методи конкурентної боротьби.

4. Типи ринку та інтенсивність конкуренції на ньому.

Мета заняття: Ознайомитися з поглядами вчених на конкуренцію, конкурентні відносини та можливості набуття конкурентних переваг. Навчитися визначати ступінь монополізації ринку та інтенсивність конкуренції в галузі.

Форма проведення заняття: усне опитування за лекційним матеріалом, наукова дискусія, виступ доповідачів, розв'язання задач.

Теми доповідей з оформленням презентації:

- Розвиток конкурентних відносин в Україні.
- Зовнішні можливості та загрози у діяльності підприємства.
- Формування конкурентних переваг певного підприємства.
- Підходи науковців до класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємств.
- Охарактеризувати різні типи ринків. Привести приклади компаній, які можна віднести до певних типів ринку.

Есе:

- Аналіз конкурентів підприємства за допомогою карти стратегічних груп.
- Діагностика цілей і намірів конкурентів.
- Конкурентні стратегії лідерів ринку.

Задача 1.

Здійснити розрахунок показників рівня монополізації ринку та інтенсивності конкуренції за даними, що приведені в таблиці 1:

Таблиця 1

Лідери-виробники молока та молочних продуктів в Україні у 2016 році

| № з/п | Підприємства-лідери | | |
|-------|---------------------|-----------------------------|-----------------|
| | Назва | Обсяг виробництва, тис. тон | Частка ринку, % |
| 1 | Данон-Юнімільк | 133 | 8,1 |
| 2 | Молочний Альянс | 117 | 7,1 |
| 3 | Люстдорф | 110 | 6,7 |
| 4 | Терра Фуд | 102 | 6,2 |

| | | | |
|----|-------------------------|----|-----|
| 5 | Галичина | 93 | 5,7 |
| 6 | PepsiCo (Вімм-Білл-Дан) | 91 | 5,5 |
| 7 | Альміра | 82 | 5 |
| 8 | Лакталіс Україна | 62 | 3,8 |
| 9 | Геркулес | 60 | 3,6 |
| 10 | Мілкіленд Україна | 56 | 3,4 |

Задача 2.

В таблиці 2 приведені дані, щодо розподілу часток ринку між основними підприємствами галузі на початок та на кінець звітного періоду. В даному випадку маємо ситуацію коли сукупна частка ринку основних конкурентів не змінилася і складає 72%, але при цьому вони фактично «обмінялися» значеннями щодо ринкових позицій. За наведеними даними в табл. 2 треба здійснити розрахунок показників рівня монополізації ринку застосовуючи як звичайні так і модифіковані показники та визначити інтенсивність конкуренції в галузі.

Таблиця 2

Розподіл часток ринку між конкурентами

| Показники розподілу значень | Порядковий номер суб'єкту | | | | | |
|------------------------------------|---------------------------|----|----|----|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Частка ринку на початок періоду, % | 30 | 15 | 10 | 8 | 5 | 4 |
| Частка ринку на кінець періоду, % | 15 | 30 | 8 | 10 | 4 | 5 |
| Приріст, % до загального ринку | | | | | | |
| Приріст, % до початкового значення | | | | | | |

Завдання для самостійної роботи. Підготувати відповіді на питання:

1. Зовнішні та внутрішні факторами конкурентоспроможності.
2. Поняття конкурентної позиції підприємства. Аналіз конкурентних позицій підприємств.
3. Життєвий цикл конкурентної переваги.
4. Етапи формування конкурентних переваг підприємств.
5. Види конкурентних переваг.
6. Формування конкурентних переваг об'єктів на підставі їхньої ексклюзивної цінності.
7. Показники розміру конкурентних переваг.
8. Загальна схема оцінки конкурентоспроможності підприємства і його продукції.

9. Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємств.
10. Матриця формування конкурентної карти ринку.
11. Складання карти стратегічних груп.
12. Сутність конкурентної стратегії підприємства, її місце у стратегічному наборі підприємства.
13. Складові системи конкурентних стратегій підприємства.
14. Особливості проектування конкурентної стратегії підприємства залежно від ринкової ситуації, конкурентного середовища, розміру підприємства та сфери його діяльності.
15. Складові успіху провідних компаній галузі. Орієнтація на провідних конкурентів ринку.
16. Аутсорсінг – метод підвищення конкурентоспроможності підприємства.
17. Концепції «ощадливе виробництво», «гемба», «кайдзен» – шлях до розвитку конкурентних переваг підприємства.

Тема 6

ПЛАН МАРКЕТИНГУ

При вивченні даної теми важливо виділити такі питання:

1. Цілі і стратегія маркетингу.
2. Ціноутворення.
3. Канали розповсюдження товару.
4. Методи стимулювання продажів.
5. Організація після продажного обслуговування.
6. Планування рекламної діяльності.
7. Формування громадської думки.

Після вивчення теми 6, студент повинен вміти правильно складати план маркетингу, впевнено розв'язувати задачі з даного розділу бізнес-плану.

У цей розділ доцільно ввести такі пункти:

1. Цілі й стратегія маркетингу.
- У цьому пункті на основі результатів стратегічного планування діяльності підприємства необхідно уточнити цілі маркетингу з:
- продажу окремих товарів (послуг);
 - проникненню на конкретні ринки;
 - перспектив зростання ринків;

- випуску нових товарів (послуг);
- конкурентної боротьби на ринках.

Після цього слід визначити конкретні стратегії для досягнення кожної з сформульованих цілей.

2. Ціноутворення.

У цьому пункті необхідно відповісти на такі питання:

- якою є стратегія ціноутворення:
 - а) висока якість – висока ціна;
 - б) ціна в залежності від цін конкурентів;
 - в) низькі витрати виробництва – низька ціна.
- яка ціна буде встановлена на пропонувані товари чи послуги?
- чи слід вартість гарантованих після продажних послуг вводити в

ціну товару?

• на скільки ціни будуть відображати витрати, попит, конкурентоспроможність товарів (послуг)?

- чи можна при таких цінах контролювати необхідну частину ринку?
- яка еластичність попиту й пропозиції на товар (послугу)?

3. Канали розповсюдження товарів (послуг).

Аналізуючи канали поширення товарів (послуг), слід врахувати:

- схему надходження кожного товару (послуги) на ринок;
- оптимальне розташування й місткість складських приміщень;
- систему транспортування товарів;
- кваліфікацію працівників підприємства й рівень обслуговування

ними клієнтів.

4. Методи стимулювання продажів.

При розгляді методів стимулювання продажів рекомендується відповісти на питання:

- чи використовується фірмовий стиль (торговий знак)?
- наскільки приваблива упаковка товару?
- які методи стимулювання продажів (кредит, знижки, премії тощо) і

як будуть використовуватися?

• як буде залежати заробітна плата збутових служб від реалізації товарів (послуг)?

• які способи стимулювання праці працівників будуть використані?

• чи будуть проводитися виставки-продажу, ярмарки, споживчі конференції?

5. Організація після продажного обслуговування.

Цей пункт присвячений проблемі створення сервісних служб, переважаючих конкурентів бажано за всіма параметрами:

- асортимент, якість, вартість, терміни ремонту;
- місце розташування сервісних служб;
- наявність запасних частин на складах і в пунктах сервісного обслуговування;
- рівень кваліфікації працівників сервісних служб.

6. Реклама.

Планування рекламної компанії здійснюється поетапно:

- визначення об'єктів і суб'єкта реклами;
- визначення мети реклами (первісна, конкурентна, схорона реклама);
- вибір видів рекламних засобів;
- складання рекламного звернення та розробка графіку рекламних надходжень;
- складання кошторису витрат на рекламу.

7. Формування громадської думки.

При формуванні громадської думки необхідно відповісти на питання:

- чи слід підприємству створювати підрозділ зв'язку з громадськістю?
- чи доцільна організація зустрічей з громадськістю та представниками ЗМІ?

На всі питання даного розділу бізнес-плану рекомендується дати обґрунтовані відповіді, підкріплені економічними розрахунками. При необхідності рекомендується вирішити питання про створення служби маркетингу на підприємстві.

Основні формули до теми 6

1. Точка беззбитковості виробництва $A(V_0; D_0)$ являє собою точку перетину прямих:

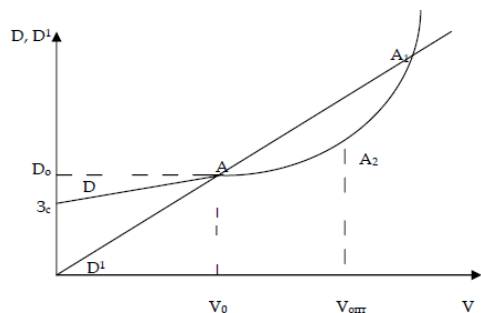
$$D=Z_c+K \times V \text{ і } D^1=C \times V.$$

Її координати дорівнюють:

$$V_0=Z_c:(C-K) \text{ і } D_0=C \times Z_c:(C-K).$$

При $V > V_0$ підприємство в прибутку, $V < V_0$ підприємство з збитками.

Однак внаслідок дії закону спадної віддачі ресурсів умовна пряма $D=Z_c+K \times V$ переходить у криву і вдруге перетинає пряму $D^1=C \times V$ в точці A_1 .



У строгому сенсі коефіцієнт K – змінна величина, що залежить від обсягу виробництва.

2. Максимальний прибуток досягається при оптимальному обсязі виробництва (V_{opt}) в точці A_2 , де тангенс кута нахилу дотичної до кривої AA_1 дорівнює тангенсу кута нахилу прямої $D_1 = C \times V$.

Цей оптимальний обсяг виробництва товарів (послуг) розраховується експериментально.

3. Прийняття рішень з використанням чисельних значень ймовірностей результатів наведено в задачі.

Власник магазину на початку кожного дня закуповує для реалізації якийсь швидкопсувний продукт за ціною 50 грн. за одиницю.

Ціна реалізації – 60 грн. за одиницю. Із спостережень відомо, що попит на цей продукт за день може бути дорівнювати 1, 2, 3 або 4 одиниці. Якщо продукт протягом дня не проданий, то в кінці дня його завжди купують за ціною 30 грн. за одиницю. Скільки одиниць продукту повинен закуповувати власник кожен день?

Таблиця можливих доходів за день.

| Можливі результати: попит за день | Можливі рішення: число закуплених для реалізації одиниць товару | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 10 | -10 | -30 | -50 |
| 2 | 10 | 20 | 0 | -20 |
| 3 | 10 | 20 | 30 | 10 |
| 4 | 10 | 20 | 30 | 40 |

Пояснення до заповнення таблиці.

У чарунці 1.2 попит – 1 одиниця, для реалізації закуплено 2 одиниці. Тому можливий дохід для цієї клітини:

$$60 \text{ грн.} \times 1 + 30 \text{ грн.} \times 1 - 50 \text{ грн.} \times 2 = -10.$$

Нехай протягом 100 днів попит 1 спостерігався 15 разів, 2 – 30 разів, 3 – 30 разів, 4 – 25 разів, тобто відома частота кожного результату.

Складемо таблицю розподілу ймовірностей можливих результатів:

| Можливі результати | 1 | 2 | 3 | 4 | Сума |
|--------------------|------|------|------|------|------|
| Частота | 15 | 30 | 30 | 25 | 100 |
| Ймовірність, P | 0,15 | 0,30 | 0,30 | 0,25 | 1 |

Обчислимо математичне сподівання $M(X)$ доходу (середній очікуваний дохід) і визначимо, для якого рішення воно максимальне:

$$M(X) = \sum_{i=1}^n X_i \cdot P_i.$$

Рішення 1

| | | | | |
|---------------------|------|------|------|------|
| Можливий дохід, X | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Ймовірність, P | 0,15 | 0,30 | 0,30 | 0,25 |

Рішення 2

| | | | | |
|---------------------|------|------|------|------|
| Можливий дохід, X | -10 | 20 | 20 | 20 |
| Ймовірність, P | 0,15 | 0,30 | 0,30 | 0,25 |

Рішення 3

| | | | | |
|---------------------|------|------|------|------|
| Можливий дохід, X | -30 | 0 | 30 | 30 |
| Ймовірність, P | 0,15 | 0,30 | 0,30 | 0,25 |

Рішення 4

| | | | | |
|---------------------|------|------|------|------|
| Можливий дохід, X | -50 | -20 | 10 | 40 |
| Ймовірність, P | 0,15 | 0,30 | 0,30 | 0,25 |

$$M_1(X) = 10 \times 0,15 + 10 \times 0,30 + 10 \times 0,30 + 10 \times 0,25 = 10;$$

$$M_2(X) = -10 \times 0,15 + 20 \times 0,30 + 20 \times 0,30 + 20 \times 0,25 = 15,5;$$

$$M_3(X) = -30 \times 0,15 + 0 \times 0,30 + 30 \times 0,30 + 30 \times 0,25 = 12;$$

$$M_4(X) = -50 \times 0,15 - 20 \times 0,30 + 10 \times 0,30 + 40 \times 0,25 = -0,5.$$

Таким чином, максимальний середній очікуваний дохід дорівнює 15,5 гривень за день, який можна отримати при рішенні 2, що відповідає закупівлі двох одиниць товару.

4. Один із способів визначення майбутнього попиту – це проведення маркетингових досліджень з метою отримання інформації про купівельні переваги споживачів. Подібні спроби збільшать витрати на ведення бізнесу. Відповімо на питання, скільки коштів можна дозволити витратити на отримання інформації про очікуваний рівень попиту?

Так як з наведеної задачі відомі ймовірності різних значень попиту, то очікуваний дохід в умовах повної інформації дорівнює: $0,15 \times 10 + 0,30 \times 20 + 0,30 \times 30 + 0,25 \times 40 = 26,5$ (грн.).

Найкраще, що міг зробити власник магазину за відсутності інформації, – це закуповувати для реалізації 2 одиниці товару з метою максимізації очікуваного доходу. Тоді його очікуваний дохід дорівнює 15,5 гривень за день. Він має можливість збільшити щоденний дохід до 26,5 гривень, витративши додаткову суму грошей (не більше $26,5 - 15,5 = 11$ (грн./день) на маркетингові дослідження.

Різниця між очікуваним доходом в умовах визначеності й в умовах ризику називається очікуваною вартістю повної інформації.

Теоретичні положення рекомендується закріпити, розв'язавши задачі №№6.1-6.5 та пройшовши тест №6.1.

Задачі

Задача 6.1

Ціна одиниці товару, що випускається підприємством, дорівнює 600грн./шт. При обсязі виробництва товару 2000 штук змінні витрати становлять 600 тис. грн., а валовий прибуток – 300 тис. грн.

Визначити координати точки беззбитковості. Чи буде підприємство в прибутку чи збитках при виробництві 1100 штук товару?

Задача 6.2

Збільшиться чи зменшиться загальна виручка міських транспортних підприємств при підвищенні вартості проїзду в міському транспорті на 800%? Відповідь обґрунтувати.

Задача 6.3

Чи варто вкладати капітал у галузь з високою еластичністю пропозиції для отримання додаткового прибутку при значному збільшенні цін на товари, вироблені цією галуззю? Відповідь обґрунтувати.

Задача 6.4

Власник квіткового магазину на початку кожного дня закуповує троянди за ціною 60 грн. за штуку, а реалізує за ціною 100 гривень за штуку. Практика показала, що за день можна продати 3,4 або 5 коробок з квітами. У кожній коробці – 50 троянд. Якщо троянди протягом дня не продаються, то під вечір власник квіткового магазину знижує ціни на троянди до 30 гривень за штуку, так як на наступний день товарний вигляд троянд буде втрачено. Сто днів спостережень привели до такого результату: три коробки квітів продавалися 45 разів, чотири коробки – 20 разів, п'ять коробок – 35 разів. Скільки коробок троянд щодня повинен закуповувати власник магазину, щоб отримати максимум доходу? Визначити очікуваний максимальний дохід в умовах ризику. Рішення прийняти з використанням чисельних значень ймовірностей результатів.

Задача 6.5

Використовуючи відомі ймовірності різних значень попиту та максимальний очікуваний дохід в умовах ризику з задачі 6.4, визначити очікуваний дохід в умовах повної інформації та очікувану вартість повної інформації.

Тест 6.1

1. *Вказати сфери дослідження, які не входять до плану маркетингу:*

- а) методи стимулювання продажів;
- б) підвищення якості товарів (послуг);
- в) формування колективу підприємства;
- г) формування громадської думки;
- д) ціноутворення;
- е) реклама.

2. *Заповнити пропуск у реченні:*

Точка перетину кривих залежностей авансованого капіталу від обсягу виробництва $D(V)$ і виручки – від обсягу продажів $D_1(V)$ називається

Практичне заняття 6.1

Маркетинг-план

План заняття:

- 1. Завдання, цілі та логіка розроблення маркетинг-плану.
- 2. Стратегія маркетингу.
- 3. Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу.

4. Прогнозування обсягів продажу.

Зпитання для самоконтролю та закріплення матеріалу

1. Суть та складові комплексу маркетингу.
2. На які основні питання потрібно дати відповіді у розділі „Маркетинг-план”?
3. Які ви знаєте типи каналів збуту? Які чинники впливають на вибір каналів збуту продукції фірми?
4. Що таке сегментація ринку та за якими ознаками вона здійснюється?
5. Які методи ціноутворення можуть застосовуватися на підприємстві?
6. Охарактеризуйте внутрішню логіку розроблення розділу „Маркетинг-план”.
7. Ціль складання плану збуту та бюджету маркетингу.
8. Яка мета та послідовність опрацювання маркетингового плану?
9. Визначте сутність поняття «маркетингова стратегія». Наведіть декілька її видів.
10. Яке відображення знаходять у бізнес-плані питання рекламної кампанії?
11. Яку інформацію доцільно подати про товарну й асортиментну політику підприємства?
12. Як здійснюється прогнозування обсягів продажу продукції (надання послуг)?
13. Розкажіть про підходи до визначення бюджету витрат на маркетинг і складання таблиці бюджету витрат на рекламу.
14. Які існують можливі концепції для виявлення стратегії маркетингу?
15. Назвіть можливий розподіл бюджету витрат на маркетинг.
16. Які головні задачі вирішуються на етапі встановлення остаточних розмірів цін?
17. Наведіть приклад та охарактеризуйте табличну форму для прогнозування обсягів продаж продукції (надання послуг).
18. Що в стратегії маркетингу передбачає етап розробки політики просування товару?

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1.

Вибрати оптимальний засіб розміщення реклами, якщо відомо,

що окремі витрати на маркетинг (транспортні витрати, утримання магазину, пошук інформації) складатимуть 33 тис. грн. або 65% бюджету на маркетинг. Пропонуються такі засоби реклами:

- щоденна газета – вартість одного оголошення 200 грн., охоплення аудиторії – 100 тис. чол., результативність реклами – 0,4%;
- тижневик – вартість одного оголошення 320 грн., охоплення аудиторії – 120 тис. чол., результативність реклами – 0,5%;
- радіо – вартість одного оголошення 2100 грн., охоплення аудиторії – 400 тис. чол., результативність реклами – 1%.

Підрахуйте кількість виходів рекламного оголошення. Для виконання завдання необхідно підрахувати вартісний вираз результативності рекламного оголошення (грн./люд.) і вибрати той варіант, де витрати будуть мінімальними.

Завдання 2.

На 1 січня поточного року вартість продукції на внутрішньому ринку становила 330 грн., а вартість його аналога на зовнішньому ринку – 90 доларів США. Як передбачається, ціна продукції на внутрішньому ринку зростатиме щомісяця на 3%, а ціна його аналога за кордоном збільшуватиметься на 0,3% за той самий період. Співвідношення курсів валют становить 24 грн./1 дол. США, а темпи зростання курсу долара стосовно гривні – 1% на місяць. Визначте, в якому місяці ціна продукції на внутрішньому ринку перевищить ціну на його закордонний аналог?

Завдання 3.

Розробіть проект плану маркетингу власної справи.

Завдання 4.

Для Продукції 1 ціна збуту в першому місяці проекту становить 300 грн. за од., а темпи зростання ціни внаслідок інфляції дорівнюють 15% річних. Для Продукції 2 значення відповідно – 270 грн. і 10% річних. Визначте, в якому місяці проекту надходження від продажу Продукції 1 перевищать надходження від продажу Продукції 2.

Завдання 5.

Розробіть план маркетингових комунікацій за кожною товарною групою:

- а) жіноча косметична лінія “RedLine”, витрати на позиціонування складають 3600 тис. грн. Обраний сегмент ринку – Україна, Білорусь, Молдова;

б) спортивне взуття “ADIDAS”. Представницькі витрати становлять 15000тис.грн., витрати на впровадження маркетингових комунікацій – 1500тис.грн. ринок розповсюдження продукції – країни Східної Європи.

Тести

1. Масовий маркетинг як один із можливих підходів до розробки стратегії маркетингу в бізнес-плані є орієнтованим на:

- а) кілька груп споживачів;
- б) широкий споживчий ринок;
- в) одну групу споживачів.

2. Оберіть правильну та повну мету розроблення розділу „Маркетинг-план”:

- а) розрахувати обсяг витрат на маркетинг;
- б) установити ціну на продукцію (послуги) підприємства;
- в) обґрунтувати стратегію виходу підприємства на ринок та успішного функціонування на ньому;
- г) визначити, чи продукція (послуги) підприємства будуть користуватися попитом на ринку.

3. Маркетинг-план опрацьовують для того, щоб:

- а) охарактеризувати ринок діяльності фірми;
- б) переконати читача в правильності вибору ринку діяльності фірми;
- в) пояснити читачеві стратегію виходу фірми на свій цільовий ринок та завоювання його;
- г) вибрати цільовий ринок для фірми.

4. Прогнозування обсягів продажу може здійснюватися:

- а) за часом;
- б) за окремими видами продукції (послуг) підприємства;
- в) за певними групами споживачів;
- г) за сегментами ринку;
- д) за видами діяльності;
- е) правильно а, б, в;
- є) правильно в, г.

5. Який з етапів недоцільно вводити до внутрішньої логіки розроблення розділу „Маркетинг-план”:

- а) опис цільового ринкового сегменту;
- б) вибір каналів збуту продукції;
- в) здійснення сегментації споживачів;

г) опис заходів із підтримання просування продукції (послуг) підприємства на ринок.

6. Що розуміють під комунікаційною політикою:

а) комплекс заходів щодо забезпечення інформованості споживачів та посередників, інших контактних аудиторій про підприємство чи його товари з метою просування товарів;

б) системний процес, який містить у собі оцінку маркетингових можливостей і ресурсів, визначення цілей маркетингу та розробку плану їх реалізації, впровадження та контролю;

в) письмовий документ, або проект, який описує впровадження та контроль маркетингової діяльності організації, пов’язаної з конкретною маркетинговою стратегією.

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

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

8. План збуту – це:

а) уміння так розподілити і організувати такі ресурси, щоб нав’язати конкурентам час, місце та умови боротьби, що співпадають з власними силами;

б) письмовий документ, або проект, який описує впровадження та контроль маркетингової діяльності організації, пов’язаної з конкретною маркетинговою стратегією;

в) обсяг продукції та послуг, який визначається попитом у процесі дослідження ринку й буде реалізований у плановому році.

9. Стратегію цінових ліній використовують у випадку:

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

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

в) визначення ціни на продукцію (послуги), яка аналогічна до представлених на ринку;

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

10. До якого пункту плану маркетингу можна віднести дизайну стратегію:

- а) цінова стратегія;
- б) стимулювання збуту;
- в) після продажне обслуговування;
- г) формування громадських думок про фірму та її товар.

11. Стратегію закріплення на ринку використовують у випадку:

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

12. Встановлюючи ціни на продукцію (роботи, послуги) важливо:

- а) визначити цілі ціноутворення;
- б) оцінити купівельну спроможність споживачів та їхню чутливість до ціни;
- в) визначити рівень попиту та проаналізувати його взаємозв'язок з витратами та прибутком;
- г) вивчити ціни конкурентів;
- д) структурувати та збалансувати маркетинг-мікс.

13. 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, що відповідає вкладові підприємства у формування вартості виробу (послуги);
- в) установлення ціни, яка забезпечує планову рентабельність підприємства;
- г) додавання до суми змінних витрат на одиницю продукції суми, що покриває витрати та забезпечує достатню норму прибутку.

14. Скільки основних етапів у стратегії маркетингу:

- а) 5;
- б) 4;
- в) 6;
- г) 7.

15. 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 і додавання до неї певної норми прибутку;
- в) додавання до повної суми витрат норми прибутку, що відповідає вкладові підприємства у формування вартості виробу (послуги);
- г) установлення ціни, яка забезпечує планову рентабельність підприємства.

16. Розробка політики підтримки продукції підприємства передбачає:

- а) розробку політики знижок;
- б) вибір способів організації рекламної компанії;
- в) розв'язання проблеми сервісного обслуговування продукції;
- г) всі відповіді правильні.

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

- а) які засоби реклами передбачається використовувати;
- б) які витрати на рекламу підприємства станом на початок реалізації підприємницького проекту;
- в) які загальні витрати підприємства на організацію рекламної кампанії;
- г) як витрати на рекламу будуть розподілені впродовж планового періоду.

18. Цінова стратегія проникнення на ринок використовується:

- а) для нового виду продукції;
- б) для вже відомого виду продукції;
- в) для продукції, що вже є дефіцитною.

19. Найдоцільніший такий поділ витрат на маркетинг:

- а) 75% – витрати на рекламу; 20% – витрати на стимулювання збуту; 5% – витрати на маркетингові дослідження;
- б) 65% – витрати на рекламу; 25% – витрати на стимулювання збуту; 10% – витрати на маркетингові дослідження;
- в) 70% – витрати на рекламу; 25% – витрати на стимулювання збуту; 5% – витрати на маркетингові дослідження;
- г) 75% – витрати на рекламу; 15% – витрати на стимулювання збуту;

10% – витрати на маркетингові дослідження.

20. Альтернативними варіантами стратегії ціноутворення в процесі розробки бізнес-плану є:

- а) стратегія фокусування;
- б) стратегія диференціації;
- в) стратегія зростання;
- г) стратегія «зняття вершків»;
- д) стратегія проникнення на ринок.

21. Визначте відповідь, яка правильно та найповніше відображає інформацію, що подають у табличній формі прогнозу продажу продукції (надання послуг) підприємства:

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

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

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

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

Практичне заняття 6.2

План маркетингу

План заняття:

1. План продажів.
2. Стратегія маркетингу.

Мета заняття: Розробка плану маркетингу. Стратегічний прогноз. Метод експертних оцінок. Прогнозування за методом беззбитковості. Стратегія маркетингу. Складові маркетингового комплексу: головні стратегічні установки маркетингу; товарна політика; ціни та політика ціноутворення; продажу та збутова політика; реклама та просування; маркетингова програма; витрати на маркетинг; контроль за виходом виконання плану маркетингу.

Форма проведення заняття: усне опитування за лекційним матеріалом, наукова дискусія, виступ доповідачів, розв'язання задач.

Теми доповідей з оформленням презентації:

1. Розділ бізнес-плану «Опис продукту».

