МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КІРОВОГРАДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра: економіки праці та менеджменту

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни

“БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ”

за вимогами кредитно-модульної системи (для підготовки бакалаврів напрямку *6.030505* «Управління персоналом та економіка праці» денної та заочної форм навчання)

Кіровоград – 2015

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КІРОВОГРАДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра: економіки праці та менеджменту

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни

“БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ”

за вимогами кредитно-модульної системи (для підготовки бакалаврів напрямку *6.030505* «Управління персоналом та економіка праці» денної та заочної форм навчання)

Затверджено
на засіданні кафедри
економіка праці та
менеджмент
протокол № 10
від 01 квітня 2015р.

Кіровоград – 2015

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни “Бізнес-планування” за вимогами кредитно-модульної системи (для підготовки бакалаврів напрямку *6.030505* «Управління персоналом та економіка праці» денної та заочної форм навчання / Укл.: к.е.н., ст. викл. Хачатурян О.С.

Рецензенти: В.В. Сибірцев – кандидат економічних наук, доцент

В.О. Липчанський – кандидат педагогічних наук, доцент

Відповідальний за випуск: Л.М. Фільштейн – доктор економічних наук, професор

ВСТУП

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.

І. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

Тема 1. Бізнес-планування у ринковій системі господарювання

План практичного 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 проектів?
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 та роботи в створених мікрогрупах

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.

6. 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) промоделювати систему управління підприємством;

б) розвинути управлінські навички робітників підприємства;

в) передбачити ускладнення/ризики функціонування підприємства;

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

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 звітність;
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) оптимізації.

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.

Література

Основна:

1. Економіка підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. П.В. Круша, В.І. Подвігіної, Б.М. Сердюка. – 2-ге вид. – К. : Ельга-Н, КНТ, 2009. – 780 с.
2. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – К. : КНТЕУ, 2001. – 528 с.
3. Збірник бізнес-планів з коментарями і рекомендаціями / за ред. В.М. Попова. – К. : [б.в.], 2003. – 382 с.
4. Попов В.М. Сборник бизнес-планов : учеб.-метод. пособ. / В.М. Попов. – [6-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2006. – 336 с.
5. Слиньков В.Н. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / В.Н. Слиньков. – 2-е изд., стереотип. – К. : Алерта, 2006. – 456 с.
6. Тарасюк Г.М. Планування комерційної діяльності підприємства : навч. посіб. / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. – 3-тє вид. – К. : Каравела, 2008. – 352 с.
7. Ясинський В. В. Бізнес-планування: теорія і практика: навч. посіб. / В.В. Ясинський, О.О. Гайдай. – К. : Каравела, 2004. – 232 с.

Додаткова:

1. Верланов А.Ю. Теория и практика бизнес-планирования : учеб. пособ. / А.Ю. Верланов. – Николаев : НУК, 2005. – 172 с.
2. Гетало В.П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В.П. Гетало, Г.О. Гончаров, А.В. Колісник. – К. : Професіонал, 2008. – 240 с.
3. Горемыкин В.А. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки реальных образцов бизнес-планов / В.А. Горемыкин, Н.В. Нестерова. – М. : Ось-89, 2003. – 1104 с.
4. Должанський І.З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
5. Іванілов О.С. Економіка підприємства : підруч. / О.С. Іванілов. – [2-ге вид.]. – К. : ЦУЛ, 2011. – 728 с.
6. Козловський В.О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В.О. Козловський, О.Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2006. – 190 с.
7. Кривонос А.О. Бізнес-планування на підприємстві : навч. посіб. / А.О. Кривонос. – К. : МАУП, 2006. – 160 с.
8. Кучеренко В.Р. Бізнес-планування фірми : навч. посіб. / В.Р. Кучеренко, В.А. Карпов, О.С. Маркітан. – К. : Знання, 2006. – 423 с.
9. Македон В.В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В.В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.
10. Сергеев А.А. Экономические основы бизнес-планирования : учеб. пособ. / А.А. Сергеев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 462 с.
12. Тарасюк Г.М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. / Г.М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2006. – 280 с.
13. Тєлєтов О.С. Бізнес-план : навч. посіб. / О.С. Тєлєтов. – Суми : В-во СумДУ, 2005. – 104 с.

Тема 2. Галузь, підприємство, продукт (послуги) та ринок.

План практичного заняття

1. Галузь, загальна характеристика підприємства та його продукції (послуг).
2. Опис базових галузевих параметрів.
3. Дослідження ринку.
4. Методи прогнозування обсягів продажу.

