**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом**

# МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**для практичних занять та самостійної роботи**

**з дисципліни**

**«*БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ*»**

**Харків – 2022**

Методичні вказівки розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 04 жовтня 2022 р., протокол № 2.

Методичні вказівки рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» усіх форм навчання.

Укладачі:

проф. Н. Г. Панченко,
доценти О. М. Полякова,
І. В. Соломніков

Рецензент

проф. Н. Є. Каличева

# ЗМІСТ

Вступ…… 4
Тема 1. Введення в бізнес-планування…….. 5
Тема 2. Технологія бізнес-планування…….. 10
Тема 3. Типологія і цілі розробки бізнес-планів…….. 16
Тема 4. Зміст і структура бізнес-плану…….. 22
Тема 5. Підготовча стадія розробки бізнес-плану…… 26
Тема 6. Галузь, підприємство та його продукція. Дослідження ринку…… 30
Тема 7. План маркетингу…… 36
Тема 8. Виробничий план…… 40
Тема 9. Організаційний план…….. 44
Тема 10. Фінансовий план…….. 48
Тема 11. Оцінка ефективності реалізації бізнес-проєкту…… 52
Тема 12. Оцінка ризиків…….. 55
Тема 13. Презентація бізнес-плану…… 60
Творча індивідуальна робота…….. 64
Список літератури…… 64

## ВСТУП

Методичні вказівки призначено для закріплення теоретичних знань і практичних навичок здобувачів з дисципліни «Бізнес-планування». У вказівках містяться основні поняття тем, посилання на літературу, питання до самоконтролю, завдання для обмірковування, тестові питання з кожної теми, індивідуальні завдання (теми рефератів).

Метою викладання навчальної дисципліни «Бізнес-планування» є формування у майбутніх фахівців уявлень про бізнес-планування; розвиток практичних навичок із бізнес-планування, які можуть бути використані здобувачами у процесі професійної діяльності з розробки бізнес-планів.

При вивченні дисципліни враховується її прикладний характер. Поглиблення та осмислення теоретичних знань закріплюються на практичних заняттях, де здобуваються необхідні вміння та навички за технологією складання та методикою розрахунку бізнес-плану, які здобувачі зможуть реалізувати у своїй майбутній діяльності. Оволодіння спеціальними знаннями і професійними навичками бізнес-планування дозволить визначити власні можливості та результати діяльності, правильно розподілити цілі за часом, обґрунтувати доцільність організації власного бізнесу та оцінити його ефективність.

Складання заліку за підсумками роботи протягом семестру здійснюються у разі 100 %-го відвідування здобувачем занять, за умов активної праці на практичних заняттях, якісного та своєчасного виконання домашніх завдань, наявності задовільних оцінок за атестаціями.

## ТЕМА 1. Введення в бізнес-планування

### План семінарського заняття

1.1 Планування і управління бізнесом.
1.2 Методологічні основи планування.
1.3 Бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії.
1.4 Зародження бізнес-планування та сутність бізнес-плану.

**Література** [3, 5, 6, 8, 10, 12].

### Питання для обговорення

1 Розкрийте сутність планування. Яка головна мета планування?

2 Охарактеризуйте управлінський цикл Демінга.

3 Розкрийте різницю між плануванням і прогнозуванням.

4 В чому, на Ваш погляд, полягає актуальність планування бізнесу?

5 Дайте визначення методології планування. Що це таке?

6 Охарактеризуйте підходи до організації процесу планування в зарубіжній і вітчизняній практиці.

7 Назвіть основні принципи планування.

8 Дайте визначення стратегічному плануванню.

9 Дотримання яких умов, за думкою Ф. Котлера, вимагає стратегічне планування?

10 Охарактеризуйте етапи стратегічного планування.

11 Які переваги мають підприємства, що здійснюють стратегічне планування своєї діяльності?

12 Поясніть, в чому криється розрив між стратегічним планом і його фактичною реалізацією? Які основні причини виникнення розриву?

13 Що таке дилема планування? Як вона може бути вирішена?

14 Як і коли виникла ідея складання бізнес-планів?

15 Розкрийте сутність поняття «бізнес-план».

16 Які мета та функції розробки бізнес-плану?

17 Що таке бізнес-планування? У яких ситуаціях розробляється бізнес-план?

18 Назвіть переваги бізнес-планування. Які перешкоди має процес складання бізнес-планів?

**Практичні завдання**

***Завдання 1.*** Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактування термінів

| Термін | Визначення |
|---|---|
| 1 | 2 |
| а) бізнес | 1) процес створення матеріальних і суспільних благ, необхідних для існування і розвитку |
| б) підприємницька діяльність | 2) фізична особа, яка купує, замовляє, використовує або має намір придбати чи замовити продукцію для особистих потреб, безпосередньо не пов'язаних з підприємницькою діяльністю або виконанням обов'язків найманого працівника |
| в) малий бізнес | 3) процес, який передбачає збір і обробку інформації для постановки стратегічних цілей, вироблення стратегії, розробки планів досягнення цілей і способів підвищення ефективності бізнесу, призначений для узгодження вимог зовнішнього оточення з можливостями компанії |
| г) споживач | 4) самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик діяльність щодо виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та заняття торгівлею з метою одержання прибутку |
| д) методологія планування | 5) сукупність політичних, економічних, соціальних і технологічних сил, що перебувають, головним чином, поза зоною контролю бізнесу, проте можуть здійснювати на нього як позитивний, так і негативний вплив |
| е) виробництво | 6) самостійна, систематична господарська діяльність малих підприємств будь-якої форми власності та громадян-підприємців (фізичних осіб), яка проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку |
| ж) стратегічне планування | 7) сукупність відносин між усіма його учасниками, що утворюють команду однодумців з метою одержання доходу, прибутку, а також розвитку фірми, підприємства, організації |
| и) бізнес-середовище | 8) сукупність принципів, підходів, способів організації і методів планування для ефективного вирішення проблем |

Продовження таблиці 1.1

| 1 | 2 |
|---|---|
| к) бізнес-план | 9) докладний, чітко структурований, ретельно обґрунтований, динамічний перспективний план розвитку конкретного напрямку бізнесу, який використовується для стратегічного планування, організації та координації робіт за проєктом, переговорів з кредиторами та інвесторами, залучення учасників проєкту |

***Завдання 2.*** Наведіть приклади здійснення компаніями або підприємцями бізнес-планування, використовуючи Інтернет-ресурси, дані періодичних видань.

***Завдання 3.*** Обґрунтуйте доцільність планування підприємствами власної діяльності в умовах ринкової економіки. Наведіть приклади найбільш типових помилок в бізнес-плануванні.

***Завдання 4.*** Чи можна вважати бізнес-планом техніко-економічне обґрунтування створення підприємцем бізнесу виключно за рахунок власних коштів без використання зовнішніх джерел? Поясніть відповідь.

***Завдання 5.*** Якою ви бачите формулу успіху Вашого власного бізнесу? Наведіть відомі вам вислови, гасла успішних людей, що мотивують вас в бізнесі.

**Тести для самоперевірки**

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

*1 Письмовий документ, який являє собою стратегічний план створення і / або розвитку бізнесу компанії:*

1) бізнес-план;

2) стратегія;

3) техніко-економічне обґрунтування проєкту;

4) статут.

*2 Основний документ інвестиційного проєкту, що надається інвестору, в якому в короткій формі і загальноприйнятій послідовності викладаються суть, основні характеристики, фінансові результати і економічна ефективність проєкту:*

1) бізнес-план;

2) стратегія;

3) техніко-економічне обґрунтування проєкту;

4) статут.

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

1) ознайомити заінтересованих інституцій фінансово-кредитної сфери, інвесторів із сутністю підприємницького проєкту;

2) залучити необхідне фінансування для реалізації підприємницького проєкту;

3) опрацювати систему управління реалізацією підприємницького проєкту;

4) всі відповіді правильні.

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

1) ознайомити заінтересованих інституцій фінансово-кредитної сфери, інвесторів із сутністю підприємницького проєкту;

2) ознайомити заінтересованих працівників з плановими термінами окупності інвестицій, вкладених у підприємницький проєкт підприємства;

3) ознайомити потенційного працівника з основними аспектами діяльності (реалізації підприємницького проєкту) підприємства;

4) опрацювати систему управління реалізацією підприємницького проєкту.

*5 У межах зовнішньої функції бізнес-план у ринковій системі господарювання використовується:*

1) як інструмент стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства;

2) як механізм аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства;

3) як інструмент ознайомлення різних представників ділового світу з сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;

4) немає правильної відповіді.

*6 Який це принцип планування: «планування має охоплювати всі галузі господарської діяльності підприємства, а також усі етапи, дії та операції як господарських процесів, так і процесів управління»:*

1) принцип точності;

2) принцип повноти;

3) принцип економічності;

4) принцип безперервності?

*7 Який це принцип планування: «витрати на планування мають бути меншими за ефект, що очікується від запланованих показників, дій, процесів»:*

1) принцип точності;

2) принцип повноти;

3) принцип економічності;

4) принцип безперервності?

*8 Вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення (конкретизація цілей управління в системі показників соціально-господарської діяльності підприємства)…*

1) планування;

2) прогнозування;

3) управління ризиками;

4) немає правильної відповіді.

*9 Що означає релевантність даних:*

1) точне відтворення об'єктивного стану і розвитку виробництва, ринку і зовнішнього макросередовища;

2) отримання інформації в точній відповідності зі сформульованими вимогами, уникаючи роботи з непотрібними даними;

3) об'єктивний облік всіх чинників, що формують, або роблять вплив на стан і розвиток маркетингового середовища;

4) розробка такої системи показників, при якій виключалася б можливість суперечності у виводах і неузгодженість первинних і похідних даних?

*10 Назвіть джерела отримання інформації при розробці бізнес-плану:*

1) власний досвід практичної роботи та інтуїція;

2) безпосередні контакти з потенційними клієнтами, постачальниками, контрагентами;

3) інформація про конкурентів, одержана за рахунок придбання їх товарів, відвідування спеціалізованих виставок, збору рекламної інформації;

4) статистична інформація про тенденції розвитку галузі;

5) всі відповіді правильні.

*12 Бізнес-план складають у випадку:*

1) створення підприємства;

2) ліквідації підприємства;

3) створення нового виробництва;

4) усі відповіді правильні.

**Теми рефератів**

1 Мета, значення та доцільність розробки бізнес-плану на етапах життєвого циклу підприємства.

2 Функціонально-галузеві особливості бізнес-планування.

3 Функції і принципи бізнес-планування.

4 Особливості розробки та реалізації бізнес-планів в Україні.

## ТЕМА 2. Технологія бізнес-планування

**План семінарського заняття**

2.1 Бізнес-ідея як відправна точка розробки бізнес-плану.

2.2 Бізнес-моделювання як концептуальна основа бізнес-планування.

2.3 Основні етапи бізнес-планування.

**Література** [1-5, 12-14, 16].

**Питання для обговорення**

1 Що таке бізнес-ідея?

2 Назвіть основні причини виникнення бізнес-ідей.

3 Що є основними перешкодами на шляху генерації ідей?

4 Від чого залежить кінцевий успіх будь-якого підприємства?

5 Охарактеризуйте методи, які допомагають виробляти і оцінювати бізнес-ідеї.

6 У чому полягає сутність мозкового штурму?

7 Що таке карта ідей?

8 З чого складається опис бізнес-ідеї?