2. Розділ бізнес-плану «Аналіз ринку, маркетинг і продажі».

3. Нові способи організації праці: аутсорсинг і дистанційні співробітники.

Есе:

1. Проаналізуйте основні параметри реалізації будь-якого товару чи надання послуги, використовуючи такі показники, як:

- точка беззбитковості;
- мінімальна ціна;
- критична ціна;
- критична виручка;
- критичний прибуток.

2. Опишіть відомі вам методи прогнозування продажів, їх переваги та недоліки. В яких ситуаціях доцільно використовувати кожен з методів? Що необхідно враховувати для складання достовірного прогнозу продажів?

Задача 1. Оцінити, яка з трьох систем стимулювання продажів (цінова, нецінова чи призова) найбільш ефективна для продукції з незбираного молока за результатами пробного маркетингу, які відображені в таблиці 1.

Таблиця 1 - Оцінка систем стимулювання продажів

| Системи стимулювання | Ріст продаж, % | | | | | |
|----------------------|----------------|---|---|----|----|----|
| Цінова | 7 | 5 | 8 | 11 | 9 | 0 |
| Нецінова | 5 | 6 | 7 | 8 | 0 | 0 |
| Призова | 16 | 6 | 7 | 10 | 12 | 14 |

Задача 2. Ціна виробу становила в базисному періоді 200 тис. грн., у плановому підвищилася на 10%. Пост витрати – 2000 тис. грн., питомі змінні 60 тис. грн. Визначити, як зміна ціни вплине на критичний обсяг продажів.

Завдання для самостійної роботи. Підготувати відповіді на питання:

1. Які джерела та методи збору даних можуть бути використані для проведення маркетингового дослідження в розділі «Аналіз ринку»?
2. Які основні складові розділу «Аналіз ринку»?
3. З якою метою проводиться макро- і мікро сегментування в аналізі

ринку товару?

4. Назвіть основні методи мікро сегментування ринку, вкажіть їх переваги та недоліки.

5. Що необхідно враховувати при визначенні попиту на споживчі товари тривалого користування?

6. Які підходи можуть бути використані для оцінки ємності ринку?

7. Які основні складові плану маркетингу?

8. У чому, на вашу думку, полягає відмінність між маркетинговим планом і маркетинговою стратегією?

9. У чому полягає відмінність між прогнозом продажів і планом продажів?

10. Які альтернативні сценарії рекомендується розробляти при формуванні прогнозу продажів?

11. Що необхідно враховувати при формуванні плану продажів?

12. Що повинно бути відображено при описі стратегії маркетингу?

13. Що повинна містити в собі маркетингова програма та які види витрат необхідно враховувати на її реалізацію?

14. Які можливі причини невиконання плану маркетингу?

Тема 7

ПЛАН ВИРОБНИЦТВА

З теоретичних положень виробничого плану особливо важливими є такі:

1. Схема виробничих потоків.

2. Способи контролю якості продукції.

3. Етапи планування виробничої програми.

4. Розрахунок основних виробничих показників: амортизаційних відрахувань, періоду обороту повного капіталу, виробничої потужності, оплати за працю.

Вивчивши тему, студент повинен вміти правильно скласти план виробництва та впевнено розв'язувати задачі й проводити практичні розрахунки за даним планом.

Цей розділ розробляється тільки для тих комерційних організацій, які мають намір зайнятися виробничою діяльністю. Головне завдання – довести потенційним партнерам, що ваше підприємство в змозі реально виробляти потрібну кількість товарів у потрібні терміни та з

необхідними якісними характеристиками.

Зазвичай виробничий план розраховується на 2-3 роки, а для великих підприємств на 4-5 років.

У цьому розділі необхідно скласти схему виробничих потоків. На схемі повинно бути наочно відображено: звідки і як надходять всі види сировини й комплектуючих виробів, де і як вони будуть використані для виробництва продукції та куди й як ця продукція буде поставлятися. При цьому в процесі виробництва рекомендується виділити такі етапи: розробка продукту, його виготовлення й зовнішні впливи, що дають підприємцю можливість розглянути чинники, котрі перебувають поза сферою його контролю та впливають на характер виробничої діяльності. Особливу увагу слід приділити питанням, які належать до вимог техніки безпеки та екологічної чистоти. Для контролю якості продукції можуть бути використані такі операції: вимірювання, аналіз, випробування.

У цій частині бізнес-плану також повинні бути дані відповіді на такі питання:

• Яким повинен бути загальний підхід до виробництва?

• Яка сировину й матеріали передбачається використовувати?

• Які технологічні процеси та обладнання будуть застосовуватися?

• Які вимоги щодо трудових ресурсів?

• В яких взаєминах ви перебуваєте з постачальниками та покупцями?

При цьому рекомендується виділити етапи планування виробничої програми:

1. Техніко-економічне обґрунтування проекту (ТЕО).

2. Технічна підготовка виробництва (ТПВ).

3. Планування виробництва товарної продукції.

4. Планування підвищення індексу якості-собівартості продукції.

5. Планування реалізації продукції.

Основні формули до теми 7

1. Формула рівномірного нарахування зношування (амортизації):

$$a=(S-P):n,$$

де а – щорічне амортизаційне нарахування (грн./рік);

S – первісна вартість активу (грн.);

P – залишкова вартість активу (грн.);

n – період експлуатації активу (рік).

2. Період обороту повного (основного й оборотного) капіталу

обчислюється за формулою

$$T = (A + B) / \sum_{i=1}^k a_i + B_2,$$

де Т – період обороту повного капіталу (рік);

А – основний капітал (грн.);

В – оборотний капітал (грн.);

B_1 – річний оборот оборотного капіталу (грн.);

n – частота обороту повного капіталу (рік⁻¹);

$\sum_{i=1}^k a_i$ – сума щорічних амортизаційних нарахувань по k-статей активу (грн./рік).

3. Формула обчислення виробничої потужності:

$$M = T_e \times H \times m,$$

де М – виробнича потужність (од. виміру продукції/рік);

T_e – ефективний (плановий) фонд часу роботи одиниці обладнання (год./рік);

H – годинна норма продуктивності одиниці обладнання (од. виміру продукції/год.);

m – кількість однотипних апаратів, машин, агрегатів, встановлених у відділенні (частки од.).

4. Коефіцієнт використання виробничої потужності (k – частки од.):

$$k = k_{\phi} : k_{\text{п}},$$

де k_{ϕ} – фактичний випуск продукції на одиницю потужності (од. виміру продукції);

$k_{\text{п}}$ – планований випуск продукції на одиницю потужності (од. виміру продукції).

5. Оплата за працю (тарифний фонд) розраховується за формулою

$$\Phi = C_i \times \text{Ч}_i \times T_e,$$

де Φ – тарифний фонд (грн.);

C_i – тарифна ставка (годинна, денна) робочого (грн./год., грн./день);

Ч_i – спискова чисельність робітників i-го розряду (частки од.);

T_e – ефективний фонд робочого часу за балансом (година, день).

6. Формула розрахунку середньої денної зарплати (З – грн.):

$$Z = (\Phi + Д + П) : (\text{Ч} \times T_e),$$

де Д – доплати та надбавки (грн.);

П – премії (грн.);

Ч – спискова чисельність робітників (частки од.).

7. Заміна обладнання.

Ухвалення рішення про заміну обладнання демонструється на прикладі.

Приклад. Підприємство розглядає питання доцільності заміни обладнання. Аналіз ситуації привів до такої інформації.

| Показники | Старе обладнання | Нове обладнання |
|----------------------------------|------------------|-----------------|
| Вартість при покупці, тис. грн. | 1000 | 1300 |
| Балансова вартість, тис. грн. | 800 | - |
| Залишковий термін служби, років | 8 | 8 |
| Виробничі витрати, тис. грн./рік | 400 | 300 |

Зараз старе обладнання можна продати за 750 тис. гривень. Ставка дисконтування $E=12\%$. Продуктивність старого й нового обладнання однакові.

Аналіз проводиться на основі зіставлення приведеної вартості майбутніх вихідних потоків готівкових грошових коштів. До таких потоків відносяться щорічні виробничі витрати. Початкові витрати на придбання колишнього обладнання, балансова вартість і величина зношування за рік не є майбутніми вихідними потоками готівкових коштів. Тому вони не повинні враховуватися в аналізі.

Скориставшись формулою для знаходження сучасної вартості для простої ренти постнумерандо

$$A = R[1 - (1+i)^{-n}] : i,$$

можна розрахувати для старого обладнання приведену вартість майбутніх вихідних потоків готівкових грошових коштів:

$$A = 400000 \times [1 - (1+0,12)^{-8}] : 0,12 = 400000 \times 4,968 = 1987,2 \text{ (тис. грн.)}.$$

Для нового обладнання приведена вартість майбутніх вихідних потоків готівкових грошових коштів дорівнює:

$$A = 300000 \times 4,968 + 1300000 - 750000 = 2040,4 \text{ (тис. грн.)}.$$

Так як 1987,2 тис. грн. < 2040,4 тис. грн., то слід залишити старе обладнання.

Якщо продуктивність нового обладнання вище старого в k раз при тій же інтенсивності праці, то береться до уваги вартість нового обладнання при однаковій продуктивності із старим обладнанням.

Наприклад, нехай

m_c – кількість однотипних старих апаратів,

H_c – годинна норма продуктивності одиниці старого обладнання,

m_n – кількість однотипних нових апаратів,

H_n – годинна норма продуктивності одиниці нового обладнання.

$$k = H_n : H_c.$$

Тоді кількість однотипних нових апаратів

$$m_n = m_c \times (H_c : H_n).$$

Відповідно вартість при покупці нового обладнання S розраховується за формулою

$$S = \Pi \times m_n = \Pi \times m_c (H_c : H_n) = \Pi \times (m_c \cdot k),$$

де Π – ціна одиниці нового обладнання (грн.).

8. Розрахунок чистого дисконтованого доходу інвестиційного проекту з урахуванням податків демонструється на прикладі.

Приклад.

Для інвестицій в обладнання діє знижка списання в розмірі 20% від решти балансової вартості обладнання.

Ставка корпоративного податку дорівнює 40%. Підприємство розглядає питання про покупку устаткування за 2,4 млн грн., яке, як очікується, забезпечить протягом чотирьох років додаткові чисті надходження грошових коштів у розмірі 820 тис. грн./рік.

Очікується, що в кінці четвертого року це обладнання буде продано за вартістю списання, яка піде на сплату податку за попередній рік. Відстрочка в сплаті податку дорівнює одному року. Альтернативні витрати з інвестицій дорівнюють 12%. Визначити чистий дисконтований дохід інвестиційного проекту.

Для визначення річних знижок списання заповнюється таблиця:

| № чарунки \ Символ і чарунки | A | B | C |
|------------------------------|----------------|----------------------------------|------------------------------------|
| 1 | На кінець року | Річна знижка списання, тис. грн. | Вартість після списання, тис. грн. |
| 2 | 0 | 0 | 2400 |
| 3 | 1 | 480 | 1920 |
| 4 | 2 | 384 | 1536 |

| | | | |
|---|------|-------|--------|
| 5 | 3 | 307,2 | 1228,8 |
| 6 | 4 | 245,8 | 983 |
| 7 | Сума | 1417 | – |

$$V3:480=2400 \times 0,20$$

$$V4:384=1920 \times 0,20 \text{ і т.д.}$$

$$C3:1920=2400-480$$

$$C4:1536=1920-384 \text{ і т.д.}$$

Потім визначається додатковий оподатковуваний прибуток від проекту, який представлений у таблиці:

| Показники, тис. грн. | Рік 1 | Рік 2 | Рік 3 | Рік 4 |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Додаткові чисті надходження | 820 | 820 | 820 | 820 |
| Річна знижка списання | 480 | 384 | 307,2 | 245,8 |
| Додатковий оподатковуваний прибуток | 340 | 436 | 512,8 | 574,2 |
| Корпоративний податок 40% | 136 | 174,4 | 205,1 | 229,7 |

Третій рядок другого стовпчика $340=820-480$.

Третій рядок третього стовпчика $436=820-384$ і т. д.

Четвертий рядок другого стовпчика $136=340 \times 0,40$.

Четвертий рядок третього стовпчика $174,4=436 \times 0,40$ і т. д.

При обчисленні прирістних грошових потоків в них не повинні входити амортизаційні відрахування. Складемо таблицю:

| Рік | Потоки грошових коштів, тис. грн. | Оподаткування, тис. грн. | Чистий потік грошових коштів, тис. грн. |
|-----|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|
| 0 | -2400 | 0 | -2400 |
| 1 | 820 | 0 | 820 |
| 2 | 820 | 136 | 684 |
| 3 | 820 | 174,4 | 645,6 |
| 4 | 820 | | |
| | 983 | 205,1 | 1597,9 |
| 5 | 0 | 229,7 | -229,7 |

У 2-му стовпчику число 983 – значення четвертого рядка третього стовпчика з таблиці 1.

Третій рядок третього стовпчика $684=820-136$.

Шостий рядок третього стовпчика $1597,9=820+983-205,1$ і т. д.

Так як відстрочка у сплаті нарахованих податків дорівнює одному року, то оподаткування 136 тис. грн. починається з другого року (див. третій рядок третього стовпчика).

Виходячи з визначених чистих потоків грошових коштів і норми дисконту 12%, проводиться розрахунок чистого дисконтованого доходу:

$$NPV=820/1,12+684/1,12^2+645,6/1,12^3+1597,9/1,12^4-229,7/1,12^5-2400\approx 227,7(\text{тис. грн.}).$$

Для закріплення пройденого матеріалу необхідно розв'язати задачі №№7.1-7.7, і пройти тест №7.1.

Задачі

Задача 7.1

Залишкова вартість активу після чотирьох років його експлуатації становить 120 млн. гривень. Чому дорівнює щорічне амортизаційне нарахування, якщо первісна вартість активу становила 180 млн. гривень?

Задача 7.2

Основний капітал підприємства складається з будівлі, вартістю 120 млн. грн., розрахованої на 60 років експлуатації, обладнання, вартістю 80 млн. грн., розрахованого на 10 років експлуатації. Оборотний капітал підприємства, що оцінюється в 60 млн. грн., обертається 2 рази на рік. Визначити період і частоту обороту повного капіталу.

Задача 7.3

З усього календарного фонду часу обладнання працює 280 днів на рік. Щодоби обладнання експлуатується 16 годин. Всього на підприємстві встановлено 60 однотипних апаратів.

Годинна норма продуктивності одиниці обладнання дорівнює 3 т на годину. Яка виробнича потужність підприємства?

Задача 7.4

Фактичний випуск продукції на одиницю потужності становить 4000 штук. Обчислити коефіцієнт використання виробничої потужності, якщо планований випуск продукції на одиницю потужності становить 5000 штук?

Задача 7.5

Тарифна ставка робітника 1-го розряду дорівнює 600 грн. день.

Ефективний час роботи одного робітника становить 240 днів.

Чисельність робітників 1-го розряду, зайнятих на виробництві, дорівнює 200. Визначити тарифний фонд оплати праці.

Задача 7.6

Середня денна зарплата робітника дорівнює 800 грн. Фонд оплати праці, що складається з тарифного фонду, доплат, надбавок і премій, становить 31,2 млн. гривень, а ефективний фонд часу за балансом – 260 днів. Скільки робочих зайнято на виробництві?

Задача 7.7

Кількість робочих, зайнятих в безперервному виробництві, за добу становить 15 осіб. Робота організована в три зміни. Норма обслуговування – 4 апарати на людину. Визначити кількість діючих апаратів на підприємстві.

Тест 7.1

1. Визначити черговість основних етапів планування виробничої програми:

- а) планування виробництва товарної продукції;
- б) планування реалізації продукції;
- в) техніко-економічне обґрунтування проекту;
- г) планування підвищення індексу якості собівартості;
- г) технічна підготовка виробництва.

2. Заповнити пропуск у реченні.

Частина продуктивного капіталу, вартість якої переходить у вартість готової продукції протягом одного обороту капіталу, називається

Практичне заняття 7.1

Виробничий план

План заняття:

1. Цілі та завдання виробничого плану.
2. Структура виробничого плану. Технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу, виробнича програма підприємства.

3. Формування матеріально-технічної бази.

4. Нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану.

Запитання для самоконтролю та закріплення матеріалу

1. Розкажіть про основну мету та цілі розроблення розділу „Виробничий план”.

2. Що таке виробнича потужність?

3. В якій послідовності здійснюється розробка виробничого плану?

4. На які основні питання необхідно дати відповіді у розділі „Виробничий план”?

5. Що таке виробнича програма?
6. Фактори, які впливають на обсяг та глибину викладу виробничого плану.
7. Охарактеризуйте внутрішню логіку розроблення розділу „Виробничий план”.
8. Як вибирається місце розташування підприємства?
9. Назвіть можливі додаткові питання, котрі доцільно висвітлити у розділі „Виробничий план”.
10. Яка різниця між поняттями мікро- та макророзташування?
11. Навіщо у виробничому плані здійснюється опис контролю за якістю продукції?
12. Яку інформацію варто подати у „Виробничому плані” про технологічний процес виготовлення продукції (надання послуг)?
13. Які питання розглядаються в заключній частині виробничого плану?
14. Визначення необхідності ліцензування та сертифікації певного бізнесу.
15. Наведіть приклад опрацювання табличної форми для планування виробничої програми підприємства.
16. Про що свідчить показник мінімального рентабельного розміру виробництва?
17. На які зовнішні фактори потрібно звернути увагу в процесі розробки виробничого плану?
18. Окресліть напрями й етапи формування матеріально-технічної бази підприємства (підприємницького проекту).
19. Проаналізуйте планування потреби підприємства (проекту) в основних фондах.
20. Визначте планування потреби підприємства (проекту) в оборотних активах?
21. Охарактеризуйте методику планування потреби в персоналі.
22. Дайте визначення умовно-постійних та умовно-змінних витрат і наведіть їхні приклади.
23. Обґрунтуйте підходи до планування обсягів господарської діяльності підприємства, беручи до уваги ефективність використання його ресурсного забезпечення.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1.

83

Обґрунтувати мінімальний розмір торгової площі магазину, коли досягається беззбитковість функціонування підприємства, враховуючи, що: дохідовіддача торгової площі відділу підкацізних товарів становить 1,5тис.грн./1м², а відділу інших продовольчих товарів – 2,5тис.грн./1м². Співвідношення торгової площі відділу підкацізних товарів та відділу інших продовольчих товарів становить від 2 до 5. Середньомісячні постійні витрати підприємства дорівнюють 35тис.грн. Підприємство є платником єдиного податку за ставкою 6%.

Обґрунтуйте мінімальний розмір торгової площі магазину, коли досягається беззбитковість функціонування підприємства за умови здійснення підприємницької діяльності як фізичної особи – суб'єкту підприємницької діяльності із сплатою єдиного податку в розмірі 200грн. на місяць. Чисельність найманих працівників – 6 осіб.

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

Завдання 2.

Розрахувати доцільність купівлі нової чи старої техніки на основі наведеної інформації:

нова техніка: вартість 200тис.грн., щорічні витрати на ремонт – 2,5% від поточної вартості, термін експлуатації – 10 років, продуктивність обладнання – 5тис.шт./місяць, потреба в персоналі – 10чол., річна заробітна плата одного працівника – 10000грн., відсоток бракованої продукції – 1,5%, інші виробничі витрати – 2,5грн. на 1шт.

стара техніка: вартість 120тис.грн., щорічні витрати на ремонт – 5% від поточної вартості, термін експлуатації – 8 років, продуктивність обладнання – 4,8тис.шт./місяць, потреба в персоналі – 12чол., річна заробітна плата одного працівника – 9300грн., відсоток бракованої продукції – 3%, інші виробничі витрати – 2,2грн. на 1 шт.

Завдання 3.

На плановий період підприємством укладено договори на постачання металу в обсязі 8т, а середня вага виробу 0,85кг. Коефіцієнт використання металу 0,72. 30% відходів можуть повторно використовуватися у виробництві. На плановий період мале підприємство має доставити споживачам 7500шт. металовиробів.

Обґрунтувати виробничу програму малого підприємства із

84

виробництва металовиробів з точки зору забезпеченості металом.

Завдання 4.

Розрахувати потребу в сировині та витрати на її купівлю для виробництва насіння за наступною інформацією. Плановий обсяг виробництва 200тис.шт. упаковок вагою 50гр. Для отримання 100кг готової продукції необхідно витратити: 150кг насіння соняшника до лущення; 50кг олії; 4кг спецій з сіллю.

Середня ціна насіння соняшника 2925грн. за 1 ц, спецій 405грн. за 1кг, олії – 27грн. за 1 кг. Витрати води для виробництва 50кг насіння становитимуть 10м³; вартість однієї тони води становить 16,54грн.

Завдання 5.

Знайти обсяг продукції у точці мінімальної рентабельності за такими даними: зарплата керівника проекту – 3тис.грн.; оренда офісу – 1500грн.; витрати на рекламу – 750грн.; інші адміністративні витрати – 1500грн.; собівартість одиниці продукції – 150грн.; рентабельність – 25%; обсяг залучених у бізнес інвестицій – 30тис.грн.; ставка депозиту – 20%.

Завдання 6.

Скласти графік придбання сировини на 1-е півріччя для виробництва борошна на основі даних:

- вихід товарного борошна із зерна 80%;
- запас зерна на складі на 1.01 – 60т;
- норматив запасу сировини на 1 число кожного наступного місяця – 50% від потреби виробництва на поточний місяць;
- на 1.06 запаси сировини не створюють у зв'язку з зупинкою млина на плановий ремонт;
- все вироблене борошно продається в плановому місяці, запаси готової продукції не створюються.

План реалізації борошна, т

| Показник | Місяць | | | | |
|---------------|--------|-------|----------|---------|---------|
| | Січень | Лютий | Березень | Квітень | Травень |
| Обсяг продажу | 120 | 160 | 200 | 200 | 240 |

Завдання 7.

Необхідно визначити суму роздрібного товарообігу, якщо у звітний період підприємство отримало такі надходження обігових коштів:

85

- вартість проданих населенню споживчих товарів за готівку складає 7800грн., за розрахунковими чеками банків – 24780грн.;

- вартість товарів, проданих у кредит (кредит надається на 6 місяців) – 45000грн.

- вартість упаковки, що має продажну ціну, котра не входить у ціну товару – 1920грн.;

Вартість скляного посуду, що має заставну ціну, проданого з товаром – 750грн.

Тести

1. Оберіть правильну та повну мету розроблення розділу „Виробничий план“:

а) здійснити розрахунок витрат на виробництво продукції (надання послуг) і 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 з планом, якістю й у відповідний час;

г) обґрунтувати максимальну кількість продукції (послуг), яку може виготовити (надати) підприємство.

2. Виробничий план формується на основі:

а) маркетингового плану;

б) фінансового плану;

в) плану із збуту;

г) правильна відповідь не зазначена.

3. У бізнес-плані для виробничої діяльності особливу увагу необхідно приділити таким ключовим моментам:

а) плану виробництва;

б) ціновій політиці;

в) організації продажу;

г) індивідуальному іміджу;

д) все перераховане вірно.

2. Виробничий план складається для того, щоб:

а) викликати довіру до даного бізнесу описом переваг його продуктів;

б) переконати читача в правильності вибору технології виробництва фірми;

86

в) довести, що фірма спроможна організувати виробництво та виготовляти необхідну кількість продукції.

4. Який з етапів не доцільно вводити до внутрішньої логіки розроблення розділу „Виробничий план”:

- а) обґрунтування потреби у матеріально-технічній базі;
- б) планування виробничої потужності;
- в) розподіл витрат на умовно-постійні й умовно-змінні;
- г) установлення ціни на продукцію (послуги)?

5. У заключній частині виробничого плану розглядаються фактори:

- а) інфляція;
- б) поява нових технологій;
- в) страхування підприємства.

6. Логіка складання виробничого плану передбачає, що він починається з опису:

- а) устаткування, що передбачається використовувати;
- б) основних виробничих операцій;
- в) видів сировини та матеріалів, потрібних для виробничого процесу;
- г) схеми виробничих потоків;
- д) потреб фірми у виробничому персоналі.

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

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

8. Аналіз альтернативних місць розміщення бізнесу містить інформацію про:

- а) наявність трудових ресурсів, їх характеристику за рівнем кваліфікації та професіями;
- б) соціальне забезпечення;
- в) стан ґрунтів і водоймищ;
- г) демографічний стан.

9. Для яких сфер бізнесу виробничий план розробляється найретельніше:

- а) для виробничого підприємства;
- б) для підприємства оптової торгівлі;
- в) для підприємства роздрібною торгівлі;

г) для підприємства сфери послуг.

10. Потребу підприємства (проекту) в основних виробничих фондах визначають:

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

11. Показник мінімального рентабельного розміру виробництва означає:

- а) такий обсяг виробництва, при котрому доходи від нього дорівнюють витратам;
- б) максимальний обсяг виробництва, при котрому доходи від нього більші витрат;
- в) мінімальний обсяг виробництва, при котрому досягається окупність витрат.

12. Обмеження щодо придбання (оренди) приміщень, машин та устаткування, постачання сировини та матеріалів для даного бізнесу висвітлюються в рамках підрозділу виробничого плану:

- а) «Машини та устаткування»;
- б) «Сировина, матеріали і комплектуючі вироби»;
- в) «Виробничі та невиробничі приміщення»;
- г) «Вплив зовнішніх факторів»;
- д) немає правильної відповіді.

13. Норматив оборотних активів у виробничих запасах розраховують:

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

запасу їхнього споживання.

14. Ціль вибору місця розташування підприємства:

а) встановити, в якому місці підприємець отримає максимальний прибуток;

б) встановити, в якому місці підприємець може досягти найвищого соціального ефекту;

в) встановити, в якому місці підприємець може реалізувати свої прагнення з мінімальними витратами.

15. Забезпечення виробництва складається з наступних складових:

а) технічної підготовки виробництва нової продукції і послуг, технічного обслуговування, ресурсного забезпечення виробничих процесів;

б) підтримки на необхідному рівні виробничого процесу запасних матеріалів, енергії та інформації, забезпеченості робочою силою;

в) показників ефективності використання ресурсів;

г) з функцій менеджменту.

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

а) 8 осіб;

б) 12 осіб;

в) 4 особи;

г) 10 осіб.

17. Вибір оптимального обсягу виробництва здійснюється на основі:

а) оцінки витрат;

б) оптимальних витрат ресурсів;

в) кривої попиту й визначається тим типом ринку, на якому діє фірма;

г) інших факторів.

18. Виробничий цикл – це:

а) календарний період часу, протягом якого предмет праці проходить всі стадії виробничого процесу;

б) календарний період часу, протягом якого оброблювальний виріб або партія виробів проходять усі операції виробничого процесу, або певної його частини і перетворюються в завершений продукт;

в) сукупність взаємопов'язаних основних, допоміжних та обслуговуючих процесів, унаслідок яких вихідні матеріали напівфабрикати перетворюються в готові вироби;

г) форма подання реальності самостійної системи.

