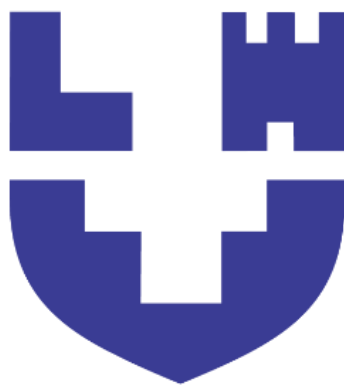


**Міністерство освіти та науки України  
Луцький національний технічний університет**



## **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ТРАНСПОРТІ**

Методичні вказівки до практичних занять  
для здобувачів другого(магістерського) рівня вищої освіти  
освітньої програми «Транспортні технології  
(на автомобільному транспорті)»  
спеціальності 275.03 «Транспортні технології  
(на автомобільному транспорті)»,  
освітніх програм «Автомобільний транспорт»,  
«Інжиніринг автомобільного транспорту»  
спеціальності 274 Автомобільний транспорт  
галузі знань 27 Транспорт  
денної та заочної форм навчання

Луцьк 2024

До друку

Голова вченої ради факультету транспорту та механічної інженерії  
\_\_\_\_\_ І. МУРОВАНІЙ  
(підпис)

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозиторій  
ЛНТУ. Директор бібліотеки \_\_\_\_\_ Н.ПОЛІЩУК  
(підпис)

Затверджено науково-методичною радою Луцького національного  
технічного університету, протокол №\_\_ від \_\_\_\_ 20\_\_ р.

Рекомендовано до видання науково-методичною радою факультету  
транспорту та механічної інженерії Луцького національного технічного  
університету, протокол №\_\_ від \_\_\_\_ 20\_\_ р.

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри автомобілів і транспортних  
технологій, протокол №\_\_ від \_\_\_\_ 20\_\_ р.

Укладач: \_\_\_\_\_ І.ПАВЛОВА, кандидат технічних наук, доцент ЛНТУ  
(підпис)

Рецензент: \_\_\_\_\_ В.ОНИЩУК, кандидат технічних наук, доцент ЛНТУ  
(підпис)

Відповідальний  
за випуск: \_\_\_\_\_ В. ОНИЩУК, кандидат технічних наук, доцент  
ЛНТУ (підпис)

Б12 **Бізнес-планування на транспорті** [Текст]: Методичні вказівки до  
виконання практичних занять для здобувачів  
другого(магістерського) рівня вищої освіти освітніх програм  
«Транспортні технології (на автомобільному транспорті)»,  
«Автомобільний транспорт», «Інжиніринг автомобільного  
транспорту» галузі знань 27 Транспорт денної та заочної форм  
навчання/ уклад.: Павлова І.О. - Луцьк: ЛНТУ, 2024. 71 с.

І.Павлова 2024

## ЗМІСТ

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ.....                                                                                                      | 4  |
| 1 Перелік практичних робіт.....                                                                                 | 6  |
| Практична робота № 1. Сутність бізнес-планування та особливості його здійснення на підприємстві .....           | 6  |
| Практична робота № 2. Система обґрунтування планів підприємства.....                                            | 9  |
| Практична робота № 3. Підготовча стадія розробки бізнес-плану .....                                             | 11 |
| Практична робота № 4. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану .....                               | 14 |
| Практична робота № 5. Розділ бізнес-плану «Дослідження ринку та прогноз збуту. Продукт (послуги) і ринок» ..... | 18 |
| Практична робота № 6. Маркетинг-план як складова бізнес-плану підприємства .....                                | 21 |
| Практична робота № 7. Розділ бізнес-плану «Виробничий план» .....                                               | 24 |
| Практична робота № 8. Розділ бізнес-плану «Планування організації діяльності фірми» .....                       | 27 |
| Практична робота № 9. Оцінювання ризиків у бізнес-плануванні .....                                              | 30 |
| Практична робота № 10. Розділ бізнес-плану «Планування витрат і розробка фінансового плану» .....               | 34 |
| Практична робота № 11. Експертиза бізнес-плану .....                                                            | 38 |
| Практична робота № 12. Презентація бізнес-плану .....                                                           | 41 |
| 2 Тести до модульного контролю.....                                                                             | 44 |
| 3 Питання до заліку .....                                                                                       | 54 |
| Рекомендовані джерела інформації.....                                                                           | 56 |
| Додаток. Спрощена методика бізнес-планування для фізичної особи-підприємця.....                                 | 58 |

## ВСТУП

Належне створення, а в подальшому функціонування та розвиток кожного суб'єкта господарювання, потребує детального планування, дієвим інструментом якого є процес бізнес-планування. Особливо для започаткування нового напрямку, виду економічної діяльності чи створення стратегічного підрозділу підприємства важливе значення має розробка бізнес-плану як детального попереднього аналізу та прогнозу перспектив підприємницького проекту. Особливо важливим є бізнес-планування господарської діяльності на сучасному етапі розвитку економіки, адже об'єктивно посилюється потреба в більш детальному та комплексному впровадженні сучасних елементів планування для забезпечення життєздатності та планової конкурентоспроможності підприємства.

Бізнес-план охоплює майже всі функціональні напрями підприємства, починаючи від детального опису технології бізнес-проекту і закінчуючи ґрунтовними фінансовими розрахунками ефективності господарювання. Тому його розробка і контроль реалізації (у подальшому) значно сприяє як підвищенню ефективності, так і зменшенню ризиків у започаткуванні нових напрямів підприємницької діяльності.

Метою викладання навчальної дисципліни «Бізнес-планування на транспорті» є формування у студентів системи теоретичних знань і набуття практичних навичок щодо розробки бізнес-планів та використання їх як інструменту стратегічного управління підприємницькою діяльністю в транспортній галузі. Навчальна дисципліна вивчає технологію розробки та обґрунтування бізнес-планування для прийняття управлінських рішень в умовах сучасних процесів, передбачає ознайомлення зі специфікою бізнес-планування для різних цілей та адресатів. Навчальна дисципліна спрямована на формування розрахунково-аналітичних умінь та оволодіння сучасними технологіями бізнес-планування для започаткування нового або розширення діючого бізнесу, для ефективного управління бізнес-структурами.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є сутнісні характеристики бізнес-плану, його технологія розробки та обґрунтування, інформаційне поле, а також методологія розрахунку його показників.

Дисципліна вивчається у безпосередньому зв'язку з основними методологічними й організаційно-економічними положеннями теорії управління, а також з іншими навчальними дисциплінами, важливими для підготовки фахівців з маркетингу.

Завдання навчального курсу – вивчити сутність, цілі та методологію розробки бізнес-плану; оволодіти знаннями щодо структури та змісту бізнес-плану; сформулювати навички щодо оформлення бізнес-плану та його презентації; висвітлити застосовувані у практиці господарювання методи складання бізнес-плану та алгоритму його розробки; набути вмінь розробки та використання в практиці економічно-розрахункової моделі бізнес-плану; набути вміння використовувати економічний інструментарій для розробки альтернативних

планів і сценаріїв стратегічного розвитку бізнес-структур.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен **знати:**

- сутність і цілі розробки бізнес-плану;
- зміст і структуру бізнес-плану;
- класифікацію та особливості видів бізнес-плану;
- етапи та алгоритм розробки бізнес-плану;
- вимоги до змісту окремих розділів бізнес-плану;
- вимоги до оформлення та презентації бізнес-плану;
- способи до організації бізнес-планування;
- особливості технологій розробки різних видів бізнес-планів;
- методику експертизи бізнес-планів;
- методику економічного моделювання бізнес-плану;

**уміти:**

- розробляти бізнес-план згідно з вимогами до структури та змісту його частин;
- розробляти систему бізнес-планів для стратегічного управління діяльністю підприємства;
- розробляти та використовувати в практиці економічно-розрахункову модель бізнес-плану;
- розробляти бізнес-план з урахуванням міжнародних вимог і стандартів;
- оформляти бізнес-план, здійснювати його презентацію;
- здійснювати експертизу бізнес-планів;
- використовувати економічний інструментарій для розробки альтернативних планів і сценаріїв стратегічного розвитку бізнес-структур;
- застосовувати методи аналізу виконання бізнес-плану;
- використовувати бізнес-план для прийняття ефективних управлінських рішень у підприємстві.

# **1 ПЕРЕЛІК ПРАКТИЧНИХ РОБІТ**

## **Практична робота № 1**

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

**Мета:** закріпити теоретичні знання в опрацюванні системи управління реалізацією підприємницького проекту; забезпечити активну участь студентів в обговоренні методологічних засад розроблення бізнес-плану.

### **Короткі теоретичні відомості**

Бізнес-план як дорожня карта діяльності підприємства, самодостатній інструмент внутрішньофірмового планування і аналог стратегічного плану. Функції бізнес-плану: внутрішня – опрацювання системи управління реалізацією підприємницького проекту; зовнішня – ознайомлення ділових людей із сутністю та ефективністю реалізації нової підприємницької ідеї. Класифікація бізнес-планів. Цілі розроблення бізнес-плану. Інформаційне поле бізнес-плану. Маркетингова, виробнича, фінансова, загальноекономічна і галузева інформація для бізнес-плану. Джерела інформації бізнес-плану. Показники якості інформації. Методологічні засади розроблення бізнес-плану. Початкова, підготовча і основна стадії розроблення бізнес-планів.

### **Завдання до теми**

#### **Обговорення теоретичних питань**

1. Надати загальну характеристику процедури розроблення бізнес-плану.
2. Навести інформацію, необхідну підприємцю для розроблення бізнес-плану. Що таке інформаційне поле бізнес-плану?
3. Функції, що виконує бізнес-план у ринковій системі господарювання.
4. Основні джерела інформації для опрацювання бізнес-плану.
5. Надати характеристику початковій, підготовчій та основній стадіям розроблення бізнес-плану.

### **Виконання навчальних завдань**

#### **Тести**

1. У бізнес-плані викладається:
  - а) стан країни в цілому;
  - б) вибраний вид діяльності;
  - в) стан охорони праці на підприємстві.
2. 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.

3. Бізнес-план складають у разі:

- а) створення підприємства;
- б) ліквідації підприємства;
- в) створення нового виробництва;
- г) усі відповіді правильні.

4. До джерел внутрішньої інформації даних належать:

- а) дані бухгалтерського обліку та звітності;
- б) дані оперативного обліку та звітності;
- в) дані статистичного обліку та звітності;
- г) дані податкового обліку і звітності.

5. Виробнича інформація необхідна для:

- а) визначення потреби у фінансових ресурсах;
- б) вивчення технології виробництва певної продукції;
- в) визначення виробничої потужності підприємства на конкретну дату.

6. Роботу над бізнес-планом проходить у три стадії:

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

7. Предмет бізнесу необхідно здійснюють з огляду на:

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

8. Якому методу планування відповідає така характеристика «розрахунок розміру прибутку, який є бажаним для підприємства, після чого здійснюється розрахунок ресурсного забезпечення та обсягів діяльності, завдяки яким може бути забезпечено цей прибуток»:

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

9. Якому методу планування відповідає така характеристика: «проведення випробувань для визначення необхідних даних для

розрахунку тих чи інших планових показників»:

- а) дослідно-статистичному;
- б) нормативному;
- в) оптимізації;
- г) лабораторних випробувань?