9 Що має містити подання бізнес-ідеї?

10 Охарактеризуйте інформаційні блоки, що простежуються в описі бізнес-ідеї.

11 Поясніть різницю між метою і кінцевим результатом. В чому вона полягає?

12 Що таке бізнес-моделювання?

13 Назвіть основні компоненти бізнес-моделі.

14 Охарактеризуйте основні етапи бізнес-планування.

**Практичні завдання**

***Завдання 1.*** Складіть опис Вашої бізнес-ідеї (яку проблему вирішує бізнес-ідея, яка вигода споживача; який ринок пропонованого продукту/послуги; який механізм отримання доходу/результату).

***Завдання 2.*** Виберіть кілька потреб і підберіть товари (послуги), які задовольняють ці потреби різними способами. Результати дослідження занесіть до таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Потреби та товари

| Потреби | Товар (послуги) |
|---|---|
| | |
| | |
| | |

***Завдання 3.*** Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Трактування термінів

| Термін | Визначення |
|---|---|
| а) економічний ефект | 1) проблема, яку потрібно вирішити, чи можливість, яку потрібно реалізувати |
| б) мета | 2) передбачуваний спосіб вирішення проблеми або реалізації можливості |
| в) кінцевий результат | 3) передбачувана віддача (ефективність) кінцевого результату, виражена в грошових одиницях |

***Завдання 4.*** Згрупуйте відповідні змісти компонентів бізнес-моделі згідно з даними таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Компоненти бізнес-моделі

| Компонента | Зміст компоненти |
|---|---|
| а) бізнес-ідея | 1) в чому полягають внутрішні джерела переваг перед конкурентами і ключові компетенції компанії |
| б) клієнти | 2) відображають мету і наміри підприємця щодо тривалості існування фірми, охоплення ринку і планованих масштабів діяльності |
| в) фактори внутрішніх можливостей | 3) кому компанія буде робити комерційну пропозицію |
| г) ключові компетенції | 4) як компанія планує отримати прибуток |
| д) процеси, що забезпечують отримання прибутку | 5) як компанія буде виділятися на тлі конкурентів |
| е) конкуренто-спроможна стратегія | 6) як компанія збирається створювати цінність для споживача |
| ж) цілі підприємця | 7) характеризують внутрішні можливості і організаційні здібності підприємства, досвід і кваліфікацію його співробітників |

**Тести для самоперевірки**

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

*1 Поняття «бізнес-план» використовується в такому значенні:*

1) як результат зведеного планування діяльності компанії, яке здійснюється систематично, на регулярній основі;

2) як результат одноразового планування, здійснюваного в рамках проєкту для вирішення конкретного стратегічного завдання;

3) відповіді правильні;

4) немає правильної відповіді.

*2 Бізнес-план – це:*

1) фіксація системи цілей, задач і засобів, які передбачають спрямовану зміну ситуації при передбаченому стані середовища;

2) техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємств у ринкових умовах, програма його діяльності;

3) аналіз діяльності підприємства;

4) оцінювання можливостей проєкту або фірми;

5) немає правильної відповіді.

*3 Стратегія – це:*

1 фіксація системи цілей, задач і засобів, які передбачають спрямовану зміну ситуації при передбаченому стані середовища;

2 техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємств у ринкових умовах, програма його діяльності;

3 оцінювання можливостей проєкту або фірми;

4 немає правильної відповіді.

*4 Бізнес-план складається в ситуаціях, коли:*

1 фірмі потрібний капітал для подальшого розвитку;

2 створюється нова фірма або змінюється власник;

3 для аналізу діяльності, якщо істотно змінюється оточення;

4 у всіх цих випадках.

*5 Бізнес-ідея – це:*

1) письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним;

2) визначення і оцінювання як відносних, так і абсолютних результатів діяльності фірми;

3) концепція бізнесу, яка пов'язана з розумінням цінності, пропонованої споживачеві;

4) інформаційне забезпечення системи управління майбутнім бізнесом.

*6 Поясніть асиметричну реакцію людини на зміну добробуту:*

1) ступінь задоволення людини від придбання будь-якої суми набагато нижче ступеня розлади від втрати тієї ж суми;

2) ступінь задоволення людини від придбання будь-якої суми набагато вище ступеня розлади від втрати тієї ж суми;

3) людина завжди, і під час придбання, і під час втрати, засмучується;

4) немає правильної відповіді.

*7 При описі бізнес-ідеї, спрямованої на отримання нового продукту або послуги, рекомендується відштовхуватися від такої моделі:*

1) мета – економічний ефект – кінцевий результат;

2) кінцевий результат – мета – економічний ефект;

3) мета – кінцевий результат – економічний ефект;

4) економічний ефект – кінцевий результат – мета.

*8 Для опису цього компонента бізнес-моделі слід відповісти на питання, кому компанія буде робити комерційну пропозицію:*

1) бізнес-ідея;

2) клієнти;

3) фактори внутрішніх можливостей;

4) ключові компетенції;

5) конкурентоспроможна стратегія.

*9 Для опису цього компонента бізнес-моделі слід відповісти на питання, як компанія збирається створювати цінність для споживача:*

1) бізнес-ідея;

2) клієнти;

3) фактори внутрішніх можливостей;

4) ключові компетенції;

5) конкурентоспроможна стратегія.

*10 Для опису цього компонента бізнес-моделі слід відповісти на питання, в чому полягають внутрішні джерела переваг перед конкурентами і ключові компетенції компанії:*

1) бізнес-ідея;

2) клієнти;

3) фактори внутрішніх можливостей;

4) ключові компетенції;

5) конкурентоспроможна стратегія.

*11 Вони характеризують внутрішні можливості і організаційні здатності підприємства, досвід і кваліфікацію його працівників:*

1) бізнес-ідея;

2) клієнти;

3) фактори внутрішніх можливостей;

4) ключові компетенції;

5) конкурентоспроможна стратегія.

*12 Для опису цього компонента бізнес-моделі слід відповісти на питання, як компанія буде виділятися на тлі конкурентів:*

1) бізнес-ідея;

2) клієнти;

3) фактори внутрішніх можливостей;

4) ключові компетенції;

5) конкурентоспроможна стратегія.

*13 Бізнес-модель якого типу не існує:*

1) бізнес-модель, що забезпечує виживання бізнесу;

2) бізнес-модель, що гарантує стабільний необхідний рівень доходу власникам бізнесу;

3) бізнес-модель, що забезпечує істотне зростання і розвиток;

4) бізнес-модель спекулятивної діяльності, яка використовується для того, щоб показати великі можливості фірми і наступного її продажу;

5) всі типи бізнес-моделей існують?

*14 Резюме бізнес-проекту – це:*

1) визначення його привабливості для споживачів;

2) тенденції розвитку галузі та місце фірми в ній;

3) визначення потреб у кадрах на перспективу;

4) визначення і оцінювання як відносних, так і абсолютних результатів діяльності фірми;

5) коротка інформація про суть проекту, фінансові показники і показники ефективності, структуру продукту, обсяг випуску, гарантії.

*15 Стратегія маркетингу в бізнес-плані включає:*

1) потребу у приміщенні, обладнанні й трудових ресурсах, необхідних для досягнення цілей, систему постачання;

2) ціноутворення, збут, систему просування товару на ринок, стратегію ринкового зростання;

3) капітальні вкладення, поповнення обігових коштів, виплати боргів, придбання інших фірм;

4) фінансові показники.

**Теми рефератів**

1 Планування та його роль у функціонуванні підприємства.

2 Методи та методологія розрахунку планових економічних показників.

3 Джерела інформації та ідей при розробці бізнес-планів.

4 Бізнес-моделювання як концептуальна основа бізнес-планування.

## ТЕМА 3. Типологія і цілі розробки бізнес-планів

**План семінарського заняття**

3.1 Цілі розробки бізнес-плану.

3.2 Типологія і призначення бізнес-планів.

3.3 Формування інформаційного поля бізнес-плану.

3.4 Загальні підходи до розробки бізнес-плану.

**Література** [2, 4, 6, 8, 15].

**Питання для обговорення**

1 Назвіть цілі розробки бізнес-плану.

2 Які бувають бізнес-плани залежно від призначення?

3 Які розрізняють бізнес-плани залежно від цілі та задач планування?

4 Які виділяють бізнес-плани за аудиторією користувачів?

5 Які бувають бізнес-плани за характером об’єкта?

6 Які розрізняють бізнес-плани за масштабом проблеми, що розв’язується?

7 Чим визначається зміст бізнес-планів різних видів?

8 Дайте визначення інформаційному полю бізнес-плану.

9 Які особи зацікавлені у бізнес-плані?

10 Охарактеризуйте загальні підходи до розробки бізнес-плану.

11 Що відбувається на початковій стадії розробки бізнес-плану?

12 Охарактеризуйте підготовчу стадію розробки бізнес-плану.

13 Розкрийте основні етапи розробки бізнес-плану.

**Практичні завдання**

***Завдання 1.*** Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Трактування термінів

| Термін | Визначення |
|---|---|
| а) концептуальний бізнес-план | 1) обґрунтовує доцільність утілення в життя певної підприємницької ідеї, оформленої у вигляді комплексу відповідних заходів (проєкту) |
| б) бізнес-план диверсифікації діяльності | 2) призначений для обґрунтування реалістичності та ринкової життєздатності запропонованих інновацій, правовому захисту об’єктів інтелектуальної власності |
| в) бізнес-план інвестиційного проєкту | 3) розробляється для обґрунтування доцільності освоєння нових сфер бізнесу |
| г) корпоративний бізнес-план | 4) складається під використання позикових коштів. Тут дуже важливо оцінити фінансову привабливість об'єкта або результат угоди, який має відповідати обсягу вкладених коштів |
| д) бізнес-план фінансового оздоровлення | 5) розробляється для обґрунтування кардинальних стратегічних змін у діяльності підприємства |
| е) інвестиційний бізнес-план | 6) вид бізнес-плану, який застосовується в умовах кризи компанії, коли необхідно вжити заходів по її виходу із скрутного становища |
| ж) бізнес-план інноваційного проєкту | 7) призначений для регулювання поточної діяльності підприємства, узагальнює цілі експлуатації існуючих стратегічних зон господарювання та характеризує її ефективність, визначає перспективні напрями діяльності |

***Завдання 2.*** Які типи бізнес-планів можуть допомогти підприємству прийняти обґрунтовані управлінські рішення під час вирішення завдань:

1) продати частину свого бізнесу для залучення додаткового фінансування;

2) реалізувати проєкт, пов'язаний з розробкою та виведенням на ринок нового продукту;

3) обґрунтувати доцільність відкриття нового виробничого підрозділу на майбутній плановий період.

***Завдання 3.*** Необхідно виявити унікальні властивості продукту/послуги вашого бізнес-проєкту або будь-якого бренду за запропонованою класифікацією:

- унікальність для споживача;
- унікальність для ринкової ніші;
- унікальність цінової категорії.

**Тести для самоперевірки**

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

*1 Метою діяльності підприємця є:*

1) максимізація прибутку від виробничої діяльності;

2) мінімізація виробничих витрат;

3) збільшення обсягів виробництва продукції або надання послуг;

4) забезпечення власникам та інвесторам необхідного рівня доходів.