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

а) множенням фактичної торгової площі підприємства на найбільше значення (серед конкурентів) обсягу товарообороту, що припадає на 1 м² 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 у галузі обсяги товарообороту, який припадає на 1 м² торгової площі, та діленням отриманого значення на кількість підприємств у галузі.

20. Потреба в машинах і обладнанні повинна визначатись на основі:

а) потужності заводу;

б) визначеної виробничої технології;

в) попиту та пропозиції;

г) обсягу виробництва.

21. Виробнича інфраструктура підприємства – це:

а) сукупність основних і допоміжних підрозділів підприємства;

б) основні підрозділи підприємства;

в) комплекс допоміжних підприємств виробництва та обслуговуючих підрозділів, які забезпечують основний виробничий процес;

г) формальна структура підприємства.

22. Назвіть складові, за котрими необхідно визначати потребу в матеріально-технічній базі підприємства у межах розділу „Виробничий план”:

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

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

- в) будівлі й споруди; машини та обладнання; сировина і матеріали;
- г) основні фонди й оборотні активи.

23. Після вибору потужності та розробки виробничої програми визначається потреба в:

- а) людських ресурсах;
- б) матеріальних ресурсах;
- в) технічних ресурсах;
- г) інформаційних ресурсах.

24. Питомі капіталовкладення – це відношення:

- а) прибутку до капіталовкладень, що викликали цей прибуток;
- б) капіталовкладень до прибутку підприємства;
- в) капіталовкладень до обсягу випущеної продукції;
- г) собівартості одиниці продукції до вартості основних фондів підприємства.

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

- а) 140 828 грн.;
- б) 180 828 грн.;
- в) 144 828 грн.;
- г) 102 828 грн.?

26. Потреба в матеріальних ресурсах визначається методом:

- а) прямих розрахунків;
- б) розрахунків на основі екстраполяції;
- в) розрахунків на основі скоригованої екстраполяції;
- г) поточного планування.

27. За рівнем спеціалізації технологічні системи бувають:

- а) спеціальні;
- б) спеціалізовані;
- в) універсальні;
- г) всі відповіді вірні.

28. Назвіть суму цільового прибутку підприємства, якщо: показники рентабельності конкурентів у зоні діяльності підприємства становлять 8%; собівартість виробництва – 2 млн. грн.; потреба у капіталізації – 50 тис. грн.; частка чистого прибутку для виробничого розвитку – 50%:

- а) 950 тис. грн.;

б) 500 тис. грн.;

в) 60 тис. грн.;

г) 30 тис. грн.

29. Вихідними даними для розрахунку потреби виробництва в матеріальних ресурсах є:

- а) ціна;
- б) попит на відповідні ресурси;
- в) обсяги випуску продукції та послуг;
- г) норми використання матеріальних ресурсів на одиницю продукції.

30. Інвестиції у промисловість передбачають:

- а) збільшення поточних витрат на виробництво;
- б) виплату премії працівникам;
- в) витрати на придбання нових транспортних засобів;
- г) збільшення витрат на закупівлю сировини й матеріалів.

Тема 8

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

3 теоретичних положень організаційного плану особливо важливими є такі:

1. Планування організаційної структури підприємства.
2. Планування потреби в персоналі.
3. Методи та форми стимулювання й відповідальності кадрів.
4. Організація руху виробничого процесу.
5. Прийняття організаційного рішення в умовах невизначеності.
6. Дерево рішень.

Після проходження теми студент повинен вміти правильно скласти організаційний план і приймати правильні організаційні рішення.

Даний розділ характеризує рівень управління підприємством, кваліфікацію й досвід роботи самого підприємця та його команди.

У цей розділ доцільно ввести такі пункти:

1. Організаційна структура підприємства.
2. Добір і оцінка персоналу.
3. Методи та форми стимулювання й відповідальності персоналу.

У першому підрозділі необхідно вирішити такі задачі:

- скласти організаційну схему управління;

- якщо будуть підрозділи, то вказати їх склад і функції;
- вказати порядок координації діяльності та взаємозв'язок між підрозділами;

- інші питання організації.

У другому підрозділі вирішуються такі задачі:

- визначити найближчі потреби підприємства в персоналі;
- розподілити посадові обов'язки між співробітниками;
- встановити порядок взаємовідносин між співробітниками.

У третьому підрозділі розробляються методи та форми стимулювання й відповідальності співробітників підприємства. При цьому можуть бути використані такі форми та методи стимулювання кадрів: оголошення подяки, нагородження подарунком, премією, грамотою, надання допомоги у вирішенні соціальних питань, підвищення на посаді, підвищення заробітної плати.

За допущені помилки при виконанні посадових обов'язків можуть застосовуватися такі методи та форми відповідальності персоналу: попередження, додаткове відпрацювання, позбавлення премії, догана, сувора догана, пониження в посаді, зниження заробітної плати, звільнення.

У висновку повинна бути дана характеристика особистих і ділових якостей керівного складу підприємства, а також представлена інформація про менеджерів і консультантів.

Основні формули до теми 8

Розрізняють три основних види організації руху виробничого процесу в часі: послідовний, паралельний і паралельно-послідовний.

1. При послідовному вигляді руху виробниче замовлення (одна деталь, або одна зібрана машина, або партія деталей) в процесі його виробництва переходить на кожну наступну операцію процесу тільки після закінчення обробки (складання) всіх деталей (машин) даної партії (серії) на попередній операції. У цьому випадку з операції на операцію транспортується вся партія деталей одночасно.

Розрахунок часу обробки деталей (T_{noc} – хв.) при цьому здійснюється за формулою:

$$T_{noc} = \sum_{i=1}^k t_i \cdot N = E_i \cdot N,$$

де t_i – час обробки однієї деталі по i -ій операції (хв.);

N – число деталей в партії (частки од.);

E_i – час обробки однієї деталі по всіх операціях (хв.).

2. При паралельному вигляді руху обробка (збірка) кожної деталі (машини) в партії (серії) з кожної наступної операції починається негайно після закінчення попередньої операції незалежно від того, що обробка (збірка) інших деталей (машин) у партії (серії) на даній операції ще не закінчена.

При такій організації руху кілька одиниць однієї й тієї ж партії (серії) можуть одночасно перебувати в обробці на різних операціях.

Розрахунок часу обробки деталей ($T_{пар}$ – хв.) при цьому здійснюється за формулою:

$$T_{пар} = E_i + (N-1) \times r,$$

де r – такт випуску, що відповідає найбільш тривалій операції (хв.).

3. При паралельно-послідовній організації руху виробничих процесів можуть бути три випадки поєднання тривалості операцій.

Приклад.

1) попередня та наступна операції мають однакову тривалість ($T_1 = t_2$);

2) тривалість попередньої операції більше тривалості наступної ($T_2 > t_3$);

3) тривалість попередньої операції менше тривалості наступної ($T_3 < t_4$).

У першому і третьому випадках одночасна передача декількох деталей (передавальна партія) встановлюється тільки з міркування зручності транспортування.

У другому випадку наступна, менш тривала операція може бути розпочата тільки після закінчення обробки всіх деталей на попередній операції, що входять в першу передавальну партію.

Момент початку роботи на кожній наступній операції визначається шляхом розрахунку мінімальних зсувів c_i . Індекс i приймає значення від 1 до $k-1$, де k – кількість операцій у виробничому процесі. Мінімальне зміщення c_2 в наведеному прикладі визначається різницею між тривалістю попередньої більшою за часом t_2 і наступної меншою за часом t_3 операціями, а саме:

$$c_2 = n \times t_2 - (n - n_{тр}) \times t_3,$$

де $n_{тр}$ – величина зручної для транспортування передавальної партії.

Для першого та третього випадків зсуви між двома наступними

операціями розраховуються за формулою

$$c_i = n_{ip} \times t_i$$

Розрахункова величина суми зсувів (E_c , хв.) дорівнює

$$E_c = c_1 + c_2 + \dots + c_{k-1}$$

При паралельно-послідовній організації руху виробничих процесів час обробки деталей ($T_{\text{пн}}$ – хв.) розраховується за формулою:

$$T_{\text{пн}} = E_c + N \times t_k$$

де t_k – тривалість останньої (кінцевої) операції в процесі (хв.).

4. Розрахунок необхідної кількості робочих на добу (Ч – чол.) здійснюється за формулою:

$$\text{Ч} = \text{ч}_0 \times \text{С} = \text{А} : \text{Н}_{\text{об}} \times \text{С},$$

де ч_0 – явочна чисельність робітників у зміну (чол.);

С – кількість робочих змін на добу (частки од.);

А – кількість однотипних апаратів (шт.);

$\text{Н}_{\text{об}}$ – норма обслуговування (кількість апаратів на людину) (шт./чол.).

5. На практиці, коли потрібно прийняти організаційне рішення в умовах невизначеності, зазвичай застосовують схему, звану деревом рішень.

Дерево рішень – це графічне зображення процесу прийняття рішень. Малюють дерево рішень зліва направо. Місця, де приймаються рішення, позначають числами: 1; 2; 3; ... і т. д., місця появи результатів – літерами: А; В; С; ... і т. д., можливі рішення – пунктирними лініями, можливі результати – суцільними лініями.

Для кожної альтернативи розраховується очікувана вартісна оцінка (EMV) – максимальна з математичних очікувань оцінок вигравішів для всіх можливих варіантів.

Приклад. Директору підприємства необхідно прийняти рішення, впроваджувати чи ні нову високопродуктивну виробничу лінію. Якщо лінія буде працювати безвідмовно, підприємство отримає прибуток 500 млн. гривень, а якщо вона відмовить – збитки в 400 млн. гривень. За оцінками експертів ймовірність того, що нова виробнича лінія відмовить, дорівнює 0,6. Однак можна створити експериментальну установку, а потім вже вирішувати, впроваджувати чи ні виробничу лінію. Витрати на експериментальну установку обійдуться в 20 млн. гривень. Експерти вважають, що установка буде працювати з ймовірністю 0,4. Якщо ж установка буде працювати, то ймовірність того, що впроваджена лінія також працюватиме, дорівнює 0,8. Якщо установка не працюватиме, то

ймовірність того, що виробнича лінія запрацює, дорівнює 0,3.

Чи слід впроваджувати нову виробничу лінію, і яка очікувана вартісна оцінка найкращого рішення?

$$\text{EMV}(B) = 0,8 \times 500 + 0,2 \times (-400) = 320$$

$$\text{EMV}(C) = 0$$

$$\text{EMV}(2) = \max\{\text{EMV}(B), \text{EMV}(C)\} = 320$$

$$\text{EMV}(D) = 0,3 \times 500 + 0,7 \times (-400) = -130$$

$$\text{EMV}(E) = 0$$

$$\text{EMV}(3) = \max\{\text{EMV}(D), \text{EMV}(E)\} = 0$$

$$\text{EMV}(F) = 0,4 \times 500 + 0,6 \times (-400) = -40$$

$$\text{EMV}(G) = 0$$

$$\text{EMV}(4) = \max\{\text{EMV}(F), \text{EMV}(G)\} = 0$$

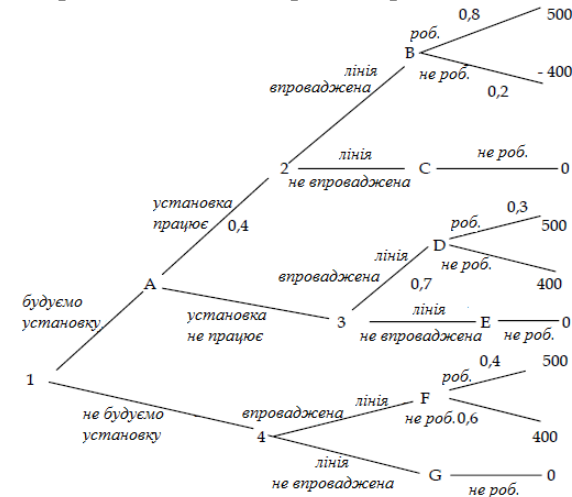
$$\text{EMV}(A) = 0,4 \times 320 + 0,6 \times 0 = 128$$

$$\text{EMV}(1) = \max\{\text{EMV}(A), \text{EMV}(4)\} = 1$$

Таким чином, у вузлу 1 приймаємо рішення «будуємо установку».

Якщо установка працює, то впроваджуємо нову лінію, якщо не працює, то виробничу лінію впроваджувати не слід.

Очікувана вартісна оцінка найкращого рішення 128 млн. гривень.



Для закріплення теоретичних основ необхідно розв'язати задачі №8.1, 8.2, 8.3 і пройти тест №8.1.

Задачі

Задача 8.1

Визначити загальну тривалість процесу обробки партії з 40 деталей при послідовному, паралельному та паралельно-послідовного видах руху, якщо час обробки однієї деталі (в хв.) за операціями становить: $t_1=1,5$; $t_2=1,5$; $t_3=0,5$; $t_4=2,5$. Передавальна партія, зручна для транспортування, дорівнює 10 шт. Який вид руху найбільш доцільний?

Задача 8.2

Підприємець розглядає питання, пов'язане з відкриттям цеху. Якщо він відкриє великий цех, то при сприятливому стані ринку отримає 70 млн. гривень прибутку, при несприятливому – зазнає збитків 40 млн. гривень. Маленький цех принесе йому 30 млн. гривень прибутку при сприятливому стані ринку і 10 млн. гривень збитків – при несприятливому. Шанси сприятливого й несприятливого стану ринку він оцінює однаково. Дослідження ринку, котре може провести експертна організація, обійдеться підприємцю в 5 млн. гривень. Експертна організація вважає, що стан ринку виявиться несприятливим з ймовірністю 0,4. У той же час при позитивному експертному висновку стан ринку виявиться сприятливим з ймовірністю 0,9. При негативному висновку стан ринку може виявитися сприятливим з ймовірністю 0,3. Використуйте дерево рішень для того, щоб допомогти підприємцю прийняти рішення. Чи слід замовляти проведення дослідження ринку?

Чи слід відкривати цех, і якщо так, то який саме? Яка очікувана вартісна оцінка найкращого рішення?

Задача 8.3

Компанія розглядає питання про будівництво фабрики.

Можливі три варіанти дій.

А. Побудувати велику фабрику вартістю $M_1=610$ тис. доларів. При цьому варіанті можливі великий попит (річний дохід у розмірі $R_1=240$ тис. доларів протягом наступних 5 років) з ймовірністю $p_1=0,75$ і низький попит (щорічні збитки $R_2=40$ тис. доларів) з ймовірністю $p_2=0,25$.

Б. Побудувати маленьку фабрику вартістю $M_2=340$ тис. доларів. При цьому варіанті можливі великий попит (річний дохід у розмірі $R_1=140$ тис. доларів протягом наступних 5 років) з ймовірністю $p_1=0,75$ і низький попит (щорічні збитки $R_2=15$ тис. доларів) з ймовірністю $p_2=0,25$.

В. Відкласти будівництво фабрики на один рік для збору додаткової інформації, котра може бути позитивною чи негативною з ймовірністю

$p_3=0,85$ і $p_4=0,15$ відповідно. У разі позитивної інформації можна побудувати фабрику за зазначеними вище розцінками, а ймовірності великого та низького попиту змінюються на $p_5=0,92$ і $p_6=0,08$ відповідно. Доходи на наступні чотири роки залишаються колишніми. У разі негативної інформації компанія фабрику будувати не буде.

Всі розрахунки виражені в поточних цінах і не повинні дисконтуватися. Намалювати дерево рішень. Визначити найбільш ефективну послідовність дій, ґрунтуючись на очікувані доходи. Яка очікувана вартісна оцінка найкращого рішення?

Тест 8.1

1. Виділити заходи, пов'язані з:

| | |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| а) організаційною структурою підприємства; | 1) розподілення посадових обов'язків між співробітниками; |
| б) підбором і оцінкою персоналу; | 2) встановлення порядку координації діяльності та взаємозв'язку між підрозділами; |
| в) методами та формами стимулювання та відповідальністю персоналу. | 3) розробка методів боротьби з конкурентами; |
| | 4) встановлення форм покарання персоналу; |
| | 5) встановлення порядку взаємовідносин між співробітниками; |
| | 6) розробка організаційної схеми управління. |

2. Заповнити пропуск у реченні.

Розрізняють три основних види організації руху виробничих процесів у часі: послідовний, паралельний та

3. Дерево рішень – це:

а) схема, що показує послідовність прийняття рішень від вище стоячих підрозділів підприємства до нижчестоящим;

б) графічне зображення процесу розподілу завдань за підрозділами підприємства з виконання рішень керівництва підприємства;

в) графічне зображення процесу прийняття рішень.

Практичне заняття 7.2-8.1

План виробництва. Організаційний план

План заняття:

1. Опис місця розташування.

2. Виробничий процес і його забезпечення.
3. Інвестиційні витрати.
4. Виробничі витрати.
5. Операційні конкурентні переваги.
6. Організаційна структура управління.
8. Відомості про ключових менеджерів і власників компанії.
9. Кадрова політика та розвиток персоналу.
10. Календарний план робіт з реалізації проекту.

Мета заняття: вибір географічного місця розміщення підприємства. Загальна схема організації виробничого процесу. Основні технологічні операції. Виробнича потужність підприємства: номінальна, досяжна. Система управління якістю продукції. Інвестиційні витрати та їх структура. Інструментарій оцінки інвестиційних витрат: метод експоненціальної оцінки витрат; метод факторної оцінки; метод оцінки, заснований на повному розрахунку інвестиційних витрат. Інвестиційні витрати на оборотні кошти. Виробничі витрати на трудові ресурси. Матеріальні виробничі витрати. Операційні конкурентні переваги. Організаційна структура управління, її модифікації. Визначення загальногосподарських витрат. Відомості про ключових менеджерів і власників компанії. Кадрова політика та розвиток персоналу. Побудова плану реалізації проекту.

Форма проведення заняття: усне опитування за лекційним матеріалом, наукова дискусія, виступ доповідачів, тестування, есе.

Теми доповідей з оформленням презентації:

1. Розділ бізнес-плану «План виробництва».
2. Основні показники розділу бізнес-плану «План виробництва».
3. Генеральний (загальний) план організації.
4. Розділ бізнес-плану «Організаційний план».

Есе:

На прикладі конкретного підприємства підготуйте матрицю оцінки ситуації за персоналом, на основі якої зберіть дані для оцінки існуючого рівня кваліфікації персоналу та виробіть рекомендації щодо його підвищення.

Завдання для самостійної роботи. Підготувати відповіді на питання:

1. Від чого залежить значущість і ступінь деталізації розробки плану виробництва?

2. Які основні складові та ключові питання виробничого плану?
3. Які фактори необхідно враховувати при створенні та виборі місця розташування підприємства, наприклад, у сфері ресторанного бізнесу?
4. Від чого залежить потреба в виробничих ресурсах і як визначаються витрати, пов'язані з виробництвом продукції (наданням послуг)?
5. Що необхідно враховувати при розрахунку планованого обсягу виробництва продукції?
6. Які методи краще використовувати для оцінки інвестиційних витрат на створення виробничого підприємства малого бізнесу?
7. Що містять у собі перед виробничі витрати?
8. Які види ресурсів повинні бути враховані при оцінці прямих виробничих витрат?
9. Які види витрат входять до складу накладних (загальногосподарських) витрат?
10. Які чинники можуть виступати джерелами операційних конкурентних переваг?
11. У чому виявляються найважливіші відмінності стратегічного образу мислення менеджерів на основі ресурсного підходу по відношенню до розробки виробничого плану?
12. Чому досвідчені інвестори приділяють пильну увагу розгляду організаційного плану?
13. Назвіть ключові питання, котрі повинні бути відображені в цьому розділі.
14. Яка послідовність дій з розробки проекту оргструктури управління підприємством?
15. Які принципи повинні бути враховані при розробці оргструктури управління?

Тести

1. Збільшення тривалості виробничого циклу на підприємстві призводить до ... потреби в фінансових ресурсах:
 - а) збільшення;
 - б) зменшення;
 - в) збереження.
2. Потреба в матеріальних ресурсах розраховується в вартісному вираженні для ...:
 - а) фінансового планування;

- б) розрахунку кошторису витрат;
- в) розрахунку кошторису витрат і фінансового планування.
- 3. Розподіл витрат за елементами використовується при ...:
 - а) калькулюванні;
 - б) фінансовому плануванні;
 - в) розрахунку кошторису витрат.
- 4. «Калькуляція» це розрахунок ...:
 - а) витрат на виробництво;
 - б) кошторису витрат;
 - в) собівартості одиниці продукції.
- 5. Рентабельність виробу визначається як відношення ...:
 - а) прибуток/капітал;
 - б) прибуток/собівартість;
 - в) прибуток/обсяг продукції.
- 6. Прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства, називається
 - 7. Рентабельність – це ... показник ефективності:
 - а) відносний;
 - б) абсолютний.
 - 8. Собівартість продукції за цехами та ділянками планується за статтями витрат:
 - а) прямими;
 - б) основними;
 - в) залежить від їх діяльності.
 - 9. Обсяг виробництва ділянки (бригади) планується в ... виміру:
 - а) вартісному;
 - б) натуральному;
 - в) трудовому.
 - 10. При розробці заходів технічного та організаційного розвитку основна увага повинна приділятися підвищенню ... виробництва.

Практичне заняття 8.2

Організаційний план

План заняття:

1. Основні цілі, завдання та структура організаційного плану.
2. Вибір організаційно-правової форми господарювання та змістовна характеристика організаційного плану.
3. Вибір організаційної структури та визначення потреби в

- персоналі.
 4. Організаційна схема управління та кадрова політика.
 5. Календарний план-графік реалізації підприємницького проекту.
 - Запитання для самоконтролю та закріплення матеріалу*
 - 1. Визначте основну мету та цілі розроблення розділу „Організаційний план”?
 - 2. Для чого розробляється організаційний план та яка послідовність етапів його опрацювання?
 - 3. Які основні завдання розв’язуються в процесі складання організаційного плану?
 - 4. На які основні питання необхідно відповісти у розділі „Організаційний план”?
 - 5. Які джерела коштів доцільно обирати при створенні нового підприємства?
 - 6. Охарактеризувати логіку розробки та структуру організаційного плану.
 - 7. Назвіть можливі додаткові питання, котрі доцільно висвітлити у розділі „Організаційний план”?
 - 8. Охарактеризуйте основні організаційно-правові форми ведення бізнесу.
 - 9. Які фактори впливають на вибір форми організації бізнесу?
 - 10. Що таке «організаційна структура управління»? Проаналізуйте її основні типи.
 - 11. Назвіть основні принципи визначення потреб підприємства у персоналі.
 - 12. Які елементи враховуються для визначення вартості утримання персоналу фірми?
 - 13. Розкажіть про послідовність розроблення проекту організаційної структури управління підприємством (реалізацією проекту)?
 - 14. Які основні методи розрахунків чисельності персоналу застосовують при розробці організаційного плану?
 - 15. Яку саме інформацію та щодо яких осіб доцільно повідомляти в організаційному плані?
 - 16. Розгляньте показники оцінки та принципи побудови організаційної структури управління.
 - 17. Які існують організаційні структури управління?
 - 18. Як визначаються потреби фірми в зовнішніх консультантах?

19. Які питання варто висвітлити в „Організаційному плані”, характеризуючи потребу в ключовому управлінському персоналі?

20. Дайте характеристику питань, які розглядаються в підрозділі організаційного плану «Кадрова політика та стратегія».

21. Для чого в організаційному плані наводиться схема управління фірмою?

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

23. Які складові планового фонду оплати праці?

24. В якій послідовності здійснюється опрацювання організаційної схеми управління фірмою?

25. Що таке «календарний план-графік» основних етапів робіт з підготовки до реалізації проекту, його склад та питання, на котрі він дає відповіді?

26. Які елементи кадрової політики та стратегії доцільно охарактеризувати в організаційному плані?

27. Яку інформацію необхідно навести в „Організаційному плані” стосовно правових аспектів реалізації проекту?

28. У чому залежність між процесом визначення цілей і формою організацій?

29. Техніка і тактика реєстрації підприємства.

30. Методи підбору команди.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1.

Складіть довільний календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації) з організації виробництва та продажу сівалок. Тривалість підготовчого етапу – 6 місяців. Підприємству необхідно здійснити такі підготовчі роботи (вони потребують відповідного обсягу фінансування): укладання договорів на поставку деталей, запчастин, комплектуючих (21000 грн); купівля комплектуючих (68500 грн); рекламні заходи (4100 грн); навчання персоналу (6000 грн); доставка, установка та наладка лінії (7500 грн); купівля додаткового обладнання (3тис.дол.); купівля зборочної лінії (40тис.дол.); купівля офісних меблів (9250 грн.). Визначте загальну суму капітальних витрат у гривнях і доларах США. Курс долара складає 24 грн.

Завдання 2.

Виберіть організаційно-правову форму майбутнього підприємства й розвернуто обґрунтуйте свій вибір, спираючись на чинне законодавство.

Завдання 3.

Розрахувати, в скільки обійдеться підприємству утримання персоналу за рік, якщо: чисельність персоналу – 40чол., місячна заробітна плата одного працівника 2800грн., матеріальна допомога на 1 працівника на поліпшення здоров'я – 1225грн. на рік, відрахування на соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві – 1,5% (інші нарахування – згідно з діючим законодавством).

Завдання 4.

Колишній фасувальний цех планують відремонтувати та здати в оренду приватному підприємцеві, який розмістить там магазин із продажу мобільних телефонів. Складіть довільний календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації). Визначте вартість і тривалість кожного етапу (загальна сума інвестицій не повинна перевищувати 1 млн. грн.) і розрахуйте загальну суму капітальних витрат. Тривалість підготовчого етапу – 6 місяців. Для початку роботи магазину необхідні кошти, котрі мають бути використані за напрямками: купівля обладнання для торгового залу (у вартість обладнання входять доставка й установка); купівля мобільних телефонів і аксесуарів до них; купівля офісних меблів; укладання договору про оренду; купівля оргтехніки; ремонт і оздоблення приміщень; реклама в ЗМІ; одержання ліцензії на операторські функції та витрати на узгодження всіх документів; добір кадрів.

Завдання 5.

Сформууйте пакет документів, які надають на реєстрацію Заяви про видачу ліцензії вашої туристичної фірми.

Обов'язковий перелік документів:

➤ Заява про видачу ліцензії на право здійснення міжнародної туристичної діяльності – 2 прим.

➤ Копія Установчого договору підприємства із зазначенням юридичної адреси (завірений нотаріально), або надати оригінал – 1 прим.

➤ Копія свідоцтва про реєстрацію підприємства, виданого органами державної реєстрації міста – 1 прим.

➤ Оригінал довідки податкової служби про взяття на облік, виданої

протягом 3-місячного терміну з дня реєстрації Заяви, для фізичних осіб замість довідки з податкової інспекції про знаходження на обліку можна представити копію свідоцтва про державну реєстрацію фізичної особи-підприємця з печаткою податкового органу – 1 прим.

➤ Копія платіжного доручення про перерахування суми ліцензійного збору на розгляд Заяви – 1 прим.

Завдання 6.