10. Яке з джерел інформаційної бази бізнес-планування не характерне для внутрішніх даних:

- а) статистична звітність;
- б) статистичні бюлетені;
- в) власний досвід підприємця;
- г) управлінський облік.

### **Теми рефератів**

1. Мета, значення та доцільність розробки бізнес-плану на кожному з етапів життєвого циклу підприємства.
2. Методи та методологія розрахунку планових економічних показників.
3. Взаємозв'язок об'єкта та типів управлінських рішень процесу бізнес-планування.
4. Метод цільового прибутку як метод планування: суть, переваги та недоліки.
5. Індикативний метод як метод планування: суть, переваги та недоліки.
6. Балансовий метод як метод планування: суть, переваги та недоліки.
7. Нормативний метод як метод планування: суть, переваги та недоліки.
8. Дослідно-статистичний метод як метод планування: суть, переваги та недоліки.

### **Контрольні питання**

1. У чому полягає відмінність бізнес-плану від планів виробничо- господарської та фінансової діяльності підприємства?
2. Надайте визначення понять «бізнес-планування», «бізнес-план».
3. У чому полягають мета розробки бізнес-плану підприємства, його цілі та завдання?
4. Охарактеризуйте зовнішню та внутрішню функції розробки бізнес- плану.
5. Якими є джерела інформації для розробки бізнес-плану підприємства?
6. На чому базується методологічна схема розробки бізнес-плану підприємства?
7. Якими є основні принципи бізнес-планування, їх характеристика?
8. Якими є методи розрахунку показників бізнес-плану, у чому їх суть?
9. Охарактеризуйте основні етапи розробки бізнес-плану як документа.

**Література:** [1, с. 8–22; 2, с. 9–17; 5, с. 10–15; 6, с. 8–14; 10, с. 290].

## **Практична робота № 2**

### **Система обґрунтування планів підприємства**

**Мета:** ознайомлення студентів з основами елементами системи планування та обґрунтування планів підприємства, понятійним апаратом, сутністю, принципами, основними завданнями, механізмами, загальносвітовими тенденціями та параметрами традиційних методів прийняття планових рішень, основними проблемами з упровадження планів на підприємствах, нормативно-правовою базою стратегічного планування.

### **Короткі теоретичні відомості**

Види планів, необхідних для ефективного управління діяльністю підприємства, та їх класифікація. Характеристика способів до планування діяльності підприємства. Причини, що викликають необхідність планування діяльності підприємства. Організація розроблення планів.

### **Завдання до теми**

#### **Обговорення теоретичних питань**

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

### **Виконання навчальних завдань**

#### **Тести**

1. Який з принципів не відповідає принципам планування:
  - а) економічності;
  - б) безперервності;
  - в) адекватності;
  - г) точності?
  
2. Якому методу планування відповідає така характеристика: «забезпечується взаємоузгодження потреб підприємства у засобах виробництва та можливостей для їх отримання»:
  - а) нормативному;
  - б) балансовому;
  - в) програмно-цільовому;
  - г) граничного аналізу?
  
3. Якому методу планування відповідає така характеристика як «здійснюється на основі системи прогресивних норм і нормативів їх використання»:
  - а) нормативному;
  - б) балансовому;

- в) програмно-цільовому;
- г) граничного аналізу?

4. Якому методу планування відповідає така характеристика як «співставлення граничних витрат та граничних доходів підприємства»:

- а) нормативному;
- б) балансовому;
- в) програмно-цільовому;
- г) граничного аналізу?

5. Виробнича інформація необхідна для:

- а) визначення потреби у фінансових ресурсах;
- б) вивчення технології виробництва певної продукції;
- в) визначення виробничої потужності підприємства на конкретну дату.

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

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

7. Предмет бізнесу необхідно розглядати з огляду на:

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

8. У бізнес-плані викладається:

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

9. 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.

10. Бізнес-план складають у разі:

- а) створення підприємства;
- б) ліквідації підприємства;
- в) створення нового виробництва;
- г) усі відповіді правильні.

### **Теми рефератів**

1. Планування та його значення у функціонуванні підприємства.
2. Методи та методологія розрахунку планових економічних показників.
3. Трансформація планово-економічної системи господарювання та її відображення у бізнес-плануванні.

### **Контрольні питання**

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

*Література:* [1, с. 29–40; 3, с. 29–36; 4, с. 18–20, 7, с. 15–21; 15, с. 120].

### **Практична робота № 3** **Підготовча стадія розробки бізнес-плану**

**Мета:** визначити у якій послідовності здійснюється процес стратегічного планування на підготовчій стадії розроблення бізнес-плану; які цілі має та в чому конкретно полягає кожний з етапів стратегічного планування; за допомогою яких інструментів здійснюється зовнішній та внутрішній аналіз; які вимоги ставляться до належно сформульованих місії та цілей діяльності фірми; можливі альтернативи вибору стратегії бізнесу.

### **Короткі теоретичні відомості**

Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії. Оцінювання сприятливих зовнішніх можливостей та загроз реалізації бізнес-проекту. Виявлення сильних і слабких сторін підприємства (бізнес-проекту). Визначення місії підприємства (бізнес-проекту) та формування цілей його діяльності. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.

### **Завдання до теми** **Обговорення теоретичних питань**

1. Розробка тактики реалізації підприємницького проекту: зміст цієї роботи, види тактики.
2. Процес аналізу стратегічних альтернатив і вибору стратегії реалізації підприємницького проекту: мета та місце в межах підготовчої стадії розробки бізнес-плану.
3. Матриця SWOT-аналіз проекту: методика складання, місце та значення в межах внутрішнього аналізу.
4. Аналіз галузевих чинників як складова зовнішнього аналізу, його завдання.
5. Аналіз конкурентоспроможності підприємства, його місце у процесі проведення зовнішнього аналізу; методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.
6. Логіка та методика побудови матриці оцінювання загальноекономічних

чинників впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту.

### **Виконання навчальних завдань**

#### **Тести**

1. Який з наведених нижче етапів не належить до логіки процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану:

- а) проведення зовнішнього аналізу;
- б) проведення внутрішнього аналізу;
- в) оцінювання фінансових альтернатив;
- г) аналіз стратегічних альтернатив?

2. Виберіть з наведених нижче характеристик ту, яка найбільшою мірою відповідає змісту зовнішнього аналізу на підготовчій стадії розробки бізнес-плану:

- а) визначення сильних і слабких сторін підприємства (підприємницького проекту), оцінювання конкурентоспроможності;
- б) визначення місії та стратегічних цілей підприємства;
- в) розробка стратегії і тактики реалізації підприємницького проекту;
- г) оцінювання загальнооекономічних чинників зовнішнього середовища, аналіз галузевих чинників, оцінювання конкурентоспроможності.

3. Що є метою зовнішнього аналізу в межах підготовчої стадії розробки бізнес-плану:

- а) виявити сприятливі можливості та загрози для підприємства, ідентифікувати ключові чинники успіху;
- б) здійснити оцінювання загальнооекономічних чинників впливу на реалізацію підприємницького проекту;
- в) визначити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- г) визначити рівень інвестиційної привабливості галузі функціонування підприємства?

4. Що є метою проведення внутрішнього аналізу в рамках підготовчої стадії розробки бізнес-плану підприємства:

- а) виявити сприятливі можливості та загрози для підприємства, ідентифікувати ключові чинники успіху;
- б) виявити сильні та слабкі сторони підприємства (проекту);
- в) визначити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- г) скласти «дерево цілей» реалізації підприємницького проекту.

5. Матриця SWOT-аналіз передбачає набір чинників за такими чотирма напрямками:

- а) загальнооекономічні чинники зовнішнього середовища, галузеві чинники, рівень конкурентоспроможності, можливості і загрози;
- б) фінанси, персонал, виробництво, маркетинг;

- в) місія, цілі, стратегія, тактика;
- г) зовнішні можливості, зовнішні загрози, внутрішні сильні сторони, внутрішні слабкі сторони.

6. Який з наведених нижче елементів не доцільно враховувати при формулювання місії підприємства:

- а) призначення підприємства щодо задоволення певної потреби;
- б) конкурентні переваги підприємства;
- в) ефективність фінансово- господарської діяльності підприємства;
- г) на якому ринку (сегменті) підприємство вестиме конкурентну боротьбу?

7. За яким з наведених нижче напрямів не доцільно формувати стратегічні цілі підприємства (реалізації підприємницького проекту):

- а) становище підприємства на ринку;
- б) інноваційність діяльності;
- в) споживачі;
- г) соціальна відповідальність бізнесу?

8. Яка з наведених дій не відповідає етапам вибору стратегії реалізації підприємницького проекту:

- а) формування загальної стратегії;
- б) визначення стратегій диверсифікації;
- в) визначення функціональних стратегій;
- г) формування ділової стратегії?

9. Які з перелічених нижче стратегій відповідають типам бізнес-стратегій забезпечення конкурентної переваги підприємства за М. Портером:

- а) удосконалення, спеціалізації, здешевлення, звуження;
- б) контролю над витратами, диференціації, фокус витрат, фокус диференціації;
- в) «удосконалюй те, що робиш», розвитку ринку, розробки нових товарів, диверсифікації;
- г) інтенсивний ріст, інтеграційний ріст, диверсифікаційний ріст, контролю над затратами?

10. Який з наведених нижче заходів не відповідає наступальній тактиці підприємства:

- а) злиття з іншими підприємствами;
- б) модернізація, реорганізація;
- в) активний маркетинг;
- г) удосконалення управління?

### **Теми рефератів**

1. Стратегія управління та її відображення у бізнес-плануванні підприємницької діяльності.
2. Цільові характеристики менеджменту та їх відображення у бізнес-плануванні підприємницької діяльності.
3. Обґрунтування інвестиційної привабливості підприємництва як фактор підготовки бізнес-проекту.
4. Теоретичні засади стратегічного планування, види стратегій реалізації підприємницького проекту.
5. Об'єктивна необхідність підготовчої стадії бізнес-планування. Методика проведення SWOT-аналізу.

### **Контрольні питання**

1. Надайте визначення терміну «цілі» підприємства (підприємницького проекту). Які вимоги до їх формулювання, які вони виконують функції та за якими напрямками їх слід формувати?
2. У чому полягає суть проведення внутрішнього аналізу та яке його значення на підготовчій стадії розробки бізнес-плану?
3. Яка основна мета формування ділової (конкурентної) стратегії? Наведіть декілька методичних підходів до їх формування.
4. Укажіть місце та значення підготовчої стадії у процедурі розробки бізнес-плану підприємства.
5. У чому полягає зв'язок між підготовчою стадією розробки бізнес-плану та процесом стратегічного планування?
6. Яка загальна логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану?
7. У чому полягає суть проведення зовнішнього аналізу та яке його значення на підготовчій стадії розробки бізнес-плану?