*2 Яке з питань не належить до кола основних, на які підприємець повинен дати відповідь, перш ніж почати діяльність*:

1) що саме виробляти або яку послугу надавати;

2) для кого виробляти, тобто кого слід розглядати як споживачів;

3) якого розміру прибутку слід очікувати за період окупності проєкту створення нового підприємства;

4) який буде зовнішній вигляд продукції, її дизайн та ергономічність?

*3 Концепція продукту або послуги – це:*

1) єдина, визначальна ідея виробництва та реалізації товару, спрямована на отримання максимального прибутку;

2) основний підхід до організації представлення товару чи послуги на ринку, що має гарантувати успішну реалізацію бізнесу;

3) єдиний визначальний задум, провідна думка чи ідея майбутньої підприємницької діяльності;

4) маркетингова ідея формування відносин зі споживачами, які складають цільовий сегмент.

*4 Інформаційне поле бізнес-плану — це:*

1) сукупність відомостей, що їх наведено у бізнес-плані;

2) інформаційне забезпечення системи управління майбутнім бізнесом;

3) сукупність даних, які забезпечують інформаційні потреби в процесі складання бізнес-плану;

4) інформація про фактори зовнішнього середовища.

*5 Вид бізнес-плану, який застосовується в умовах кризи компанії, коли необхідно вжити заходів по її виведенню із скрутного становища:*

1) стратегічний бізнес-план;

2) бізнес-план фінансового оздоровлення;

3) бізнес-плани проєктів і / або угод;

4) інвестиційний бізнес-план.

*6 Вид бізнес-планів, які виробляються для вирішення конкретних завдань:*

1) стратегічний бізнес-план;

2) бізнес-план фінансового оздоровлення;

3) бізнес-плани проєктів і / або угод;

4) інвестиційний бізнес-план.

*7 Вид бізнес-плану, який складається під використання позикових коштів:*

1) стратегічний бізнес-план;

2) бізнес-план фінансового оздоровлення;

3) бізнес-плани проєктів і / або угод;

4) інвестиційний бізнес-план.

*8 Вид бізнес-плану, в якому виділяються основні напрямки розвитку компанії, встановлюються цілі діяльності та на підставі всього цього виробляється стратегія розвитку компанії:*

1) стратегічний бізнес-план;

2) бізнес-план фінансового оздоровлення;

3) бізнес-плани проєктів і / або угод;

4) інвестиційний бізнес-план.

*9 За характером об'єкта розрізняють:*

1) бізнес-план нового підприємства, бізнес-план діючого підприємства;

2) локальний бізнес-план, концептуальний бізнес-план;

3) бізнес-план для внутрішнього користування, бізнес-план для зовнішнього користування;

4) бізнес-план інвестиційного проєкту, корпоративний бізнес-план;

5) бізнес-план реорганізації підприємства, бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства, бізнес-план інноваційного проєкту, бізнес-план диверсифікації діяльності.

*10 За ситуаційними особливостями обґрунтування розрізняють:*

1) бізнес-план нового підприємства, бізнес-план діючого підприємства;

2) локальний бізнес-план, концептуальний бізнес-план;

3) бізнес-план для внутрішнього користування, бізнес-план для зовнішнього користування;

4) бізнес-план інвестиційного проєкту, корпоративний бізнес-план;

5) бізнес-план реорганізації підприємства, бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства, бізнес-план інноваційного проєкту, бізнес-план диверсифікації діяльності.

*11 За аудиторією користувачів розрізняють:*

1) бізнес-план нового підприємства, бізнес-план діючого підприємства;

2) локальний бізнес-план, концептуальний бізнес-план;

3) бізнес-план для внутрішнього користування, бізнес-план для зовнішнього користування;

4) бізнес-план інвестиційного проєкту, корпоративний бізнес-план;

5) бізнес-план реорганізації підприємства, бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства, бізнес-план інноваційного проєкту, бізнес-план диверсифікації діяльності.

*12 За масштабом проблеми, що розв'язується розрізняють:*

1) бізнес-план нового підприємства, бізнес-план діючого підприємства;

2) локальний бізнес-план, концептуальний бізнес-план;

3) бізнес-план для внутрішнього користування, бізнес-план для зовнішнього користування;

4) бізнес-план інвестиційного проєкту, корпоративний бізнес-план;

5) бізнес-план реорганізації підприємства, бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства, бізнес-план інноваційного проєкту, бізнес-план диверсифікації діяльності.

*13 За цільовим призначенням розрізняють:*

1) бізнес-план нового підприємства, бізнес-план діючого підприємства;

2) локальний бізнес-план, концептуальний бізнес-план;

3) бізнес-план для внутрішнього користування, бізнес-план для зовнішнього користування;

4) бізнес-план інвестиційного проєкту, корпоративний бізнес-план;

5) бізнес-план реорганізації підприємства, бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства, бізнес-план інноваційного проєкту, бізнес-план диверсифікації діяльності.

*14 Зміст і структура бізнес-плану залежить…*

1) від майбутніх інвесторів і кредиторів;

2) від розмірів бізнесу і фінансових ресурсів;

3) від специфіки сфери майбутнього бізнесу;

4) правильні відповіді 1 та 2;

5) правильні відповіді 2 та 3.

*15 Основою формування підприємницьких ідей є знання про:*

1) товарний ринок;

2) географічні або структурні «розриви» у системі суспільного виробництва;

3) досягнення науки і техніки, розвиток НТП;

4) не усвідомлені споживачем або поки що не задоволені споживчі запити;

5) всі відповіді правильні.

**Теми рефератів**

1 Принципи та методи бізнес-планування.

2 Методика проведення сегментації ринку.

3 Критерії оцінки конкурентоспроможності продукції.

4 Принципи оцінки конкурентоспроможності товарів.

## ТЕМА 4. Зміст і структура бізнес-плану

**План семінарського заняття**

4.1 Розділи бізнес-плану.

4.2 Порядок розробки бізнес-плану.

4.3 Вимоги щодо оформлення та складання бізнес-плану.

**Література** [2, 3, 6, 7, 10, 15].

**Питання для обговорення**

1 Охарактеризуйте основні розділи бізнес-плану. Стисло розкрийте їх зміст.

2 Що має бути відображено в резюме? Коли складається резюме бізнес-плану?

3 Охарактеризуйте процес складання бізнес-плану.

4 Що таке техніко-економічне обґрунтування проєкту? Для чого воно проводиться?

5 Які фахівці залучаються до розробки бізнес-плану?

6 Охарактеризуйте послідовність розробки бізнес-плану.

7 Які вимоги існують щодо оформлення та складання бізнес-плану?

8 Що має бути зазначено на титульному аркуші бізнес-плану?

9 Які документи складаються при розробці бізнес-плану?

10 Від чого залежить структура бізнес-плану?

**Практичні завдання**

***Завдання 1.*** Послідовність розробки бізнес-плану. Згрупуйте відповідні визначення та характеристики згідно з даними таблиці у логічній послідовності (таблиця 4.1).

Таблиця 4.1 – Розділи бізнес-плану

| Назва розділу бізнес-плану | Номер та зміст етапу |
|---|---|
| а) опис продукції (послуги) | 1) розрахунок потрібного капіталу і джерел фінансування (щомісячні/щоквартальні звіти про прибутки і збитки; звіти про рух коштів; прогнозні баланси; нараховані податки; фінансові результати) |
| б) маркетинг-план | 2) збір і аналіз інформації з ринку збуту |
| в) опис підприємства і галузі | 3) визначення загальної суми інвестицій за проєктом, розрахунок їх ефективності (термін окупності; індекс прибутковості; внутрішня норма рентабельності; чистий приведений дохід; аналіз чутливості проєкту) |
| г) виробничий план | 4) збір і аналіз інформації про продукцію (послуги) підприємства |
| д) фінансовий план | 5) розробка організаційної структури управління, правового забезпечення та календарного плану-графіку реалізації проєкту |
| е) фінансові потреби та повернення інвестицій | 6) підбір додаткових матеріалів і складання додатків |
| ж) організаційний план | 7) визначення потреби і джерел забезпечення підприємства необхідним ресурсним забезпеченням (основні засоби, оборотні активи, персонал та ін.) |
| и) ризики та гарантії | 8) складання стислого змісту про суть, обсяги та результати проєкту |
| к) додатки | 9) оформлення титульного аркуша |
| л) резюме | 10) складання анотації на проєкт |
| м) анотація | 11) передбачення ускладнень і ризиків, розробка заходів з їх усунення чи мінімізації |
| н) титульний аркуш | 12) аналіз стану і можливостей підприємства, а також привабливості галузі |

***Завдання 2.*** Як зміниться структура бізнес-плану, якщо запропонована ідея:

- пропонується до реалізації на базі діючого підприємства;
- є джерелом санації підприємства;
- є основою для додаткової емісії акцій;
- є базисом для складання кредитної заяви.

**Тести для самоперевірки**

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

*1 Розділ, в якому дається загальний опис компанії, наводяться результати аналізу галузі, викладаються цілі компанії, дається характеристика продуктів:*

1) резюме;

2) опис бізнесу;

3) організаційний план;

4) виробничий план.

*2 Що з приведеного нижче не входить до опису компанії:*

1) поточна організація бізнесу;

2) історія створення;

3) місцезнаходження компанії;

4) фінансові ризики?

*3 Що з приведеного нижче не входить до опису галузі:*

1) загальний опис галузі і її розміри;

2) регіональна структура виробництва;

3) місцезнаходження та історія створення компанії;

4) необхідне юридичне забезпечення обраного виду бізнесу?

*4 До якого розділу бізнес-плану відноситься інформація про споживчі групи ринку:*

1) ринок і маркетингова стратегія;

2) резюме проєкту;

3) виробництво і експлуатація?

*5 Чи входить в структуру бізнес-плану організаційний і фінансовий плани:*

1) так;

2) ні;

3) тільки організаційний;

4) тільки фінансовий;

5) тільки маркетинговий і план виробництва?

*6 В якому розділі бізнес-плану необхідно детально описати підприємство, щоб переконати інвестора в тому, що воно має налагоджене виробництво і можливості працювати прибутково:*

1) виробничий план;

2) маркетинг-план;

3) галузь, фірма та її продукція;

4) організаційний план?

*7 До якого розділу бізнес-плану відноситься інформація про життєвий цикл продукту:*

1) фінанси;

2) виробництво і експлуатація;

3) бізнес і його стратегія;

4) короткий опис або резюме проєкту?

*8 Що з нижче перерахованого має бути описано в розділі «Характеристика сфери діяльності підприємства» бізнес-плану:*

1) економічне оточення;

2) юридичне оточення;

3) економічне та юридичне оточення;

4) маркетингове дослідження ринку?

*9 Що з перерахованого нижче не має міститися в розділі «Маркетинг» бізнес-плану:*

1) опис цільового ринку споживачів;

2) опис конкурентів;

3) цінова політика;

4) кадровий склад підприємства або фірми?

*10 Хто повинен займатися бізнес-плануванням на підприємстві:*

1) рада директорів;

2) незалежні консультанти спільно з менеджерами підприємства;

3) генеральний директор і робоча група фахівців підприємства;

4) інвестори?

**Теми рефератів**

1 Бізнес-план як комплексне та системне відображення інвестиційного проекту.

2 Зміст та структура бізнес-плану залежно від цілей його розробки.

3 Зміст та структура бізнес-плану залежно від розмірів бізнесу і фінансових потреб та характеристики продукту бізнесу.

4 Зміст та структура бізнес-плану залежно від сфери бізнесу.