На підприємстві з безперервним виробництвом для обслуговування виробничої лінії необхідно 12чол. Визначте потребу в персоналі, загальний фонд оплати праці та середню заробітну плату 1 працівника за місяць за таких умов: тривалість роботи протягом тижня – п'ять днів, тарифна ставка за зміну 1 працівника – 122,5грн., за роботу в нічний час доплата 30%.

Тести

1. Оберіть правильну та повну мету розроблення розділу „Організаційний план”:

а) обґрунтування вибору форми організації підприємницького проекту та доведення, що управлінський персонал спроможний його реалізувати;

б) аргументування витрати підприємства на систему організації управління ним;

в) обґрунтування потреби підприємницького проекту в його комплексній і системній організації;

г) аргументування щодо організації, яка реалізовуватиме підприємницький проект.

2. Організаційна структура підприємства відображає:

а) хто і чим буде займатись;

б) взаємодію всіх служб;

в) координацію та контроль діяльності служб підприємства;

г) правильно все вищесказане.

3. Матрицю управлінських здібностей складають для того, щоб:

а) охарактеризувати управлінські здібності власників бізнесу;

б) визначити функції управління, для виконання яких необхідно залучити зовнішніх консультантів;

в) охарактеризувати рівень професійної підготовки ключових менеджерів фірми;

г) дати перелік функцій управління фірмою.

4. Який з етапів недоцільно вводити до внутрішньої логіки розроблення розділу „Організаційний план”:

а) обґрунтування потреби в організаційно-правовій формі підприємства;

б) аргументування потреби в управлінському персоналі;

в) обрання організаційної структури управління;

г) розроблення календарного плану-графіка реалізації проекту?

5. До принципів кадрової політики відносять:

а) справедливість;

б) дотримання правил трудового законодавства;

в) рівність в оплаті праці.

6. Організаційна форма бізнесу – це:

а) конкретний вид підприємства, створеного відповідно до чинного законодавства;

б) система норм, що визначають стосунки суб'єкта господарювання з державою, іншими фізичними та юридичним особами та з партнерами по фірмі;

в) форма власності, на якій засновано бізнес;

г) вид підприємницької діяльності.

7. Назвіть, яку з видів організаційних структур управління найдоцільніше обрати для підприємства, що матиме представництва у всіх регіонах України:

а) матричну;

б) дивізійну;

в) лінійно-функціональну;

г) лінійну.

8. До господарських товариств відносять:

а) приватне підприємство;

б) сімейне підприємство;

в) товариство з обмеженою відповідальністю.

9. Організаційно-правова форма бізнесу, за якої частина партнерів несе повну відповідальність за борги фірми, а решта – обмежену, називається:

а) товариством з повною відповідальністю;

б) товариством з обмеженою відповідальністю;

в) товариством з додатковою відповідальністю;

г) командитним товариством.

10. Чинником, який визначає характер організаційної структури управління, є:

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

11. Господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном, називається:

- а) повним;
- б) командитним;
- в) товариством з додатковою відповідальністю.

12. Горизонтальна форма поділу праці на підприємстві – це:

- а) технологічні зв'язки між окремими підрозділами;
- б) розкладання обсягу роботи на окремі завдання;
- в) оперативно-календарне планування діяльності підрозділів підприємства;

г) форма, що охоплює і структурує складові внутрішнього середовища підприємства.

13. Розрахуйте узагальнюваний показник оцінки організаційної структури управління підприємством за даними: питомі витрати на управління складають 100 грн/осіб; загальна чисельність персоналу – 25 осіб; частка управлінського персоналу – 20%; фондівіддача основних фондів – 1 тис. грн/грн; фондоозброєність персоналу – 40 грн/осіб:

- а) 1,0;
- б) 1,09;
- в) 0,99;
- г) 0,09.

14. Банківські установи надають кредити переважно під проекти:

- а) розширення підприємства;
- б) створення підприємства.

15. Вертикальна форма поділу праці на підприємстві спричинила:

- а) виникнення структур управління;
- б) появу окремих цехів;
- в) появу поняття загальної структури підприємства;

г) поділ цехів на основні, допоміжні та обслуговуючі.

16. Яку з організаційно-правових форм підприємства найдоцільніше обрати у випадку 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?

17. Розмір контрольного пакету акцій становить:

- а) 34%;
- б) 51%;
- в) 70%.

18. До функцій управління на підприємстві належать:

- а) інновація;
- б) організація;
- в) мотивація;
- г) кооперування.

19. Визначте відповідь, що найповніше характеризує потребу в складанні матриці управлінських можливостей:

- а) залучення на підприємство зовнішніх консультантів;
- б) визначення рівня ефективності управління підприємством (проектом);
- в) розроблення організаційної структури управління підприємством (проектом);
- г) наведення фахово-кваліфікаційної характеристики управлінського персоналу підприємства.

20. До різновидів структур адаптивного типу можна віднести:

- а) проектні;
- б) лінійно-штабні;
- в) функціональні.

21. Процес ефективного впливу на людей заради реалізації місії підприємства називається:

- а) контролем;
- б) організацією;
- в) мотивацією;
- г) плануванням.

22. Важливий інструмент „Організаційного плану”, який ув’язує основні етапи реалізації бізнес-проекту з капіталовкладеннями, це:

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

23. Яка структура відображає закріплення в організаційній побудові підприємства двох напрямків керівництва, двох організаційних альтернатив?

- а) проектна;
- б) матрична;
- в) сіткова організаційна.

24. Способи впливу на окремих працівників і трудовий колектив загалом, що необхідні для досягнення цілей підприємства, називаються:

- а) методами управління;
- б) чинниками продуктивності праці;
- в) результатами організації праці;
- г) плануванням діяльності трудового колективу.

25. Оберіть пункт, що найповніше характеризує питання, на які дає відповідь складання матриці „Календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації)”:

- а) зміст етапів основних робіт з проекту; план реалізації кожного етапу; термін від початку реалізації проекту до його завершення;
- б) зміст етапів основних робіт з проекту; терміни та період реалізації етапів; загальна тривалість робіт із підготовки проекту; вартість кожного етапу; необхідні капіталовкладення за місяцями реалізації проекту;
- в) перелік етапів основних робіт з проекту та їхня вартість;
- г) зміст етапів основних робіт з проекту та місяці, коли вони повинні бути виконані.

26. Внутрішній нормативний документ підприємства, в якому зазначається перелік посад, що є на даному підприємстві, чисельність працівників за кожною з них і розміри їх місячних посадових окладів, це:

- а) план потреби персоналу;
- б) штатний розпис;
- в) посадова інструкція.

27. Економічні методи управління підприємством

реалізують мотиви:

- а) соціальної поведінки людини;
- б) зацікавленості у спільній праці;
- в) застосування адміністративних санкцій;
- г) матеріального інтересу участі людини у виробничих процесах.

28. Яку інформацію з „Організаційного плану” переносять у розділ бізнес-плану, що розробляється наступним, згідно з логікою розроблення обов’язкових розділів цього документа:

- а) загальну вартість робіт із таблиці „Календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації)”;
- б) загальну суму витрат на оплату праці управлінського персоналу;
- в) ризики реалізації проекту, пов’язані з процесами організації управління підприємством (проектом);
- г) форму власності й організаційно-правову форму підприємства.

29. Система планів, норм і нормативів, а також організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів для вирішення кадрових проблем, задоволення потреб підприємства (організації) в персоналі це:

- а) кадрова політика;
- б) механізм реалізації кадрової політики;
- в) кадрова стратегія.

30. Виробнича структура, коли кілька однотипних цехів можуть бути об’єднані, називається:

- а) дивізійною;
- б) матричною;
- в) корпусною;
- г) цеховою.

в) порівнянні фактично досягнутих результатів з плановими;

г) усі відповіді правильні.

Тема 9

РИЗИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

При вивченні даної теми доцільно звернути особливу увагу на такі положення:

1. Основні фактори ризику.

2. Страхування як спосіб мінімізації ризиків.

3. Використання теорії ймовірностей для прийняття рішень з мінімізації ризиків.

4. Взаємозв'язок між рівнем ризику інвестицій і необхідною нормою прибутку.

Вивчивши матеріал, студент повинен вміти правильно оцінити ризики в діяльності підприємства та розробити заходи щодо їх мінімізації.

Головне завдання цієї частини бізнес-плану – розробка заходів з мінімізації наслідків ризиків.

Ризикові обставини можуть бути об'єктивними, котрі не залежить від волі й свідомості людей (наприклад, стихійні лиха), і суб'єктивними, котрі пов'язані з волею й свідомістю людей (наприклад, прийняття неправильних рішень, порушення техніки безпеки).

Відповідно до Цивільного кодексу України наслідки ризиків компенсуються механізмом страхування.

Однак суб'єктивні ризикові обставини можна мінімізувати прийняттям правильних рішень з використанням чисельних методів теорії ймовірностей і математичної статистики.

До основних факторів ризику відносяться:

- стихійні лиха;
- політична нестабільність;
- фінансова нестабільність;
- ринкова кон'юнктура;
- несумлінність ділових партнерів;
- обмеження прав підприємців державними органами;
- вимагання з боку державних чиновників;
- вимагання з боку кримінальних структур;
- несумлінність окремих співробітників підприємства.

За кожним існуючим фактором ризику в бізнес-плані розробляються заходи щодо мінімізації можливої шкоди.

Крім державних і приватних страхових компаній, які здійснюють різного роду страхування, рекомендується також здійснювати самострахування, котре являє собою створення системи натуральних і грошових страхових фондів безпосередньо на підприємстві.

У страховій діяльності розрізняють такі основні поняття:

- *страховик* – спеціальна організація, котра відає створенням і

використанням грошового фонду;

- *страхувальник* – юридична чи фізична особа, що вносить в страховий грошовий фонд встановлені платежі;

- *майнове страхування*, об'єктом якого є матеріальні цінності;

- *особисте страхування*, об'єктом якого є життя й здоров'я людини;

- *страхування відповідальності*, предметом якого служать можливі обставини страхувальника щодо відшкодування збитків третім особам;

- *страхова вартість* – фактична, дійсна вартість об'єкту страхування;

- *страхова сума* – визначена договором страхування чи встановлена законом грошова сума, що обумовлює розмір виплат при настанні страхової події;

- *страхове відшкодування* – сума, що виплачується страховиком для відшкодування шкоди, заподіяної страховим випадком;

- *страховий поліс* – свідоцтво, що видається страховою компанією страхувальнику.

Основні формули до теми 9

1. Для оцінки ризику в діяльності підприємства використовується розрахунок середнього квадратичного відхилення $\sigma(x)$ можливих значень прибутку для кожного варіанту інвестування. Чим більше $\sigma(x)$ проекту, тим вище ризик у діяльності підприємства.

Середнє квадратичне відхилення випадкової величини x обчислюється за формулою

$$\sigma(x) = \sqrt{M(x^2) - M^2(x)},$$

де $M(x^2)$ – математичне очікування квадрату випадкової величини x .

Приклад. У таблиці вказані ймовірності отримання прибутку для двох варіантів інвестування.

| x_i – можливі значення прибутку, млн. грн. | -0,2 | -0,1 | 0 | 0,1 | 0,2 | 0,3 |
|----------------------------------------------|------|------|-----|-----|-----|-----|
| p_i – відповідні значення ймовірностей | | | | | | |
| Варіант 1 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,1 | 0,3 | 0,1 |
| Варіант 2 | 0,1 | 0,1 | 0,3 | 0,1 | 0,2 | 0,2 |

$$M_1(x) = (-0,2) \times 0,1 + (-0,1) \times 0,2 + 0 \times 0,2 + 0,1 \times 0,1 + 0,2 \times 0,3 + 0,3 \times 0,1 = 0,06 \text{ (млн. грн.)}$$

$$M_1(x^2) = 0,04 \times 0,1 + 0,01 \times 0,2 + 0 \times 0,2 + 0,01 \times 0,1 + 0,04 \times 0,3 + 0,09 \times 0,1 = 0,028$$

$$\sigma_1(x) = \sqrt{0,028 - 0,06^2} \approx 0,156 \text{ (млн. грн.)}$$

$$M_2(x) = (-0,2) \times 0,1 + (-0,1) \times 0,1 + 0 \times 0,3 + 0,1 \times 0,1 + 0,2 \times 0,2 + 0,3 \times 0,2 = 0,08 \text{ (млн. грн.)}$$

$$M_2(x^2) = 0,04 \times 0,1 + 0,01 \times 0,1 + 0 \times 0,3 + 0,01 \times 0,1 + 0,04 \times 0,2 + 0,09 \times 0,2 = 0,032$$

$$\sigma_2(x) = \sqrt{0,032 - 0,08^2} \approx 0,160 \text{ (млн. грн.)}$$

Отже, у другому варіанті середній прибуток вище ($M_2(x) > M_1(x)$), але й оцінка ризику більша ($\sigma_2(x) > \sigma_1(x)$). Підприємець, схильний до ризику, віддасть перевагу другому варіанту, а більш обережний – обмежиться першим варіантом.

2. Взаємозв'язок між рівнем ризику інвестицій і необхідною нормою прибутку.

Формула моделі оцінки фінансових активів має вигляд:

$$P = R_f + \beta(R_m - R_f),$$

де P – прибутковість звичайних акцій підприємства (%);

R_f – прибутковість цінних паперів з нульовим ризиком (%);

R_m – середня прибутковість акцій, які входять у ринковий портфель (індекс) (%);

β – показник ризику акцій підприємства по відношенню до ринкового портфелю цінних паперів (частки од.).

3. Імовірність появи хоча б однієї з подій A_1, A_2, \dots, A_n , незалежних в сукупності, обчислюється за формулою

$$P(A) = 1 - q_1 \times q_2 \times \dots \times q_n,$$

де q_1, q_2, \dots, q_n – відповідно ймовірності подій, протилежних подіям A_1, A_2, \dots, A_n .

4. Можливість спільної появи кількох подій A_1, A_2, \dots, A_n , незалежних в сукупності, обчислюється за формулою

$$P(A_1 A_2 \dots A_n) = P(A_1) \times P(A_2) \times \dots \times P(A_n).$$

5. Імовірність події A , яка може наступити лише за умови появи однієї з несумісних подій B_1, B_2, \dots, B_n , які утворюють повну групу, обчислюється за формулою

$$P(A) = P(B_1) \times P_{B_1}(A) + P(B_2) \times P_{B_2}(A) + \dots + P(B_n) \times P_{B_n}(A).$$

Теоретичні положення потрібно закріпити, розв'язавши задачі

№9.1-9.5 і виконавши тест №9.1.

Задачі

Задача 9.1

У таблиці вказані ймовірності отримання прибутку для двох варіантів інвестування.

| | | | | | | |
|----------------------------------------------|------|------|-----|-----|-----|-----|
| x_i – можливі значення прибутку, млн. грн. | -0,3 | -0,2 | 0 | 0,1 | 0,4 | 0,5 |
| p_i – відповідні значення ймовірностей | | | | | | |
| Варіант 1 | 0,1 | 0,2 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,3 |
| Варіант 2 | 0,2 | 0,1 | 0 | 0,1 | 0,2 | 0,4 |

Якому з цих варіантів інвестування слід віддати перевагу?

Задача 9.2

Прибутковість цінних паперів з нульовим ризиком дорівнює 6%, а прибутковість акцій ринкового портфелю дорівнює 12%. Коефіцієнт β дорівнює 1,4. Яка прибутковість звичайних акцій підприємства?

Задача 9.3

Ймовірності реалізації п'яти чинників ризику такі: $p_1=0,07$; $p_2=0,10$; $p_3=0,08$; $p_4=0,05$; $p_5=0,03$. При цьому відомо, що реалізація хоча б одного з факторів ризику призведе до втрати інвестицій, які дорівнюють 100 млн грн. У той же час відомо, що якщо жоден з факторів ризику не реалізується, то інвестор отримає прибуток у 80 млн. грн. на рік. Яка очікувана вартісна оцінка інвестицій? Чи варто інвестувати таку ризиковану справу, якщо норма дисконту становить 11%?

Задача 9.4

У підприємства, котре реалізує свій товар на одному з десяти ринків регіону, з'явилися два конкуруючі підприємства, кожне з яких планує вийти на один з цих десяти ринків регіону. Відомо, що при конкуренції підприємства одночасно з двома підприємствами воно збанкрутує. Яка ймовірність банкрутства підприємства, якщо ймовірності вибору конкурентами ринків однакові?

Задача 9.5

Деталі, виготовлені цехом заводу, потрапляють для перевірки їх на стандартність до одного з двох контролерів. Імовірність того, що деталь

потрапить до першого контролера, дорівнює 0,6, а до другого – 0,4. Імовірність того, що придатна деталь буде визнана нестандартною першим контролером, дорівнює 0,08, а другим – 0,04. Знайти ймовірність того, що випадково обрана деталь буде визнана нестандартною.

Тест 9.1

1. *Страховик – це:*

- а) фізична особа, котра курує створенням і використанням грошового фонду;
- б) юридична чи фізична особа, що вносить у страховий грошовий фонд встановлені платежі;
- в) спеціальна організація, яка відає створенням і використанням грошового фонду;
- г) юридична чи фізична особа, котра завдала шкоди підприємству.

2. *Головним завданням частини бізнес-плану, що стосується ризиків у діяльності підприємства, є:*

- а) усунення конкурентів з ринку;
- б) страхування;
- в) розробка заходів з ліквідації наслідків ризиків;
- г) розробка заходів з мінімізації наслідків ризиків.

3. *Вказати фактори ризику, пов'язані з:*

| | |
|------------------|------------------------------------------------|
| а) об'єктивним; | 1) фінансова нестабільність; |
| б) суб'єктивним. | 2) повінь; |
| | 3) недобросовісність ділових партнерів; |
| | 4) вимогання з боку кримінальних структур; |
| | 5) землетрус; |
| | 6) утиск прав підприємців державними органами; |
| | 7) епідемія захворювання. |

Практичне заняття 9.1

Оцінка ризиків

План заняття

1. Сутність і класифікація підприємницького ризику. Управління ризиками.
2. Структура та цілі розроблення розділу «Оцінка ризиків».
3. Причини виникнення та чинники впливу на динаміку ризиків.

3. Моделювання ризиків.

4. Методика оцінки впливу ризиків і напрями їхньої мінімізації.

Запитання для самоконтролю та закріплення матеріалу

1. Дайте декілька визначень, які в сукупності характеризують поняття ризику реалізації підприємницького проекту.
2. Сутність системи управління ризиками.
3. Наведіть структуру розділу бізнес-плану «Оцінка ризиків».
4. Перелічіть найтипівіші ризики (ускладнення), характерні для фінансово-господарської діяльності підприємства.
5. Які найбільш поширені види ризиків ви знаєте?
6. Які існують способи реагування на небезпеки та загрози для бізнесу фірми?
7. Які найтипівіші ознаки класифікації ризиків реалізації підприємницького проекту?
8. Як класифікуються ризики за джерелами виникнення?
9. Які здійснюються заходи для нейтралізації або мінімізації негативних наслідків можливих ризиків?
10. У чому відмінність між чистими та спекулятивними ризиками?
11. Які причини виникнення проектних ризиків?
12. Що таке «самострахування»?
13. Назвіть найтипівіші ризики, пов'язані із взаєминами підприємства та його контрагентами.
14. Яка класифікація ризиків залежно від причин їх виникнення?
15. Що таке «моделювання ризиків»?
16. Розкажіть про зовнішні й внутрішні (за характером впливу) ризики функціонування підприємства. У чому їх зміст?
17. Яка послідовність виконання робіт при проведенні аналізу ризиків?
18. Навіщо здійснюється розробка альтернативних планів?
19. Якими можуть бути втрати підприємства внаслідок негативного впливу ризиків?
20. Що ви розумієте під хеджуванням ризиків?

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1.

Розрахуйте систематичний ризик бізнес-клімату у Кіровоградській області порівняно з середнім по Україні, використовуючи дані таблиці:

Чинники негативного впливу на бізнес-клімат у Кіровоградській області та в Україні, %

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

Отримані дані помістіть у таблицю:

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

Зробіть висновки.

Завдання 2.

Оцініть ступінь ризику бізнес-проекту, спираючись на показники виробничого, фінансового та виробничо-фінансового левериджу.

Вихідні дані:

- виручка від реалізації продукції, робіт, послуг – 1200 тис. грн.;
- змінні витрати – 576 тис. грн.;

117

- валовий прибуток – 200 тис. грн.;
- чистий прибуток – 120 тис. грн.

Завдання 3.

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

Завдання 4.

Реалізація проекту, розробленого в бізнес-плані, може мати шість ризиків, ймовірність настання котрих і розподіл за групами пріоритету представлений у таблиці:

Ризики проекту

| Ризики, Рі | Група пріоритетів, Пі | Ймовірність настання ризику, Йі |
|------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Р1 – ризики, пов'язані з фінансуванням | П1 | 0,7 |
| Р2 – ризики, пов'язані з соціальними проблемами | | 0,4 |
| Р3 – ризики, залежні від технічного стану виробництва | П2 | 0,3 |
| Р4 – ризики, пов'язані з екологічними обмеженнями | | 0,2 |
| Р5 – ризики, пов'язані з будівництвом | П3 | 0,5 |
| Р6 – ризики, пов'язані з підготовкою проекту | | 0,4 |
| Примітка: перший пріоритет вагомийший останнього в 6 разів | | |

Назвіть три найбільш суттєві ризики реалізації цього проекту.

Дайте загальну оцінку ризику бізнес-проекту.

Тести

1. Назвіть визначення, яке найповніше відображає визначення суті поняття «ризик»:

а) можливість отримання фінансових утрат 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

118

підприємства від планових показників через умови ринкової конкуренції, державного регулювання й інші чинники внутрішнього та зовнішнього середовища;

г) відхилення показників фінансово-господарської діяльності підприємства від запланованих через неврахування вимог державного регулювання та чинників внутрішнього і зовнішнього відносно підприємства характеру.

2. Ризик інвестиційного проекту – це:

а) ймовірність того, що проект буде реалізовано;

б) очікуване значення NPV проекту;

в) міра невизначеності одержання очікуваного рівня доходності при реалізації даного проекту.

3. Ризик реального інвестування пов'язаний з:

а) вкладанням коштів у довготермінові цінні папери;

б) розміщенням коштів на депозитних рахунках у банку;

в) вибором некваліфікованого підрядника;

г) придбанням сировини для виробництва продукції.

4. Можливість виникнення несприятливої події, що призводить до фінансових та інших втрат, називають:

а) невизначеністю;

б) форс-мажором;

в) дисконтуванням;

г) ризиком.

5. Несхильність інвесторів до ризику означає, що:

а) інвестори не вкладатимуть кошти в ризиковані проекти;

б) інвестори вкладатимуть кошти в ризиковані проекти;

в) інвестори не підуть на додатковий ризик, якщо не очікують, що це буде компенсовано додатковими доходами.

6. Ризик фінансового інвестування пов'язаний з:

а) можливістю банкрутства окремих емітентів;

б) вибором некваліфікованого підрядника;

в) можливими збоями у постачанні сировини;

г) можливістю невідлого місця розташування об'єкта капіталовкладень.

7. Серед ризиків визначте той, який не відповідає групі ризиків, пов'язаних із стосунками з контрагентами:

а) податковий;

б) несплати заборгованості;

б) не завершення будівництва;

г) недосконалої маркетингової політики.

8. Для кількісної оцінки ризиків використовується показник:

а) термін окупності;

б) коефіцієнт трансформації;

в) точка беззбитковості;

г) середньоквадратичне відхилення.

9. До методів оцінювання інвестицій, які враховують невизначеність майбутнього стану економічного середовища, належить:

а) внутрішня ставка доходу;

б) період окупності;

в) чиста теперішня вартість;

г) аналіз чутливості реагування.

10. У найзагальнішому вираженні кількісно ймовірність виникнення ризику можна розрахувати як:

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

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

в) середньоквадратичне відхилення максимальних і мінімальних значень фінансових результатів підприємства;

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

11. Відмова від певної діяльності чи істотна (радикальна) її трансформація, в результаті котрої ризик зникає, називається:

а) скасуванням ризику;

б) запобіганням і контролюванням ризику;

в) страхування ризику;

г) поглинанням ризику.

12. Залежно від обсягу вкладених інвестицій проекти класифікують так:

а) прямі та портфельні;

б) ризиковані та не ризиковані;

в) незалежні та альтернативні;

г) фінансові та реальні.

13. Які з показників не належать до показників рівня ризику:

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

14. Поглинання ризику – це:

а) відмова від певної діяльності чи істотна (радикальна) її трансформація, в результаті котрої ризик зникає;

б) коли учасники мають змогу ефективно впливати на чинники ризику та зменшувати можливість настання негативних подій;

в) зменшення збитків від діяльності за рахунок фінансової компенсації з боку страхових фондів;

г) спосіб діяльності, коли при матеріалізації ризику збитки повністю несе його учасник (учасники).

15. Якщо конфліктуючі сторони мають однакову владу при вирішенні термінової проблеми, то найбільш доцільним для них стилем поведінки буде:

- а) ухилення від конфлікту;
- б) пристосування до конфлікту;
- в) компроміс.

16. Ризик, який обумовлений зовнішніми відносно підприємства чинниками та який залежить від діяльності конкретного підприємства чи галузі, називають:

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

17. Інструменти управління проектними ризиками, відповідно до котрих створюються резервні фонди окремих учасників проектної діяльності та проекту загалом, застави в різноманітних формах є:

- а) організаційними;
- б) технічними;
- в) кадровими;
- г) інформаційно-аналітичними;
- д) фінансовими;
- е) договірно-правовими.

18. Чи може конфліктна ситуація мати позитивні наслідки для

підприємства?

а) може, якщо конфлікт завершиться прийняттям конструктивного рішення;

б) ні, бо конфлікти розділяють людей, спричиняють між ними ворожнечу,

в) ні, бо конфлікти супроводжуються емоціями і взаємними образами.

19. Назвіть, до якого методу оцінки ризиків належить метод, що є наочною ілюстрацією впливу окремих вихідних чинників на кінцевий результат функціонування підприємства, основний недолік котрого – передумова про розгляд зміни кожного чинника ізольовано:

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

20. Податковий ризик містить:

а) зміну податкового законодавства та рішення податкової служби, котрі знижують податкові переваги;

б) можливість використати з тих чи інших причин податкові пільги, встановлені законодавством;

в) зниження податкових ставок, що сприяє підвищенню величини прибутку в наступних періодах.

21. Хеджування – це спосіб зменшення ризику господарської діяльності через:

а) використання послуг страхових компаній (так/ні);

б) укладення довгострокових угод на поставку продукції між постачальником та споживачем (так/ні);

в) самострахування (так/ні);

г) створення спеціального резервного фонду і покриття збитків за рахунок власних оборотних коштів (так/ні).

22. Визначте, до якого методу оцінки ризиків належить метод, використовуваний у ситуаціях, коли прийняті в певний момент часу управлінські рішення залежать від рішень, прийнятих раніше, і визначають сценарії подальшого розвитку подій:

а) методу коригування норми дисконту;

б) методу «дерева» рішень;

в) аналізу чутливості критеріїв ефективності;

г) методу Монте-Карло.