Запитання для самоконтролю та закріплення матеріалу

1. У чому полягає мета й основні цілі розроблення розділу „Галузь, підприємство та його продукція”?
2. Виявити відмінність ринків у залежності від їх класифікації.

3. Які питання висвітлюються у розділі „Галузь, підприємство та його продукція”?

4. Які існують види конкуренції?

5. Яку характеристику доцільно навести про підприємство?

6. Які джерела використовуються для дослідження ринку обраної галузі виробництва?

7. Визначити фактори впливу на конкуренцію.

8. Розкажіть, яку інформацію варто подати про підприємство додатково у випадку розроблення бізнес-плану створення нового чи діючого підприємства?

9. Що таке сегментація ринку та за якими ознаками вона здійснюється?

10. В якій послідовності здійснюється аналіз та оцінка конкурентної ситуації на ринку продукції підприємства?

11. Що ви знаєте про інформацію, котру повинна містити характеристика продукції (послуг) підприємства?

12. З чого починається розробка нового товару та які рівні проходить?

13. Здійснити ідентифікацію споживачів, їх потреб та поведінки.

14. Охарактеризуйте суть поняття та необхідність обґрунтування етапів життєвого циклу продукції (послуги) підприємства.

15. Які типи конкурентних переваг може використовувати підприємець?

16. Чи доцільно враховувати сезонність збуту продукції (надання послуг)?

17. Які фактори необхідно враховувати при аналізі потреб споживачів?

18. Як дослідити попит населення на продукцію?

19. Проаналізуйте методику врахування сезонності попиту?

20. За якими показниками потрібно розглядати конкурентоспроможність власного підприємства?

21. 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 та роботи в створених мікрогрупах

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 середньо 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 (T_s)
Сильні підприємства, частка ринку котрих перевищує середньо ринкову			
…			
Значення для групи		Дисперсія групи =	
Слабкі підприємства, частка ринку яких не перевищує середньо 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:

«Mersedes» – 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.

6) Пророоблений 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), грунтований 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.

Література

Основна:

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

2. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посіб. Вид. 2-ге, доп. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янко. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.

3. Покропивний С.Ф., Соболь С.М., Швиданенко Г.О., Шапринська Л.М. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни – К.: КНЕУ, 2001. – 160 с.

4. Попов В.М. Сборник бизнес-планов : учеб.-метод. пособ. / В.М. Попов. – [6-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2006. – 336 с.

5. Слиньков В. Н. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. / В. Н. Слиньков. – [2-е издание, стер.]. – К. : Алерта, 2006. – 456 с.

Додаткова:

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы : учеб.-метод. пособ. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 248 с.

2. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии : учеб. / В.А. Горемыкин. – [6-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Юрайт, 2010. – 699 с.

3. Должанський І.З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.

4. Економіка підприємства : навч. посіб. / [за заг. ред. П.В. Круша, В.І. Подвігіної, Б.М. Сердюка]. – [2-ге вид.]. – К. : Ельга-Н, КНТ, 2009. – 780 с.

5. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч. посіб. / [за ред.

Н.Г. Міценко, О.І. Ященко]. – Львів : Магнолія 2006, 2008. – 688 с.

Тема 3. Маркетинг-план

План практичного заняття

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

Запитання 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 та роботи в створених мікрогрупах

Завдання 1.

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

- щоденна газета – вартість одного оголошення 200грн., охоплення аудиторії – 100тис.чол., результативність реклами – 0,4%;
- тижневик – вартість одного оголошення 320грн., охоплення аудиторії – 120тис.чол., результативність реклами – 0,5%;
- радіо – вартість одного оголошення 2100 грн., охоплення аудиторії – 400тис.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 330грн., 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 24грн./1дол. 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 300грн. за од., а темпи зростання ціни внаслідок інфляції дорівнюють 15% річних. Для Продукції 2 значення відповідно – 270грн. 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 3600тис.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;

7) 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.

Література

Основна:

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

2. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. – К.: КНЕУ, 1998. – 266 с.

3. Збірник бізнес-планів з коментарями і рекомендаціями / за ред. В.М. Попова. – К. : [б. в.], 2003. – 382 с.

4. Покропивний С.Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.

5. Слиньков В.Н. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / В.Н. Слиньков. – 2-е изд., стереотип. – К. : Алерта, 2006. – 456 с.

Додаткова:

1. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. – К.: КНЕУ, 1998.– 150 с.

2. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. – К.: Лібра, 2004. – 712 с.

Тема 4. Виробничий план

План практичного 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 та роботи в створених мікрогрупах

Завдання 1.