## ТЕМА 5. Підготовча стадія розробки бізнес-плану

### План семінарського заняття

5.1 Стратегічне планування на підготовчій стадії.

5.2 Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу. Виявлення сильних і слабких сторін фірми.

5.3 Визначення місії фірми та формулювання цілей діяльності фірми.

5.4 Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.

**Література** [1-5, 8-10, 16].

### Питання для обговорення

1 Що таке стратегія? Розкрийте взаємозв'язок між напрямками діяльності, цілями, завданнями та діями підприємця на стадії стратегічного планування.

2 Як проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства?

3 Як побудувати матрицю конкурентного профілю?

4 Що таке місія підприємства? Як її розробити?

5 Дайте визначення баченню. Чим воно відрізняється від місії?

6 Охарактеризуйте типові стратегії бізнесу за М. Портером.

7 Назвіть переваги та недоліки стратегії контролювання витрат.

8 Назвіть переваги та недоліки стратегії диференціації.

9 Розкрийте особливості стратегії фокусування.

### Практичні завдання

***Завдання 1.*** Ознайомтеся з висловлюванням відомого американського ученого Майкла Портера щодо стратегії: «…стратегія – це не тільки те, що планує зробити організація, але також і те, що вона *вирішує не робити*». Як ви розумієте це?

***Завдання 2.*** З наведених характеристик оберіть ті, що визначають місію і ті, що визначають бачення підприємства, та заповніть таблицю 5.1.

Таблиця 5.1 – Характеристики місії та бачення підприємства

| Місія | Бачення |
|---|---|
| | |

Характеристики:

- головне призначення підприємства, особлива роль, чітко окреслена причина його існування, які в сукупності формують основні напрямки та орієнтири діяльності фірми;
- мрія, уявлення власників і топ-менеджерів про підприємство в майбутньому;
- окреслює межі бізнесу фірми, допомагає уявити її можливості та визначити те, на що не треба марно витрачати зусиль;
- опис того стану, який фірма хоче досягти до певного часу, і того, яким шляхом це буде здійснюватися;
- визначає, чим займається фірма, на яку цільову аудиторію спрямована її діяльність, які відмінності від інших фірм;
- вносить ясність в уявлення про цілі і напрямок руху фірми, створює перспективу, надає сенс і значення повсякденної діяльності, спонукає персонал до дії.

***Завдання 3.*** Згрупуйте відповідні характеристики та зміст стратегій конкуренції згідно з даними таблиці 5.2.

Таблиця 5.2

| Стратегія | Зміст стратегії |
|---|---|
| а) стратегія контролювання витрат | 1) спрямовується на вибір одного чи кількох сегментів ринку, ідентифікацію потреб споживачів у визначеному сегменті та на пошуки досконаліших способів задоволення специфічних запитів споживачів |
| б) стратегія фокусування | 2) передбачає просування на ринок товарів, що є привабливішими за своїми властивостями (якістю, принциповою новизною, рівнем обслуговування клієнтів тощо) для споживачів порівняно з продукцією конкурентів |
| в) стратегія диференціації | 3) базується на реалізації ідеї зменшення власних поточних витрат порівняно з витратами конкурентів. Існує кілька способів її побудови (збільшення обсягів виробництва, зменшення непрямих витрат, застосування нових технологій та устаткування) |

**Тести для самоперевірки**

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

*1 Які підсистеми мають бути включені в систему планування:*

1) планування цілей;

2) планування потенціалу;

3) планування процесів і об'єктів;

4) планові розрахунки;

5) правильні відповіді 1 і 3?

*2 Виділення в межах ринку чітко визначених груп споживачів, які відрізняються один від одного за своїми потребами, характеристиками або поведінкою і для взаємодії з якими використовуються певні маркетингові комплекси:*

1) сегментування ринку;

2) позиціювання ринку;

3) диференціація;

4) стратегічне планування.

*3 Основна мета сегментування:*

1) виявити для кожного сегмента ринку відносно однорідні потреби;

2) визначити найкращий сегмент і розробити товарну, цінову, збутову політику;

3) визначити найкращий сегмент і розробити політику просування;

4) виявити для кожного сегмента ринку відносно однорідні потреби, визначити найкращий сегмент і відповідно до цього розробити товарну, цінову, збутову політику, а також політику просування.

*4 Ринок ...*

1) охоплює сукупність технологій для виконання однієї функції і для однієї групи споживачів;

2) визначається технологією незалежно від пов'язаних з нею функцій або груп споживачів;

3) знаходиться на перетині групи споживачів і набору функцій, заснованих на конкретній технології;

4) немає правильної відповіді.

*5 Ринок товару ...*

1) охоплює сукупність технологій для виконання однієї функції і для однієї групи споживачів;

2) визначається технологією незалежно від пов'язаних з нею функцій або груп споживачів;

3) знаходиться на перетині групи споживачів і набору функцій, заснованих на конкретній технології;

4) немає правильної відповіді.

*6 SWOT-аналіз – це:*

1) простий рейтинг продуктів фірми за критерієм прибутковості;

2) аналіз сильних і слабких сторін проєкту, його можливостей і загроз;

3) виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії;

4) пошук і класифікація факторів, що впливають на економічні явища і процеси.

*7 Внутрішнє середовище підприємства – це:*

1) сукупність внутрішніх факторів підприємства, що визначають процеси його діяльності;

2) сукупність факторів, які підприємець не може змінити, які об'єктивно складаються в середовищі функціонування підприємства;

3) тенденції розвитку ринку;

4) небезпеки, які загрожують фірмі.

*8 До сильних сторін діяльності підприємства не належить:*

1) висока компетентність;

2) забезпеченість фінансовими ресурсами;

3) застаріле обладнання;

4) висока кваліфікація.

9 *Слабкі сторони включають:*

1) конкурентну позицію, що погіршується;

2) переваги в сфері витрат;

3) переваги в сфері конкуренції;

4) немає правильної відповіді.

*10 Головне призначення фірми, особлива роль, чітко окреслена причина її існування, які в сукупності формують основні напрямки та орієнтири діяльності фірми – це:*

1) стратегія;
2) місія;
3) бізнес-план;
4) концепція проєкту.

**Теми рефератів**

1 Основи підприємницької діяльності: створення підприємства та започаткування бізнесу.

2 Нормативно-правова база ведення підприємницької діяльності в Україні.

3 Інструменти стратегічного аналізу бізнес-середовища.

4 Система збалансованих показників в плануванні діяльності підприємства.

## ТЕМА 6. Галузь, підприємство та його продукція. Дослідження ринку

**План семінарського заняття**

6.1 Загальна характеристика підприємства та його продукції.
6.2 Дослідження ринку.
6.3 Визначення попиту на продукти (послуги).
6.4 Аналіз конкурентів.

**Література** [1, 3, 7, 9, 12-15].

**Питання для обговорення**

1 Що включає опис компанії?

2 Що ви розумієте під ключовими факторами успіху?

3 Яку інформацію містить бізнес-план про продукти (послуги) фірми?

4 Розкрийте сутність SWOT-аналізу підприємства.

5 З яких шести етапів складається проведення SWOT-аналізу?

6 Що міститься у розділі «Аналіз ринку»?

7 Що таке сегментування ринку? Яка основна мета сегментування?

8 Які умови має задовольняти сегментація?

9 Охарактеризуйте стратегії охоплення ринку.

10 Що таке попит? Як здійснюється вивчення ринкового попиту на продукцію?

11 Дайте визначення поточного та абсолютного потенціалу ринку.

12 Охарактеризуйте відомі вам способи визначення ємності ринку.

13 З якою метою проводиться конкурентний аналіз? Охарактеризуйте етапи його проведення.

**Практичні завдання**

***Завдання 1.*** Заповніть таблицю, використовуючи наведені нижче характеристики (таблиця 6.1).

Таблиця 6.1 – SWOT-аналіз фірми

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|
| 1 ...<br>2 ...<br>3 ... | 1 ...<br>2 ...<br>3 ... |
| Можливості | Загрози |
| 1 ...<br>2 ...<br>3 ... | 1 ...<br>2 ...<br>3 ... |

Характеристики: висококваліфіковані кадри, відсутність чіткої стратегії, вихід на нові ринки або сегменти ринку, зростання продажів товарів-замінників, зміни в смаках і перевагах споживачів, низька прибутковість, відставання в області НДДКР, вміння професійно вести конкурентну боротьбу, збільшення темпів зростання ринку, входження на ринок нових конкурентів, застаріле обладнання, занадто вузька продуктова лінія, популярність в якості лідера ринку, наявність власних технологій, використання кредитних ресурсів для розкрутки нового проекту, несприятлива політика уряду, розширення продуктової лінії, використання дружніх ЗМІ для просування нової серії товарів, ефективні функціональні стратегії, падіння торгових бар'єрів, що захищали привабливі міжнародні ринки, слабкі канали збуту, зростання сили покупців і постачальників,

відкриття сервісного центру для ремонту і оновлення старих моделей, наявність інноваційних здатностей, професійний менеджмент, недостатнє знання ринку, вразливість відносно тиску конкурентів, вертикальна інтеграція, недостатні рекламні можливості, несприятливі демографічні зміни.

***Завдання 2.*** Розташуйте у логічній послідовності етапи проведення SWOT-аналізу підприємства (таблиця 6.2).

Таблиця 6.2 – Етапи проведення SWOT-аналізу фірми

| Етапи | Зміст етапу |
|---|---|
| Перший крок | визначаються ринкові можливості і загрози |
| Другий крок | визначається конкретна мета SWOT-аналізу |
| Третій крок | визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, складання матриці SWOT-аналізу |
| Четвертий крок | визначаються сильні і слабкі сторони підприємства з точки зору заданої мети |
| П'ятий крок | ранжування і уточнення формулювань можливостей і загроз |
| Шостий крок | ранжування і уточнення формулювань сильних і слабких сторін |

***Завдання 3.*** Охарактеризуйте модель п’яти сил конкуренції за М. Портером (таблиця 6.3).

Таблиця 6.3 – П’ять сил конкуренції за М. Портером

| Конкурентні сили | Характеристики |
|---|---|
| Внутрішньогалузеве суперництво між організаціями, що займаються аналогічною діяльністю | |
| Можливість появи в галузі нових конкурентів | |
| Оцінка загрози з боку товарів-замінників | |
| Здатність покупців диктувати свої умови (конкурентна дія з боку покупців) | |
| Здатність постачальників диктувати свої умови (конкурентна дія з боку постачальників) | |

***Завдання 4.*** Визначте фактори привабливості для таких товарів: ноутбук, автомобіль (бюджетний сегмент), пральна машина, квартира.

***Завдання 5.*** Оцініть ринок збуту в вашому місті для таких послуг: продаж квітів, перукарські послуги, транспортування вантажів автотранспортом, курси вивчення іноземних мов.

**Тести для самоперевірки**

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

*1 Цілі підприємства мають бути:*

1) конкретними;
2) вимірними;
3) осяжними;
4) узгодженими;
5) всі відповіді правильні.

*2 Процес визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть вплинути на здатність фірми в досягненні своїх цілей...*

1) аналіз середовища організації;
2) контроль виконання плану;
3) планування діяльності;
4) немає правильної відповіді.

*3 Внутрішнє середовище організації включає:*

1) виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, організаційну структуру;
2) постачальників економічних ресурсів, постачальників праці, найманих робітників, клієнтів, споживачів продукції фірми, посередників, конкурентів, контактні аудиторії;
3) середовище непрямих контактів (економічні, технологічні, політичні та соціальні елементи середовища);
4) немає правильної відповіді.