23. Точка безбитковості характеризує:

а) обсяг продажу, при котрому виручка від реалізації продукції перевищує витрати на виробництво даного обсягу продукції;

б) обсяг продажу, при котрому виручка від реалізації продукції нижче витрат на її виробництво;

в) обсяг продажу, при котрому виручка від реалізації продукції співпадає з витратами виробництва.

24. Якщо працівникові дають доручення, що суперечать між собою, то це може викликати:

а) конфлікт між особистістю та групою;

б) міжособистісний конфлікт;

в) внутрішній особистісний конфлікт.

25. Яка з перелічених дій не належить 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?

26. Технічні методи зниження ризиків:

а) засновані на впровадженні різних технічних заходів, наприклад, системи протипожежного контролю, банківських електронних розрахунків та ін.;

б) містять страхування, заставу, неустойку (штраф, пеню), та ін.;

в) містять комплекс заходів, направлених на попередження втрат від ризику в випадках виникнення несприятливих обставин, а також на їх компенсацію в випадках виникнення втрат.

27. Люди з різними рисами характеру, поглядами та цінностями часто є причиною виникнення:

а) внутрішніх особистих конфліктів;

б) міжгрупових конфліктів;

в) міжособистісних конфліктів.

28. Яка з дій не належить до способів зменшення ризику функціонування підприємства:

а) передання частини ризику стратегічним підрозділам підприємства;

б) підвищення якості роботи у сфері управління підприємством;

в) самострахування;

г) хеджування?

29. Метод зниження ризику, котрий передбачає систему відшкодування втрат страхувальниками при виникненні страхових випадків із спеціальних страхових фондів називається:

а) розподілом ризику між учасниками проекту;

б) страхуванням;

в) резервуванням коштів на покриття непередбачених витрат;

г) нейтралізацією часткових ризиків;

д) зниженням ризику в плані фінансування.

30. Обмеженість ресурсів, взаємопов'язаність задач, різниця в цілях, поглядах і цінностях, незадовільні комунікації – все це може бути причиною:

а) виникнення стресу;

б) виникнення конфлікту;

в) зниження ефективності виробництва.

Практичне заняття 9.2

Аналіз і оцінка ризиків. Показники та процедури розрахунку, що використовуються в бізнес-плануванні

План заняття:

1. Види ризиків.

2. Аналіз ризиків.

3. Додаток.

4. Показники для фінансового аналізу.

5. Основні економічні показники бізнес-середовища.

6. Економічні показники внутрішнього середовища проекту.

Мета заняття: вивчити види ризиків; провести якісний аналіз ризику; провести кількісний аналіз і оцінку ризику; статистичний аналіз ризиків; експертний метод оцінки ризиків; розглянути аналітичний метод оцінки ризиків; метод аналогій оцінки ризику; провести аналіз чутливості проекту. Представити показники для проведення фінансового аналізу; провести діагностику фінансового стану; розглянути джерела інформації для проведення фінансового аналізу проекту; розглянути основні економічні показники бізнес-середовища; подати відомості про економічне оточення проекту; провести вибір системи оподаткування; вивчити показники, що відображають умови платежів і надання кредитів; розглянути економічні показники внутрішнього середовища

проекту; амортизаційні витрати.

Форма проведення заняття: усне опитування за лекційним матеріалом, виступ доповідачів.

Теми доповідей з оформленням презентації:

1. Розділ бізнес-плану «Ризики проекту, їх мінімізація та правове забезпечення».

2. Класифікація ризиків у залежності від фінансових втрат: допустимий, критичний, катастрофічний.

3. Класифікація ризиків за сферою виникнення (зовнішні та внутрішні), тривалістю впливу (постійні та тимчасові); можливості передбачення (прогнозовані та непрогнозовані); складом (прості та складні).

Теми рефератів:

1. Види ризиків від сфери діяльності: виробничі, інвестиційні, фінансові, політичні, технічні, маркетингові, юридичні, екологічні, форс-мажор.

2. Методи управління ризиками: диверсифікація, страхування, резервування, лімітування, хеджування та залучення венчурних фірм.

3. Фінансові ризики: аналіз безбитковості та аналіз чутливості.

4. Правове забезпечення бізнес-плану: гарантії партнерам і інвесторам.

5. Розділ бізнес-плану «Календарний план реалізації інвестиційного проекту». Календарний план. План інвестиційних витрат. Діаграма та графік GANTT.

6. Основні правила підготовки розділу бізнес-плану «Додаток».

7. Перелік документів додатку.

8. Стратегічне бізнес-планування.

9. Принцип безперервності планування. Схема змінного безперервного планування.

Есе:

Які показники використовуються в плануванні для характеристики інфляції?

Яким чином здійснюється перерахунок річних значень рівня інфляції при переході від річного до місячного чи квартального масштабу представлення даних грошового потоку?

Які основні види податків повинні бути враховані при моделюванні:

а) традиційної системи оподаткування; б) спрощеної системи

оподаткування?

Завдання для самостійної роботи. Підготувати відповіді на питання:

1. Нові підприємства нерідко терплять фінансовий крах, навіть якщо їх діяльність прибуткова. Поясніть можливі причини подібних ситуацій.

2. Якісний і кількісний аналіз ризиків.

3. З якою метою розділ «Аналіз і оцінка ризиків» наводиться в бізнес-плані? Якими повинні бути основні складові цього розділу?

4. Назвіть основні види ризику. Які з них безпосередньо пов'язані з здійсненням діяльності підприємства?

5. На які чинники ризику підприємство може здійснювати безпосередній вплив?

6. Що розуміють під ризиком інвестиційного проекту?

7. Які способи зниження високого ступеня ризику?

8. Назвіть основні методи кількісного аналізу ризику.

9. Які роль і значення планування оборотних коштів для реалізації проекту?

10. Порівняйте між собою поняття «ліквідність» і «платоспроможність». Чи існує між ними різниця?

11. Що характеризує показник періоду оборотності кредиторської заборгованості? Як цей показник повинен співвідноситися з показником періоду оборотності дебіторської заборгованості?

12. Про що може свідчити тенденція зростання коефіцієнту співвідношення власних і позикових коштів?

13. Що характеризують показники рентабельності капіталу та рентабельності продажів?

14. Які види цін використовуються при проведенні розрахунків у бізнес-плані?

15. Які особливості планування постійних (накладних) витрат?

16. Що представляють собою амортизація об'єктів основних засобів і амортизаційні відрахування?

Тема 10

ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

Фінансовий план як частину бізнес-плану рекомендується розділити на два підрозділи:

1. Фінансовий план.

2. Стратегія фінансування.

У перший підрозділ бажано ввести такі пункти:

1. Прогноз обсягів реалізації.

Дослідження даного питання дає уявлення про ту частку ринку, яку планується завоювати найближчим часом, виходячи з оптимального обсягу виробництва продукції при існуючій виробничій потужності підприємства. Даний прогноз зазвичай складається на три роки.

2. План надходжень і виплат.

Даний план надходжень і виплат доцільно скласти в формі таблиці на три роки. Статті та суми вкладення коштів, надходження від реалізації продукції відображаються таким чином: перший рік – помісячно; другий рік – поквартально; третій рік – в цілому за дванадцять місяців. Головним завданням плану є перевірка майбутньої ліквідності підприємства та синхронності надходжень і витрат грошових коштів.

План надходжень і виплат

| Показники | Рік | | | | | | |
|-------------------------------|--------|---|---|----|----------|--|-----|
| | 1-й | | | | 2-й | | 3-й |
| | місяці | | | | квартали | | |
| | 1 | 2 | – | 12 | | | |
| 1. Надходження від продаж | | | | | | | |
| 2. Платежі, всього | | | | | | | |
| У тому числі: | | | | | | | |
| обладнання | | | | | | | |
| сировина та матеріали | | | | | | | |
| витрати на збут | | | | | | | |
| управлінські витрати | | | | | | | |
| оренда приміщень | | | | | | | |
| комунальні послуги | | | | | | | |
| транспорт | | | | | | | |
| реклама | | | | | | | |
| страхування | | | | | | | |
| виплата боргів і відсотків | | | | | | | |
| 3. Приріст грошової готівки | | | | | | | |
| 4. Залишок на кінець періоду | | | | | | | |
| 5. Залишок на початок періоду | | | | | | | |

3. План доходів і витрат.

Даний план доходів і витрат доцільно скласти в формі таблиці на три роки. Доходи й витрати відображаються таким чином: перший рік – помісячно; другий рік – поквартально; третій рік – в цілому за дванадцять місяців. Головна задача плану – показати, як буде формуватися й змінюватися прибуток.

План доходів і витрат

| Показники | Рік | | |
|------------------------------------------------|--------|----------|-----|
| | 1-й | 2-й | 3-й |
| | місяці | квартали | |
| | 1-12 | | |
| 1. Доходи від продажу товарів (надання послуг) | | | |
| 2. Податок на додану вартість | | | |
| 3. Собівартість реалізованої продукції | | | |
| 4. Валовий дохід | | | |
| 5. Експлуатаційні витрати, всього | | | |
| У тому числі управлінські витрати, всього: | | | |
| зарплата | | | |
| канцелярські приладдя | | | |
| плата за телефон | | | |
| поштові витрати | | | |
| 6. Витрати на збут | | | |
| 7. Оренда приміщень | | | |
| 8. Комунальні послуги | | | |
| 9. Транспорт | | | |
| 10. Реклама | | | |
| 11. Страхування | | | |
| 12. Податки | | | |
| 13. Відсотки за капітал | | | |
| 14. Амортизація | | | |
| 15. Витрати на науку | | | |
| 16. Інші витрати | | | |
| 17. Прибуток до сплати податків | | | |
| 18. Податок на прибуток | | | |
| 19. Чистий прибуток | | | |

4. Зведений баланс активів і пасивів підприємства.

Зведений баланс складається на початок і кінець першого року

реалізації проекту. Фахівці банків оцінюють, які суми намічається покласти в активи різних типів і за рахунок яких пасивів підприємство збирається фінансувати створення чи придбання цих активів.

Балансовий план активів і пасивів підприємства

| Показники | Сума |
|-------------------------------------------|------|
| 1. Активи | |
| 2. Ліквідні активи, всього | |
| У тому числі: | |
| грошова готівка | |
| рахунки до отримання | |
| запаси готової продукції | |
| запаси сировини та матеріалів | |
| У тому числі: | |
| обладнання | |
| амортизація | |
| Всього активів | |
| 1. Пасиви та власний капітал підприємства | |
| 2. Короткострокові зобов'язання, всього | |
| У тому числі: | |
| рахунки до оплати | |
| поточні зобов'язання | |
| за довгостроковими позиками | |
| 3. Довгострокові зобов'язання, всього | |
| 4. Власний капітал, всього | |
| У тому числі: | |
| внески партнерів | |
| нерозподілений прибуток | |
| Всього пасивів і власного капіталу | |

У другому підрозділі фінансового плану, який називається «Стратегія фінансування», рекомендується відповісти на такі питання:

- Скільки потрібно коштів для реалізації проекту?
- Звідки намічається отримання цих коштів?
- Яку частку фінансів планується отримати у формі кредиту, а яку – залучити у вигляді пайового капіталу?
- На які цілі будуть витрачені інвестиції?
- Коли буде отримано перший прибуток?
- Яка прибутковість інвестицій?

Основні формули до теми 10

1. Формула обчислення нарощеної суми для простих ставок позичкових відсотків:

$$S=P(1+n \times i),$$

де S – нарощена сума (грн.);

P – початкова сума (грн.);

n – крок розрахунку, чисельно дорівнює періоду нарахування відсотків (частки од.);

i – проста річна відсоткова ставка, виражена в частках одиниці.

2. Формула обчислення нарощеної суми для складних ставок позичкових відсотків:

$$S=P(1+i_c)^n,$$

де S – нарощена сума (грн.);

P – початкова сума (грн.);

n – крок розрахунку, чисельно дорівнює періоду нарахування відсотків (частки од.);

i_c – складна річна відсоткова ставка, виражена в частках одиниці.

3. Формула знаходження еквівалентної простої відсоткової ставки для складної відсоткової ставки:

$$i_c=[(1+i_c)^n-1]:n,$$

де i_c – еквівалентна проста відсоткова ставка для складної відсоткової ставки.

4. Формула обчислення нарощеної суми для простої ренти постнумерандо:

$$S=R[(1+i_c)^n-1]:i_c,$$

де S – нарощена сума для простої ренти постнумерандо (грн.);

R – щорічні платежі, на які нараховуються відсотки наприкінці кожного року за складною відсотковою ставкою (грн.);

n – крок розрахунку, чисельно рівний терміну ренти (частки од.).

(Для простої ренти число рентних платежів на рік p_0 дорівнює кількості нарахованих у році відсотків m, тобто $p_0=m$.)

5. Формула обчислення нарощеної суми для простої ренти пренумерандо:

$$S=R(1+i_c)[(1+i_c)^n-1]:i_c,$$

де S – нарощена сума для простої ренти пренумерандо (грн.);

R – щорічні платежі, на які нараховуються відсотки на початку кожного року за складною відсотковою ставкою (грн.);

n – крок розрахунку, чисельно рівний терміну ренти (частки од.).

6. Формули знаходження сучасної вартості для простої ренти:

$$A=R[1-(1+i_c)^{-n}]:i_c,$$

де A – сучасна вартість для простої ренти постнумерандо (грн.).

$$A=R(1+i_c)[1-(1+i_c)^{-n}]:i_c,$$

де A – сучасна вартість для простої ренти пренумерандо (грн.).

$$A=R:i_c,$$

де A – сучасна вартість для простої безстрокової ренти (грн.).

7. Рівень (темп) інфляції дорівнює

$$\alpha=(S_\alpha-S):S,$$

де α – рівень інфляції (частки од.)

S_α – сума грошей, купівельна спроможність якої з урахуванням інфляції дорівнює купівельній спроможності суми S при відсутності інфляції (грн.).

Отже, $S_\alpha=S(1+\alpha)$

$$I=1+\alpha,$$

де I – індекс інфляції, який показує в скільки разів у середньому виросли ціни за розглянутий період (частки од.).

8. Привілейовані акції дають перевагу при розподілі дивідендів і майна акціонерного товариства. Вони зазвичай не дають право голосу, але приносять фіксовані дивіденди. При нескінченно довгій виплаті дивідендів курс привілейованої акції (A – грн.) обчислюється за формулою

$$A=D:k,$$

де D – дивіденди за привілейованою акцією (грн.);

k – прибутковість акції (частки од.).

9. Звичайні акції – це акції, за якими розмір дивідендів не фіксується й не гарантується, а визначається загальними зборами акціонерів за підсумками господарської діяльності за минулий рік. Вони дають право на участь в управлінні акціонерним товариством за принципом «одна акція – один голос». Звичайні акції продаються на відкритих торгах на фондових біржах. Для акцій нульового зростання (D – константа) теоретична (внутрішня) ціна акції дорівнює

$$P_0=D:k_s,$$

де k_s – очікувана прибутковість у поточному році (частки од.)

10. Для звичайних акцій нормального (постійного) зростання з постійним темпом g теоретична (внутрішня) ціна акції дорівнює:

$$P_0 = D_0 \sum_{t=1}^{\infty} (1+g)^t (1+k_s)^{-t},$$

де D_0 – останній з уже виплачених дивідендів за акціями нормального росту (грн.);

g – очікуваний темп зростання дивідендів (частки од.);

k_s – необхідний рівень прибутковості (частки од.);

t – число, що дорівнює кількості років.

Практичне заняття 10.1

Фінансовий план

План заняття:

1. Значення, зміст і технологія розроблення фінансового плану.
2. Основні табличні форми фінансового плану.
3. Стратегія фінансування.
4. План доходів і видатків.
5. Очікувані фінансові коефіцієнти.
6. План грошових надходжень і виплат.
7. Плановий баланс.
8. Оцінка ефективності інвестицій.

Запитання для самоконтролю та закріплення матеріалу

1. Назвіть основну мету та цілі розроблення розділу «Фінансовий план».
2. Які особливості розроблення фінансового плану порівняно з іншими розділами бізнес-плану?
3. Що ви розумієте під завданнями фінансового плану?
4. На які основні питання варто відповісти у розділі «Фінансовий план»?
5. Що таке план доходів і видатків і в якій послідовності він розробляється?
6. Структура фінансового плану.
7. Охарактеризуйте внутрішню логіку розроблення розділу «Фінансовий план».
8. У чому полягає методика розроблення планового балансу та який його зміст?
9. Пояснити необхідність класифікації витрат на постійні та змінні, прямі та непрямі?
10. Визначте класифікацію загальних витрат (інвестицій) з проекту.

11. За допомогою яких інструментів здійснюється фінансовий аналіз підприємницького проекту?

12. Мета і особливості складання плану руху готівки.

13. Проаналізуйте табличну форму подання загальних інвестицій з проекту.

14. Який склад очікуваних фінансових коефіцієнтів, як вони розраховуються?

15. Яка інформація необхідна для складання плану руху готівки?

16. Розгляньте можливі джерела залучення фінансових ресурсів на підприємство.

17. Що являє собою план грошових надходжень і виплат?

18. Оцінити методи розрахунку плану руху грошових коштів (прямий та непрямий)?

19. Які ви знаєте основні табличні форми „Фінансового плану”? Обґрунтуйте потребу в їх складанні.

20. Яка інформація використовується для складання розділу «Фінансовий план» бізнес-плану?

21. Проаналізувати структуру плану руху грошових коштів та плану прибутків і збитків.

22. Розкажіть про складання таблиць „Рух грошових коштів” і „Відомість чистого доходу підприємства”.

23. Для кого розраховуються фінансові коефіцієнти?

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

25. Які використовуються показники для оцінки ефективності проекту (прості, дисконтовані)?

26. Що таке «структура» планового балансу?

27. Дати характеристику та обґрунтувати доцільність використання простих показників ефективності бізнес-плану.

28. На які дві групи показників розподіляють коефіцієнти фінансової оцінки підприємницького проекту?

29. Охарактеризувати дисконтовані показники ефективності проекту.

30. Назвіть фінансові показники, котрі характеризують ліквідність і платоспроможність підприємства та методику їхнього розрахунку й критичні значення.

31. Яку має структуру інвестиційний прибуток?

32. Наведіть фінансові показники, котрі характеризують доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проекту та методику їхнього розрахунку й критичні значення.

33. Особливості побудови точки беззбитковості.

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

35. Які потрібно враховувати фактори при визначенні дисконтної ставки?

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

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1.

Упродовж наступних п'яти років проект дасть такі грошові потоки: 4 млн. грн., 8 млн. грн., 12 млн. грн., 15 млн. грн., 18 млн. грн. Дисконтна ставка – 12% річних, річна інфляція – 7%, початкові інвестиції – 10 млн. грн. Скориставшись двома методами (без поправки на інфляцію і з поправкою на неї), визначте скориговані значення чистої теперішньої вартості, на яких ґрунтуватиметься рішення про проект.

Завдання 2.

Необхідно спланувати суму та відсотки за товарний кредит, взятому підприємством на квартал. Планова виручка від реалізації товарів за квартал – 60 тис. грн., середня торговельна націнка – 25%, рівень транспортних витрат – 1,5% до обороту. Норма обертання товарних запасів – 35 днів. Частка власних оборотних коштів підприємства – 60%. Діюча відсоткова ставка банку – 15%

Завдання 3.

Розробити графік погашення кредиту на основі поданих даних: підприємство залучило кредит 3млн.грн. під 20% річних на 5 років з рівномірною виплатою основної суми боргу. Термін погашення – кінець кожного поточного року.

Завдання 4.

Оберіть оптимальний варіант інвестицій, урахувавши інформацію: сума інвестицій: I варіант – 20 тис. грн., II варіант – 25 тис. грн. Сума поточних витрат: I варіант – 15 тис. грн., II варіант – 12 тис. грн. Коефіцієнт ефективності інвестицій становить 0,12. Зробіть

висновки.

Завдання 5.

Визначте виручку від реалізації продукції, котра необхідна для отримання планового прибутку. Товарообіг у купівельних цінах складає 3000 грн., постійні витрати – 200 грн., рівень змінних витрат становить 10% від виручки. Необхідний прибуток – 150 грн.

Завдання 6.

За допомогою методу дисконтування грошових потоків, визначити, який з альтернативних проектів є більш ефективним.

| Рік | Чистий грошовий потік | |
|-----|-----------------------|----------|
| | Проект А | Проект В |
| 1 | -500 | 550 |
| 2 | 150 | 250 |
| 3 | 200 | 250 |
| 4 | 250 | 100 |
| 5 | 250 | 150 |

Ставка дисконтування – 20%.

Тести

1. Оберіть правильну та повну мету розроблення 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) встановити термін окупності інвестицій з проекту й обґрунтувати основні показники його ефективності.

2. Фінансові ресурси – це:

- а) сума створених фондів на підприємстві (статутний, резервний і т. д.), які в сукупності складають власний капітал;
- б) сукупність економічних відносин, що виникають при формуванні, розподілі та використанні грошових фондів підприємства;
- в) грошові кошти, які знаходяться в розпорядженні комерційних підприємств, включаючи наявні резерви.

3. План доходів і витрат фірми складається для:

а) характеристики результатів майбутньої діяльності фірми за критерієм її прибутковості;

б) визначення періодів, коли фірма відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;

в) визначення суми коштів, які необхідно запозичити в плановому періоді.

4. Який з етапів не доцільно вводити до внутрішньої логіки розроблення розділу „Фінансовий план”:

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

5. Який із наступних елементів не відображається у фінансовому плані підприємства:

- а) формування фінансових ресурсів;
- б) аналіз використання фінансових ресурсів;
- в) використання фінансових ресурсів;
- г) розподіл фінансових ресурсів.

6. Результати аналізу платоспроможності викладаються в такому розділі бізнес-плану:

- а) «Дослідження ринку»;
- б) «Галузь, фірма та її продукція»;
- в) «Маркетинг-план»;
- г) «Організаційний план»;
- д) «Оцінка ризиків»;
- е) «Фінансовий план».

7. Назвіть таблицю, котру недоцільно вводити до табличних форм „Фінансового плану”:

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

8. Одним із завдань фінансового плану є:

- а) планування виробництва та реалізації продукції;
- б) визначення витрат підприємства;
- в) забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними

фінансовими ресурсами.

9. Фінансові коефіцієнти в бізнес-плані розраховують для:

- а) визначення потреб фірми у фінансових ресурсах;
- б) визначення міри ризику інвестування коштів;
- в) розрахунків точки беззбитковості;
- г) оцінки фінансової ефективності вкладання коштів у даний проект.

10. У чому полягає відмінність планового балансу від традиційного бухгалтерського:

- а) розробляється відразу на увесь період планування;
- б) складається лише за фінансовими показниками;
- в) дає відповідь на питання щодо фінансової ефективності проекту;
- г) містить три розділи?

11. План доходів і видатків підприємства складається для:

- а) характеристики результатів майбутньої діяльності фірми з погляду її прибутковості;
- б) визначення періодів, коли підприємство відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;
- в) визначення суми коштів, які необхідно позичити в плановому періоді.

12. Чистий грошовий потік (потік готівки) – це:

- а) різниця між готівковими коштами на початок місяця і загальною сумою всіх грошових виплат за цей місяць;
- б) сума готівкових коштів на початок місяця і загальних грошових надходжень за цей місяць;
- в) різниця між загальною сумою всіх грошових надходжень загальною сумою всіх платежів фірми за місяць;
- г) чистий прибуток до сплати податків.

13. Дисконтування використовують для:

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

14. План грошових надходжень і виплат дає змогу визначити:

- а) розмір чистого прибутку;
- б) скільки потрібно коштів позичити;
- в) розмір сплати відсотків за кредит;

г) періоди діяльності, коли підприємство відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;

д) термін повернення позикових коштів.

15. Аналіз платоспроможності – це:

- а) оцінка умов і термінів повернення інвесторам вкладених коштів та їх можливих (передбачуваних) доходів;
- б) аналіз найбільш імовірних типів ризиків у даному бізнесі;
- в) дослідження здатності фірми відповідати за своїми довгостроковими зобов'язаннями;
- г) перевірка достовірності базових (початкових) припущень на яких ґрунтуються розрахунки фінансових документів.

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

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

17. Плановий баланс, який складають у бізнес-плані, дає змогу:

- а) подати в узагальненій формі результати майбутньої діяльності підприємства з погляду його прибутковості;
- б) визначити періоди, коли підприємство відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;
- в) визначити суму коштів, яку необхідно взяти в борг у плановому періоді.

18. Для розрахунку точки беззбитковості необхідно знати:

- а) загальні операційні витрати;
- б) обсяги виробництва продукції;
- в) ціну продажу одиниці продукції фірми;
- г) прямі (змінні) витрати на одиницю продукції;
- д) прибуток від реалізації продукції.

19. Точці мінімальної рентабельності відповідає значення товарообороту, за якого підприємство:

- а) забезпечує мінімальну рентабельність власної фінансово-господарської діяльності;
- б) забезпечує мінімальну рентабельність продукції;

в) покриває загальні витрати та забезпечує віддачу на вкладений капітал;

г) покриває усі умовно-постійні витрати та забезпечує віддачу на вкладений капітал.

20. Інтереси власників капіталу відображають коефіцієнти:

- а) ліквідності;
- б) платоспроможності;
- в) рентабельності;
- г) всі відповіді вірні.

21. У плані доходів і витрат фірми до собівартості проданих товарів включають:

- а) операційні витрати;
- б) матеріальні витрати;
- в) прямі витрати праці;
- г) відсотки, сплачені за кредит.

22. Точці ресурсозабезпеченого прибутку відповідає значення товарообороту, за якого підприємство:

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

23. Точка беззбитковості дає змогу з'ясувати:

- а) за якого обсягу продажу (у фізичних одиницях) бізнес підприємства залишатиметься збитковим;
- б) скільки одиниць продукції необхідно продати, щоб витрати підприємства окупились його доходами;
- в) за якого обсягу продажу бізнес підприємства стає прибутковим.

24. До фінансових коефіцієнтів, що відображають інтереси інвесторів, належать:

- а) коефіцієнт термінової ліквідності;
- б) коефіцієнт заборгованості;
- в) окупність інвестицій;
- г) коефіцієнт чистого прибутку;
- д) коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів.

25. Визначте, використанням котрої формули можна розрахувати обсяг реалізації продукції підприємства, за якого досягають

беззбитковості його діяльності:

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

26. Рентабельність – це:

а) відповідний показник ефективності роботи підприємства, котрий у загальній формі обчислюється як відношення прибутку до витрат (ресурсів);

б) обсяг реалізації товарів, при котрому підприємство не має збитків, але ще не має і прибутків.

27. Особливості фінансового плану порівняно з іншими розділами бізнес-плану полягають у тому, що він:

- а) складається з перспективою на 3 роки;
- б) є найбільшим розділом бізнес-плану;
- в) містить відповідний перелік фінансових документів, кожен з яких має стандартну форму.