**Література:** [1, с. 45–59; 8, с. 66–77; 11, с. 80; 17, с. 66].

### **Практична робота № 4**

#### **Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану**

**Мета:** сформулювати чинники, які впливають на формування структури бізнес-плану; яка інформація є обов'язковою для бізнес-плану; упровадження

структури бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій, логіку опрацювання бізнес-плану, основні правила складання і оформлення бізнес-плану; призначення резюме бізнес-плану та вимоги до його складання.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Етапи логіки розроблення бізнес-плану: вибір продукції (послуг) на ринку; дослідження ринкового середовища майбутнього бізнесу; вибір місцезнаходження фірми; прогнозування обсягів продажу продукції (надання

послуг); визначення виробничих параметрів діяльності фірми; розробка цінової та збутової політики стосовно нового продукту; обґрунтування вибору організаційних параметрів фірми; опис потенційних ризиків майбутнього бізнесу та пошук дій для їхньої мінімізації (нейтралізації); оцінювання очікуваних прибутків і збитків; написання резюме (стислих висновків) з викладом основних положень бізнес-плану. Вимоги до стилю написання бізнес-плану. Традиційні правила технічного оформлення типового бізнес-плану.

### **Завдання до теми**

#### **Обговорення теоретичних питань**

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

### **Виконання навчальних завдань**

#### **Тести**

1. Яка з наведених характеристик найменшою мірою визначає зміст і структуру бізнес-плану:
  - а) ціль розробки бізнес-плану;
  - б) аудиторія, на яку розрахований бізнес-план;
  - в) організаційно-правова форма та форма власності підприємства;
  - г) характеристика продукту бізнесу.
2. Який з наведених нижче розділів бізнес-плану не належить до переліку обов'язкових:
  - а) юридичний план;
  - б) маркетинг план;
  - в) план ризиків;
  - г) галузь, підприємство, продукція?
3. Який з наведених нижче розділів бізнес-плану не відповідає внутрішній логіці розробки цього документа:
  - а) маркетинг-план;
  - б) ризик план;

- в) виробничий план;
- г) фінансовий план?

4. Виберіть правильну послідовність розробки наведених нижче розділів бізнес-плану:

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

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

- а) легкість у сприйнятті;
- б) структурованість документа;
- в) повнота викладення усієї можливої інформації щодо проекту та підприємства;
- г) рівність деталізації розрахунків у часі?

6. У чому полягає зміст такої вимоги до оформлення бізнес-плану, як «науковість представлених результатів»:

- а) результати розрахунків основних показників мають бути розрахованими з дотриманням наукових способів і методик;
- б) результати розрахунків основних показників слід порівняти з науково обґрунтованими даними;
- в) проведені розрахунки мають бути точними;
- г) проведені розрахунки мають бути належною мірою деталізованими у часі?

7. Яку інформацію не обов'язково розміщувати на титульній сторінці бізнес-плану, призначеного для залучення зовнішнього фінансування:

- а) коротка назва проекту;
- б) назва банку чи потенційного інвестора;
- в) дата початку реалізації проекту;
- г) дата складання документа.

8. Яку інформацію найбільш доцільно перенести у додатки:

- а) опис місії та стратегічних цілей підприємства;
- б) матрицю аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства;
- в) матрицю SWOT-аналіз;
- г) організаційну структуру управління підприємством (реалізацією підприємницького проекту)?

9. Яку інформацію недоцільно подавати у резюме бізнес-плану:

- а) характеристика цільового ринку; форма участі суб'єкта (на кого розрахований документ) бізнес-плану;
- б) конкретні показники соціальної та економічної ефективності проекту з деталізацією у часі;
- в) основні економічні показники ефективності бізнес-проекту; загальні фінансові потреби за проектом;
- г) можливості підприємства та стратегія реалізації бізнес-проекту?

10. Що може бути включено в додатки бізнес-плану?

- а) певні висновки за розділами;
- б) специфікації продукції;
- в) рекламні матеріали;
- г) аналіз таблиць;
- д) усі варіанти правильні;
- е) правильні відповіді а) та б);
- є) правильні відповіді б) та г)?

### **Теми рефератів**

1. Зміст і структура бізнес-плану залежно від цілей його розробки та аудиторії, на яку він розрахований.
2. Зміст і структура бізнес-плану залежно від розмірів бізнесу та фінансових потреб і характеристики продукту бізнесу.
3. Зміст і структура бізнес-плану залежно від сфери бізнесу
4. Бізнес-план як комплексне та системне відображення інвестиційного проекту.
5. Принципи та методи бізнес-планування.
6. Інформаційна база розрахунку бізнес-плану та проблеми її уніфікації.

### **Контрольні питання**

1. Перелічіть чинники, які визначають структуру бізнес-плану як документа, і вкажіть особливості впливу кожного з них.
2. Назвіть обов'язкові розділи оптимальної структури бізнес-плану.
3. Яка внутрішня логіка розробки бізнес-плану? Надайте коротку характеристику кожного етапу.
4. Назвіть та охарактеризуйте інші аспекти до послідовності розробки бізнес-плану.
5. За якими двома напрямками слід розглядати вимоги до оформлення бізнес-плану як документа?
6. Наведіть характеристику та обґрунтуйте основні правила до оформлення бізнес-плану.
7. Якими є вимоги до оформлення структури бізнес-плану?
8. Яку інформацію слід обов'язково навести у резюме проекту?
9. Яку інформацію по проекту наводять у додатках?

**Література:** [1, с. 66–74; 2, с. 67–74; 3, с. 78–97; 7, с. 55–68; 20, с. 66].

## **Практична робота № 5**

### **Розділ бізнес-плану «Дослідження ринку та прогноз збуту.**

#### **Продукт (послуги) і ринок»**

**Мета:** дослідити цілі та логіку дослідження ринку; визначити послідовність етапів визначення цільового ринку фірми та вибору місця розташування фірми; сформулювати суть концепції діяльності фірми в галузі.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Загальна характеристика підприємства та його продукції. Опис базових галузевих параметрів. Дослідження ринку. Методи прогнозування обсягів продаж. Опис пропонованого проекту: продукту, послуги чи заходу. Дослідження потреб. Ємність ринку. Оцінювання ринку збуту. Аналіз конкурентів і формування матриці конкурентних переваг. Товарна політика. Життєвий цикл товару. Еластичність. Ціноутворення. Вибір та обґрунтування політики ціноутворення. Аналіз стратегії визначення ціни товару та обсягу реалізації. Запити споживачів. Прогнозування збуту.

#### **Завдання до теми**

##### **Обговорення теоретичних питань**

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

#### **Виконання навчальних завдань**

##### **Тести**

1. У разі спаду виробництва потрібно:
  - а) вибирати ті товари, виробництво яких вимагає мінімальної кооперації та поставок зі сторони;
  - б) вибирати ті товари, виробництво яких вимагає максимальної кооперації та поставок зі сторони;
  - в) вибирати ті товари, де немає взаємозамінності вихідної сировини й матеріалу;
  - г) вибирати ті товари, де досяжна широка взаємозамінність вихідної сировини й матеріалу;
  - е) відповіді а) і в) правильні;
  - є) відповіді а) і г) правильні.
2. Пророблений варіант ідеї, виражений значущими для споживача поняттями це:
  - а) товар у реальному виконанні;

- б) задум товару;
- в) товар із супроводом.

3. Що розуміють під диференціацією:

- а) орієнтацію зусиль підприємства на певну групу споживачів або на обмежену частину асортиментів продукції, або на специфічний географічний ринок;
- б) здатність підприємства розробляти, виробляти й реалізувати товар з меншими витратами, ніж конкуренти;
- в) здатність підприємства виділятися серед конкурентів, пропонуючи товар, що помітно відрізняється або високим рівнем якості, або нестандартним набором властивостей, що реально цікавлять покупця.

4. Місткість ринку продавця визначається:

- а) сумою товарних ресурсів, що є у розпорядженні підприємств, у тому числі залишки товарів і сировини;
- б) контингентом споживачів, на яких орієнтується підприємство у своїй діяльності;
- в) як сума обсягів попиту населення і підприємств (установ, організацій), а також приїжджого населення.
- г) відповіді а) і б) правильні;
- д) усі відповіді правильні.

5. Що не є етапом дослідження і оцінювання чинників конкуренції:

- а) виявлення наявних і потенційних конкурентів;
- б) аналіз показників діяльності, цілей і стратегій конкурентів;
- в) вивчення попиту, що формується, тобто попиту на певні види продукції (послуги), які ще чітко не визначені;
- г) виявлення слабких і сильних сторін діяльності конкурентів?

6. 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.

7. Який з названих показників може використовуватися для оцінювання стадії життєвого циклу галузі:

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

8. Конкурентоспроможність – це:

- а) змагання між товаровиробниками за найвигідніші сфери вкладення

капіталу, ринки збуту, джерела сировини;

б) властивість товару, послуги суб'єкта ринкових відносин існувати на ринку нарівні з наявними там аналогічними товарами, послугами або що конкурують з суб'єктами ринкових відносин;

в) становище на ринку, за якого можливі ускладнення під час вступу в нього й виходу, обмежений доступ до інформації, обмежена кількість покупців і продавців?

9. Галузь – це:

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

б) частина цільового ринку з однорідними вимогами споживачів до товару, виробленого постачальниками продукції, або за іншими ознаками;

в) сукупність підприємств й організацій, які розташовані в одному регіоні.

10. Еластичність пропозиції – це:

а) зв'язок між попитом і пропозицією;

б) зв'язок між змінами в цінах на товар і обсягах його пропозиції;

в) процес, що характеризує, на скільки відсотків може змінитися попит на певний товар на ринку зі зміною ціни на нього на один відсоток.

### **Теми рефератів**

1. Теоретичні засади та методика побудови графіків життєвого циклу підприємства та життєвого циклу продукції (послуги).

2. Методика та показники оцінювання рівня конкуренції на ринку.

3. Методика проведення сегментації ринку.

4. Методика прогнозування обсягів реалізації продукції (надання послуг).

### **Контрольні питання**

1. Надати загальну характеристику підрозділів бізнес-плану «Дослідження ринку та прогноз збуту. Продукт (послуги) і ринок».

2. Які питання висвітлюються у розділі «Дослідження ринку та прогноз збуту. Продукт (послуги) і ринок»?

3. Які джерела використовуються для дослідження ринку вибраної галузі виробництва?

4. На які питання необхідно відповісти, досліджуючи ринок?

5. Що таке сегментація ринку та за якими ознаками її здійснюють?

6. Які типи конкурентних переваг може використовувати підприємець ?

7. Як дослідити попит населення на продукцію?

8. За якими показниками потрібно розглядати конкурентоспроможність власного підприємства?

9. Що таке місткість ринку і як вона поділяється за ступенем насиченості?

**Література:** [1, с. 75–90; 2, с. 77–84; 4, с. 44–53; 7, с. 39–44; 8, с. 80–83].

## **Практична робота № 6**

### **Тема. Маркетинг-план як складова бізнес-плану підприємства**

**Мета:** ознайомитися з основними складовими стратегії маркетингу і визначити можливі способи висвітлення їх у бізнес-плані; визначити послідовність і можливі способи до опрацювання політики ціноутворення.

### **Короткі теоретичні відомості**

Маркетинг-план як частина бізнес-плану. Стратегія маркетингу та контролю ринку. Стратегія маркетингу: на який з типів маркетингового підходу орієнтується фірма; на які специфічні властивості й переваги фірми будуть ураховані. Способи до опрацювання маркетингового підходу. Методи поширення та стимулювання збуту продукції. Маркетинговий бюджет.