*4 Вид продукції, що характеризується високими темпами зростання сукупних обсягів продажу всіма фірмами, які діють на ринку, а також відносно значною часткою ринку, яку має на певний період часу фірма:*

1) «Зірки»;

2) «Дійні корови»;

3) «Собаки»;

4) «Важкі діти».

*5 Вид продукції, що характеризується низькими темпами зростання сукупних обсягів продажу всіма фірмами, які діють на ринку, а також відносно незначною часткою ринку, яку має на певний період часу фірма:*

1) «Зірки»;

2) «Дійні корови»;

3) «Собаки»;

4) «Важкі діти».

*6 Які стратегії використовуються для продукції «Собаки»:*

1) стратегії розвитку, оптимізації, пріоритетного інвестування;

2) стратегії підтримки, отримання максимального прибутку, іноді – «збирання врожаю»;

3) стратегії «збирання врожаю», виходу з бізнесу, ліквідації;

4) стратегії «посилення» або збереження позиції.

*7 Розкрийте суть стратегії лідерства за витратами:*

1) спрямована на зниження витрат виробництва товару порівняно з конкурентами;

2) передбачає надання товару відмітних властивостей, які важливі для покупця і відрізняють даний товар від товарів фірм-конкурентів;

3) орієнтована на конкретний сегмент покупців, де фірма випереджає конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;

4) орієнтована на забезпечення споживачів цільового сегмента такими товарами (послугами), що відповідають їхнім смакам і вимогам.

*8 Розкрийте суть стратегії диференціації:*

1) спрямована на зниження витрат виробництва товару порівняно з конкурентами;

2) передбачає надання товару відмітних властивостей, які важливі для покупця і відрізняють даний товар від товарів фірм-конкурентів;

3) орієнтована на конкретний сегмент покупців, де фірма випереджає конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;

4) орієнтована на забезпечення споживачів цільового сегмента такими товарами (послугами), що відповідають їхнім смакам і вимогам.

*9 Розкрийте суть сфокусованої стратегії низьких витрат:*

1) спрямована на зниження витрат виробництва товару порівняно з конкурентами;

2) передбачає надання товару відмітних властивостей, які важливі для покупця і відрізняють даний товар від товарів фірм-конкурентів;

3) орієнтована на конкретний сегмент покупців, де фірма випереджає конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;

4) орієнтована на забезпечення споживачів цільового сегмента такими товарами (послугами), що відповідають їхнім смакам і вимогам.

*10 Розкрийте суть сфокусованої стратегії диференціації:*

1) спрямована на зниження витрат виробництва товару порівняно з конкурентами;

2) передбачає надання товару відмітних властивостей, які важливі для покупця і відрізняють даний товар від товарів фірм-конкурентів;

3) орієнтована на конкретний сегмент покупців, де фірма випереджає конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;

4) орієнтована на забезпечення споживачів цільового сегмента такими товарами (послугами), що відповідають їхнім смакам і вимогам.

**Теми рефератів**

1 Методичні засади сегментування і позиціонування підприємства та його продукції на ринку.

2 Стратегія розподілу продукції підприємства та управління каналами збуту.

3 Планування політики комунікацій фірми.

4. Задачі компанії та вибір відповідної товарної стратегії.

## ТЕМА 7. План маркетингу

### План семінарського заняття

7.1 План продажів.
7.2 Стратегія маркетингу.

**Література** [1-3, 5-8, 15].

### Питання для обговорення

1 У чому полягає мета розділу бізнес-плану «План маркетингу»?

2 Яка інформація використовується при розробці плану маркетингу?

3 Охарактеризуйте методи, які використовуються для складання прогнозу продажів бізнес-плану.

4 У чому полягає відмінність між планом і прогнозом продажів?

5 Що є основою для розробки стратегії маркетингу?

6 Охарактеризуйте основні аспекти стратегії маркетингу.

7 Що визначають основні стратегічні маркетингові установки?

8 З чого складається комплекс маркетингу?

9 Розкрийте сутність багаторівневої моделі товару.

10 З чого складається бюджет маркетингу?

### Практичні завдання

***Завдання 1.*** Охарактеризуйте методи, які використовуються для складання прогнозу продажів бізнес-плану. Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

| Метод | Сутність методу |
|---|---|
| а) статистичний прогноз | 1) звернення безпосередньо до споживачів продукції |
| б) бенчмаркінг | 2) аналіз зібраних думок і оцінок експертів – менеджерів збуту, продавців, торгових агентів |
| в) нормативний метод | 3) спостереження за результатами діяльності інших підприємств-аналогів |
| г) опитування споживачів | 4) екстраполяція тенденцій попередніх років з урахуванням очікуваних тенденцій і внутрішнього аналізу підприємства |
| д) метод експертних оцінок | 5) в основі лежать норми споживання товарів і норми забезпечення населення товарами тривалого користування, метод добре підходить для товарів виробничого призначення |

***Завдання 2.*** Продовжить речення:
Товар за задумом – це…
Товар у реальному виконанні – це…
Товар з підкріпленням – це…

***Завдання 3.*** Фірма, що спеціалізується на виробництві дитячого взуття і розробляє бізнес-план виробництва нового виду продукції (виберіть вид продукції). Здійсніть сегментацію ринку для цього виду послуг.

***Завдання 4.*** Складіть профіль цільового споживача для таких товарів: товари для здорового харчування, дитячі товари, елітний алкоголь, фруктові та овочеві соки та нектари, велика побутова техніка.

**Тести для самоперевірки**

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

*1 Письмовий документ, який являє собою стратегічний план створення і / або розвитку бізнесу компанії:*

1) бізнес-план;
2) стратегія;
3) техніко-економічне обґрунтування проекту;
4) статут.

*2 Що розуміють під диференціацією:*

1) здатність підприємства виділятися серед конкурентів, пропонуючи товар, що помітно відрізняється або високим рівнем якості, або нестандартним набором властивостей, що реально цікавлять покупця;

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

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

4) немає правильної відповіді?

*3 Сегментація ринку — це:*

1) визначення основних способів задоволення попиту потенційних споживачів;

2) розподіл споживачів на певні групи;

3) визначення тенденцій розвитку ринку;

4) вибір каналу товаропросування;

5) одна з найпоширеніших стратегій ціноутворення.

*4 Який показник не є цільовим показником маркетингу:*

1) частка ринку;

2) обсяг продажів;

3) споживачі продукції;

4) якість продукції?

*5 Заявлена перевага, яка є унікальною відносно товару і важливою і значущою для споживача:*

1) конкурентоспроможність продукції;

2) ціна;

3) якість;

4) унікальна торгова пропозиція.

*6 Елемент комплексу маркетингу, від якого безпосередньо залежить, скільки грошей принесе товар, чи окупляться витрати на його створення, виробництво і просування:*

1) ціна товару;

2) унікальна торгова пропозиція;

3) якість;

4) дизайн;

5) собівартість.

*7 Для досягнення якої ринкової цілі використовується стратегія ціноутворення «Зняття вершків»:*

1) максимізація частки товару на ринку;

2) максимізація прибутку;

3) беззбиткове існування в умовах гострої конкуренції;

4) немає правильної відповіді?

*8 Встановлення різних цін на один і той же товар залежно від виду покупців, мотивів, часу і місця покупки:*

1) знижки;

2) ранжування цін;

3) цінова дискримінація;

4) урахування психологічних аспектів ціни.

*9 Обсяг продажів, при якому виручка від продажу товару за певною ціною покриває всі витрати, тобто прибуток відсутній:*

1) точка беззбитковості;

2) запас фінансової міцності;

3) операційний левередж;

4) немає правильної відповіді.

*10 Назвіть основні способи просування товару:*

1) реклама;

2) стимулювання збуту;

3) зв'язки з громадськістю;

4) особисті продажі;

5) всі відповіді правильні.

**Теми рефератів**

1 Процес планування та формування маркетингової стратегії.

2 Управління інструментами маркетингу.

3 Показники ціни та якості відповідно до стратегії маркетингу.

4 Засоби та носії реклами в реалізації бізнес-проектів.

## ТЕМА 8. Виробничий план

### План семінарського заняття

8.1 Цілі та завдання виробничого плану.

8.2 Структура виробничого плану; технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу, виробнича програма підприємства.

8.3 Формування матеріально-технічної бази.

8.4 Нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану.

**Література** [2-6, 9-11, 15].

### Питання для обговорення

1 Що міститься в виробничому розділі бізнес-плану?

2 Охарактеризуйте етапи розробки виробничого розділу.

3 Що таке виробничий процес?

4 Що є основним ресурсним обмеженням у виробничому плані?

5 Що враховується при визначенні необхідної планової виробничої потужності?

6 Як розраховується потреба підприємства у довгострокових активах?

7 Як розраховується потреба підприємства у оборотних активах?

8 Як здійснюється нормування потреби бізнес-проекту в персоналі?

9 Охарактеризуйте укрупнені методи нормування чисельності персоналу.

10 Які нормативи застосовуються при визначенні чисельності працівників за нормативним методом?

### Практичні завдання

***Завдання 1.*** Обладнання цеху працює 280 дн./р., у дві зміни, по 8 год кожна зміна. Усього на підприємстві встановлено 40 од. обладнання. Годинна норма продуктивності одиниці обладнання дорівнює 2 т/год. Визначте виробничу потужність підприємства.

***Завдання 2.*** При виробництві продукції у обсязі 2,5 тис. од. постійні витрати становили 300 тис. грн. Змінні витрати склали 450 тис. грн. Чи отримає виробник прибуток за реалізації товару 250 грн за тонну? Знайдіть точку беззбитковості.

***Завдання 3.*** У таблиці 8.1 представлені дані щодо витрат при різних обсягах виробництва. Розрахуйте відсутні параметри.

Таблиця 8.1 – Вихідні дані

| Варіант ведення бізнеса | 1 | 2 |
|---|---|---|
| Випуск і реалізація продукції, шт. | 2000 | 2300 |
| Виторг від реалізації, грн | ? | 156400 |
| Змінні витрати на одиницю продукції, грн | 22 | 26 |
| Постійні витрати на одиницю продукції, грн | ? | ? |
| Сукупні витрати на одиницю продукції, грн | 40 | ? |
| Змінні витрати на весь обсяг виробництва, грн | ? | ? |
| Постійні витрати на весь обсяг виробництва, грн | ? | 46000 |
| Сукупні витрати на весь обсяг виробництва, грн | ? | ? |
| Прибуток на одиницю продукції, грн | ? | ? |
| Прибуток на весь обсяг виробництва, грн | ? | ? |
| Ціна одиниці продукції, грн | 70 | ? |

***Завдання 4.*** У цеху заводу є три групи верстатів: шліфувальні – 5 од., стругальні – 11 од., револьверні – 12 од. Норма часу на обробку одиниці виробу у кожній групі верстатів відповідно 0,5 год, 1,1 год, 1,5 год. Визначте виробничу потужність цеху, якщо відомо, що режим роботи двозмінний, тривалість зміни – 8 год, регламентовані простої обладнання становлять 6 % режимного фонду часу, кількість робочих днів на рік – 258.

**Тести для самоперевірки**

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

*1 Від яких факторів залежить ступінь деталізації виробничого плану:*

1) від виду діяльності;

2) від масштабу виробництва;

3) від мети використання бізнес-плану;

4) від виду діяльності та мети використання бізнес-плану;

5) немає правильної відповіді?