г) узагальнює у вартісній формі результати розробки всіх попередніх розділів бізнес-плану, обґрунтовує доцільності реалізації пропонуваного бізнесового проекту.

28. План грошових надходжень і виплат дає змогу визначити:

- а) періоди діяльності, коли фірма відчуватиме брак або надлишок готівки;
- б) розмір чистого прибутку;
- в) розмір сплати відсотків за кредит;
- г) скільки коштів треба позичити;
- д) термін повернення позикових коштів.

29. Точка беззбитковості дає змогу з'ясувати:

- а) скільки одиниць продукції необхідно продати, щоб витрати фірми окупились її доходами;
- б) за якого обсягу продажу (у фізичних одиницях) бізнес фірми стає прибутковим;
- в) за якого обсягу продажу (у фізичних одиницях) бізнес фірми залишатиметься збитковим.

30. Плановий баланс, який складають у бізнес-плані, дає змогу:

а) подати в узагальненій формі результати майбутньої діяльності фірми з погляду її прибутковості;

б) визначити періоди, коли фірма відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;

в) визначити суму коштів, яку необхідно взяти в борг у плановому періоді).

Практичне заняття 10.2

Фінансовий план

План заняття:

1. Базові припущення.
2. План прибутків і збитків.
3. План грошових потоків.
4. Прогнозний баланс.
5. Інвестиційний план і фінансування проекту.

Мета заняття: визначити мету фінансового плану, його структуру; взаємозв'язок основних документів фінансового розділу бізнес-плану; вивчити план прибутків і збитків, розглянути складання формату документу; технологію складання документу; розробити прогнозний баланс; розглянути інвестиційний план і фінансування проекту.

Форма проведення заняття: усне опитування за лекційним матеріалом, наукова дискусія, виступ доповідачів, розв'язання задач, тестування.

Теми доповідей з оформленням презентації:

1. Розділ бізнес-плану «Фінансовий план» і принципи його складання.
2. Етапи фінансового плану.
3. План руху грошових коштів.

Теми рефератів:

1. План прибутків і збитків.
2. Балансовий план.
3. Основні показники розділу бізнес-плану «Фінансовий план».
4. Економічна та фінансова оцінка ефективності діяльності підприємства (проекту).
5. Основні показники критичного обсягу виробництва. Порядок побудови графіку беззбитковості.

Есе:

У чому полягає принципова відмінність у підготовці фінансових документів: плану прибутків і збитків і плану грошового потоку?

У чому принципова відмінність понять припливу і відтоку грошових коштів від доходів і витрат? Наведіть приклади, що ілюструють цю різницю.

Задача 1. Підприємство виробляє виріб за ціною 210 тис. грн. Загальні постійні витрати на нього – 2000 тис. грн. Питомі змінні витрати в першому кварталі – 160 тис. грн. У другому ціни на матеріали знизилися на 10%, що призвело до зниження питомих змінних витрат на 10%. Визначити, як вплинула на критичний обсяг виробництва зміна цін на матеріали.

Задача 2. Визначте економію на матеріальних витратах, якщо в плановому періоді норма витрати матеріалу на одиницю продукції склала 0,4 кг; ціна – 15 тис. грн./т, коефіцієнт використання матеріалу $K_i=0,8$. Фактична витрата склала 0,4 кг; ціна зросла до 16 тис. грн./т, коефіцієнт використання матеріалу збільшився до $K_i=0,9$. Річний обсяг виробництва продукції – 20 тис. шт.

Завдання для самостійної роботи. Підготувати відповіді на питання:

1. Нові підприємства нерідко терплять фінансовий крах, навіть якщо їх діяльність прибуткова. Поясніть можливі причини подібних ситуацій.
2. Які основні документи входять до складу фінансового плану?
3. Яка послідовність розробки фінансового плану?
4. Що таке грошовий потік і для чого він прогнозується?
5. Які види діяльності підприємства безпосередньо впливають на формування грошового потоку проекту?
6. Що означає вираз «грошовий потік від операційної діяльності»?
7. Чи завжди отримання значного прибутку за період означає збільшення грошових коштів підприємства? Поясніть, чому.
8. Як впливає амортизація на податки?

Тести

1. Фінансовий механізм містить:
 - а) фінансові методи;
 - б) фінансову самостійність;
 - в) фінансові важелі та інструменти;
 - г) правове та нормативне забезпечення;
 - г) інформаційне забезпечення;
 - д) рентабельність;
 - е) самофінансування.

2. Вкажіть джерела фінансових коштів:
- поточна діяльність;
 - власні;
 - фінансова діяльність;
 - залучені;
 - позикові.
3. Доступність джерел фінансування підприємства з його розвитком
- збільшується;
 - зберігається;
 - зменшується.
4. Середня вартість капіталу при зменшенні питомої ваги позикового капіталу:
- збільшується;
 - зменшується;
 - не змінюється.
5. Вплив структурних зрушень забезпечує приріст прибутку від продажу продукції при ...:
- зміні питомої ваги продукції з низьким рівнем рентабельності;
 - зниженні питомої ваги продукції з низьким рівнем рентабельності;
 - зміні асортименту продукції.
6. Коефіцієнт автономії підприємства – це відношення:
- власного капіталу до загальної суми капіталу підприємства;
 - позикового капіталу в загальній сумі капіталу;
 - власного капіталу до величини позикового капіталу підприємства.
7. Рівень рентабельності сукупних активів підприємства залежить від рентабельності ... сукупних активів:
- продажів і структури;
 - власного капіталу та оборотності;
 - продаж та оборотності.
8. Попит на інвестиції зростає:
- із зниженням ставки позичкового відсотку;
 - із збільшенням ставки позичкового відсотку.

Тема 11

РЕАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ТА КОНТРОЛЬ ЗА ЙОГО ВИКОНАННЯМ

У результаті вивчення цієї теми студент повинен вміти правильно організувати процес реалізації бізнес-плану та контроль за його виконанням.

Реалізувати бізнес-план – значить виконати всі практичні задачі в підприємстві та поза ним, необхідні для того, щоб перевести ділової проект із стадії бізнес-плану в реальну виробничу стадію.

Реалізація бізнес-плану може бути наочно представлена в виробничій підприємницькій діяльності.

Процес реалізації бізнес-плану можна розділити на 5 стадій (на рис. 11.1 ці стадії представлені стрілками з зазначенням номеру стадії).

1) Процес дослідження фінансових коштів.

Джерела фінансування ділять на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх джерел фінансування належать:

- власний капітал;
- фінансові кошти від реалізаційних операцій підприємства;
- фінансові кошти від позареалізаційних операцій (доходи від пайової участі в інших підприємствах, здачі в оренду, доходи за акціями, облігаціями);
- амортизаційні відрахування;
- суми, що виплачуються страховими органами за шкоду;
- резервні (страхові) фонди підприємства.

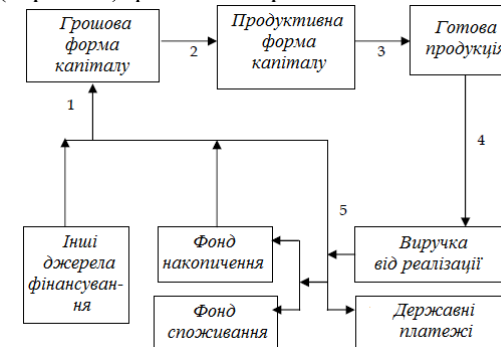


Рис. 11.1. Блок-схема кругообігу виробничого капіталу

До зовнішніх джерел фінансування відносяться:

- кошти від випуску акцій, облігацій;
- банківський кредит;
- комерційний кредит;
- податковий кредит (зміна терміну сплати податку від 3 місяців до 1 року), інвестиційний податкової кредит (зміна терміну сплати податку від 1 року до 5 років);
- факторинг (переуступка банку або факторингової компанії боргових вимог);
- лізингові операції;
- бюджетний кредит України;
- інвестиції міжнародних організацій, держав, підприємств і приватних осіб;
- асигнування з державних, регіональних і місцевих бюджетів, фондів підтримки підприємництва, що надаються на безкорисливій основі.

Таким чином, на першій стадії реалізації бізнес-плану можна скористатися залученням будь-яких з наведених внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування, які найбільш вигідні для підприємницької діяльності.

2) Процес перетворення грошового (авансованого) капіталу в продуктивний капітал.

На даній стадії реалізації бізнес-плану грошова форма капіталу перетворюється в товарну форму шляхом купівлі засобів виробництва і робочої сили. Саме на цій стадії реалізації проекту дуже важливо найбільш грамотно підібрати персонал підприємства й надійних партнерів-постачальників, раціонально витратити фінансові кошти на придбання необхідних предметів і засобів праці, в які входять сировина, матеріали, знаряддя праці, технології, виробничі приміщення, засоби комунікацій, транспорт і ін.

3) Процес виробництва товарів (послуг).

Третя стадія реалізації проекту є вирішальною, так як призводить до створення кінцевого продукту бізнесу, який пропонується на ринку. При цьому найважливішими чинниками конкурентоспроможності виробів (послуг) є їх якість і собівартість.

Для успішної реалізації виробничого процесу необхідно впровадження наукової організації праці – НОТ, яка спрямована на

вирішення таких задач:

- економічної, пов'язаної з найбільш повним використанням обладнання, матеріалів, сировини, забезпеченням підвищення продуктивності праці;
- психофізіологічної, пов'язаної з створенням сприятливих умов праці;
- соціальної, спрямованої на підвищення задоволеності умовами та результатами праці.

4) Процес реалізації готових товарів (послуг).

Даний етап є визначальним, оскільки саме четверта стадія реалізації бізнес-плану дозволяє практично оцінити прибутковість інвестицій після виручки. Успіх реалізації виробів (послуг) підприємства безпосередньо залежить від рівня та якості проведених маркетингових досліджень, а також команди збутових служб і партнерів-покупців.

Зазвичай на цій стадії реалізації бізнес-плану вносяться зміни (якщо це необхідно) в стратегію й тактику підприємницької діяльності, котрі безпосередньо впливають на наступний за послідовністю процес розподілу виручки.

5) Процес розподілу виручки.

Якщо з виручки в наступний цикл обороту капіталу вкладається сума, рівна початковому авансованому капіталу, то таке відтворення називають простим (відсутні зростання та скорочення виробництва).

Якщо ж в наступний цикл вкладається сума більша, ніж спочатку авансований капітал, то таке відтворення називають розширеним (у наявності стратегія зростання). При цьому надлишок фінансових коштів береться з фонду накопичення чи інших джерел фінансування (див. рис. 11.1).

Процес розподілу виручки містить у собі поділ прибутку на фонд споживання (дохід) і фонд накопичення (капітал). Фонд споживання в свою чергу розподіляється між підприємством і інвесторами.

Таким чином, комплексне впровадження бізнес-плану є реалізацією всіх п'яти стадій проекту. Необхідно відзначити, що стадії реалізації бізнес-плану не завжди піддаються покроковому аналізу, коли одна стадія незмінно слідує за іншою. Неминуча велика кількість перетинів і одночасного планування різної діяльності. Це може бути обумовлено, зокрема, тим, що для різних стадій реалізації проектів потрібні різні періоди часу. Тому необхідно скласти реалістичний графік для різних

стадій впровадження проекту.

План реалізації всього бізнес-проекту повинен містити графік, який об'єднує різні стадії реалізації в послідовну схему дій.

Комплексна реалізація бізнес-плану зазвичай покладається на команду впровадження проекту. Якщо підприємство в процесі утворення має кваліфікований персонал, то воно може призначити команду впровадження під своїм власним керуванням. В іншому випадку може бути обраний професійний консультант, який діє в інтересах інвестора. Якщо інвестори починають новий бізнес, і проект не може бути впроваджений в існуюче підприємство, то в цьому випадку необхідно створення нового підприємства.

При реалізації бізнес-плану рекомендується:

- скласти графік реалізації бізнес-плану, який об'єднує різні стадії реалізації в послідовну схему дій;
- визначити тривалість кожної стадії;
- розподілити обов'язки відразу ж, як сформували план, і контролювати їх виконання;
- документувати всі дані реалізації для подальшого коригування планів;
- вчитися на помилках і намагатися не повторювати їх;
- розробити кілька альтернативних прогнозів зміни значень вихідних даних, які відповідають песимістичним і оптимістичним варіантами розвитку ситуації.

Однією з основних задач бізнес-планування є здійснення постійного контролю. При цьому задача контролю полягає не в тому, щоб зафіксувати невиконання рішення, а в тому, щоб не допустити зриву рішення, тобто досягти мети в намічені терміни.

Форми контролю прийнято класифікувати за такими критеріям:

- за регламентом здійснення – обов'язковий (зовнішній), ініціативний (внутрішній);
- за часом проведення – попередній, поточний, наступний;
- за суб'єктами, що здійснюють фінансовий контроль, – президентський, представницьких органів державної влади та місцевого самоврядування, виконавчих органів влади, фінансово-кредитних органів, внутрішній підприємства, аудиторський;
- за об'єктами контролю – бюджетний, за позабюджетними фондами, податковий, валютний, кредитний, страховий, інвестиційний,

за грошовою масою.

Система контролю реалізації бізнес-плану містить у собі контроль заходів і фінансовий контроль. Що стосується плану заходів, то це можуть бути відомі всім адміністраторам таблички (хто робить, що робить, коли робить, результат виконання), а в більш складному випадку, коли заходи пов'язані між собою, – різні мережеві графіки. Має бути прийнято за правило, щоб кожен підрозділ підприємства щоквартально направляв «Звіт про виконання бізнес-плану підрозділу» (відповідно до типової форми) за підписом керівника підрозділу в Планово-економічний відділ або інші уповноважені організації, котрі здійснюють контроль за реалізацією бізнес-планів підрозділів. У зв'язку з цим доцільно розробити «Положення про порядок обліку та контролю заходів щодо впровадження бізнес-плану», оформлене відповідним наказом.

Існують такі методи проведення контролю заходів: перевірка, обстеження, нагляд, аналіз, спостереження (моніторинг), ревізія.

Внутрішньогосподарський фінансовий контроль здійснюється економічними службами підприємств (бухгалтерія, фінансовий відділ і т. д.). Незалежний фінансовий контроль здійснюють спеціалізовані аудиторські фірми та служби, котрі надають послуги на платній основі.

Об'єктом фінансового контролю виступає виробнича та фінансова діяльність самого підприємства та його структурних підрозділів.

Перед фінансовим контролем стоять такі задачі:

- сприяння збалансованості між потребою в фінансових ресурсах і розмірами грошових доходів і фондів підприємства;
- забезпечення своєчасності та повноти виконання фінансових зобов'язань;
- виявлення внутрішньовиробничих резервів зростання фінансових ресурсів, у тому числі з зниження собівартості та підвищення рентабельності;
- сприяння раціональному витрачання матеріальних цінностей і грошових ресурсів на підприємстві;
- сприяння правильному веденню бухгалтерського обліку та звітності;
- забезпечення дотримання законодавчих і нормативних актів, у тому числі в сфері оподаткування підприємства.

Розрізняють такі форми проведення фінансового контролю:

• попередній – здійснюється на стадії складання, розгляду та затвердження фінансового плану підприємства;

• поточний – проводиться в процесі виконання фінансового плану, в ході здійснення господарсько-фінансових операцій;

• наступний – здійснюється після завершення звітної періоду й фінансового року в цілому, перевіряється доцільність витрачання грошових коштів при виконанні фінансового плану підприємства.

За прийомами та способами здійснення фінансового контролю розрізняють: перевірки, обстеження, аналіз, ревізії.

Комплексний контроль складається з таких елементів системи контролю: контроль запасів, виробничий контроль, контроль якості, контроль продажів, контроль витрат.

Доцільно зазначити, що в разі необхідності співробітники контролюючих організацій можуть затребувати необхідну для контролю інформацію з підрозділів підприємства, задіяних у реалізації контрольованого бізнес-плану.

Для засвоєння теми рекомендується пройти тест №11.1.

Тест 11.1

1. Вказати черговість стадій реалізації бізнес-плану:

- процес виробництва товарів (послуг);
- процес реалізації готових товарів (послуг);
- пошук фінансових коштів;
- розподіл виручки;
- процес перетворення грошового капіталу в продуктивний.

2. Визначити джерела фінансування, які відносяться до:

| | |
|----------------|-----------------------------------------------------------------|
| а) внутрішніх; | 1) кошти від випуску акцій, облігацій; |
| б) зовнішніх. | 2) доходи від дольової участі в інших підприємствах; |
| | 3) фінансові кошти від позареалізаційних операцій підприємства; |
| | 4) факторинг; |
| | 5) лізингові операції; |
| | 6) суми, що виплачуються страховими органами за збитки. |

3. Реалізація бізнес-плану містить у собі такі заходи:

- визначення тривалості кожної стадії реалізації проекту;

- постійне корегування та зміна цілей проекту;
- складання графіку реалізації бізнес-плану;
- розподіл обов'язків і контроль за їх виконанням;
- самостійна імпровізація в процесі коригування планів;
- документування всіх даних реалізації бізнес-плану для подальшого його аналізу.

4. Заповнити пропуск у реченні.

Існують такі методи проведення контролю заходів: перевірка, нагляд, ревізія, спостереження (моніторинг), обстеження та

5. Перед фінансовим контролем стоять такі задачі:

- контроль якості наданих послуг;
- сприяння раціональному витрачання матеріальних цінностей на підприємстві;
- сприяння збалансованості між потребою в фінансових ресурсах і розмірами грошових доходів і фондів підприємства;
- забезпечення своєчасності та повноти виконання фінансових зобов'язань;
- ведення бухгалтерського обліку та звітності.

Практичне заняття 11.1

Оформлення, презентація та експертиза бізнес-плану

План заняття:

- Процедура оформлення бізнес-плану.
- Цілі, завдання та організація проведення презентації бізнес-плану.
- Структура презентації бізнес-плану.
- Наочні матеріали та їх використання в презентації бізнес-плану.
- Експертиза бізнес-плану.

Запитання для самоконтролю та закріплення матеріалу

- Які основні вимоги до оформлення бізнес-плану?
- Які основні завдання презентації?
- Що ви розумієте під презентацією бізнес-плану?
- Як здійснюється організація презентації бізнес-плану?
- Яка мета здійснення презентації?
- Якою має бути структура презентації бізнес-плану?
- Які питання доцільно представити при презентації бізнес-плану?
- Розкрити переваги та недоліки різних методів підвищення ефективності презентації бізнес-плану.

9. Які ключові моменти презентації?
10. Навести можливі форми проведення презентації бізнес-плану.
11. Для чого потрібна експертиза бізнес-плану?
12. Які складові вимог конфіденційності?
13. Що є предметом експертизи?
14. Які базові критерії при проведенні експертизи?
15. Хто здійснює процедуру експертизи бізнес-проектів?
16. За якими напрямками перевіряють бізнес-план?
17. Визначте аспекти експертизи бізнес-плану як документу.
18. На які питання повинна відповісти перевірка бізнес-ідеї?

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1.

На основі даних таблиці розрахуйте показники ефективності використання засобів і показники рентабельності підприємства.

Дані для обчислення показників інтенсивності використання засобів і рентабельності підприємства (тис. грн.)

| Показник | На початок року | На кінець року |
|--------------------------------------------------------|-----------------|----------------|
| Роздрібний товарообіг | 50,91 | 70,03 |
| Операційний прибуток | 6,12 | 12,08 |
| Чистий прибуток | 4,28 | 8,46 |
| Загальна вартість активів | 274,83 | 282,69 |
| Середня фактична вартість товарно-матеріальних засобів | 5,91 | 5,19 |
| Середня фактична вартість залишків товарів | 4,60 | 4,35 |
| Середні залишки дебіторської заборгованості | 0,24 | 0,14 |
| Середні залишки власних засобів | 282,46 | 284,76 |
| Середня вартість основних засобів | 220,99 | 255,74 |

Завдання 2.

Захист студентами мікрогруп розроблених бізнес-планів.

Завдання 3.

На основі даних таблиці проаналізуйте структуру реалізованого попиту на продукцію галузі.

Дані для обчислення структури реалізованого попиту на продукцію галузі

| Вид продукції | 2014 рік | | 2015 рік | |
|---------------|------------|------------|------------|------------|
| | реалізація | товарообіг | реалізація | товарообіг |

| | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------|-------|------|-------|
| Машини для обробітку ґрунту | 119 | 1,19 | 113 | 1,24 |
| Машини для підготовки і внесення добрив | 488 | 5,85 | 683 | 8,88 |
| Машини для захисту рослин | 638 | 6,38 | 733 | 8,43 |
| Машини для заготівлі кормів | 188 | 2,82 | 190 | 3,23 |
| Машини для збирання зернових культур | 197 | 2,18 | 204 | 2,24 |
| Машини для збирання кукурудзи на зерно та післязбиральної обробки качанів | 505 | 17,67 | 625 | 23,12 |
| Машини, агрегати, комплекси для післязбиральної обробки зерна і зберігання врожаю | 944 | 2,64 | 963 | 3,37 |
| Машини для збирання коренебульбоплодів | 134 | 2,68 | 267 | 5,88 |
| Машини для збирання прядильних культур | 950 | 9,50 | 1137 | 13,64 |
| Машини для збирання овочевих культур | 415 | 4,47 | 510 | 6,18 |
| Машини для збирання плодів та догляду за кроною плодкових дерев | 297 | 7,56 | 340 | 9,53 |
| Меліоративні машини | 676 | 4,94 | 789 | 7,63 |
| РАЗОМ | 5551 | 67,88 | 6554 | 93,37 |

Тести

1. До питань, які охоплює презентація бізнес-плану, належать:
 - а) підприємство та його продукція;
 - б) власники підприємства;
 - в) умови й терміни повернення коштів кредиторам і інвесторам;
 - г) маркетингова стратегія підприємства;
 - д) відповіді а, в, г правильні;
 - е) всі відповіді правильні.
2. Тривалість презентації бізнес-плану в середньому становить:
 - а) понад 45 хв.;

- б) не більше 2 год.;
 - в) приблизно 20 хв.
3. Що з перерахованого не відносять до способів підвищення ефективності презентації бізнес-плану:
- а) попереднє ознайомлення з бізнес-планом учасників презентації;
 - б) вдалий вибір форми проведення презентації та методів встановлення контактів з учасниками презентації;
 - в) незначне використання наочного матеріалу;
 - г) наголошування на ключових питаннях пропонуваного бізнесу та компетенції команди менеджерів.
4. Головне завдання презентації бізнес-плану полягає в тому, щоб:
- а) переконати своїх майбутніх партнерів в доцільності розробки проекту;
 - б) подивитися на проблеми свого бізнесу очима майбутнього партнера;
 - в) ознайомитися з думкою інвесторів (кредиторів) про ваш бізнес;
 - г) з'ясувати, які вимоги висуває кредитор або інвестор-акціонер до бізнес-проектів.
5. Презентація бізнес-плану спрямована на:
- а) кредиторів;
 - б) інвесторів;
 - в) страхові компанії;
 - г) бізнес-центри;
 - д) фонди зайнятості;
 - е) органи державної влади;
 - ж) всі відповіді правильні.
6. Проводити презентацію бізнес-плану повинен:
- а) представник відомої консалтингової компанії;
 - б) секретар-референт керівника підприємства;
 - в) керівник (підприємець) особисто;
 - г) будь-хто з менеджерів підприємства.
7. Експертиза бізнес-плану це:
- а) публічна його оцінка з метою представлення зацікавленим особам;
 - б) діагностика досягнення поставлених стратегічних цілей.

8. Підвищенню ефективності презентації бізнес-плану може сприяти:
- а) широке використання наочних матеріалів;
 - б) попереднє ознайомлення з бізнес-планом учасників презентації;
 - в) зосередження уваги учасників презентації на ключових положеннях і показниках бізнес-плану;
 - г) усі названі способи.
9. Підвищенню ефективності презентації бізнес-плану сприяє:
- а) використання наочних матеріалів;
 - б) запрошення на презентацію якомога більшої кількості потенційних інвесторів;
 - в) характеристика переваг команди керівників фірми;
 - г) концентрація уваги на маркетинговій стратегії фірми.
10. Кредитори, вивчаючи бізнес-план, перш за все цікавляться:
- а) можливістю зміни юридичного статусу підприємства;
 - б) перспективами прибутковості цього бізнес-проекту;
 - в) спроможністю підприємства повернути свої борги;
 - г) можливістю зміцнення позиції підприємства на ринку;
 - д) регулярністю виплати відсотків за користування позикою.
11. До ключових моментів, які варто розглянути на презентації бізнес-плану, можна віднести:
- а) пояснення способів повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів;
 - б) розгляд складу операційних витрат підприємства;
 - в) характеристику команди, яка буде реалізовувати бізнес-план;
 - г) відомості про основні техніко-експлуатаційні параметри необхідного устаткування.
12. Презентація бізнес-плану проводиться для:
- а) ознайомлення заінтересованих юридичних і фізичних осіб з новим бізнесом;
 - б) розвитку власних управлінських навичок;
 - в) налагодження активних партнерських відносин з потенційними інвесторами.
13. Характеризуючи продукцію, слід більше уваги приділити:
- а) відповідності даного товару запитам ринку;
 - б) можливості створення стійкого попиту;
 - в) перевагам, які ця продукція дасть потенційним споживачам;

г) технічним подробицям її виробництва.

14. Для інвесторів-акціонерів у бізнес-плані найбільш важливими є питання:

- а) спроможності підприємства регулярно сплачувати відсотки за користування позиками (так/ні);
- б) перспектив прибутковості даного бізнес-проекту (так/ні);
- в) ризикованості фінансування (так/ні);
- г) фізичних параметрів продукту бізнесу (так/ні);
- д) можливості зміцнення позиції підприємства на ринку (так/ні).

15. Назвіть відповідь, що найповніше характеризує роботу з перевірки бізнес-плану:

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

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Самостійна робота є основною формою організації навчання та передбачає роботу студентів над питаннями курсу у вільний від обов'язкових навчальних занять за розкладом час.

Вона містить:

- опрацювання теоретичного матеріалу за конспектом прослуханих лекцій;
- підготовку до практичних занять за рекомендованими джерелами;
- вивчення окремих питань, що винесені на самостійне опрацювання;
- опрацювання інформації з періодичних видань та глобальної мережі Internet;
- виконання індивідуальних завдань (задач);
- підготовка до поточного модульного контролю.

З метою набуття практичних навичок, всі студенти розробляють бізнес-план. Організація роботи з розробки бізнес-плану така:

1. На першому практичному занятті викладач формує мікрогрупи із 3-4 студентів. Формування груп може відбуватися за бажанням студентів, за розподілом викладача чи за жеребкуванням.

2. Кожна мікрогрупа обирає тему розробки бізнес-плану, яка затверджується викладачем. Остаточна тема бізнес-плану має бути затверджена на другому практичному занятті.

3. Окремі розділи бізнес-плану розробляються студентами мікрогруп протягом семестру після опанування відповідних тем навчального курсу.

4. Презентація окремих розділів бізнес-плану здійснюється на кожному практичному занятті за бажанням студентів або вимогою викладача залежно від повноти розробки окремого розділу та тематики практичного заняття.