### **Завдання до теми**

#### **Обговорення теоретичних питань**

1. Обґрунтування доцільності та обсягів витрат на маркетинг.
2. Взаємообумовленість стратегії маркетингу, витрат на маркетинг і кінцевих результатів ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.
3. Чи правильний розподіл витрат на маркетинг у таких пропорціях: 70 % – витрати на рекламу; 25 % – витрати на заходи зі стимулювання збуту; 5 % – витрати на проведення маркетингових досліджень.
4. Переваги та недоліки типової форми відображення прогнозу продаж продукції (надання послуг)

### **Виконання навчальних завдань**

#### **Тести**

1. 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.
2. Що розуміють під комунікаційною політикою:
  - а) комплекс заходів щодо забезпечення інформованості споживачів та посередників, інших контактних аудиторій про підприємство або його товари з метою просування товарів;
  - б) системний процес, який передбачає оцінювання маркетингових можливостей і ресурсів, визначення цілей маркетингу і розробку плану їх реалізації, упровадження і контролю;
  - в) письмовий документ, або проект, який описує впровадження і контроль

маркетингової діяльності організації, пов'язаної з конкретною маркетинговою стратегією?

3. План збуту – це:

- а) уміння так розподілити і організувати такі ресурси, щоб нав'язати конкурентам час, місце та умови боротьби, які збігаються з власними силами;
- б) письмовий документ, або проект, який описує упровадження і 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.

4. Що не входить до переліку пунктів розділу «План маркетингу»:

- а) ціноутворення;
- б) схема розповсюдження товарів;
- в) методи стимулювання збуту;
- г) організація післяпродажного обслуговування клієнтів;
- д) формування громадської думки про підприємство та його товар;
- е) правильні всі варіанти?

5. До якого пункту плану маркетингу належить дизайнова стратегія?

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

6. Установлюючи 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 і збалансувати маркетинг-мікс.

7. Скільки основних етапів має стратегія маркетингу:

- а) 5;
- б) 4;
- в) 6;
- г) 1?

8. Розроблення політики підтримки продукції підприємства передбачає:

- а) розроблення політики знижок;
- б) вибір способів організації рекламної компанії;

- в) розв'язання проблеми сервісного обслуговування продукції;
- г) усі відповіді правильні.

9. Цінову стратегію проникнення на ринок використовують:

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

10. Альтернативними варіантами стратегії ціноутворення під час розроблення бізнес-плану є:

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

### **Теми рефератів**

1. Процес планування та формування маркетингової стратегії.
2. Методичні засади сегментування і позиціонування підприємства та його продукції на ринку.
3. Управління інструментами маркетингу.
4. Стратегія розподілу продукції підприємства та управління каналами збуту.
5. Основні показники та інформаційна база розрахунку плану маркетингу.
6. Прогнозні моделі реалізації товарів та їх відображення у плані маркетингу.
7. Обґрунтування плану реалізації товарів ресурсним потенціалом та його використання в плані маркетингу.

### **Контрольні питання**

1. Яка основна мета та цілі розробки розділу «Маркетинг-план»?
2. На які основні питання слід надати відповіді у розділі «Маркетинг-план»?
3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу «Маркетинг-плану».
4. Надайте визначення сутності поняття маркетингова стратегія та наведіть декілька її типів.
5. Яку інформацію слід навести про товарну та асортиментну політику підприємства?
6. Яку характеристику у розділі «Маркетинг-план» слід навести щодо опису каналів збуту продукції підприємства?
7. Які існують способи визначення бюджету витрат на маркетинг? Наведіть приклад складання таблиці бюджету витрат на рекламу.
8. Яким є можливий розподіл бюджету витрат на маркетинг?
9. Наведіть приклад та охарактеризуйте табличну форму для прогнозування обсягів продаж продукції (надання послуг)?

**Література:** [1, с. 94–110; 2, с. 87–96; 4, с. 47–55; 9, с. 114–122].

## **Практична робота № 7**

### **Розділ бізнес-плану «Виробничий план»**

**Мета:** ознайомитися зі структурою виробничого плану; інформацією, яку необхідно включати у різні підрозділи виробничого плану; найзручніші способи викладання матеріалу у виробничому плані.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Головне завдання та складові виробничого плану. Розроблення виробничого плану починається зі складання переліку основних виробничих операцій або інших робочих процесів, послідовне виконання яких і забезпечує випуск готового продукту, тобто з опису технологічного процесу виготовлення продукції.

#### **Завдання до теми**

##### **Обговорення теоретичних питань**

1. Переваги та недоліки табличних форм, які використовуються у розділі «Виробничий план».
2. Доцільність застосування методів установлення норм ресурсного забезпечення бізнес-проекту.
3. Інформаційна база планування потреби у ресурсному забезпеченні.
4. Переваги та недоліки методів планування потреби в основних фондах.
5. Переваги та недоліки методів планування потреби в оборотних активах.
6. Переваги та недоліки методів планування потреби у персоналі.
7. Методика планування індикативних обмежень обсягів господарської діяльності підприємства.

#### **Виконання навчальних завдань**

##### **Тести**

1. Виберіть правильну та повну мету розробки 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, якості та у відповідний час;
  - г) обґрунтувати максимальну кількість продукції (послуг), яку може виготовити (надати) підприємство.
2. Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу «Виробничий план»:
  - а) обґрунтування потреби у матеріально-технічній базі;
  - б) планування виробничої потужності;

- в) розподіл витрат на умовно-постійні та умовно- змінні;
- г) установлення ціни на продукцію (послуги).

3.Що є основним ресурсним обмеженням у розділі «Виробничий план»:

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

4.Потребу підприємства (проекту) в основних виробничих фондах розраховують:

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

5.Норматив оборотних активів у виробничих запасах розраховують:

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

6.Визначте потребу підприємства (проекту) у робітниках за такими даними: для робітників передбачено 4 робочих місця; час роботи підприємства – 12 год. на день; норма підготовчо-заключного часу робітника – 1 год.; нормативний робочий час одного 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 складає 0,96.

- а) 8 осіб;
- б) 12 осіб;
- в) 4 особи;
- г) 10 осіб.

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

а) множенням фактичної торгової площі підприємства на найбільше значення (серед конкурентів) обсягу товарообороту, який припадає на 1 кв. м торгової площі;

б) діленням обсягу товарообороту підприємства на його торгову площу;

в) діленням загального товарообороту в галузі на загальну торгову площу галузі;

г) множенням фактичної торгової площі галузі на середні по галузі обсяги товарообороту, який припадає на один кв. м торгової площі та діленням отриманого значення на кількість підприємств у галузі.

8. За якими складовими слід визначати потребу у матеріально-технічній базі підприємства в межах розділу «Виробничий план»:

а) будівлі і споруди; транспортні засоби; інші основні фонди;

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

в) будівлі і споруди; машини і обладнання; сировина та матеріали;

г) основні фонди та оборотні активи?

9. Яким буде беззбитковий обсяг виробництва продукції за таких 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.

10. Якою буде сума цільового прибутку підприємства, якщо показники рентабельності конкурентів у зоні діяльності підприємства складають 8 %; собівартість виробництва – 2 млн грн. Потреба у капіталізації складає 50 тис. грн. Частка чистого прибутку для виробничого розвитку – 50 %:

а) 950 000 грн.;

б) 500 000 грн.;

в) 60 000 грн.;

г) 30 000 грн.

### **Теми рефератів**

1. Технологія виробничого процесу (процесу надання послуг), контроль якості технологічного процесу, виробнича програма підприємства.

2. Система матеріально-технічного забезпечення на підприємстві.

3. Виробнича потужність та виробнича програма підприємства.

4. Теоретико-методичні засади організації виробництва.

5. Методика нормування ресурсного забезпечення підприємства.

6. Обґрунтування виробничої потужності об'єкта бізнес-планування.

7. Обґрунтування потреби об'єкта бізнес-планування

матеріальними ресурсами.

#### 8. Моделювання окремих показників розділу «Виробничий план».

#### **Контрольні питання**

1. Які складові виробничого плану? Від чого залежить його структура?
2. Що таке виробнича потужність?
3. У чому полягає завдання виробничого плану?
4. Що таке виробнича програма?
5. Як вибирають місце розташування підприємства?
6. Яка різниця між поняттями мікро- та макророзташування?
7. На що орієнтується підприємство під час вибору технології?
8. На основі чого визначається потреба в матеріальних ресурсах?
9. Які питання розглядають у заключній частині виробничого плану?
10. Про що свідчить показник мінімального рентабельного розміру виробництва?

*Література:* [1, с. 111–124; 7, с. 101–112; 12, с. 136–154; 16, с. 40].

### **Практична робота № 8**

#### **Розділ бізнес-плану «Планування організації діяльності фірми»**

**Мета:** визначити для чого розробляється організаційний план і яка послідовність етапів його опрацювання; розглянути основні чинники, що впливають на вибір організаційно-правової форми бізнесу; принципи визначення потреб фірми в персоналі; яку конкретно інформацію про власників і ключових менеджерів фірми слід навести в бізнес-плані.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Цілі та структура організаційного плану. Зміст основних розділів організаційного плану. Чинники, що впливають на вибір організаційно-правової форми бізнесу. Принципи визначення потреб фірми в персоналі. Система мотивації персоналу. Інформація про власників і ключових менеджерів фірми.

#### **Завдання до теми**

#### **Обговорення теоретичних питань**

1. Переваги та недоліки організаційно-правових форм підприємств в Україні.
2. Доцільність прийняття рішення про застосування спрощеної системи оподаткування або нетрадиційних (змішаних) організаційно-правових форм бізнесу. Відображення цієї інформації у бізнес-плані.
3. Джерела інформації щодо нормативно-правової бази підприємництва та правил проходження дозвільних процедур в Україні.
4. Переваги та недоліки типів організаційних структур управління. Доцільність їх вибору залежно від виду діяльності підприємства.

5. Доцільність складання календарного плану-графіка реалізації проекту (до моменту початку його реалізації).

### **Виконання навчальних завдань**

#### **Тести**

1. Виберіть правильну та повну мету розробки розділу «Організаційний план»:

- а) обґрунтувати вибір форми організації підприємницького проекту та довести, що управлінський персонал спроможний його реалізувати;
- б) обґрунтувати витрати підприємства на систему організації управління ним;
- в) обґрунтувати потребу підприємницького проекту у його комплексній та системній організації;
- г) обґрунтувати, яка організація здійснюватиме реалізацію підприємницького проекту.

2. Який з наведених етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу «Організаційний план»:

- а) обґрунтування потреби в організаційно-правовій формі підприємства;
- б) обґрунтування потреби в управлінському персоналі;
- в) вибір організаційної структури управління;
- г) розробка календарного плану-графіка реалізації проекту?

3. Яку з наведених нижче типів організаційних структур управління найбільш доцільно вибрати для підприємства, яке матиме представництва у всіх регіонах України:

- а) матрична;
- б) дивізійна;
- в) лінійно-функціональна;
- г) лінійна?