Обґрунтувати мінімальний розмір торгової площі магазину, коли досягається беззбитковість функціонування підприємства, враховуючи, що: доходовіддача торгової площі відділу підакцизних товарів становить 1,5тис.грн./1м^2, а відділу інших продовольчих товарів – 2,5тис.грн./1м^2. Співвідношення торгової площі відділу підакцизних 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 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 10м^3; 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:

- 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 – 1920грню;

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;

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 роздрібної 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 $м^2$ 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 $м^2$ 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 сума 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.

Література

Основна:

1. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии : учеб. / В.А. Горемыкин. – [6-е изд., перероб. и доп.]. – М. : Юрайт, 2010. – 699 с.

2. Черниш С.С. Економічний аналіз : навч. посіб. / С.С. Черниш. – К. : ЦУЛ, 2010. – 312 с.

3. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Л.А. Швайка. – [вид. 4-те., стер.]. – Львів: «Новий світ-2000», 2010. – 268 с.

Додаткова:

1. Биснес-планирование : учеб. / [под ред. В.М. Попова, С.И. Лянунова, С.Г. Млодик]. – [изд. 2-е, перероб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 816 с.

2. Грабовецький Б.Є Економічний аналіз : навч. посіб. / Б.Є. Грабовецький. – К. : ЦУЛ, 2009. – 256 с.

3. Економіка підприємства : навч. посіб. / [за заг. ред. П.В. Круша, В.І. Подвігіної, Б.М. Сердюка]. – [2-ге вид.]. – К. : Ельга-Н, КНТ, 2009. – 780 с.

Тема 5. Організаційний план

План практичного 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 та роботи в створених мікрогрупах

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 напрямами: 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.

Сформуйте 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) дивізіональну;

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%; фондовіддача 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 оргванізаційних, 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) дивізіональною;

б) матричною;

в) корпусною;

г) цеховою.

в) порівнянні фактично досягнутих результатів з плановими;

г) усі відповіді правильні.

Література

Основна:

1. Іванілов О.С. Економіка підприємства : підруч. / О.С. Іванілов. – [2-ге вид.]. – К. : ЦУЛ, 2011. – 728 с.

2. Когнитивная бизнес-аналитика : учеб. / [под. ред. Н.М. Абдикеева]. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 511 с.

3. Круглов Н.Ю. Основы бизнеса (предпринимательства) : учеб. / Н.Ю. Круглов. – М. : КНОРУС, 2010. – 544 с.

Додаткова:

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

2. Македон В.В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В.В. Македон. К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.

3. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / [за ред. Свінцицької О.М.]. – К. : Кондор, 2009. – 264 с.

Тема 6. Фінансовий план

План практичного 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 та роботи в створених мікрогрупах

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, ураховуючи інформацію: сума інвестицій: І варіант – 20 тис. грн., ІІ варіант – 25 тис. грн. Сума поточних витрат: І варіант – 15 тис. грн., ІІ 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 беззбитковість його діяльності:

а) Прибуток/(Ціна–Постійні витрати–Змінні витрати);

б) Постійні витрати/(Ціна–Змінні витрати);

в) Постійні витрати на одиницю продукції/(Ціна–Змінні витрати);

г) Ціна–Постійні витрати–Змінні витрати на одиницю продукції=0.

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 пропонованого 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).

Література

Основна:

1. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии : учеб. / В.А. Горемыкин. – [6-е изд., перероб. и доп.]. – М. : Юрайт, 2010. – 699 с.

2. Іванілов О.С. Економіка підприємства : підруч. / О.С. Іванілов. – [2-ге вид.]. – К. : ЦУЛ, 2011. – 728 с.

3. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций : практ. пособ. / А.Д. Шеремет, Е.В. Нечашев. – [2-е узд., перероб. и доп.]. – М. : ИНФРА. – М., 2010. – 208 с.

Додаткова:

1. Городня Т.А. Економічна та фінансова діагностика : навч. посіб. / Т.А. Городня, І.П. Мойсеєнко. – Л. : Магнолія 2006, 2008. – 282 с.

2. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз : навч. посіб. / Б.Є. Грабовецький. – К. : ЦУЛ, 2009. – 256 с.

3. Македон В.В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В.В. Македон. К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.