5. На останньому практичному занятті здійснюється повна презентація та захист бізнес-плану. Презентацію та захист бізнес-плану виконує вся мікрогрупа.

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНІВ

Бізнес-план інвестиційного проекту

Методичні вказівки. Для оформлення бізнес-плану інвестиційного проекту можна використовувати таку його структуру:

I. Титульна сторінка.

Вона повинна містити такі реквізити:

- а) адресу підприємства. Директор: П.І.Б. і телефон;
- б) прізвища, статус, адреси та телефони власників;
- в) опис підприємства та характер бізнесу;
- г) джерела фінансування проекту:
 - ✓ власні кошти;
 - ✓ позикові кошти;
 - ✓ кошти державної підтримки;

д) термін окупності проекту. Ким і коли затверджена проектно-кошторисна документація;

е) наявність висновків державної та незалежної, а також екологічної експертизи (організації та дата затвердження);

є) заявка про комерційну таємницю та конфіденційність;

ж) місяць і рік розробки бізнес-плану.

II. Резюме (1-4 сторінки).

Це реклама проекту, котра повинна характеризувати проект і довести його вигідність.

Ця частина є коротким підсумком бізнес-плану. Вона містить цілі та стратегію бізнесу, підкреслює унікальність продукту чи послуги та переконує кредиторів або інвесторів прочитати бізнес-план від початку до кінця.

Резюме потрібно представити в стислій і переконливій формі, виділяючи такі ключові точки бізнес-плану: фінансові потреби, потенціал ринку та можливості отримання підтримки. Резюме повинне ясно висвітлювати умови інвестування проекту.

Крім того, резюме включає короткий опис:

- бізнесу і його продукту;
- потенціалу ринку;
- технологій, які підприємство збирається застосовувати;
- фінансового забезпечення проекту;
- обсягів, напрямів і термінів фінансування, періодичності і способів повернення коштів;
- складу управлінської команди.

III. Опис підприємства.

Ключові елементи цього розділу:

- історія підприємства, форма власності, майбутні цілі;
- тип бізнесу (роздрібний продаж, виробництво, обслуговування, тощо);
- опис продукту або послуги, включаючи їх назви і особливості, патенти, авторські права, торгові марки;
- опис здатності продукту або послуги бути реалізованими на ринку;
- опис бізнесу і галузі, в якій працює підприємство;
- роль і тенденції розвитку підприємства всередині галузі;
- основні цілі бізнесу;
- причини входження в цей бізнес;
- минулі та очікувані зміни в формі організації бізнесу;
- засновники, інвестори і менеджери;
- організаційна структура;
- минулі досягнення і сильні сторони в теперішній час;
- минулі проблеми і слабкі сторони в теперішньому;
- критичні фактори успіху підприємства і потенційні проблеми та

ризиків;

- робота по технічному розвитку, яка повинна бути завершена до визначеного терміну;
- технологічні процеси;
- методи ведення обліку:
 - яка система бухгалтерського обліку буде використовуватися?
 - яка форма організації обліку?
 - як буде впроваджуватись і використовуватись система обліку і дані обліку при аналізі бізнесу?
- страхування;
- система безпеки, її функції по забезпеченню збереження товарно-матеріальних цінностей і інформації;
- місце розташування підприємства.

IV. Продукт або послуга.

У цьому розділі наводиться детальна характеристика продукції, яка випускається підприємством, або послуг з погляду споживача і з погляду виробника, дається її порівняння з продукцією конкурентів.

Опис продукції повинен містити:

- найменування, порівняння з іншими товарами, стадії життєвого циклу товару, стадії розробки продукту, можливості й особливості підприємства, що дозволяють йому забезпечити успішний випуск і реалізацію продукту;
- призначення, сфери застосування;
- показники якості (наявність сертифікату якості);
- інші характеристики і параметри продукції (вартість, технологічність, відповідність загальноприйнятим стандартам, вимоги до контролю якості);
- параметри зовнішнього оформлення, упаковки і товарної марки;
- дані про патентно-ліцензійну захищеність.

V. Аналіз стану справ галузі.

Основним призначенням цього розділу є оцінка галузі, в якій функціонує бізнес, визначення характеру галузі – розвиваюча, стабільна, занепадаюча.

В цьому розділі висвітлюються такі питання:

- ✓ розмір, зрілість і характер конкуренції в галузі;
- ✓ перешкоди входження в галузь, перспективи виходу і росту;

- ✓ інновація і технологічні зміни;
- ✓ законодавче регулювання;
- ✓ економічні тенденції;
- ✓ загальні обсяги продажу в галузі протягом останніх років;
- ✓ очікуваний ріст виробництва в галузі;
- ✓ кількість нових підприємств, які увійшли в галузь протягом декількох останніх років;
- ✓ нові продукти, отримані останнім часом в галузі;
- ✓ основні конкуренти;
- ✓ тенденції продажів основних конкурентів;
- ✓ сильні і слабкі сторони основних конкурентів;
- ✓ фінансовий стан головних конкурентів;
- ✓ профіль діяльності кожного покупця.

VI. План маркетингу і стратегія.

План маркетингу є важливою частиною бізнес-плану, так як він описує як може здійснюватися розподіл продукції, встановлюється ціна та просуваються продукти та послуги.

План маркетингу містить у собі:

- стратегію ціноутворення. Розрахунок і обґрунтування ціни, цінову політику;
- систему реалізації та просування товару;
- рекламу, витрати на рекламу;
- стимулювання збуту;
- персональні продажі;
- способи налагодження зв'язків з громадськістю;
- прогноз продажів;
- сервісне обслуговування.

Потенційні інвестори розглядають план маркетингу як критичну точку успіху нового підприємства. Потрібно приділити достатньо часу для того, щоб гарантувати ефективне впровадження наміченої стратегії.

При представленні маркетингової стратегії слід обміркувати такі питання:

- визначення цільового ринку;
- сегменти цільового ринку;
- розмір і ріст цільового ринку;
- тенденції розвитку цільового ринку;

• конкуренти: назва, розмір, частка ринку, конкурентні переваги і недоліки, тенденції бізнесу. Необхідно оцінити пряму і непряму конкуренцію. Показати, наскільки підприємство конкурентоспроможне. Конкурентів слід оцінити за місцем розташування, часткою ринку і історією бізнесу;

• визначення покупців, їх відношення до продукту (послуги) і причини покупки;

- аналіз продажу і прибутку за сегментами ринку і покупцями;
- поточна і прогнозна частка ринку підприємства;
- політика в сфері після продажного та гарантійного обслуговування;
- цінова та кредитна політика;
- стратегія реклами та просування;
- затрати на маркетинг продукту або послуг;
- розташування бізнесу – вибір розташування, пов'язаний з цільовим ринком;

• ціноутворення може бути визначене в результаті дослідження ринку і визначення витрат на продукт або послугу;

• дизайн продукту: слід відповісти на ключові питання, які відносяться до конструкції продукту і упаковки, включаючи графічне зображення і право власності на інформацію;

- час проникнення на ринок;
- методи розподілення: способи, які можуть дозволити продуктам і послугам "досягнути" покупця;
- стратегія планування каналів збуту і продажу;
- покупці: як багато їх і де вони розташовані;
- обслуговування покупців: які ринки можуть бути охоплені прямими продажами, які за допомогою дистриб'юторів, представників або посередників;
- особливості підходів до отримання вигоди в кожному каналі і як вони співвідносяться з практикою роботи в галузі;
- план реклами і просування тощо.

VII. Виробничий план.

Головне завдання цього розділу – показати потенційним інвесторам (або партнерам), що ви можете реально забезпечити виробництво потрібної кількості товарів, в потрібні терміни і з необхідною якістю.

Якщо підприємство є виробничим, то виробничий план є обов'язковим. Цей план повинен повністю описувати виробничий процес.

Виробнича діяльність підприємства описується в таких підрозділах:

- схема виробничих потоків (опис виробничого процесу з зазначенням небезпечних, з технологічних і організаційних точок зору, моментів і шляхів їхнього усунення);

- план виробництва продукції (складається на основі плану продажів і на основі дослідження ринку постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих, устаткування, енергоносіїв);

- виробничі потужності і їхній розвиток;

- розрахунок виробничих витрат (на основі раніше визначеного обсягу виробництва розраховується необхідний обсяг сировини, матеріалів, покупних напівфабрикатів тощо. Даний вид витрат відноситься до прямих витрат (або змінних) і тому повинен розраховуватися для одиниці кожного продукту або послуги з виробничої номенклатури підприємства).

Якщо мова йде про бізнес-план не для торговельного або обслуговуючого підприємства, цей розділ повинен описувати процеси закупки товару, зберігання і контролю запасів.

Крім того, описуються основні постачальники різних матеріалів їх імена, адреси, матеріали, умови постачання, переваги, недоліки, передбачувані зміни.

В цьому розділі необхідно визначити повну потребу в приміщеннях, відмітити, які є власними, які – орендованими, і т. п.

Для роздрібною торгівлі чи сервісного підприємства: де буде закуповуватись товар? Як буде працювати система контролю за станом запасів? Які потреби підприємства в складських приміщеннях і як вони будуть забезпечені?

Зовнішні інвестори зацікавлені в стратегічних елементах виробничого плану, таких як теперішня та планова ступінь використання виробничих потужностей, стан інфраструктури, трудові відносини в даній галузі промисловості, стратегічні союзники і технологічні можливості. Для інвестора дуже важливо оцінити величину нового капіталу, необхідного для підтримки довгострокового росту, і впевнитися в достатній гнучкості підприємства для освоєння нових

прибуткових ринків і виходу із старих ринків, коли вони стають не прибутковими.

VIII. Управління та організація.

В цьому розділі описується структура організації та організація управління нею. По-перше, повинна бути описана форма власності (товариство, акціонерне товариство і т. д.). Якщо підприємство є акціонерним товариством, то важливо включити відомості про випущені акції, імена, адреси і списки директорів і основних співробітників компанії. Корисно також скласти організаційну структуру управління з позначенням рівнів відповідальності членів організації.

Задача цього розділу – показати, які на підприємстві є фахівці, які можуть організувати виконання проекту, і, які фахівці потрібні будуть в майбутньому, як організувати їхню підготовку та роботу.

Потрібно також описати персонал, розподілення функцій, їх кваліфікацію, зарплату, коло обов'язків всіх співробітників. Такий аналіз не тільки дозволить менеджерам краще планувати кадрову політику, але й продемонструє потенційним інвесторам чутливість бізнес-плану до важливої проблеми найму ключових співробітників.

Цей розділ можна представити так:

- нинішня організаційна структура та очікувані зміни;
- форма власності організації;
- якщо це товариство – хто партнери, та на яких умовах;
- якщо акціонерне товариство – хто головні акціонери, і яка їхня частка;
- типи і кількість випущених акцій з правом голосу і без нього;
- процес прийняття рішень і принципи корпоративного менеджменту;
- ключові менеджери і власники: освіта, навички, досвід, коло обов'язків і винагорода;
- члени товариства директорів: імена, адреси, послужні списки;
- хто має повноваження підписувати рахунки і контролювати;
- основні моменти біографії всіх членів команди менеджерів (освіта, вік, особливі здібності, сфера інтересів і т. д.);
- роль та коло обов'язків кожного члена команди менеджерів;
- заробітна плата, пільги і винагороди для кожного з менеджерів.

IX. Фінансовий план.

Мета даного розділу – представити достовірні дані про фінансові результати діяльності підприємства.

Фінансовий план визначає потенційні інвестиції, які необхідні для бізнесу, і показує, чи є бізнес-план економічно вигідним. Ця інформація визначає розмір потрібних інвестицій і забезпечує основу для інвестора у відношенні визначення майбутнього розміру інвестицій. Через це при підготовці бізнес-плану менеджер повинен зробити повну оцінку прибутковості підприємства. Ця оцінка показує потенційним інвесторам, чи буде бізнес прибутковим, скільки грошей необхідно, щоб запустити бізнес і задовольнити короткострокові потреби в грошах, як ці гроші можуть бути отримані (тобто акції, позики).

Зазвичай фінансовий план містить:

- звіти про прибуток за останні 3-5 років (для діючого підприємства);
 - звіт про зміну фінансового стану підприємства за останні 3-5 років (для діючого підприємства);
 - аналіз беззбитковості;
 - прогнози звіти про прибуток (за місяцями та кварталами) протягом періоду реалізації інвестиційного проекту;
 - таблиці прогнозу грошових потоків (за місяцями та кварталами) протягом періоду реалізації інвестиційного проекту;
 - прогнозовані баланси на період реалізації інвестиційного проекту;
 - розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту (дисконтований період окупності, чиста теперішня вартість, внутрішня норма рентабельності і т. п.);
 - минулі та прогнозовані фінансові коефіцієнти (бажано в порівнянні з середніми в галузі значеннями).
 - документи, які підтверджують прогнозовані фінансові показники;
 - пояснювальні записки;
 - висновки аудиторів.
- Конкретно повинні бути включені такі матеріали:
- загальна кількість необхідних фінансових ресурсів;
 - фінансовий запит інвестору чи фінансовим інститутам, які отримують бізнес-план: обсяг, термін, забезпечення;
 - графік повернення боргу;
 - шляхи використання фінансових ресурсів;
 - поточна структура капіталізації;

•розрахунок основних показників ефективності залучених фінансових ресурсів.

X. Аналіз ризиків.

Для великих проектів необхідний детальний розрахунок ризиків з використанням спеціального, математичного апарату теорії ймовірності. Для малих проектів достатньо провести аналіз ризику за допомогою суто експертних методів.

Головне тут – вміння авторів проекту заздалегідь виявити всі типи ризиків, з якими вони можуть зіткнутися, джерела цих ризиків і момент їх виникнення, а потім розробити дії з скорочення цих ризиків і мінімізації втрат, які вони можуть викликати.

Для кожної з розглянутих складових ризику повинен бути представлений план її мінімізації. Точно так, повинна бути розглянута стратегія подолання кожного вузького місця (проблеми) з числа виявлених. Ці непередбачені плани і стратегії показують потенційному інвестору, що менеджер відчуває найбільш важливі компоненти ризику і готовий їх зустріти, якщо вони з'являться.

Важливим елементом цього розділу є кількісна оцінка ризику, яка будується на основі представлення основних параметрів бізнес-плану у вигляді невизначених величин.

Організація робіт з аналізу ризиків може виконуватись в такій послідовності:

- 1)підбір досвідченої команди експертів;
- 2)підготовка спеціальних запитань та зустрічі з експертами;
- 3)вибір техніки аналізу ризику;
- 4)встановлення факторів ризику та їх значимості;
- 5)створення моделі механізму дії ризиків;
- 6)встановлення взаємозв'язку окремих ризиків та сукупного ефекту від їх дії;
- 7)розподіл ризиків між учасниками проекту;
- 8)розгляд результатів аналізу ризиків, частіше всього у вигляді звіту.

У бізнес-плані необхідно:

- а) визначити та виокремити найбільш ймовірні для бізнесу типи ризиків і оцінити їх вплив;
- б) вказати, які засоби будуть використовуватись як реакція бізнесу

на появу симптомів ризику;

в) зазначити види страхування та типи страхових платежів і на яку суму планується їх придбати.

Цей розділ є важливим індикатором здатності менеджменту ефективно реагувати на ситуації, які викликають небезпеку для досягнення цілей підприємства.

Х. Додатки.

В додатки включаються документи, які можуть бути підтвердженням або більш докладним поясненням відомостей, представлених в бізнес-плані.

Тільки ті документи, які представляють безпосередній інтерес для потенційного інвестора, повинні бути приведені повністю. В частині інших можливо обмежитись короткими замітками. Посилання на які небудь документи, які використовуються в додатках, повинні бути зроблені в самому бізнес-плані.

У додатки можна віднести:

- біографії (резюме) керівників підприємства або проекту, що підтверджують їхню компетенцію та досвід роботи;
- результати маркетингових досліджень;
- фотографії чи відеоролики зразків продукції;
- докладні технічні характеристики продукції;
- план підприємства;
- гарантійні листи або контракти з постачальниками і споживачами продукції;
- договори оренди, найму, ліцензійні угоди;
- висновки служб державного нагляду з питань екології і безпеки;
- статті з журналів і газет про діяльність підприємства;
- відгуки авторитетних організацій;
- висновки аудиторів тощо.

Бізнес-план інноваційного проекту

Як і кожний проект, котрий потребує зовнішнього фінансування, інноваційний проект підлягає детальному обґрунтуванню (бізнес-плануванню). Бізнес-план інноваційного проекту має загалом традиційну структуру. Проте специфіка як самого інноваційного проекту, так і організацій, що його виконують і впроваджують, певною мірою позначаються на структурі бізнес-плану.

Так, дещо змінюється перший розділ, який називається «Опис продукції (інновації) і містить такі данні:

•опис науково-технічного продукту (його призначення, технічні параметри, новизна споживчих якостей, переваги перед аналогами чи унікальність продукту);

•можливі галузі застосування продукту (галузі народного господарства, в яких можливе застосування, конкретні споживачі);

•перспективи вдосконалення продукту (напрямки подальшого вдосконалення споживчих якостей продукту, прогностичні терміни досягнення таких удосконалень).

В бізнес-план обов'язково вводять розділ «Правовий захист». Він містить таку інформацію:

✓ рівень розкриття науково-технічних досліджень (демонстрації нового продукту на виставках, публікації в пресі);

✓ наявність охоронних документів щодо проекту (патентів, авторських свідоцтв);

✓ укладання угод про відчуження прав власності (у разі потреби);

✓ коли за тематикою проекту проводились патентні дослідження, наводиться інформація про мету досліджень, глибину пошуку та самого дослідника;

✓ наявність або потреба придбання сертифікатів (відповідності, якості, гігієнічності та ін.).

Усі інші розділи бізнес-плану, а також його структура, суттєво не відрізняються від стандартних.

Проте певні організації, які фінансують або впроваджують інноваційний проект, висувають власні вимоги до складання бізнес-планів і не вимагають його стандартного оформлення.

До бізнес-плану інноваційного проекту бажано додати експертний висновок науково-дослідної установи, що підтверджує промислову придатність нововведення.

Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства (санация)

План санації повинен містити заходи щодо відновлення платоспроможності боржника, умови участі інвесторів, за їх наявності, у повному або частковому задоволенні вимог кредиторів, зокрема шляхом переведення боргу (частини боргу) на інвестора, строк і черговість виплати боржником або інвестором боргу кредиторам та умови

відповідальності інвестора за невиконання взятих згідно з планом санації зобов'язань.

Бізнес-план санації має такі розділи:

1. Загальна характеристика підприємства та його фінансового стану.
 2. Основні параметри проекту бізнес-плану (обґрунтування варіантів санації, визначення обсягів необхідних фінансових ресурсів, строки реалізації плану і погашення інвестованих коштів, фінансові результати реалізації плану).
 3. Заходи фінансового оздоровлення:
 - запровадження нових заходів механізації, автоматизації виробництва, прогресивних технологічних процесів, удосконалення організації праці;
 - реформування системи управління (зміна в методах управління, в кадровому складі, у виборі структури управління), перепідготовка персоналу;
 - інвентаризація товарно-матеріальних цінностей, продаж зайвих;
 - виявлення резервів зниження витрат виробництва та обґрунтування шляхів їх реалізації;
 - встановлення жорсткого контролю витрат;
 - реструктуризація боргів (через довгострокові позики, іпотеки) і т. д.;
 - перепрофілювання підприємства;
 - закриття нерентабельних виробництв;
 - відстрочка, розстрочка чи прощення частини боргів, про що укладається окрема угода;
 - продаж частини майна боржника;
 - інші способи відновлення платоспроможності боржника.
 4. Характеристика ринку та конкуренції.
 5. Маркетингова діяльність підприємства.
 6. Виробничий план підприємства та його ресурсне забезпечення.
 7. Фінансовий план.
 8. Обґрунтування анти ризикових заходів.
- Фінансова санація санаційних заходів може здійснюватися:
- власниками підприємства (акціонерами, пайовиками) шляхом зменшення чи збільшення статутного фонду боржника;
 - персоналом підприємства в формі відстрочки чи відмови від винагороди за виробничі результати, надання працівниками позик при

купівлі акцій даного підприємства;

- кредиторами шляхом пролонгації та реструктуризації наявної заборгованості, повної чи часткової відмови від своїх вимог по основному боргу, нарахування відсотків, надання додаткових кредитів;
- Національним банком України в формі проведення цільових кредитних аукціонів для комерційних банків під програми санації виробництва;
- державою, якщо визначає продукцію підприємства суспільно необхідною та розраховує на збільшення надходжень до бюджету внаслідок збільшення випуску цієї продукції.

Після складання бізнес-плану фінансового оздоровлення має пройти процедуру його затвердження. Розглядається усіма зацікавленими сторонами (кредиторами, санаторами і т. п.), потім за згодою всіх сторін він затверджується та приймається до виконання.

Бізнес-план реструктуризації підприємства

Найважливішим етапом реструктуризації підприємства є розробка бізнес-плану реструктуризації. Загальноприйнятної форми бізнес-плану реструктуризації не існує, але цей документ повинен відповідати таким вимогам:

- 1) бути підпорядкованим інтересам підприємства та переконливим для інвесторів;
- 2) висвітлювати існуючі проблеми підприємства та загрози для її існування;
- 3) забезпечувати комплексне вирішення існуючих проблем, містити рішення, котрі їх усувають;
- 4) відображати комплексний план конкретних дій з визначенням термінів надходження ресурсів і відповідальних; пропонувати заходи, що реально можна виконати;
- 5) встановити цілі, котрі контролюються та вимірюються;
- 6) конкретизувати завдання в розрізі підрозділів;
- 7) представляти фінансові наслідки запропонованих дій.

Першою особливістю бізнес-плану реструктуризації є необхідність розділу «Вибір і обґрунтування виду реструктуризації».

Його розробляють на підставі таких даних:

- аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на господарську діяльність підприємства;
- аналізу конкурентоспроможності продукції;

- аналізу техніко-економічного та фінансового стану підприємства;
- виявлення слабких місць і причин кризового стану підприємства;
- оцінки глибини кризового стану.

Правильно вибраний вид реструктуризації дасть змогу спрямувати фінансові ресурси в потрібне русло і гарантовано досягти очікуваних результатів.

Наступним розділом бізнес-плану є «Обґрунтування вибору варіанту реструктуризації», що складається на підставі оцінювання можливостей реорганізації окремих виробничих підрозділів і створення на цій базі самостійних підприємств. У цьому розділі аналізують:

- рівень освоєння нових ринків, що визначає можливу швидкість зміни структури збуту продукції;
- рівень специфічних виробничих знань і технологій.

Реструктуризація може проводитися за такими варіантами:

- 1) злиття підприємств;
- 2) виділення окремих структурних підрозділів;
- 3) перепрофілювання підприємств.

Вибір варіанту спирається на аналітичні дані, подані в попередніх розділах і є основою для розроблення наступних прогнозів і розрахунків.

Третім етапом є «Обґрунтування форми проведення реструктуризації» - оперативної чи стратегічної. Цей розділ містить інформацію про:

- прогнозні терміни проведення реструктуризації;
- перелік заходів, які вживатимуться для цього.

У четвертому розділі вміщуються розрахунки витрат на реструктуризацію та обґрунтовуються джерела фінансування цих витрат.

П'ятий розділ бізнес-плану реорганізації підприємства присвячується обґрунтуванню способів розв'язання соціальних проблем, які неминуче виникають при проведенні реструктуризації будь-якого виду.

Шостий розділ містить прогнозну оцінку ефективності проекту, котра ґрунтується на:

- очікуваних результатах господарської діяльності підприємства;
- динаміці обсягу виробництва;
- підвищенні конкурентоспроможності продукції;

- прискоренні оборотності капіталу;
- збереженні гарантій соціального захисту працівників.

Решта розділів відповідає стандартній формі бізнес-плану та містить розрахунки та обґрунтування конкретних заходів, спрямованих на реалізацію проекту реструктуризації (виробничий план, маркетинг-план, організаційний план, фінансовий план, оцінка ризиків і т. ін.).

Бізнес-план диверсифікації діяльності підприємства

Однією з головних особливостей функціонування підприємства за ринкових умов є здатність швидко адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, залишаючи невідгідні й захоплюючи нові, перспективніші ринкові ніші. Одним з найважливіших напрямків розв'язання проблем, пов'язаних з постійним пристосуванням підприємств до умов зовнішнього середовища, є диверсифікація підприємства.

У широкому розумінні диверсифікація – це розширення сфери діяльності будь-якої організації без огляду на те, до якої сфери економіки вона належить.

Теоретично диверсифікація покликана розв'язати такі проблеми:

- ✓ підвищити стійкість бізнесу;
- ✓ збільшити розміри бізнесу;
- ✓ використати нові можливості;
- ✓ збільшити ефективність бізнесу за рахунок синергії;
- ✓ з найменшими втратами змінити вид діяльності.

Але досить часто трапляється так, що підприємства, які вирішили диверсифікувати свою виробничу діяльність, не знають усіх «підводних каменів» та «пасток» цього процесу. Найчастіше керівники не замислюються над такими питаннями, як проблема взаємодії різних видів бізнесу, «розпорошення» ресурсів, складнощів «вбудовування» нового бізнесу в існуючий, розподілу ресурсів між старим та новим бізнесом.

Виходячи з цього буде найдоцільнішим перед прийняттям рішення про диверсифікацію діяльності підприємства скласти відповідний бізнес-план, який одразу висвітлить усі «вузькі місця». Розробка такого бізнес-плану потрібна не стільки для залучення зовнішнього капіталу на фінансування проекту, скільки для самих власників компанії, яка бажає розширити чи змінити свій бізнес.

Найпершим завданням бізнес-плану диверсифікації діяльності є обґрунтування вибору певного виду диверсифікації.

В економіці виділяють два основні її види – споріднену (пов'язану) та конгломератну диверсифікацію. Інакше кажучи, у процесі пошуку варіантів диверсифікації компанія може спинити свій вибір на спорідненій чи на новій для неї галузі.

У першому випадку диверсифікація проводиться за напрямками, які мають певну стратегічну спорідненість. Це уможливорює повне чи часткове використання наявних виробничих технологій, каналів розподілу, торгової марки, реклами, системи постачання, тобто практично всіх операційних підрозділів фірми. Така диверсифікація забезпечує нові можливості для зниження витрат виробництва, обміну технологіями і використання торгової марки, дає змогу отримувати інші переваги від розширення діяльності, а також є важливим елементом конкурентної боротьби із суперниками, які ще не диверсифікувалися чи диверсифікувалися, але не спроміглися належно використати такого роду переваги.

На відміну від спорідненої конгломератна диверсифікація не передбачає використання синергійних ефектів. Рішення про диверсифікацію в тій чи тій галузі виробничої діяльності часто є результатом не тільки творчого пошуку, а й наслідком вигідного придбання відповідних компаній. Засадничий принцип такої диверсифікації виходить з того, що будь-яка компанія, котру можна придбати на вигідних фінансових умовах і яка має добрі перспективи отримання прибутку, це вигідний напрямок для диверсифікації.