4. Чинником, який визначає вид організаційної структури управління є:

- а) стиль керівництва;
- б) наявність фінансових ресурсів;
- в) особливості виробництва;
- г) рівень ризикованості бізнесу?

5. Розрахуйте узагальнювальний показник оцінювання організаційної структури управління підприємством за такими даними: питомі витрати на управління складають 100 грн/осіб; загальна чисельність персоналу – 25 осіб; частка управлінського персоналу – 20 %; фондоддача основних фондів – 1 тис. грн.; фондоозброєність персоналу – 40 грн/осіб:

- а) 1,0; б) 1,09; в) 0,99; г) 0,09.

6. Яку з організаційно-правових форм підприємства найбільш доцільно вибрати за умови необхідності розмежування рівня відповідальності засновників за результати функціонування підприємства:

- а) акціонерне товариство;
- б) публічне акціонерне товариство;
- в) товариство з обмеженою відповідальністю;
- г) приватне акціонерне товариство?

7. Виберіть відповідь, яка найбільше характеризує потребу у складанні матриці управлінських можливостей:

- а) існує потреба у залученні на підприємство зовнішніх консультантів;
- б) існує потреба визначити рівень ефективності управління підприємством (проектом);
- в) існує потреба розробки організаційної структури управління підприємством (проектом);
- г) існує потреба навести професійно- кваліфікаційну характеристику управлінського персоналу підприємства.

8. Важливим інструментом організаційного плану, який пов'язує основні етапи реалізації бізнес-проекту з капіталовкладеннями, є:

- а) організаційно-методична карта;
- б) сценарний план проекту;
- в) алгоритм етапів бізнес-проекту;
- г) календарний план-графік реалізації проекту.

9. Виберіть відповідь, яка найбільше характеризує питання, на які дає відповідь складання матриці «Календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації)»:

- а) зміст етапів основних робіт по проекту; план реалізації кожного етапу; термін від початку реалізації проекту до його завершення;
- б) зміст етапів основних робіт за проектом; терміни та період реалізації етапів; загальна тривалість робіт з підготовки проекту; вартість кожного етапу; необхідні капіталовкладення за місяцями реалізації проекту;
- в) перелік етапів основних робіт за проектом та їх вартість;
- г) зміст етапів основних робіт за проектом і місяці, у яких вони повинні бути виконані.

10. Яка інформація з організаційного плану переноситься у розділ бізнес-плану, який розробляється наступним згідно з логікою розробки обов'язкових розділів цього документа:

- а) загальна вартість робіт з таблиці «Календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації)»;
- б) загальна сума витрат на оплату праці управлінського персоналу;
- в) ризики реалізації проекту, пов'язані з процесами організації управління підприємством (проектом);

г) форма власності та організаційно-правова форма підприємства?

### **Теми рефератів**

1. Формування політики планування управлінського персоналу підприємства (реалізації підприємницького проекту).
2. Теоретичні засади управління підприємством.
3. Основи підприємницької діяльності: створення підприємства та започаткування бізнесу.
4. Види підприємств в Україні.
5. Нормативно-правова база ведення підприємницької діяльності в Україні.
6. Система управління об'єктом бізнес-планування та її відображення в організаційному плані.
7. Взаємозв'язок показників організаційного та виробничого планів у системі бізнес-планування.

### **Контрольні питання**

1. Яка основна мета та цілі розробки розділу «Організаційний план»?
2. На які основні питання слід надати відповіді у розділі «Організаційний план»?
3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу «Організаційний план».
4. Якими є можливі додаткові питання, які слід висвітлити у розділі «Виробничий план»?
5. Що таке організаційна структура управління, якими є її основні типи? Охарактеризуйте їх.
6. Яка послідовність розробки проекту організаційної структури управління підприємством (реалізацією проекту)?
7. Які ви знаєте показники оцінювання та засади побудови організаційної структури управління?
8. Які питання слід висвітлити в організаційному плані, характеризуючи потребу у ключовому управлінському персоналі?
9. У чому полягає потреба складання матриці управлінських можливостей підприємства? Охарактеризуйте її.
10. Що таке календарний план-графік основних етапів робіт щодо підготовки до реалізації проекту? Як він складається та на які питання відповідає?

**Література:** [1, с. 125–138; 14, с. 156–169; 18, с. 126].

## **Практична робота № 9** **Оцінювання ризиків у бізнес-плануванні**

**Мета:** визначити сутність поняття підприємницького ризику та види можливих ризиків; надати оцінку ступеня ризику та способів реагування на небезпеки й загрози бізнесу; обґрунтувати концепцію управління ризиками; які існують способи зменшення ризику в підприємницькій діяльності.

## **Короткі теоретичні відомості**

Поняття та класифікація ризиків. Види ризиків та причини їх виникнення. Методологія виявлення та аналізу ризиків. Ідентифікація ризиків та їх економічне оцінювання. Принципи оцінювання ризиків. Кількісний та якісний аналіз ризиків. Методи кількісного оцінювання ризиків. Особливості фінансового, валютного та комерційного ризику. Фінансові рішення в умовах ризику. Концепція управління ризиками. Зміст і порядок розробки плану запобігання ризикам. Заходи для нейтралізації або мінімізації негативних наслідків можливих ризиків.

### **Завдання до теми**

#### **Обговорення теоретичних питань**

1. Надайте декілька визначень, які сукупно характеризують поняття ризику реалізації підприємницького проекту.
2. Перелічіть найбільш типові ризики (ускладнення), характерні для фінансово-господарської діяльності підприємства.
3. Наведіть найбільш типові ознаки класифікації ризиків реалізації підприємницького проекту.
4. У чому відмінність між чистими та спекулятивними ризиками?
5. Якими є найбільш типові ризики, пов'язані з відносинами підприємства з його контрагентами?
6. Перелічіть зовнішні та внутрішні (за впливом) ризики функціонування підприємства. Який їх зміст?
7. Якими можуть бути втрати підприємства внаслідок негативного впливу ризиків?
8. У чому полягає кількісне, а у чому якісне оцінювання рівня ризику?
9. Перелічіть методи оцінювання ризику, охарактеризуйте їх зміст.
10. Якою є методика аналізу так званого систематичного ризику господарської діяльності підприємства?
11. Обґрунтуйте зміст і методику урахування невизначеності у діяльності підприємства, яка базується на використанні теорії нечітких множин.
12. Перелічіть та обґрунтуйте способи зменшення рівня (усунення) ризику функціонування підприємства.
13. Які існують способи зниження рівня ризику реалізації підприємницьких проектів?

### **Виконання навчальних завдань**

#### **Тести**

1. Виберіть визначення, яке найбільшою мірою відображає визначення суті поняття ризик:
  - а) можливість одержання фінансових втрат через низькі показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства;
  - б) утрата майна та грошових коштів підприємства внаслідок настання форс-мажорних обставин;
  - в) відхилення результатів фінансово-господарської діяльності

підприємства від планових показників через умови ринкової конкуренції, державного регулювання та інші чинники внутрішнього та зовнішнього середовища;

г) відхилення показників фінансово-господарської діяльності підприємства від запланованих через неврахування вимог державного регулювання та чинників внутрішнього і зовнішнього по відношенню до підприємства характеру.

2. Можливість виникнення несприятливої події, яка призводить до фінансових та інших втрат, називають:

- а) невизначеністю;
- б) форс-мажором;
- в) дисконтуванням;
- г) ризиком.

3. Серед наведених нижче ризиків оберіть, який не відповідає групі ризиків, пов'язаних з відносинами з контрагентами:

- а) податковий ризик;
- б) ризик несплати заборгованості;
- в) ризик незавершення будівництва;
- г) ризик недосконалої маркетингової політики.

4. Загалом кількісно ймовірність виникнення ризику можна розрахувати:

- а) як добуток кількості випадків настання втрат фінансових результатів на кількість подій, які досліджувалися;
- б) як відношення суми добутків можливих фінансових результатів на ймовірність їх настання до кількості подій;
- в) як середньоквадратичне відхилення максимальних і мінімальних значень фінансових результатів підприємства;
- г) діленням максимально можливого фінансового результату підприємства до найгіршого результату.

5. Які з наведених нижче показників не належать до показників рівня ризику:

- а) середньоквадратичне відхилення;
- б) коефіцієнт варіації;
- в) коефіцієнт систематичного ризику;
- г) коефіцієнт максимального ризику?

6. Ризик, обумовлений зовнішніми стосовно підприємства чинниками та який залежить від діяльності конкретного підприємства чи галузі, називають:

- а) суб'єктивним;
- б) об'єктивним;
- в) систематичним;
- г) макроекономічним.

7. До якого методу оцінювання ризиків належить метод, який є наочною ілюстрацією впливу окремих вихідних чинників на кінцевий результат функціонування підприємства, основним недоліком якого є передумова про розгляд зміни кожного чинника ізольовано:

- а) метод коригування норми дисконту;
- б) метод достовірних еквівалентів;
- в) аналіз чутливості;
- г) метод Монте-Карло?

8. До якого методу оцінювання ризиків належить метод, використовуваний у ситуаціях, коли прийняті в певний момент часу управлінські рішення залежать від рішень, прийнятих раніше, і у свою чергу визначають сценарії подальшого розвитку подій:

- а) метод коригування норми дисконту;
- б) метод дерева рішень;
- в) аналіз чутливості критеріїв ефективності;
- г) метод Монте-Карло?

9. Яка з перелічених 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?

10. Яка з наведених дій не належить до способів зменшення ризику функціонування підприємства:

- а) передача частини ризику стратегічним підрозділам підприємства;
- б) підвищення якості роботи у сфері управління підприємством;
- в) самострахування;
- г) хеджування?

### **Теми рефератів**

1. Об'єктивна необхідність урахування ризиків під час розробки бізнес-плану створення нового підприємства. Чинники, які обумовлюють її більшу актуальність для малих підприємств.

2. Характеристика зовнішніх стосовно підприємства ризиків його функціонування.

3. Методи оцінювання рівня ризику реалізації підприємницького проекту.

4. Взаємообумовленість впливу та доцільність реалізації заходів з мінімізації впливу ризиків залежно від стадії життєвого циклу функціонування підприємства.

5. Характеристика етапів ефективної системи управління ризиками

підприємства.

6. Економічна необхідність оцінювання та мінімізації ризиків бізнес-проекту.

### **Контрольні питання**

1. Яке з тверджень, на вашу думку, правильне: «Ризик впливає на обсяги господарської діяльності підприємства» чи «Ризик визначає кінцевий результат ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства»?

2. Рівень впливу яких з видів ризиків є найвагомішими?

3. Переваги та недоліки методів оцінювання рівня ризику підприємства.

4. Доцільність створення відділу системи управління ризиками реалізації підприємницьких проектів.

5. Доцільність витрат на страхування як способу зниження ризиків підприємства. Гранично допустимий рівень витрат підприємства на страхування ризиків.

6. Вплив інфляції на методику оцінювання рівня ризику функціонування (реалізації проектів) підприємства.

*Література:* [1, с. 140–158; 5, с. 147–159; 18, с. 125; 20, с. 101].