Тема 7. Оцінка ризиків

План практичного 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 найтиповіші 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 найтиповіші 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 найтиповіші 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 та роботи в створених мікрогрупах

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

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.;
- 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 Р2 – ризики, пов'язані з соціальними проблемами	П1	0,7 0,4
Р3 – ризики, залежні від технічного стану виробництва Р4 – ризики, пов'язані з екологічними обмеженнями	П2	0,3 0,2
Р5 – ризики, пов'язані з будівництвом Р6 – ризики, пов'язані з підготовкою проекту	П3	0,5 0,4
Примітка: перший пріоритет вагоміший 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 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 невдалого 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 беззбитковості 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.

Література

Основна:

1. Биснес-планирование : учеб. / [под ред. В.М. Попова, С.И. Лянунова, С.Г. Млодик]. – [изд. 2-е, перероб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 816 с.

2. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз : навч. посіб. / Б.Є. Грабовецький. – К. : ЦУЛ, 2009. – 256 с.

3. Когнитивная бизнес-аналитика : учеб. / [под. ред. Н.М. Абдикеева]. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 511 с.

Додаткова:

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

2. Городня Т.А. Економічна та фінансова діагностика : навч. посіб. / Т.А. Городня, І.П. Мойсеєнко. – Л. : Магнолія 2006, 2008. – 282 с.

3. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз : підруч. / Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній. – [3-тє вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2008. – 487 с.

Тема 8. Оформлення, презентація та експертиза бізнес-плану

План практичного заняття

1. Процедура оформлення бізнес-плану.
2. Цілі, завдання та організація проведення презентації бізнес-плану.
3. Структура презентації бізнес-плану.
4. Наочні матеріали та їх використання в презентації бізнес-плану.
5. Експертиза бізнес-плану.

Запитання для самоконтролю та закріплення матеріалу

1. Які основні вимоги до оформлення бізнес-плану?
2. Які основні завдання презентації?
3. Що ви розумієте під презентацією бізнес-плану?
4. Як здійснюється організація презентації бізнес-плану?
5. Яка мета здійснення презентації?
6. Якою має бути структура презентації бізнес-плану?
7. Які питання доцільно представити при презентації бізнес-плану?
8. 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 напрямами перевіряють бізнес-план?
17. Визначте аспекти експертизи бізнес-плану як документу.
18. На які питання повинна відповісти перевірка бізнес-ідеї?

Завдання для самостійної роботи та роботи в створених мікрогрупах

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 плодових 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 пропонованого 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 повернений 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.

Література

Основна:

1. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навчальний посібник. – Вид. 2-ге, доп. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янко. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.

2. Покропивний С.Ф., Соболь С.М, Швиданенко Г.О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1999 – С. 152-160.

Додаткова:

1. Веренс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций: Пер. с англ. М.: Интерэксперт: Инфра-М, 1995. – 528 с.

ІІ. 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 студенів, 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.

ІІІ. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНІВ

Бізнес-план інвестиційного проекту

Методичні вказівки. Для оформлення бізнес-плану інвестиційного проекту можна використовувати таку його структуру:

І. 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.

ІІ. 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 підприсмства, 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 і 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 ризики;
- 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 сертифіката 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 призначення 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;
- ✓ кількістъ 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 здійснюватись розподіл продукції, встановлюється ціна та просуваються продукти та послуги.

План маркетингу містить у собі:

- стратегію ціноутворення. Розрахунок і обгрунтування 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 представлені 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 післяпродажного і гарантійного обслуговування;
- цінова і 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 із зазначенням небезпечних, з технологічних і організаційних точок зору, моментів і шляхів їхнього усунення);
- план виробництва продукції (складаєтъся 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 торгівельного 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 роздрібної 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 і 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 органгзувати 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 і 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 із 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;

•прогнозні звіти про прибуток (по місяцях і кварталах) протягом періоду реалізації інвестиційного проекту;

•таблиці прогнозу грошових потоків (по місяцях і кварталах) 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 по 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 або 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 будуєгься 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.

X. 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 і досвід роботи;

- результати маркетингових досліджень;
- фотографії або 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 аудигорів 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 призначения, 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 нродукту, прогнозні терміни досягнення таких удосконалень).

В бізнес-план обов’язково вводять розділ «Правовий захист». Він містить таку інформацію:

- ✓ рівень розкриття науково-технічних лосліджень (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 і нформація 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 відрізняється 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 (санація)

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 та черговість виплати боржником або інвестором боргу кредиторам та умови відповідальності інвестора за невиконання взятих згідно з планом санації зобов'язань.

Бінес-план санації має такі розділи:

1. Загальна характеристика підприємства та його фінансового стану.
2. Основні параметри проекту бінес-плану (обґрунтування варіантів санацій, 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-план 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 невигідні 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 уможливлює 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 спромоглися належно використати такого роду переваги.