*2 Максимально можливий обсяг випуску продукції, яка може бути виготовлена протягом певного періоду часу:*

1) виробнича потужність підприємства;

2) точка беззбитковості;

3) виробнича програма;

4) обсяг товарної продукції.

*3 Необхідний обсяг виробництва продукції в плановому періоді, який відповідає вимогам плану продажів по номенклатурі, асортименту та якості:*

1) виробнича потужність підприємства;

2) точка беззбитковості;

3) виробнича програма;

4) обсяг товарної продукції.

*4 Охарактеризуйте метод експоненційної оцінки інвестиційних витрат:*

1) ґрунтується на використанні даних про оцінки витрат минулого періоду на аналогічні типи підприємств або обладнання;

2) ґрунтується на визначенні витрат на основне обладнання підприємства та витрат на допоміжне обладнання як відсоток від вартості основного обладнання;

3) базується на детальному і повному розрахунку витрат за кожним компонентом проєкту;

4) немає правильної відповіді.

*5 Охарактеризуйте метод факторної оцінки інвестиційних витрат:*

1) ґрунтується на використанні даних про оцінки витрат минулого періоду на аналогічні типи підприємств або обладнання;

2) ґрунтується на визначенні витрат на основне обладнання підприємства та витрат на допоміжне обладнання як відсоток від вартості основного обладнання;

3) базується на детальному і повному розрахунку витрат за кожним компонентом проєкту;

4) немає правильної відповіді.

*6 Охарактеризуйте метод оцінки, заснований на повному розрахунку інвестиційних витрат:*

1) ґрунтується на використанні даних про оцінки витрат минулого періоду на аналогічні типи підприємств або обладнання;

2) ґрунтується на визначенні витрат на основне обладнання підприємства та витрат на допоміжне обладнання як відсоток від вартості основного обладнання;

3) базується на детальному і повному розрахунку витрат за кожним компонентом проєкту;

4) немає правильної відповіді.

*7 До числа змінних витрат не відносять:*

1) витрати на сировину, матеріали;

2) витрати на паливо і енергію, що споживаються на технологічні цілі;

3) відрядну заробітну плату основних виробничих робітників;

4) амортизацію обладнання.

*8 Назвіть технічні чинники, що впливають на величину виробничої потужності:*

1) рівень організації виробництва;

2) рівень організації управління;

3) ступінь спеціалізації, концентрації;

4) кількісний склад обладнання, його структура.

*9 Знайдіть правильну відповідь щодо поведінки змінних витрат:*

1) сума змінних витрат на весь обсяг і на одиницю обсягу залишається незмінною;

2) сума змінних витрат на весь обсяг і на одиницю обсягу знижується при зростанні обсягу діяльності;

3) сума змінних витрат на весь обсяг залишається незмінною, на одиницю обсягу – знижується при зростанні обсягу діяльності;

4) сума змінних витрат на весь обсяг змінюється пропорційно до зміни обсягу діяльності, на одиницю обсягу – залишається незмінною.

*10 Знайдіть правильну відповідь щодо поведінки постійних витрат:*

1) сума постійних витрат на весь обсяг і на одиницю обсягу залишається незмінною;

2) сума постійних витрат на весь обсяг і на одиницю обсягу знижується при зростанні обсягу діяльності;

3) сума постійних витрат на весь обсяг залишається незмінною, на одиницю обсягу – знижується при зростанні обсягу діяльності;

4) сума постійних витрат на весь обсяг змінюється пропорційно до зміни обсягу діяльності, на одиницю обсягу – залишається незмінною.

**Теми рефератів**

1 Обґрунтування виробничої потужності об'єкта бізнес-планування.

2 Обґрунтування потреби об'єкта бізнес-планування матеріальними ресурсами.

3 Моделювання окремих показників «Виробничого плану».

4 Нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану.

## ТЕМА 9. Організаційний план

### План семінарського заняття

9.1 Основні цілі та завдання організаційного плану.

9.2 Структура організаційного плану.

9.3 Вибір організаційної структури та визначення потреби в управлінському персоналі.

9.4 Календарний план-графік реалізації підприємницького проєкту.

**Література** [2-7, 12, 14].

### Питання для обговорення

1 Які цілі має поставити перед собою розробник бізнес-плану при опрацюванні організаційного плану?

2 Охарактеризуйте етапи розробки організаційного плану.

3 Дайте визначення організаційній структурі управління.

4 Які етапи проходить розробка організаційної структури управління?

5 Які роботи виконуються при розробці організаційної структури управління проєктом?

6 Яким вимогам та принципам має відповідати організаційна структура управління?

7 Які питання кадрової політики розглядаються в організаційному плані бізнес-проєкту?

8 Що містить календарний план-графік реалізації бізнес-проєкту?

**Практичні завдання**

***Завдання 1.*** Визначте найбільш ефективну організаційну структуру управління для мережі кафе (ресторанів), великого магазину побутової техніки та/або продовольчого магазину, салону краси та фотографій послуг. Назвіть переваги та недоліки організаційних структур для цих видів бізнесу.

***Завдання 2.*** Визначте чисельність та змінність роботи персоналу продовольчого магазину, враховуючи, що режим роботи магазину 30 днів на місяць з 9:00 до 20:00 (до складу персоналу магазину, окрім продавців, увійдуть директор, бухгалтер, менеджер з постачання, маркетолог, економіст, різноробочі, охоронники, прибиральниця, водій).

***Завдання 3.*** У звітному році чисельність працівників підприємства становила 200 осіб, середня зарплата – 20 тис. грн. У запланованому році чисельність працівників скоротиться на 18 осіб, середня заробітна палата зросте на 20 %. Визначити суму витрат на оплату праці на запланований рік.

**Тести для самоперевірки**

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

*1 Назвіть основні цілі складання організаційного плану:*

1) показати організаційну структуру управління підприємством;

2) дати характеристику складу управлінської команди, яка буде забезпечувати реалізацію бізнес-плану;

3) описати, спланувати і оцінити структуру загальногосподарських витрат, пов'язаних з управлінням;

4) всі відповіді правильні;

5) немає правильної відповіді.

*2 Система правил і норм роботи з персоналом, що забезпечує процеси відтворення, управління і розвитку персоналу відповідно до обраної стратегії організації:*

1) кадрова політика;

2) корпоративний кодекс підприємства;

3) правила внутрішнього розпорядку;

4) немає правильної відповіді.

*3 Проєктування організаційної структури управління передбачає планування:*

1) управлінських груп;

2) управлінських команд;

3) зв'язків між управлінськими групами і командами;

4) всі відповіді правильні.

*4 Вибрати правильне твердження:*

1) для реалізації бізнес-плану важливо, щоб оргструктура управління відповідала прийнятій стратегії і кадровій політиці підприємства;

2) організаційна структура управління не є підставою для розробки штатного розкладу;

3) організаційна структура управління служить підставою для розробки штатного розкладу;

4) правильні відповіді 1 та 3.

*5 Ключові менеджери – це:*

1) менеджери, що займають основні керівні пости;

2) менеджери, відповідальні за розробку концепції і стратегії компанії;

3) всі менеджери є ключовими;

4) всі варіанти правильні.

*6 Кадрова політика – це:*

1) система правил і норм роботи з персоналом;

2) забезпечує процеси відтворення, управління і розвитку персоналу;

3) здійснюється відповідно до обраної стратегії організації;

4) всі відповіді правильні.

*7 При розробці календарного плану враховуються:*

1) витрати часу на виконання робіт;

2) термін виконання;

3) послідовність проведення робіт;

4) враховуються тільки витрати часу та термін виконання;

5) враховується все: витрати часу, термін виконання та послідовність проведення робіт.

*8 Соціальні потреби – це:*

1) поняття, що включає почуття приналежності до організації, колективу;

2) потреба в реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості;

3) захист від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього середовища, впевненість у майбутньому;

4) забезпечення потреб в їжі, житлі, відпочинку;

5) потреби в самоповазі, особистих досягненнях, компетентності, визнанні.

*9 Мотивація – це:*

1) соціально-психологічний процес спонукання, стимулювання себе та інших до трудової діяльності для досягнення особистих цілей і мети підприємства;

2) сукупність доказів і мотивів для обґрунтування певної поведінки чи дій;

3) певні сили, що змушують людину з ентузіазмом і наполегливістю виконувати певну роботу;

4) всі відповіді правильні.

*10 Засобами задоволення потреб у самовираженні є:*

1) створення на робочому місці атмосфери єдиної команди;

2) делегування працівникам додаткових прав і повноважень;

3) забезпечення підлеглим можливостей для навчання і розвитку з метою повного використання їх трудового потенціалу;

4) створення умов для соціальної активності поза підприємством.

5) навчання і перепідготовка для підвищення рівня компетентності.

**Теми рефератів**

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

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

3 Планування організаційної структури: вимоги, принципи і фактори, що визначають структуру підприємства.

4 Використання графічних прийомів організаційного планування.

## ТЕМА 10. Фінансовий план

### План семінарського заняття

10.1 Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану.

10.2 Основні табличні форми фінансового плану.

10.3 Очікувані фінансові коефіцієнти.

**Література** [2-5, 9-15].

**Питання для обговорення**

1 Що є метою розробки фінансового розділу бізнес-плану?

2 Назвіть основні завдання фінансового плану.

3 Які питання розкриваються у фінансовому плані?

4 Які джерела фінансування розглядаються для залучення фінансових ресурсів на реалізацію підприємницького проекту?

5 Що міститься у плані руху грошових коштів?

6 У чому полягає специфіка планового балансу бізнес-плану?

7 Які показники використовуються для фінансової оцінки підприємницького проєкту?

8 Що передбачає аналіз беззбитковості проєкту?

9 Що є інформаційною базою для розробки фінансових показників бізнес-плану?

**Практичні завдання**

***Завдання 1.*** Метою бізнес-проєкту є отримання загальної суми прибутку від продукції у вигляді 240 тис. грн. Визначте обсяг продажу, який забезпечить виконання цієї умови, якщо постійні витрати – 1700 тис. грн, питомі змінні витрати – 220 грн, вартість реалізації продукції – 475 грн.

***Завдання 2.*** Проєкт, що вимагає інвестицій у розмірі 250 тис. грн, передбачає отримання річного доходу у розмірі 70 тис. грн протягом 10 років. Оцініть доцільність такої інвестиції, якщо норма дисконту – 20 %.

***Завдання 3.*** Розрахуйте прибуток від операційної діяльності та перевірте можливість оплати вартості обладнання за рахунок чистого прибутку, використовуючи такі дані: товарообіг – 800 тис. грн, торгова надбавка – 23 %, позареалізаційні доходи – 7 тис. грн, позареалізаційні витрати – 12 тис. грн. Для придбання обладнання фірмі необхідні кошти у сумі 50 тис. грн.

**Тести для самоперевірки**

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

*1 Фінансовий план включає в себе розробку таких основних фінансових документів:*

1) план прибутків і збитків;

2) план грошових потоків;

3) баланс;

4) всі відповіді правильні;

5) немає правильної відповіді.

*2 План прибутків і збитків…*

1) показує доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства за певний період;

2) характеризує фінансовий стан підприємства на певну дату;

3) показує потоки грошових коштів підприємства від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства за період;

4) немає правильної відповіді.