### **Практична робота № 10**

#### **Розділ бізнес-плану «Планування витрат та розробка фінансового плану»**

**Мета:** ознайомитися з особливостями розроблення фінансового плану порівняно з іншими розділами бізнес-плану; визначити, у якій послідовності та за допомогою яких інструментів складається план доходів і видатків; для чого і як опрацьовується план грошових надходжень і виплат; зміст і методику розроблення планового балансу; за допомогою яких інструментів здійснюється фінансовий аналіз підприємницького проекту.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Оцінювання передпочаткових витрат. Перелік витрат для запуску компанії (проекту). Експлуатаційні витрати. Концепція умовно-змінних та умовно-постійних витрат. Кошторис. Розподіл непрямих витрат. Калькулювання собівартості. Зміст статей витрат для розрахунку прибутковості. Зміст і технологія розробки фінансового плану. Стратегічні засади фінансування. Ключові таблиці фінансового плану: план доходів та витрат, план грошових потоків, прогнозний баланс. Розрахунок точки беззбитковості. Розрахунок очікуваних фінансових коефіцієнтів. Показники ефективності у фінансовому плані. Підходи до вибору альтернативних бізнес-планів.

## **Завдання до теми**

### **Обговорення теоретичних питань**

1. Взаємозв'язок фінансового плану та попередніх розділів бізнес-плану у контексті формування інформаційного поля фінансового плану.
2. Переваги та недоліки джерел залучення фінансових ресурсів на підприємство.
3. Джерела залучення фінансових ресурсів: вплив на зміст та структуру бізнес-плану, зокрема на фінансові показники.
4. Доцільність розробки табличних форм фінансового плану. Період планування фінансових коефіцієнтів і розрахунків у табличних формах.
5. Інформаційна база планування критичних обмежень обсягів господарської діяльності підприємства.
6. Фінансове планування на підприємстві.
  7. Розробка стратегії та фінансового плану підприємства.
  8. Розрахунок фінансових показників інвестиційного проекту.

### **Виконання навчальних завдань**

#### **Тести**

1. Виберіть правильну та повну мету розробки розділу «Фінансовий план»:
  - а) визначити суму чистого прибутку підприємства на кінець планового періоду;
  - б) скласти баланс підприємства на увесь період реалізації підприємницького проекту;
  - в) визначити суму фінансових ресурсів, необхідних для реалізації проекту;
  - г) визначити термін окупності інвестицій по проекту та обґрунтувати основні показники його ефективності.
2. Який з наведених етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу «Фінансовий план»:
  - а) розробка плану руху грошових коштів;
  - б) розрахунок плану витрат за проектом;
  - в) розрахунок показників-індикаторів обсягів господарської діяльності; г) розробка планового балансу?
3. Яку з таблиць не доцільно включати до табличних форм фін плану:
  - а) план руху грошових коштів;
  - б) план чистого доходу;
  - в) прогноз продаж;
  - г) проектний баланс?
4. У чому полягає відмінність планового балансу від традиційного бухгалтерського:
  - а) розробляється відразу на увесь період планування;
  - б) складається лише за фінансовими показниками;

- в) дає відповідь на питання щодо фінансової ефективності проекту;
- г) містить три розділи?

5. Дисконтування використовують для:

- а) приведення вартості теперішніх доходів до майбутнього часу;
- б) приведення вартості майбутніх доходів до теперішнього часу;
- в) покращення показників фінансової ефективності проекту;
- г) визначення термінів реалізації проекту.

6. 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?

7. 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.

8. 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.

9. З використанням якої з формул можна розрахувати обсяг реалізації продукції підприємства, за якого досягається беззбитковість його діяльності:

- а)  $\text{Прибуток} / (\text{ціна} - \text{постійні витрати} - \text{змінні витрати})$ ;
- б)  $\text{постійні витрати} / (\text{ціна} - \text{змінні витрати})$ ;
- в)  $\text{постійні витрати на одиницю продукції} / (\text{ціна} - \text{змінні витрати})$ ;
- г)  $\text{ціна} - \text{постійні витрати} - \text{змінні витрати на одиницю продукції} = 0$ .

10. Виберіть відповідь, яка найбільше характеризує роботу з перевірки бізнес-плану:

- а) експертиза обов'язкових розділів бізнес-плану та його оформлення;
- б) експертиза проекту щодо його новизни та перспективності бізнес-ідеї;
- в) експертиза планового документа та експертиза бізнес-ідеї;
- г) експертиза документа щодо відповідності вимогам банків.

### **Теми рефератів**

1. «Фінансовий план» – основний розділ бізнес-плану.
2. Методика оцінювання ефективності та доцільності реалізації підприємницьких проектів.
3. Обґрунтування змісту і структури табличних форм фінансового плану.
4. Класифікація джерел залучення та видів інвестицій.
5. Графічна інтерпретація розрахунків фінансового плану.
6. Методика проведення презентації бізнес-плану

### **Контрольні питання**

1. Яка основна мета та цілі розробки розділу «Фінансовий план»?
  2. На які основні питання слід надати відповіді у розділі «Фінансовий план»?
  3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу «Фінансовий план».
  4. Наведіть класифікацію загальних витрат (інвестицій) за проектом.
  5. Охарактеризуйте табличну форму подання загальних інвестицій за проектом.
  6. Які є можливі джерела залучення фінансових ресурсів на підприємство?
  7. Назвіть основні табличні форми фінансового плану та обґрунтуйте потребу у їх складанні.
  8. Наведіть приклади складання таблиць «Рух грошових коштів» і «Відомість чистого доходу підприємства».
  9. У чому полягає специфіка планового балансу бізнес-плану порівняно з традиційним бухгалтерським балансом?
  10. На які дві групи показників поділяють коефіцієнти фінансової оцінки підприємницького проекту?
  11. Які фінансові показники характеризують ліквідність і платоспроможність підприємства? Поясніть методику їх розрахунку та критичні значення.
  12. Які фінансові показники характеризують доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проекту? Поясніть методику їх розрахунку та критичні значення.
  13. Який економічний зміст точки беззбитковості? Охарактеризуйте методику її розрахунку.
  14. Які існують цілі проведення презентації бізнес-плану?
  15. За якими напрямками здійснюють перевірку бізнес-плану?
  16. Які існують аспекти експертизи бізнес-плану як документа?
  17. На які питання має надати відповідь перевірка бізнес-ідеї?
- Література:** [1, с. 160–176; 2, с. 160–172; 3, с. 99–106; 9, с. 238–241; 18, с. 85; 20, с. 71].

## **Практична робота № 11**

### **Експертиза бізнес-плану**

**Мета:** ознайомитися з чинниками, що приваблюють кредиторів та інвесторів до фінансування та співробітництва; визначити, який саме розділ бізнес-плану піддається експертизі; з'ясувати основні способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану.

### **Короткі теоретичні відомості**

Методологічні засади експертизи бізнес-плану. Об'єктивна необхідність, цілі й види експертизи бізнес-планів. Сутність і складові елементи найпоширеніших методик проведення експертизи. Основні принципи та технології діагностики соціально-економічної доцільності бізнесових проєктів.

Критерії оцінювання якості обґрунтування бізнес-плану та його розділів. Система експертних критеріїв оцінювання рівня якості розділів «Дослідження ринку та прогноз збуту. Продукт (послуги) і ринок», «Маркетинг-план», «Виробничий план», «Організаційний план», «Планування витрат та фінансовий план», «Оцінювання ризиків», «Загальна експертиза бізнес-проєкту».

### **Завдання до теми**

#### **Обговорення теоретичних питань**

1. Оцінювання впливу зовнішніх чинників на виробничі параметри бізнесу
2. Складові концепції управління ризиками в бізнесі.
3. Характерні вимоги міжнародних фінансових організацій до складання бізнес-планів.
4. Захист продукції фірми патентами, свідоцтвами, товарним знаками, збереження комерційних таємниць.
5. Порядок і етапи проведення сертифікації продукції.
6. Особливості складання бізнес-плану санації підприємства.
7. Вибір способу започаткування бізнесу та чинники впливу.
8. Вимоги венчурних компаній до бізнес-планів інноваційних проєктів.

### **Виконання навчальних завдань**

#### **Тести**

1. Альтернативні плани складаються для:
  - а) своєчасного реагування та негативні наслідки ризикової діяльності;
  - б) визначення ступеня ризику в даному бізнесі;
  - в) усунення причин виникнення ризиків;
  - г) своєчасного реагування та негативні наслідки ризикової діяльності.

2. Як впливатиме наявність виробничого ризику на зміну точки беззбитковості:

- а) ризик впливатиме на збільшення постійних витрат, збільшуючи беззбитковий обсяг виробництва;

- б) ризик впливатиме на збільшення ціни, зменшуючи беззбитковий обсяг виробництва;
- в) ризик впливатиме на зменшення змінних витрат;
- г) ризик впливатиме на збільшення постійних витрат, збільшуючи беззбитковий обсяг виробництва?

3. Який метод кількісної оцінювання міри ризику може використовуватися за наявності значного обсягу аналітично-статистичної інформації, що уможливорює визначення ступеня ризику через величину середньоквадратичного відхилення від очікуваних показників:

- а) метод аналізу доцільності витрат;
- б) метод експертного оцінювання;
- в) метод аналогій;
- г) статистичний метод?

4. Самострахування доцільно використовувати за таких умов:

- а) якщо втрати можливі внаслідок виникнення ризикової ситуації;
- б) якщо ймовірність збитків надзвичайно мала;
- в) коли фірма має велику кількість однотипного устаткування; якщо вартість майна, що страхується, відносно невелика порівняно з майновими параметрами бізнесу в цілому.

5. До методів кількісного оцінювання міри ризику, які використовуються під час складання бізнес-плану, належать:

- а) статистичний метод;
- б) метод аналізу доцільності витрат;
- в) метод експертного оцінювання;
- г) аналіз чутливості.

6. План доходів і витрат фірми складається для:

- а) характеристики результатів майбутньої діяльності фірми огляду її прибутковості;
- б) визначення періодів, коли фірма відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;
- в) визначення суми коштів, які необхідно запозичити в плановому періоді;
- г) характеристики цільового призначення грошових коштів.

7. Результати аналізу чутливості викладаються в такому розділі бізнес-плану:

- а) «Маркетинг-план»;
- б) «Організаційний план»;
- в) «Оцінювання ризиків»;
- г) «Фінансовий план».

8. Фінансові коефіцієнти в бізнес-плані розраховуються для:

- а) визначення потреб фірми у фінансових ресурсах;
- б) визначення ступеня ризику інвестування коштів;
- в) розрахунків точки беззбитковості;
- г) оцінювання фінансової ефективності вкладання коштів у даний проект.

9. Чистий потік готівки – це:

- а) різниця між готівковими коштами на початок місяця і загальною сумою всіх платежів фірми за місяць;
- б) сума готівкових коштів на початок місяця і загальних грошових надходжень за цей місяць;
- в) різниця між загальною сумою всіх грошових надходжень і загальною сумою всіх платежів;
- г) різниця між готівковими коштами на початок місяця і загальною сумою всіх платежів фірми за місяць.

10. Аналіз чутливості – це:

- а) оцінювання умов і термінів повернення інвесторам вкладених коштів та їх можливих доходів;
- б) аналіз найбільш імовірних типів ризиків у бізнесі;
- в) дослідження еластичності попиту на продукцію фірми;
- г) перевірка достовірності базових припущень.