На відміну від спорідненої конгломератна диверсифікація не передбачає використання синергічних 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 синергічної 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.

IV. 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 беззбитковості 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 виділить 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.

V. 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 багатоукладної 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 започатковуваного бізнесу; 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 беззбитковості 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 внутрішньо фірмову орієнтацію та спрямовані на ефективніше використання ресурсного забезпечення підприємства, вимірюються конкретними числовими показниками.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

Основна література

1. Бізнес-планування: навч. посіб. / Т.Г. Васильців, Я.Д. Качмарик, В.І. Блонська, Р.Л. Лупак. – К.: Знання, 2013. – 207 с.
2. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии : учеб. / В.А. Горемыкин. – [6-е изд., перероб. и доп.]. – М. : Юрайт, 2010. – 699 с.
3. Губені Ю.Е. Сучасні методи у бізнес-плануванні / Ю.Е. Губені, І.І. Костецька // Економіка АПК. – 2011. - №6. – С. 90-93.
4. Іванілов О.С. Економіка підприємства : підруч. / О.С. Іванілов. – [2-ге вид.]. – К. : ЦУЛ, 2011. – 728 с.
5. Чаус В.М. Планування діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання: теоретичний підхід / В.М. Чаус // Вісн. ЛКА : зб. наук. праць. – 2010. – Вип. 32. – С. 112-116 (Сер. «Економіка»).
6. Череп А.В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А.В. Череп, А.В. Сучков. – К. : Кондор, 2011. – 334 с.
7. Черниш С.С. Економічний аналіз : навч. посіб. / С.С. Черниш. – К. : ЦУЛ, 2010. – 312 с.
8. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Л.А. Швайка. – 4-те вид., стереотип. – Л. : Новий світ – 2000, 2010. – 268 с.

9. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций : практ. пособ. / А.Д. Шеремет, Е.В. Нечашев. – [2-е узд., перероб. и доп.]. – М. : ИНФРА. – М., 2010. – 208 с.

Додаткова література

1. Бадзим О.С. Удосконалення методів розробки фінансової складової бізнес-плану / О.С. Бадзим // Актуальні пробл. економіки. – 2009. - №12. – С. 79-86.

2. Городня Т.А. Економічна та фінансова діагностика : навч. посіб. / Т.А. Городня, І.П. Мойсеєнко. – Л. : Магнолія 2006, 2008. – 282 с.

3. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз : навч. посіб. / Б.Є. Грабовецький. – К. : ЦУЛ, 2009. – 256 с.

4. Економіка підприємства : навч. посіб. / за заг. Ред. П.В. Круша, В.І. Подвігіної, Б.М. Сердюка. – К. : Ельга-Н, КНТ, 2007. – 780 с.

5. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч. посіб. / [за ред. Н.Г. Міценко, О.І. Ященко]. – Львів : Магнолія 2006, 2008. – 688 с.

6. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О.І. Ковтун. – 3-тє вид., оновл. і доповн. – Л. : Новий світ-2000,2007. – 324 с.

7. Македон В.В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В.В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.

8. Пласков Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ : учеб. / Н.С. Пласков. – М. : Эксмо, 2007. – 656 с.

9. Подольська В.О. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / В.О. Подольська, О.В. Яріш. – К.: ЦНЛ, 2007. – 488 с.

10. Тарасюк Г.М. Бізнес-план: Розробка, обґрунтування та аналіз: Навч. посібник / Г.М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2006. – 280 с.

ЗМІСТ

с.
Вступ……..……3
І. Плани практичних занять. Тестові завдання ……4
ІІ. Особливості організації самостійної роботи студентів ……72
ІІІ. Прикладні аспекти розробки бізнес-планів ……..73
V. Вказівки до виконання контрольної роботи студентами ЦЗДО……...89
V. Ключові поняття та терміни……92
Бібліографічний список……97

Навчально-методичне видання

Методичні вказівки до вивчення дисципліни “БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ” за вимогами кредитно-модульної системи (для підготовки бакалаврів напрямку *6.030505* «Управління персоналом та економіка праці» денної та заочної форм навчання)

Укладачі: ст. викл. Хачатурян О.С.

Тиражування на різографі: …..

Комп’ютерна верстка ……

Підписано до друку __.__.2015 р. Здано до тиражування __.__.__. Формат 64×84 1/16. Папір газетний. Ум. друк. арк. 5,59. Зам №____. Тираж 150 прим.

© РВЛ КНТУ. М. Кіровоград, проспект Університетський, 8. Тел. 390-541, 390-551