*3 План грошових потоків …*

1) показує доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства за певний період;

2) характеризує фінансовий стан підприємства на певну дату;

3) показує потоки грошових коштів підприємства від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства за період;

4) немає правильної відповіді.

*4 Грошовий потік від інвестиційної діяльності…*

1) відображає платежі за придбане обладнання та інші інвестиційні витрати, а також надходження від реалізації активів, які не використовуються у виробництві;

2) відображає надходження грошових коштів від випуску акцій, у вигляді довгострокових і короткострокових кредитів, вкладів власників підприємства, а також платежі у вигляді виплати дивідендів, відсотків по кредитах, фінансові вкладення вільних грошових коштів;

3) відображає стан активів і пасивів підприємства на кінець звітного періоду;

4) немає правильної відповіді.

*5 Грошовий потік від фінансової діяльності…*

1) відображає платежі за придбане обладнання та інші інвестиційні витрати, а також надходження від реалізації активів, які не використовуються у виробництві;

2) відображає надходження грошових коштів від випуску акцій, у вигляді довгострокових і короткострокових кредитів, вкладів власників підприємства, а також платежі у вигляді виплати дивідендів, відсотків по кредитах, фінансові вкладення вільних грошових коштів;

3) відображає стан активів і пасивів підприємства на кінець звітного періоду;

4) немає правильної відповіді.

*6 Які показники характеризують здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок ліквідної частини активів:*

1) показники ліквідності;

2) показники обіговості;

3) показники фінансової стійкості;

4) показники рентабельності?

*7 Які показники визначають ступінь ризику, пов'язаного зі способом формування структури власних і позикових коштів, що використовуються для фінансування активів фірми:*

1) показники ліквідності;

2) показники обіговості;

3) показники фінансової стійкості;

4) показники рентабельності?

*8 Які показники характеризують ділову активність підприємства:*

1) показники ліквідності;

2) показники обіговості;

3) показники фінансової стійкості;

4) немає правильної відповіді?

*9 Які показники характеризують ефективність діяльності підприємства:*

1) показники ліквідності;

2) показники обіговості;

3) показники фінансової стійкості;

4) показники рентабельності?

*10 Підприємцям і менеджерам фінансовий план показує:*

1) яке співвідношення запланованих доходів від продажів і очікуваних витрат;

2) на який прибуток можна розраховувати в результаті здійснення проєкту і реалізації обраної стратегії;

3) коли і звідки очікується надходження грошових коштів;

4) яким буде фінансовий стан підприємства до кінця року;

5) всі відповіді правильні.

**Теми рефератів**

1 Фінансове планування як відображення цільової функції максимізації прибутку бізнес-проєкту.

2 Прогнозування запасу фінансової стійкості.

3 Аналіз беззбитковості проєкту.

4 Організаційно-фінансовий механізм реалізації проєкту.

## ТЕМА 11. Оцінка ефективності реалізації бізнес-проєкту

### План семінарського заняття

11.1 Основні показники ефективності проєктів.
11.2 Комерційний аналіз проєкту.

**Література** [1, 4-6, 9, 12, 14-16].

### Питання для обговорення

1 Якими методами визначається ефективність проєктів на початкових етапах проведення технічного аналізу?

2 Що таке чиста теперішня вартість проєкту? Як її визначити?

3 Розкрийте економічний зміст терміну окупності інвестицій.

4 Як розрахувати прибутковість проєкту?

5 Що таке комерційна ефективність проєкту?

6 Як здійснюється комерційний аналіз проєкту?

7 Що відноситься до показників інвестиційної діяльності?

8 Що відноситься до показників операційної діяльності?

9 Назвіть показники фінансової діяльності за проєктом.

### Практичні завдання

***Завдання 1.*** Розрахуйте внутрішню норму рентабельності (IPR) бізнес-плану. Чистий грошовий потік (дохід), тис. грн за періодами проєкту наведено в таблиці 11.1.

Таблиця 11.1 – Чистий грошовий потік за проєктом

| 0-й рік | 1-й рік | 2-й рік | 3-й рік | 4-й рік | 5-й рік |
|---|---|---|---|---|---|
| -1000 | 100 | 200 | 300 | 400 | 500 |

***Завдання 2.*** За даними таблиці 11.2 розрахуйте середньозважену ціну капіталу (WACC).

Таблиця 11.2 – Середньозважена ціна капіталу

| Джерела коштів | Питома вага в загальній сумі джерел, % | Ціна капіталу, % |
|---|---|---|
| Акціонерний капітал | 65 | 16 |
| Довгострокові боргові угоди | 20 | 10 |
| Короткострокові кредити банків | 15 | 20 |

***Завдання 3.*** Протягом наступних 5 років проєкт дасть такі грошові потоки: 4000 тис. грн, 8000 тис. грн, 12000 тис. грн, 15000 тис. грн, 18000 тис. грн. Дисконтна ставка – 20 % річних, початкові інвестиції – 9000 тис. грн. Визначте дисконтоване значення чистої теперішньої вартості, на якій ґрунтуватиметься рішення про проєкт.

**Тести для самоперевірки**

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

*1 При оцінці ефективності інвестицій які показники використовуються:*

1) фондовіддача;

2) коефіцієнт змінності обладнання;

3) коефіцієнт абсолютної ліквідності;

4) коефіцієнт рентабельності виробництва;

5) внутрішня норма прибутковості?

*2 Чистий дисконтований дохід визначається як:*

1) різниця між приведеною до теперішньої вартості (шляхом дисконтування) сумою грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проєкту і сумою власних коштів;

2) різниця між приведеною до теперішньої вартості (шляхом дисконтування) сумою грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проєкту і сумою інвестованих в його реалізацію коштів;

3) різниця між сумою грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проєкту і сумою інвестованих в його реалізацію коштів;

4) немає правильної відповіді.

*3 Внутрішня норма прибутковості – це:*

1) значення ставки дисконтування, при якому величина NPV проєкту дорівнює одиниці;

2) значення ставки дисконтування, при якому величина NPV проєкту дорівнює нулю;

3) значення терміну окупності, при якому величина NPV проєкту дорівнює нулю;

4) немає правильної відповіді.

*4 Для порівняння інвестиційних проєктів і вибору кращого з них використовуються такі показники, виключаючи показник:*

1) індексу прибутковості;

2) чистої поточної вартості;

3) рентабельності виробництва;

4) терміну окупності;

5) внутрішньої норми прибутковості.

*5 При описі стратегії бізнесу яке питання з перерахованих є важливим:*

1) на якій стадії знаходиться бізнес в даний час;

2) опис основних характеристик продукції та послуг;

3) якими вам представляються економічні переваги;

4) чи буде додана вартість виробництва продукції характеристикою процесу переробки та маркетингу.

*6 У чому полягає економічний сенс норми рентабельності IRR:*

1) підприємство може приймати будь-які інвестиційні рішення, рівень рентабельності яких не нижче ціни джерела коштів;

2) визначає рентабельність капіталу;

3) показує вартість залучених коштів;

4) всі відповіді правильні;

5) немає правильної відповіді?

*7 Дисконтування використовують для:*

1) приведення вартості теперішніх доходів до майбутнього часу;

2) приведення вартості майбутніх доходів до теперішнього часу;

3) покращення показників фінансової ефективності проєкту;

4) визначення термінів реалізації проєкту.

*8 Внутрішня норма доходності (IRR) відображає:*

1) відтік або приплив грошових коштів за кожним роком;

2) приріст цінності фірми в результаті реалізації проєкту;

3) ставку дисконту, за якою проєкт не збільшує і не зменшує вартості підприємства;

4) немає правильної відповіді.

*9 Якщо чистий приведений дохід проєкту більше 0, то проєкт можна вважати:*

1) прибутковим;

2) неприбутковим;

3) проєктом, що не приносить прибутку, але й не має збитків;

4) соціальним.

*10 Проєкт можна вважати ефективним, якщо:*

1) індекс прибутковості проєкту більше одиниці;

2) внутрішня норма рентабельності проєкту менше ставки кредиту;

3) чиста приведена вартість проєкту менше нуля;

4) індекс прибутковості проєкту менше одиниці.

**Теми рефератів**

1 Обґрунтування ефективності інвестицій у бізнес-плануванні.

2 Оцінка ефективності результатів бізнес-планування.

3 Оцінка економічної та соціальної ефективності проєкту.

4 Система збалансованих показників в бізнес-плануванні.

## ТЕМА 12. Оцінка ризиків

**План семінарського заняття**

12.1 Сутність та види підприємницького ризику.

12.2 Структура та цілі розробки розділу «Оцінка ризиків».

12.3 Методика оцінки впливу ризиків та напрями їх мінімізації.

**Література** [1-6, 8, 12-16].

**Питання для обговорення**

1 Що таке підприємницький ризик?

2 З якими ризиками може зустрітись підприємець при складанні бізнес-плану?

3 Які види ризиків ви знаєте?

4 Які цілі мають бути досягнуті при розробці розділу «Оцінка ризиків»?

5 Охарактеризуйте етапи розробки розділу «Оцінка ризиків».

6 У чому полягає кількісний аналіз ризиків бізнес-проєкту?

7 Розкрийте суть якісного аналізу ризиків.

8 Охарактеризуйте найбільш розповсюджені методи оцінки ризику.

9 Як можна реагувати на можливі негативні наслідки ризикованої діяльності підприємства?

10 Як здійснюється управління ризиками? Назвіть основні способи зниження рівня ризику реалізації підприємницьких проєктів.

**Практичні завдання**

***Завдання 1.*** Експерти компанії визначили показники прибутку залежно від ситуації на ринку (таблиця 12.1).

Таблиця 12.1 – Вихідні дані

| Стратегія компанії | Прибуток залежно від ситуації, тис. грн | | |
|---|---|---|---|
| | Ситуація 1 | Ситуація 2 | Ситуація 3 |
| Продукція 1 | 96 | 134 | 104 |
| Продукція 2 | 178 | 48 | 92 |
| Продукція 3 | 144 | 98 | 152 |

Якщо експерти впевнені, що попит на всі товари буде зростати, а його структура залишиться незмінною, то яку стратегію варто обрати? Чому?

Якщо існує ризик (вірогідність реалізації ситуації 1 – 45 %, ситуації 2 – 30 %; ситуації 3 – 25 %), то яку стратегію варто вважати оптимальною?

***Завдання 2.*** Власник кав'ярні на початку кожного дня закуповує тістечка за ціною 30 грн за штуку, а продає за ціною 50 грн за штуку. Практика показала, що за день можна продати 3,4 або 5 коробок із тістечками. В кожній коробці – 50 тістечок. Якщо тістечка протягом дня не продаються, то надвечір власник кав'ярні знижує ціни на тістечка до 15 грн за штуку, оскільки наступного дня термін придатності тістечка сплине. Сто днів

спостережень привели до такого результату: три коробки тістечок продавалися 35 разів, чотири коробки – 25 разів, п'ять коробок – 40 разів.

Скільки коробок тістечок щодня має закуповувати власник кав'ярні, щоб отримати максимум прибутку? Визначити очікуваний максимальний дохід за умов ризику. Рішення прийняти з використанням чисельних значень ймовірностей наслідків.

***Завдання 3.*** Опишіть механізми негативного впливу на прибуток таких ризиків:

1) поява альтернативного продукту;

2) зниження платоспроможності населення;

3) нестача обігових коштів.