### **Теми рефератів**

1. Загальна характеристика обґрунтування та експертизи бізнес-проектів.
2. Обґрунтування доцільності бізнес-проекту.
3. Основні форми організаційної структури бізнес-проектів.
4. Загальні способи до планування і контролю бізнес-проектів.
5. Структуризація бізнес-проекту.
6. Сітьове і календарне планування бізнес-проекту.
7. Планування ресурсів, витрат і бізнес-проектного бюджету.

### **Контрольні питання**

1. Яка основна причина технології розробки бізнес-плану реорганізації підприємства? Охарактеризуйте технологію розробки бізнес-плану диверсифікації діяльності підприємства.
2. Наведіть класифікацію загальних витрат (інвестицій) за проектом.
3. Охарактеризуйте табличну форму подання загальних інвестицій за проектом. Які можливі джерела залучення фінансових ресурсів на підприємство?
4. Назвіть основні методики проведення експертизи бізнес-планів та їх суть.
5. Наведіть приклади програмних засобів розробки бізнес-планів. Які вимоги до них висувають?
6. У чому полягає специфіка оцінювання сприятливих зовнішніх

можливостей та загроз для бізнесу, сутність SWOT-аналізу?

**Література:** [1, с. 160–176; 2, с. 160–172; 3, с. 99–106; 9, с. 238–241; 18, с. 74; 20, с. 71].

## **Практична робота № 12**

### **Презентація бізнес-плану**

**Мета:** ознайомлення зацікавлених сторін із стартовим бізнесом; демонстрація сутності підприємницької ідеї, ділових якостей підприємця та менеджерів фірми; установлення взаємовигідних партнерських зв'язків із кредиторами та інвесторами.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Завдання презентації. Організація презентації. Структура презентації. Методи підвищення ефективності презентації: попереднє ознайомлення учасників. Форма проведення презентації. Наочні матеріали та їх використання. Формулювання пропозиції потенційним інвесторам і кредиторам. Вимоги конфіденційності.

#### **Завдання до теми**

##### **Обговорення теоретичних питань**

1. Способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану та його розділів.
2. Розглянути PR-технології під час презентації бізнес-плану, значення PR-заходів для пошуку інвесторів.
3. Навчитися презентувати бізнес-ідею потенційному інвесторові, правильно розповісти про бізнес-проект з усіма аргументами на його користь.
4. З'ясувати цілі та завдання презентації бізнес-плану та основні способи підвищення її ефективності. Дізнатися про чинники, що приваблюють кредиторів та інвесторів до фінансування та співробітництва.
5. Презентація самостійно розроблених бізнес-планів та їх захист.

#### **Виконання навчальних завдань**

##### **Тести**

1. До питань, які охоплює презентація бізнес-плану, належать:
  - а) підприємство та його продукція;
  - б) власники підприємства;
  - в) умови і терміни повернення коштів кредиторам та інвесторам;
  - г) маркетингова стратегія підприємства;
  - д) відповіді а, в, г правильні;
  - е) усі відповіді правильні.
2. Що з переліченого не належить до способів підвищення ефективності презентації бізнес-плану:
  - а) попереднє ознайомлення з бізнес-планом учасників презентації;
  - б) вдаліший вибір форми проведення презентації та методів установлення контактів з учасниками презентації;

- в) незначне використання наочного матеріалу;
- г) наголошування на ключових питаннях пропонованого бізнесу та компетенції команди менеджерів?

3. Презентація бізнес-плану спрямована на:

- а) кредиторів; б) інвесторів; в) страхові компанії;
- г) бізнес-центри; д) фонди зайнятості; є) органи державної влади;
- ж) усі відповіді правильні.

4. Тривалість презентації бізнес-плану в середньому складає:

- а) понад 45 хвилин; б) не більше ніж 2 години;
- в) приблизно 20 хвилин.

5. Експертиза бізнес-плану – це:

- а) його публічне оцінювання для презентації зацікавленим особам;
- б) діагностика досягнення поставлених стратегічних цілей.

6. Проводити презентацію бізнес-плану повинен:

- а) керівник (підприємець) особисто;
- б) будь-хто з менеджерів підприємства;
- в) секретар референт керівника підприємства.

7. Презентація бізнес-плану проводиться для:

- а) ознайомлення зацікавлених юридичних і фізичних осіб з новим бізнесом;
- б) налагодження партнерських відносин з потенційними інвесторами;
- в) усі відповіді правильні.

8. До ключових моментів, які варто розглянути на презентації бізнес-плану, належать:

- а) відомості про основні техніко-експлуатаційні параметри необхідного устаткування;
- б) характеристика команди, яка реалізовуватиме бізнес-план;
- в) розгляд складу операційних витрат підприємства;
- г) пояснення способів повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів.

9. Для інвесторів-акціонерів у бізнес-плані найважливішими є питання:

- а) ризикованості фінансування (так/ні);
- б) спроможності підприємства регулярно сплачувати проценти за користування позиками (так/ні);
- в) можливості зміцнення позиції підприємства на ринку (так/ні);
- г) фізичних параметрів продукту бізнесу (так/ні);
- д) перспектив прибутковості даного бізнесу-проекту (так/ні).

10. Кредитори, вивчаючи бізнес-план, передусім за все цікавляться:

- а) регулярністю виплати процентів за користування позикою;
- б) можливістю зміцнення позиції підприємства на ринку;
- в) можливістю зміни юридичного статусу підприємства;
- г) перспективами прибутковості цього бізнес-проекту;
- д) спроможністю підприємства повернути свої борги.

### **Теми рефератів**

- 1. Презентація самостійно розроблених бізнес-планів та їх захист.

### **Контрольні питання**

- 1. Які основні вимоги до оформлення бізнес-плану?
- 2. Що ви розумієте під презентацією бізнес-плану?
- 3. Яка мета здійснення презентації? Які основні завдання презентації?

Які питання доцільно подати під час презентації бізнес-плану?

**Література:** [1, с. 160–176; 2, с. 160–172; 3, с. 99–106; 9, с. 238–241; 18, с. 125; 20, с. 55].

## 2 ТЕСТИ ДО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ

### І змістовий модуль

1. У бізнес-плані викладається:

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

2. 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.

3. Бізнес-план складають у разі:

- а) створення підприємства;
- б) ліквідації підприємства;
- в) створенні нового виробництва;
- г) усі відповіді правильні.

4. До джерел внутрішньої інформації даних належать:

- а) дані бухгалтерського обліку та звітності;
- б) дані оперативного обліку та звітності;
- в) дані статистичного обліку та звітності;
- г) дані податкового обліку і звітності.

5. Виробнича інформація необхідна для:

- а) визначення потреби у фінансових ресурсах;
- б) вивчення технології виробництва певної продукції;
- в) визначення виробничої потужності підприємства на конкретну дату.

6. Роботу над бізнес-планом здійснюють у три стадії:

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

7. Предмет бізнесу необхідно розглядати з огляду на:

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

8. Стратегія – це:

- а) план управління підприємством, спрямований на закріплення його позицій, задоволення потреб і досягнення визначених цілей;
- б) дії та способи управлінського персоналу щодо досягнення встановлених показників діяльності;
- в) комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей;
- г) усі відповіді правильні;

9. Систематизоване визначення взаємоузгоджених довгострокових цілей та напрямів діяльності підприємства – це:

- а) поточне планування;
- б) стратегічне планування;
- в) правильної відповіді немає.

10. Мета існування підприємства, яка має бути досягнута у плановому періоді, називається:

- а) місією підприємства;
- б) ціллю діяльності підприємства;
- в) свій варіант.

11. Місія підприємства – це:

- а) кінцевий стан, якого підприємство сподівається досягти у певний момент у майбутньому;
- б) мета існування підприємства, яка має бути досягнута у плановому періоді.

12. Основною метою стратегічного планування є:

- а) швидка і адекватна реакція підприємства на зміну умов ринку, поведінку конкурентів, розвиток науково-технічного прогресу;
- б) визначення сприятливих можливостей і небезпеки для підприємства, а також ідентифікування ключових чинників успіху в цій сфері бізнесу;
- в) виявлення сильних і слабких сторін підприємства.

13. Визначення сприятливих можливостей і небезпеки, які загрожують фірмі, а також ідентифікування ключових чинників успіху в цій сфері бізнесу є метою:

- а) стратегічного планування;
- б) аналізу зовнішнього середовища;
- в) аналізу внутрішнього середовища.

14. Виявлення сильних і слабких сторін підприємства є метою:

- а) аналізу зовнішнього середовища;
- б) стратегічного планування;
- в) аналізу внутрішнього середовища.

15. Внутрішнє середовище підприємства – це:

- а) сукупність внутрішніх чинників підприємства, що визначають процеси його діяльності;
- б) сукупність чинників, які підприємець не може змінити, які об'єктивно складаються в середовищі функціонування підприємства.

16. Слабкі сторони підприємства – це:

- а) конкурентна позиція, що погіршується;
- б) переваги у сфері витрат;
- в) переваги у сфері конкуренції.

17. Які розділи не належать до розділів бізнес-плану:

- а) вступ;
- б) резюме;
- в) висновки;
- г) додатки?

18. Зміст і структура бізнес-плану залежить:

- а) від майбутніх інвесторів і кредиторів;
- б) від розмірів бізнесу і фінансових ресурсів;
- в) від специфіки сфери майбутнього бізнесу;
- г) усі відповіді правильні;
- д) правильні відповіді а) та б);
- е) правильні відповіді б) та в);
- є) правильних відповідей немає.

19. Що є стислою версією бізнес-плану:

- а) резюме;
- б) зміст;
- в) вступ;

20. На якій стадії розроблення бізнес-плану складається резюме:

- а) на початку;
- б) в середині;
- в) у кінці;
- г) після підписання угоди з інвесторами; д) можна взагалі не складати?

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

- а) виробничий план;
- б) маркетинг-план;
- в) галузь, фірма та її продукція;
- г) організаційний план?

22. У якому розділі бізнес-плану розкриваються питання організації раціональної системи управління кадрами, оцінюється кадровий потенціал і формуються заходи щодо його посилення:

- а) маркетинг-план;
- б) організаційний план;
- в) план щодо кадрів;
- г) виробничий план.

23. Загальний обсяг бізнес-плану може бути прийнятним, якщо він:

- а) не перевищує 10 сторінок;
- б) не перевищує 100 сторінок.

24. Яких принципів слід дотримуватися під час розробки бізнес-плану:

- а) неперервності;
- б) багатоваріантності;
- в) науковості;
- г) оптимальності;
- д) ритмічності;
- е) концентрації;
- є) збалансованості;
- ж) усі варіанти правильні.

25. Що передбачають правила технічного оформлення бізнес-плану:

- а) наявність титульної сторінки;
- б) наявність змісту;
- в) наявність вступу;
- г) наявність рецензії;
- д) наявність висновків;
- е) усі варіанти правильні?

26. Що може бути розміщено в додатках бізнес-плану:

- а) певні висновки за розділами;
- б) специфікації продукції;
- в) рекламні матеріали;
- г) аналіз таблиць;
- д) усі варіанти правильні;
- е) правильні відповіді а) та б);
- є) правильні відповіді б) та г)?