Вибір виду диверсифікації в певній мірі залежить від поточного фінансового стану підприємства. Таким чином, бізнес-план диверсифікації діяльності підприємства в першому розділі вміщує всебічний аналіз його фінансового стану та обґрунтування вибору певного виду диверсифікації.

Зв'язок між фінансовим станом і диверсифікацією виробництва достатньо простий, оскільки перше зумовлює напрямок і ефективність другого. Так, якщо, наприклад, підприємство перебуває на початкових стадіях розвитку і має досить хисткий фінансовий стан, то напрямки диверсифікації для таких підприємств завжди спиратимуться на об'єктивну основу – альтернативне використання відходів, виробничих потужностей, торгово-комерційної мережі – і будуть тісно пов'язані з фінансовими можливостями традиційного виробництва. Далі, у міру зростання фірми, збільшення її фінансової стійкості зменшується роль

основного виробництва, цілі отримання прибутку досягаються через розширення можливостей міграції капіталу за межі галузі, регіону, національної економіки. Так, якщо існує надлишок капіталу і його немає сенсу вкладати через неефективність (низьку віддачу інвестованого капіталу) або через те, що галузь не є перспективною, то, звичайно, є сенс спинитися на конгломератній диверсифікації.

Коли ж фінансовий стан є непевним, то тут варто спинитись на детальному розгляді можливості синергійної диверсифікації.

У другому розділі бізнес-плану подається інформація щодо конкретної форми та направленості диверсифікації.

Так, якщо на основі фінансового аналізу було вибрано споріднену диверсифікацію, у другому розділі бізнес-плану треба розглянути інформацію про ту галузь, на ринки якої компанія спрямує свою діяльність. У цьому розділі має бути проведений тест на привабливість. Галузі, що їх вибирають для диверсифікації, мають бути структурно привабливими принаймні в перспективі. Використання аналізу галузей треба спрямувати на порівняння привабливості інвестиційних можливостей у нові галузі з тими, які фірма вже освоїла.

Якщо ж було вирішено провести конгломератну диверсифікацію, то в цьому розділі треба подати повну інформацію про фірми, які будуть придбані, або про підрозділи, котрі будуть створені «з нуля» як оператори кардинально нових ринків.

Третій розділ бізнес-плану в обох випадках повинен бути присвячений розв'язанню питання щодо сумісності існуючих та нових сфер бізнесу. У цьому розділі розглядаються результати проведених тестів «на вартість входження» та на додаткові вигоди, а також докладно розробляється відповідна корпоративна стратегія підприємства.

Результати тесту «на вартість входження» мають засвідчити, що витрати, пов'язані з проникненням у новий бізнес, не поглинатимуть усіх майбутніх доходів. Потреба в такому тестуванні пов'язана з високими бар'єрами на вході до структурно привабливих галузей.

Тест на додаткові вигоди дає змогу переконатись, що новий підрозділ матиме конкурентні переваги від взаємодії з корпорацією, або сама корпорація підвищить свою загальну конкурентоспроможність унаслідок появи цього нового підрозділу.

Усі наступні розділи бізнес-плану диверсифікації діяльності підприємства (дослідження ринку, маркетинг-план, виробничий план,

фінансовий план та оцінка ризиків) мають стандартну побудову з традиційним набором питань. Проте в кожному з цих розділів уся інформація, розрахунки та прогнози мають стосуватися не тільки нових сфер бізнесу, продукції або ринків збуту, але також їхнього зв'язку з основним бізнесом.

В усіх розділах та підрозділах бізнес-плану обов'язково треба навести прогнози впливу будь-яких заходів або рішень, пов'язаних із новим спрямуванням бізнесу, на базову діяльність компанії.

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТАМИ ЦЗДО

Варіант контрольної роботи студент вибирає за першою літерою свого прізвища (див. таблицю).

| Перша літера прізвища студента | Номер варіанту індивідуального завдання |
|--------------------------------|-----------------------------------------|
| А, Б, В | 1 |
| Г, Д, Е, Є | 2 |
| Ж, З, І, Ї | 3 |
| Й, К, Л | 4 |
| М, Н, О | 5 |
| П, Р, С | 6 |
| Т, У, Ф | 7 |
| Х, Ц, Ч | 8 |
| Щ, Ш | 9 |
| Ю, Я | 10 |

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу та активною формою самостійної роботи студентів.

Мета контрольної роботи – закріпити та поглибити теоретичні знання, здобуті студентами у процесі вивчення курсу “Бізнес-планування”, сформувати у них уміння самостійно працювати з навчальною, спеціальною літературою, законодавчими актами та статистичними матеріалами, а також з матеріалами власних досліджень в організаціях.

Завдання для контрольних робіт

Варіант 1

1. Сутнісна характеристика бізнес-плану: основні функції, класифікація, цілі розробки.

2. Цілі розробки та структура розділу “Галузь, фірма та її продукція”.

3. На прикладі вашої організації визначте ключові фактори успіху. Відповідь обґрунтуйте.

Варіант 2

1. Формування інформаційного поля бізнес-плану.

2. Цілі розробки та структура розділу “Дослідження ринку”.

3. На конкретному прикладі опрацюйте матеріали розділу “Організаційний план”.

Варіант 3

1. Загальна методологія розробки бізнес-плану.

2. Структура виробничого плану.

3. Розробіть і викладіть письмово власний варіант сценарію презентації бізнес-плану.

Варіант 4

1. Стратегічне планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану.

2. Презентація бізнес-плану.

3. Проведіть дослідження ринку вашого підприємства. Складіть матрицю конкурентного профілю.

Варіант 5

1. Основні цілі і складові зовнішнього аналізу.

2. Підприємницький ризик: сутність, основні види.

3. Розрахунковим і графічним методом проведіть аналіз безбитковості виробництва новоствореної фірми, використовуючи такі вихідні дані: обсяг продажу виробів – 4800шт., ціна одиниці виробу – 0,5грн., виторг за місяць – 2400грн., змінні витрати – 1200грн., постійні витрати – 700грн. Проаналізуйте отримані результати.

Варіант 6

1. Основне завдання та сутність внутрішнього аналізу.

2. Цілі розробки та структура організаційного плану.

3. На прикладі конкретного підприємства опрацюйте матеріали щодо складових “Маркетинг-плану”.

Варіант 7

1. Структура бізнес-плану.

2. Фінансові потреби фірми та умови повернення коштів кредиторам і інвесторам.

3. Підготуйте розділ “Виробничий план”. Зверніть увагу на такі питання:

- стисла характеристика виробничих процесів на фірмі;
- потреби фірми в матеріально-технічних ресурсах;
- потреби фірми у виробничих і невиробничих приміщеннях;
- вплив зовнішніх факторів на виробничий процес.

Варіант 8

1. Логіка розробки бізнес-плану.
2. Стратегії маркетингу.
3. Сформулюйте найімовірніші ризики та визначте заходи для зменшення їх негативного впливу на бізнес. Дослідження проведіть на прикладі конкретного підприємства.

Варіант 9

1. Функціональне призначення резюме.
2. Завдання розробки та структура бізнес-плану.
3. Опрацюйте матеріали розділу “Галузь, фірма та її продукція”, у структурі якого виділіть такі основні складові:
 - сучасна ситуація та тенденції розвитку галузі;
 - фірма, її продукти та(або) послуги;
 - патенти, товарні знаки, інші права на продукт (послуги);
 - стратегія зростання фірми.

Варіант 10

1. Визначення місії і формування цілей діяльності фірми.
2. Завдання розробки та структура фінансового плану.
3. Опрацюйте структуру (визначте перелік розділів і параграфів) бізнес-плану для обґрунтування проекту створення фірми, сферою діяльності якої є надання послуг.

КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ ТА ТЕРМІНИ

Бізнес – підприємницька, комерційна чи будь-яка інша діяльність, що не суперечить *закону* і спрямована на отримання прибутку.

Бізнес-планування – це систематизований розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на оперативний (поточний) плановий період та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності (максимізація: товарообороту, прибутку; ефективності використання ресурсного потенціалу; мінімізація витрат).

Бізнес-план – документ, який містить систему ув’язаних у часі й 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 – інструмент досягнення мети, що охоплює всі основні напрями діяльності підприємства.

Витрати на збут продукції – витрати на дослідження ринку, рекламу продукції (послуг) та її продаж.

Головне завдання виробничого плану як розділу бізнес-плану фірми виробничого спрямування полягає в тому, щоб переконати заінтересованих фізичних та юридичних осіб (потенційних інвесторів), що фірма: а) реально спроможна організувати відповідне виробництво; б) здатна продукувати необхідну кількість товарів належної якості; в) має можливість придбати необхідні для цього ресурси.

Головною метою фінансового плану є узагальнення у вартісній формі результатів розробки всіх попередніх розділів бізнес-плану, обґрунтування доцільності реалізації пропонованого бізнесового проекту.

Диверсифікація – комплекс аналітичних, організаційних, контролюючих заходів, спрямованих на створення, підтримку та розширення економічно вигідних напрямів діяльності підприємства для досягнення його стратегічних цілей.

Дослідження ринку – кількісно-якісний аналіз одного, декількох або сукупних ринків, що здійснюється для вивчення потенційного обсягу ринку, конкурентного середовища, цін, потреб у товарах і послугах, що виявляються на ринку.

Ефект фінансового важеля можна трактувати як збільшення рентабельності власного капіталу, зумовлене використанням позичкового капіталу.

Зміст і структура бізнес плану залежить від таких факторів:

- аудиторія, на яку розрахований бізнес-план;
- конкретні цілі розробки бізнес-плану;
- конкретно-функціональна спрямованість бізнес-плану;
- масштаби діяльності та обсяги початкового фінансування;
- найважливіші характеристики майбутнього продукту і стадія його життєвого циклу.

Інформаційне поле бізнес-плану – це сукупність документів чи

даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану.

Комунікаційна політика – це комплекс заходів щодо забезпечення інформованості споживачів та посередників, інших контактних аудиторій про фірму або її товари з метою просування товарів.

Концепція маркетингу – це орієнтована на споживача підприємницька доктрина, завдяки якій задовольняється споживчий попит у межах певного ринку.

Концепція управління ризиками має охоплювати:

- оцінку рівня ризику й побічних результатів, здатних негативно вплинути на економіку фірми;
- опрацювання економічних та інших заходів для запобігання можливим негативним наслідкам ризикованої діяльності.

Кон'юнктурні дослідження – це цілеспрямований безперервний збір, аналіз та оброблення інформації про стан економіки, товарного ринку, аналіз і виявлення особливостей та тенденцій їхнього розвитку, прогнозування основних параметрів і розроблення можливих альтернатив для прийняття рішень.

Ліквідність – це здатність фірми виконувати свої короткострокові зобов'язання, спроможність активів фірми перетворюватися в готівку, яка і є абсолютно ліквідним засобом.

Логіка (послідовність) розробки маркетинг-плану має передбачати: *по-перше*, визначення цілей і завдань маркетингової діяльності; *по-друге*, вибір та обґрунтування стратегії маркетингу; *по-третє*, розрахунок бюджету маркетингу; *по-четверте*, формулювання аналітичних припущень щодо можливих обсягів продажу товарів фірми.

Маркетингове стратегічне планування – це процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію.

Маркетингові дослідження – це систематичне збирання, оброблення та аналіз даних з метою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень. Це маркетингова послуга, яка збирає, аналізує та інтерпретує маркетингову інформацію.

Мета маркетинг-плану полягає в роз'ясненні зацікавленим юридичним і фізичним особам стратегії виходу фірми на свій цільовий ринок, а також можливості її впливу на ситуацію на цьому ринку задля забезпечення збуту своєї продукції.

Місія підприємства (підприємницького проекту) – основоположний документ, в якому описується вид діяльності підприємства, характеризується цільовий ринок (чи його сегмент), викладаються ключові принципи управління та встановлюються перспективні цілі, спрямовані на досягнення бажаних числових оцінок економічних, фінансових, соціальних та екологічних показників, а також проголошується система суспільних і загальнолюдських цінностей; підприємство у цьому документі постає у вигляді системи та як виробник товарів (послуг, робіт) для задоволення потреб ринку; соціальна організація, де працівники можуть виявляти й розвивати свої здібності та задовольняти свої потреби; конкурент іншим товаровиробникам; соціальна одиниця, що враховує інтереси всього суспільства; частина ринкової багатокладної економіки.

Особливості розробки фінансового плану полягають: а) у наявності конкретного переліку фінансових документів стандартної форми з єдиною методикою розрахунків відповідних показників; б) у наявності фінансових планів, що їх складено з перспективою на три роки з

виокремленням щомісячних показників за перший рік і квартальних

за інші два роки; в) у недопущенні розбіжностей з іншими розділами бізнес-плану; г) у доцільності опрацювання кількох сценаріїв розвитку подій з урахуванням консервативних припущень та повного економічного потенціалу бізнесу, котрий започатковується; д) у вміщенні достовірної інформації й точних фінансових розрахунків, а також пояснення відхилення фінансових показників від середньогалузевих у відповідній сфері бізнесу.

План маркетингу – це тактика ринкової діяльності підприємства. Розробляють довгострокові (на 5-10 років), середньострокові (на 2-5 років) і короткострокові (до 1 року) плани.

Платоспроможність – це здатність фірми виконувати свої довгострокові зобов'язання в міру настання строків платежів.

Презентація (від лат. *prasento* – передаю, вручаю) бізнес-плану означає спеціальну форму (процес) публічного його представлення зацікавленим фізичним чи юридичним особам з певною метою.

Презентація бізнес-плану здійснюється:

- для ознайомлення заінтересованих юридичних і фізичних осіб з новим бізнесом;

- для демонстрації в найдоступнішій формі сутності підприємницької ідеї, найліпших ділових якостей підприємця та команди провідних менеджерів фірми;

- для започаткування активних партнерських відносин з потенційними кредиторами та інвесторами.

Резюме бізнес-плану – це короткий огляд найбільш перспективних і значущих аспектів підприємницького проекту.

Ризик – ймовірна загроза втрати підприємцем власних ресурсів, зменшення чи втрата очікуваного прибутку, поява додаткових (непередбачених) витрат унаслідок дії певної сукупності чинників.

Ризик реалізації підприємницького проекту – це відхилення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства від показників бізнес-плану, що обумовлюється передусім вимогами ринкової конкуренції та державного регулювання, рівнями надійності техніко-технологічної бази виробництва та матеріально-технічного постачання, укомплектованості штату працівників, змін цін на продукцію (послуги) підприємства, а також іншими чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища; фінансових втрат, що виражено в можливості недосягнення мети, у невизначеності й суб'єктивності оцінки прогнозованого результату.

Стратегія – генеральна довгострокова програма дій фірми з визначенням пріоритетів і ресурсів для досягнення конкретних цілей власного бізнесу.

Стратегія бізнесу (ділова, конкурентна стратегія) підприємства – це лінія альтернативної поведінки підприємства, яка повинна привести до успіху в реалізації підприємницького проекту й успішного функціонування стратегічних підрозділів і всіх бізнес-процесів підприємства загалом; розроблення бізнес-стратегії фактично полягає в уточненні конкурентної позиції та виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку підприємства за окремими видами його діяльності (бізнесами, стратегічними зонами

господарювання).

Стратегія маркетингу – це прогнозування довгострокової ринкової діяльності підприємства відповідно до змін попиту споживачів на певні товари.

Стратегія підприємства (реалізації підприємницького проекту) – генеральна комплексна програма дій, яка забезпечує досягнення місії підприємства і його основних цілей; стратегічний план – інструмент реалізації цілеспрямованої поведінки підприємства, формалізоване відображення гіпотез про майбутню діяльність підприємства в зовнішньому середовищі, основа балансування відносин у середині й поза межами підприємства.

Точка безбитковості підприємства – це обсяг товарообігу, за якого підприємство покриває умовно-постійні й змінні витрати.

Точка ліквідації підприємства – обсяг товарообігу, за якого підприємство покриває лише власні умовно-постійні витрати.

Точка мінімальної рентабельності підприємства – обсяг товарообігу, за якого підприємство покриває не лише загальні витрати, а й забезпечує віддачу на вкладений капітал.

Точка ресурсозабезпеченого прибутку підприємства – обсяг товарообігу, за якого підприємство ефективно використовує наявні у нього ресурси (матеріальні, трудові, фінансові).

Фінансовий план будь-якого бізнес-плану містить три підрозділи: перший – план доходів і видатків (план прибутків і збитків); другий – план грошових надходжень і виплат (план руху готівки); третій – плановий баланс. На підставі останнього розраховують очікувані фінансові коефіцієнти, щоб передбачити майбутній фінансовий стан фірми, яка започатковує або розвиває новий бізнес.

Ціль – майбутній бажаний стан підприємства, мотив або рушій поведінки його і дій працівників; це параметри діяльності підприємства, досягнення котрих обумовлено його місією та на реалізацію котрих спрямована господарська діяльність підприємства; на відміну від місії, цілі передбачають конкретні терміни їх досягнення, частіше мають внутрішню фірмову орієнтацію та спрямовані на ефективніше використання ресурсного забезпечення підприємства, вимірюються конкретними числовими показниками.

БІБЛОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%=Successful Business Plan: Secrets & Strategies: стратегия и тактика эффективного бизнеса [Текст] / Р. Абрамс. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 486 с.
2. Алиев В.С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс) / В.С. Алиев. – М. : НИЦ ИНФРА-М., 2013. – 352 с.
3. Антонов Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – М.: ИНФРА, 2013. – 300 с.
4. Арустамов, Э.А. Основы бизнеса [Текст] : учебник / Э.А. Арустамов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 230 с.
5. Афонасова, М.А. Бизнес-планирование [Текст] : учебное пособие / М.А. Афонасова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск : Эль Контент, 2012. – 108 с.
6. Баринов В.А. Бизнес-планирование / В.А. Баринов. — М. : ФОРУМ, 2013. — 252 с.
7. Бекетова О.Н. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие / Бекетова О.Н., Найденов В.И. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Научная книга, 2012. – 159 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/6262>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.
8. Бердина М.Ю., Торосян Е.К. Бизнес-план и маркетинг-план: практикум: учебное пособие. – М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2015. – 86 с.
9. Бизнес-планирование во внешнеэкономической деятельности: метод. указания / сост. А.Б. Мельников, И.В. Снимщикова, А.А. Скоморощенко. – Краснодар: КубГАУ, 2014. – 72 с.
10. Бизнес-планирование [Текст] : учебное пособие / В.З. Черняк, Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев и др. ; под ред. В.З. Черняк, Г.Г. Чараев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 591 с.
11. Бизнес-планирование : учебник / под ред. Т.Г. Попадюк, В.Я. Горфинкеля. – М.: Вуз. учеб. : ИНФРА-М, 2014. - 295 с.
12. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т.Г. Васильців, Я.Д. Качмарик, В.І. Блонська, Р.Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 207 с.
13. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, доп. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янку. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.
14. Воробьев, И.П. Планирование на предприятиях отрасли [Текст] : курс лекций / И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова. – Минск : Белорусская наука, 2015. – 436 с.
15. Гомола А.И., Жанин П.А. Бизнес-планирование: учебное пособие для ССУЗ. – М.: Академия, 2012. – 144с.
16. Горфинкель В.Я., Поляк Г.Б., Швандар О.В. Предпринимательство Учебник. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
17. Грибов В.Д., Грузинов В.П., Кузьменко В.А. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2013. – 416с.
18. Гринин А.Ю. Управление заводом в стиле кайдзен: Как снизить затраты и повысить прибыль / А.Ю. Гринин. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 189 с.
19. Дубровин Н.А. Бизнес-планирование на предприятии [Текст] / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и К, 2012. – 431 с.
20. Кондраков Н.П., Кондраков И.Н. Основы малого и среднего предпринимательства: Практическое пособие. – М.: Инфра-М, 2013. – 446 с.
21. Кудина М.В. Основы экономики: учебник для ССУЗ. – М.: ИД ФОРУМ : ИНФРА-М, 2012. – 352с. – (Профессиональное образование).
22. Лукаш, Ю.А. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса [Текст] : учебное пособие / Ю.А. Лукаш. – М. : Флинта, 2012. – 201 с.
23. Лумпов А.А., Лумпов А.И., Бизнес-планирование инвестиционных проектов. – М.: Флинта, 2012.
24. Ляско А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник. – М.: Дело, 2013. – 488 с.
25. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Текст] : учебник / под ред. Ю.В. Морозов, В.Т. Гришина. – 9-е изд. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 446 с.
26. Маркетинг : учеб. пособие / В.Б. Лукин, Н.М. Белоусова, В.А. Богомолова и др.; под общ. ред. В.Б. Лукина. – М. : МГУП, 2013. – 251 с.
27. Молокова Е.И. Бизнес-планирование. Теория и практика

[Электронный ресурс]: монография / Молокова Е.И. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Вузовское образование, 2013. – 117 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11392>. – ЭБС «IPRbooks», по паролю.

28. Морощкин В.А. Бизнес-планирование / В.А. Морощкин. – М. : ФОРУМ, 2012. – 287 с.

29. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник для вузов / Ю.Г. Одегов. – М. : Юрайт, 2013.

30. Орлова П.И. Бизнес-планирование: Учебник. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.

31. Паскаль Деннис. Основы бережливого производства. Путеводитель по самой эффективной в мире системе производства / Деннис Паскаль. – М.: «Олимп - бизнес», 2013. – 224 с.

32. Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес / А.С. Пелих. – М. : Ось-89, 2013. – 112 с.

33. Пидоймо, Л.П. Бизнес-планирование: методические рекомендации, примеры реализации теоретических положений, практические задания [Текст] : учебное пособие / Л.П. Пидоймо ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Воронежский государственный университет», Министерство образования и науки РФ. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015. – 192 с.

34. Прокушев Е.Ф., Внешнеэкономическая деятельность [Текст] / Е.Ф. Прокушев, А.А. Костин; под. Ред. Е.Ф. Прокушева. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 527 с.

35. Пруэтт, П. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов [Текст] / П. Пруэтт, Д. Борнстайн, Б. Форд ; под ред. В. Ионова ; пер. М. Суханова. – 2-е изд. – М. : Альпина Паблишерз, 2016. – 257 с.

36. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост [Текст] / К. Кристенсен, М. Рейнор. – 2-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 290 с.

37. Романова М.В. Бизнес-планирование / М.В. Романова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 238 с.

38. Ронда Абрамс. Бизнес-план на 100% [Электронный ресурс]: стратегия и тактика эффективного бизнеса / Ронда Абрамс. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 496 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/34779>. – ЭБС «IPRbooks», по паролю.

39. Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник / Р.В. Савкина – М.: Дашков и Ко, 2012 – 321 с.

40. Синяева, И.М. Маркетинг торговли [Текст] : учебник / И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев ; под ред. Л.П. Дашкова. – 4-е изд. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 750 с.

41. Степочкина, Е.А. Планирование и прогнозирование в условиях рынка [Текст] : учебное пособие / Е.А. Степочкина. – М. : Директ-Медиа, 2014. – 236 с.

42. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие (+CD с учебными материалами). – СПб.: Питер, 2012. – 352 с.: ил. – (Серия «Учебное пособие»).

43. Теребова, С.В. Малый бизнес как фактор повышения уровня занятости и доходов населения региона [Текст] / С.В. Теребова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2013. – № 5.

44. Чараева М.В., Лапицкая Г.М., Крашенникова Н.В. Инвестиционное бизнес-планирование: Учебное пособие. – М.: Альфа-М., 2013. – 176 с.

ЗМІСТ

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Передмова..... | с. 3 |
| Тема 1. Основні поняття, цілі та завдання бізнес-планування | 4 |
| Практичне заняття 1.1. Бізнес-планування у ринковій системі господарювання..... | 9 |
| Практичне заняття 1.2. Методологія та організація планування. Стратегічне планування та бізнес-план | 16 |
| Тема 2. Зміст бізнес-плану. Загальна характеристика підприємства (резюме)..... | 19 |
| Практичне заняття 2.1. Галузь, підприємство, продукт (послуги) та ринок..... | 21 |
| Практичне заняття 2.2. Методичне та інформаційне забезпечення планування. Бізнес-ідея як інноваційний задум..... | 31 |
| Тема 3. Зміст бізнес-плану. Характеристика товарів (послуг)..... | 33 |
| Практичне заняття 3.1. Планування економічної діяльності. Загальна структура та короткий зміст бізнес-плану..... | 36 |
| Тема 4. Зміст бізнес-плану. Ринок збуту товарів (послуг)..... | 39 |
| Практичне заняття 4.1. Опис бізнесу. Аналіз ринку..... | 46 |
| Тема 5. Конкуренція на ринках збуту..... | 49 |
| Тема 6. План маркетингу..... | 60 |
| Практичне заняття 6.1. Маркетинг-план..... | 66 |
| Практичне заняття 6.2. План маркетингу..... | 73 |
| Тема 7. План виробництва..... | 75 |
| Практичне заняття 7.1. Виробничий план..... | 82 |
| Тема 8. Організаційний план..... | 92 |
| Практичне заняття 7.2-8.1. План виробництва. Організаційний план...98 | |
| Практичне заняття 8.2. Організаційний план..... | 101 |
| Тема 9. Ризики в діяльності підприємства..... | 110 |
| Практичне заняття 9.1. Оцінка ризиків..... | 115 |
| Практичне заняття 9.2. Аналіз і оцінка ризиків. Показники та процедури розрахунку, що використовуються в бізнес-плануванні..... | 124 |
| Тема 10. Фінансовий план..... | 126 |
| Практичне заняття 10.1. Фінансовий план..... | 132 |
| Практичне заняття 10.2. Фінансовий план..... | 141 |
| Тема 11. Реалізація бізнес-плану та контроль за його виконанням..... | 144 |
| Практичне заняття 11.1. Оформлення, презентація та експертиза бізнес- | |

| | |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| плану..... | 150 |
| Особливості організації самостійної роботи студентів..... | 155 |
| Прикладні аспекти розробки бізнес-планів..... | 156 |
| Вказівки до виконання контрольної роботи студентами ЦЗДО..... | 173 |
| Ключові поняття та терміни..... | 175 |
| Бібліографічний список..... | 181 |

Навчальний посібник

*Гамалій Володимир Федорович
Вишневська Вікторія Анатоліївна
Хачатурян Олена Сергіївна*

Бізнес-планування

Рецензенти:

Г.М. Давидов, доктор економічних наук, професор, декан факультету обліку та фінансів Центральноукраїнського національного технічного університету

О.Ю. Чубукова, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики і маркетингу Київського національного університету технологій та дизайну

Підписано до друку __. __. 2017 р. Формат 64×841/16. Папір офсет. Друк різнограф. Гарнітура Times New Roman. Ум. др. арк. 11,56. Наклад

прим. Зам №...

*Приватне підприємство «Ексклюзив-систем»
Свідоцтво при реєстрацію №05720-ПП-1 від 10.12.1996.
25006, м. Кропивницький, вул. Шевченка, буд. 25
тел./факс 24-35-53*