***Завдання 4.*** У результаті розрахунків, виконаних в бізнес-плані, були отримані такі результати:

- прогнозований обсяг продажу виробів N за рік – 1 млн шт.;
- ціна реалізації одного виробу Ц (без урахування ПДВ) – 100 грн;
- прямі витрати на виробництво одного виробу – 50 грн;
- загальновиробничі витрати на один виріб – 30 грн;
- ставка податку на прибуток – 18 %.

Для реалізації бізнес-плану було взято кредит на суму 20 млн грн під номінальну річну кредитну ставку 20 %.

Потрібно визначити чутливість розробленого бізнесового проєкту.

**Тести для самоперевірки**

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

*1 Ризик – це:*

1) ймовірність виникнення умов, що призводять до негативних наслідків, неповнота і неточність інформації про умови діяльності підприємства, реалізації проєкту;

2) нижній рівень прибутковості інвестиційних витрат;

3) процес вирівнювання монетарних показників шляхом напруженості, що виникла в будь-якому соціально-економічному середовищі;

4) всі відповіді правильні.

*2 Передумови, що збільшують ймовірність і реальність настання ризикових подій – це ...*

1) кількісний аналіз ризику;

2) охоплення ризику;

3) ступінь ризику;

4) фактори ризику.

*3 Прийоми щодо зниження ризику:*

1) підвищення кваліфікації управлінських кадрів;

2) страхування;

3) оновлення обладнання;

4) всі відповіді правильні;

5) немає правильної відповіді.

*4 Як називається прийом по зниженню ступеня ризику, при якому розподіляються капіталовкладення між різноманітними видами діяльності, результати яких безпосередньо не пов'язані:*

1) лімітування;

2) самострахування;

3) диверсифікація;

4) всі відповіді правильні;

5) немає правильної відповіді?

*5 Ризик, пов'язаний з падінням попиту на продукт, коливаннями курсу валют, невизначеністю дій конкурентів:*

1) виробничий ризик;

2) комерційний ризик;

3) ринковий ризик;

4) інфляційний ризик;

5) фінансовий ризик.

*6 На першому етапі процесу управління ризиком здійснюється:*

1) виявлення факторів ризику;

2) ідентифікація факторів ризику;

3) визначення цілі;

4) оцінка (вимір) ступеня ризиків.

*7 Допустимим підприємницьким ризиком вважається, коли:*

1) застосовуваний вид підприємницької діяльності зберігає свою економічну доцільність;

2) витрати на виробництво продукції не окупні;

3) всі відповіді правильні;

4) немає правильної відповіді.

*8 Уникнення ризику – це:*

1) передача відповідальності;

2) проведення попереджувальних заходів;

3) ухилення від заходів, пов'язаних з ризиком;

4) немає правильної відповіді.

*9 Операційний ризик визначається ...*

1) структурою витрат;

2) обсягом продажів;

3) структурою капіталу;

4) структурою витрат та обсягом продажів;

5) структурою витрат, обсягом продажів та структурою капіталу.

*10 До внутрішніх підприємницьких ризиків відносяться:*

1) змінення світових цін на енергоносії;

2) визначення структури та обсягів виробництва;

3) можливі втрати внаслідок несприятливої зміни законодавства;

4) зміна демографічної ситуації в регіоні.

**Теми рефератів**

1 Об'єктивна необхідність урахування ризиків при розробці бізнес-плану створення нового підприємства.

2 Характеристика зовнішніх відносно до підприємства ризиків його функціонування.

3 Методи оцінки рівня ризику реалізації підприємницького проєкту.

4 Характеристика етапів ефективної системи управління ризиками підприємства.

## ТЕМА 13. Презентація бізнес-плану

### План семінарського заняття

13.1 Цілі та завдання презентації бізнес-плану.
13.2 Методологічні основи експертизи бізнес-плану.

**Література** [2, 3, 5, 11, 15].

### Питання для обговорення

1 З якою ціллю здійснюється розробка презентації бізнес-плану?

2 Які чинники слід урахувати при підготовці презентації бізнес-плану?

3 Які заходи сприяють підвищенню ефективності презентації?

4 За якими напрямами здійснюється перевірка бізнес-плану?

5 Назвіть основні причини відхилень фактичних даних, отриманих під час реалізації підприємницького проєкту, від планових показників.

6 Як здійснюється експертиза планового документа?

7 Як здійснюється експертиза бізнес-проєкту?

### Практичні завдання

***Завдання 1.*** Уявіть, що Ви є ініціатором проєкту і Вам потрібно презентувати свій бізнес-проєкт потенційним інвесторам, партнерам та представникам банків. Визначте ролі всіх учасників цього процесу, сформулюйте правила презентації бізнес-проєкту та складіть відповіді на вірогідні питання потенційних зацікавлених сторін.

***Завдання 2.*** Рекламному агентству для організації ефективної рекламної кампанії необхідно надати інформацію про продукт/послугу вашого бізнес-проєкту. Заповніть опитувальний лист (таблиця 13.1).

Таблиця 13.1 – Опитувальний лист (інформація про бізнес-проєкт)

| Параметри | Інформація |
|---|---|
| Офіційні реквізити | |
| Цілі рекламної компанії | |
| Найменування продукції/послуги | |
| Область застосування продукції/послуги | |
| Основні функціональні властивості продукції/послуги | |
| Основні техніко-економічні властивості продукції/послуги | |
| Унікальні властивості продукції/послуги | |
| Аналоги продукції/послуги | |
| Переваги продукції/послуги перед аналогами | |
| Позитивний ефект від використання продукції/ послуги | |
| Вартість продукції/послуги (оптова, роздрібна), знижки та пільги | |
| Перелік споживачів, їх відгуки | |
| Елементи фірмового стилю | |
| Рекламний бюджет | |
| Термін проведення рекламної кампанії | |

**Тести для самоперевірки**

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

*1 До питань, які охоплює презентація бізнес-плану, належать:*

1) підприємство та його продукція;

2) умови і терміни повернення коштів кредиторам та інвесторам;

3) маркетингова стратегія підприємства;

4) власники підприємства;

5) правильні відповіді 1, 2 та 3.

*2 Що з переліченого не відносять до способів підвищення ефективності презентації бізнес-плану:*

1) попереднє ознайомлення з бізнес-планом учасників презентації;

2) вдаліший вибір форми проведення презентації та методів встановлення контактів з учасниками презентації;

3) незначне використання наочного матеріалу;

4) наголошування на ключових питаннях пропонованого бізнесу та компетенції команди менеджерів?

*3 Презентація бізнес-плану проводиться для:*

1) демонстрації сутності та ефективності пропонованої підприємницької ідеї, ділових якостей підприємця і команди провідних менеджерів фірми;

2) ознайомлення зацікавлених юридичних і фізичних осіб з новим бізнесом;

3) налагодження партнерських відносин з потенційними інвесторами;

4) всі відповіді правильні.

*4 Основні завдання презентації:*

1) переконати потенційних кредиторів та інвесторів у реалістичності та економічній доцільності підприємницького проєкту;

2) найбільш повно врахувати в процесі презентації бізнес-плану інтереси або потенційних кредиторів, або інвесторів;

3) обґрунтувати обсяги необхідних фінансових ресурсів та напрямки їх використання;

4) обговорити можливі типи та джерела виникнення ризиків, що пов'язані з бізнесом фірми, та розкрити способи їх нейтралізації або мінімізації;

5) всі відповіді правильні.

*5 Тривалість презентації бізнес-плану в середньому становить:*

1) понад 45 хвилин;

2) не більше ніж 2 години;

3) приблизно 20-30 хвилин;

4) 10 хвилин.

*6 Засобами підвищення ефективності презентації бізнес-плану є:*

1) своєчасна передача копій бізнес-плану учасникам презентації, щоб вони мали можливість ознайомитися з цим документом ще до початку зустрічі;

2) збільшення часу проведення презентації бізнес-плану до 2 годин;

3) деталізація розрахунків за бізнес-планами;

4) немає правильної відповіді.

*7 До ключових моментів, які варто розглянути на презентації бізнес-плану, можна віднести:*

1) відомості про основні техніко-експлуатаційні параметри необхідного устаткування;

2) розгляд складу операційних витрат підприємства;

3) викладення кадрової політики;

4) пояснення способів повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів.

*8 Для інвесторів-акціонерів у бізнес-плані найбільш важливими є питання:*

1) фізичних параметрів продукту бізнесу;

2) спроможності підприємства регулярно сплачувати проценти за користування позиками;

3) можливості зміцнення позиції підприємства на ринку;

4) перспективи прибутковості даного бізнесу та ризикованості фінансування.

*9 Кредитори, вивчаючи бізнес-план, перш за все цікавляться:*

1) регулярністю виплати процентів за користування позикою;

2) можливістю зміцнення позиції підприємства на ринку;

3) фізичними параметрами продукту бізнесу;

4) немає правильної відповіді.

*10 Проводити презентацію бізнес-плану повинен:*

1) керівник (підприємець) особисто;

2) будь-хто з менеджерів підприємства;

3) секретар-референт керівника підприємства;

4) немає правильної відповіді.

**Теми рефератів**

1 Формування політики планування управлінського персоналу підприємства (реалізації підприємницького проекту).

2 Зовнішня функція бізнес-плану та її відображення шляхом презентації.

3 Механізм експертизи бізнес-плану.

## ТВОРЧА ІНДИВІДУАЛЬНА РОБОТА

Виконання творчої індивідуальної роботи передбачає обрання за власним бажанням сфери та напряму реалізації бізнес-проєкту та розробку техніко-економічних аспектів бізнес-плану за складовими:

1) пошук бізнес-ідеї проєкту;

2) обґрунтування доцільності реалізації проєкту;

3) оцінка ефективності проєкту.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ


1 Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практ. посіб. / пер. з 4-го англ. вид. Київ: Знання, 2005. 434 с.

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

3 Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

4 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

5 Дикань В. Л., Павліченко В. М., Полякова О. М. Бізнес-планування: конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 156 с.

6 Карпов В. А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 243 с.

7 Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування: навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. та перероб. УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. 241 с.

8 Котлубай В. О., Слободянюк О. В., Нестерова К. С. Практикум для проходження тренінг-курсів: «Створення власного бізнесу»; «Розробка конкурентної стратегії»; «Розвиток напрямів та інструментів міжнародного бізнесу». Одеса, 2021. 116 с.

9 Кучеренко В. Р., Карпов В. А., Маркітан О. С. Бізнес-планування фірми: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 423 с.

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

11 Основи бізнесу: навч. посіб. / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 291 с.

12 Друкер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер. з англ. Київ: Україна, 2004. 241 с.

13 Підприємництво: підручник / С. В. Панченко, В.Л. Дикань, О. В. Шраменко, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДУЗТ, 2016. Ч. 1: Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. 241 с.

14 Підприємництво: підручник / С. В. Панченко, В.Л. Дикань, О. В. Шраменко, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДУЗТ, 2016. Ч. 2: Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах. 241 с.

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

16 Савченко О. І., Нестеренко Р. О., Побережний Р. О. Інноваційне підприємництво та бізнес-планування: навч.-метод. посіб. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 157 с.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

для практичних занять та самостійної роботи

з дисципліни

«*БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ*»

Відповідальний за випуск Соломніков І. В.

---

Підписано до друку 01.11.2022 р.
Умовн. друк. арк. 2,25. Тираж . Замовлення № .
Видавець та виготовлювач Український державний університет залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха,7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018