27. Конкурентоспроможність – це:

- а) змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладення капіталу, ринки збуту, джерела сировини;
- б) властивість товару, послуги суб'єкта ринкових відносин діяти на ринку нарівні з наявними там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин;

в) становище на ринку, за якого можливі ускладнення під час вступу в нього й виходу, обмежений доступ до інформації, обмежена кількість покупців і продавців.

28.Галузь – це:

- а) сукупність підприємств й організацій, для яких характерна спільність продукції, що випускається, технології виробництва, основних фондів і професійних навичок працівників;
- б) частина цільового ринку з однорідними вимогами споживачів до товару, виробленого постачальниками продукції, або за іншими ознаками;
- в) сукупність підприємств й організацій, які розташовані в одному регіоні.

29.Що не належить до переліку пунктів розділу «План маркетингу»:

- а) ціноутворення;
- б) схема розповсюдження товарів;
- в) методи стимулювання збуту;
- г) організація післяпродажного обслуговування клієнтів;
- д) формування громадської думки про підприємство та його товар;
- е) правильні всі варіанти?

30.До якого пункту плану маркетингу належить дизайнова стратегія?

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

31.Цінову стратегію проникнення на ринок використовують:

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

32.Альтернативними варіантами стратегії ціноутворення під час розроблення бізнес-плану є:

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

## II змістовий модуль

1. Виробничий план формується на підставі:
  - а) маркетингового плану;
  - б) фінансового плану;
  - в) плану зі збуту;
  - г) правильна відповідь не зазначена.
  
2. У заключній частині виробничого плану розглядають такі чинники:
  - а) інфляція;
  - б) поява нових технологій;
  - в) страхування підприємства.
  
3. Показник мінімального рентабельного розміру виробництва означає:
  - а) такий обсяг виробництва, за якого доходи від нього дорівнюють витратам;
  - б) максимальний обсяг виробництва, за якого доходи від нього більші за витрати;
  - в) мінімальний обсяг виробництва, за якого досягається окупність витрат.
  
4. Вибір оптимального обсягу виробництва здійснюється на підставі:
  - а) оцінки витрат;
  - б) оптимальних витрат ресурсів;
  - в) кривої попиту й визначається тим типом ринку, на якому діє фірма;
  - г) інших чинників.
  
5. Потреба в машинах і обладнанні має визначатися на підставі:
  - а) потужності заводу;
  - б) визначеної виробничої технології;
  - в) попиту і пропозиції;
  - г) обсягу виробництва.
  
6. Після вибору потужності і розроблення виробничої програми визначається потреба в:
  - а) людських ресурсах;
  - б) матеріальних ресурсах;
  - в) технічних ресурсах;
  - г) інформаційних ресурсах.
  
7. Потреба в матеріальних ресурсах визначається методом:
  - а) прямих розрахунків;
  - б) розрахунків на підставі екстраполяції;
  - в) розрахунків на підставі скоригованої екстраполяції;
  - г) поточного планування.

8. 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.

9. Організаційна структура підприємства відображає:

- а) хто і чим буде займатися;
- б) взаємодію всіх служб;
- в) координацію і контроль діяльності служб підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

10. До принципів кадрової політики належать:

- а) справедливість;
- б) дотримання правил трудового законодавства;
- в) рівність в оплаті праці.

11. Банківські установи надають кредити переважно під проекти:

- а) розширення підприємства
- б) створення підприємства.

12. Яка структура відображає закріплення в організаційній побудові підприємства двох напрямів керівництва, двох організаційних альтернатив:

- а) проектна;
- б) матрична;
- в) мережна;
- г) організаційна?

13. Система планів, норм і нормативів, а також організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів для розв'язання кадрових проблем, задоволення потреб підприємства (організації) в персоналі – це:

- а) кадрова політика;
- б) механізм реалізації кадрової політики;
- в) кадрова стратегія.

14. Який із елементів не відображається у фінансовому плані підприємства:

- а) формування фінансових ресурсів;
- б) аналіз використання фінансових ресурсів;
- в) використання фінансових ресурсів;
- г) розподіл фінансових ресурсів?

15. 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.

16. Метою складання фінансового плану є:

- а) взаємоузгодження доходів і витрат;
- б) визначення виробничої собівартості продукції;
- в) виявлення та комбінація резервів збільшення прибутків завдяки поліпшенню використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

17. План доходів і видатків підприємства складається для:

- а) характеристики результатів майбутньої діяльності фірми з огляду її прибутковості;
- б) визначення періодів, коли підприємство відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;
- в) визначення суми коштів, які необхідно позичити в плановому періоді.

18. Плановий баланс, який складають у бізнес-плані, надає можливість:

- а) подати в узагальненій формі результати майбутньої діяльності підприємства з огляду його прибутковості;
- б) визначити періоди, коли підприємство відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;
- в) визначити суму коштів, яку необхідно взяти в борг у плановому періоді.

19. Інтереси власників капіталу відображають коефіцієнти:

- а) ліквідність;
- б) платоспроможність;
- в) рентабельність;
- г) усі відповіді правильні.

20. Точка беззбитковості надає можливість з'ясувати:

- а) за якого обсягу продажу (у фізичних одиницях) бізнес підприємства залишатиметься збитковим;
- б) скільки одиниць продукції необхідно продати, щоб витрати підприємства окупилися його доходами;
- в) за якого обсягу продажу бізнес підприємства є прибутковим.

21. Рентабельність – це:

- а) відповідний показник ефективності роботи підприємства, який загалом обчислюється як відношення прибутку до витрат (ресурсів);
- б) обсяг реалізації товарів, за якого підприємство не має збитків, але ще не має і прибутків.

22. Ризик інвестиційного проекту – це:

- а) імовірність того, що проект буде реалізовано;
- б) очікуване значення NPV проекту;
- в) ступінь невизначеності одержання очікуваного рівня доходності під час реалізації даного проекту.

23. Несхильність інвесторів до ризику означає, що:

- а) інвестори не вкладатимуть кошти в ризиковані проекти;
- б) інвестори вкладатимуть кошти в ризиковані проекти;
- в) інвестори не ризикуватимуть додатково, якщо не очікують, що це буде компенсовано додатковими доходами.

24. Для кількісного оцінювання ризиків використовують такий показник:

- а) термін окупності;
- б) коефіцієнт трансформації;
- в) точка беззбитковості;
- г) середньоквадратичне відхилення.

25. Точка беззбитковості характеризує:

- а) обсяг продажу, за якого виручка від реалізації продукції перевищує витрати на виробництво даного обсягу продукції;
- б) обсяг продажу, за якого виручка від реалізації продукції менша за витрати на її виробництво;
- в) обсяг продажу, за якого виручка від реалізації продукції збігається з витратами виробництва.

26. До питань, які охоплює презентація бізнес-плану, належать:

- а) підприємство та його продукція;
- б) власники підприємства;
- в) умови і терміни повернення коштів кредиторам та інвесторам;
- г) маркетингова стратегія підприємства;
- д) відповіді а, в, г правильні;
- е) усі відповіді правильні.

27. Презентація бізнес-плану спрямована на:

- а) кредиторів;
- б) інвесторів;
- в) страхові компанії;
- г) бізнес-центри;
- д) фонди зайнятості;
- е) органи державної влади;
- ж) усі відповіді правильні.

28. Тривалість презентації бізнес-плану в середньому складає:

- а) понад 45 хвилин;
- б) не більше ніж 2 години;

в) приблизно 20 хвилин.

29. Експертиза бізнес-плану – це:

- а) його публічне оцінювання для презентації зацікавленим особам;
- б) діагностика досягнення поставлених стратегічних цілей.

30. Презентація бізнес-плану проводиться для:

- а) ознайомлення зацікавлених юридичних і фізичних осіб з новим бізнесом;
- б) налагодження партнерських відносин з потенційними інвесторами;
- в) усі відповіді правильні.

31. Для інвесторів-акціонерів у бізнес-плані найважливішими є питання:

- а) ризикованості фінансування (так/ні);
- б) спроможності підприємства регулярно сплачувати проценти за користування позиками (так/ні);
- в) можливості зміцнення позиції підприємства на ринку (так/ні);
- г) фізичних параметрів продукту бізнесу (так/ні);
- д) перспектив прибутковості даного бізнесу-проекту (так/ні).

### 3 ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Сутнісна характеристика бізнес-плану.
2. Визначення бізнес-плану.
3. Цілі розроблення бізнес-плану.
4. Функції бізнес-плану.
5. Бізнес-план як одна з умов комерційного успіху підприємця.
6. Види бізнес-планів.
7. Класифікація бізнес-планів.
8. Фірма та її оточення.
9. Основні ринкові сили, що впливають на компанію.
10. Особливості складання бізнес-плану для різних галузей діяльності (торгівля, виробництво, послуги).
11. Типова структура бізнес-плану.
12. Обсяги та пріоритети під час підготовки бізнес-плану.
13. Пошук інформації під час підготовки бізнес-плану.
14. Джерела інформації для збирання даних та їх оцінювання.
15. Визначення цілей і завдання (місії) проекту.
16. Організаційно правовий статус.
17. Фінансове положення підприємства.
18. Аналіз тенденцій розвитку галузі.
19. Фінансові характеристики індустрії.
20. Місце даного підприємства в галузі.
21. Визначення проблем підприємства та обґрунтування стратегії.
22. Календарний графік виконання робіт і попереднє оцінювання вартості проекту.
23. Структура бізнес-плану.
24. Рекомендації щодо вибору розділів у бізнес-плані.
25. Логіка розроблення бізнес-плану.
26. Опис пропонованого проекту: продукту, послуги чи заходу. Дослідження потреб. Ємність ринку. Оцінювання ринку збуту.
27. Аналіз конкурентів і формування матриці конкурентних переваг.
28. Аналіз стратегії визначення ціни товару та обсягу реалізації.
29. Запити споживачів. Прогноз збуту. Застосування методів «знизу до верху» і «зверху до низу» для розрахунку прогнозованого збуту продукту (послуги).
30. Маркетинг план як частина бізнес-плану.
31. Стратегія маркетингу та контролю ринку.
32. Методи поширення та стимулювання збуту продукції.
33. Маркетинговий бюджет.
34. Зміст та наповнення виробничого плану.
35. Принципи, які слід застосовувати для розробки виробничого плану.
36. Вибір обладнання. Узгодження плану виробництва з виробничою потужністю. Продуктивність.
37. Контроль виробництва та якості продукції (послуг).
38. Вибір та планування приміщення. Розташування, оренда, ремонт,

комунальні послуги.

39. Вибір постачальників. Контроль товарно-матеріального запасу. Управління постачанням. Оптимізація партії закупки. Розрахунок потреби в обігових коштах.

40. Постановка системи менеджменту на підприємстві.

41. Вибір організаційної структури управління фірмою. Взаємозв'язки та функціональні обов'язки. Підбір персоналу. Система організації праці.

42. Структура фінансового плану.

43. Основні дані для фінансових прогнозів. Звіт про прибутки та збитки. Прогноз прибутків і збитків на період дії проекту. План грошових потоків. Оптимістичні та песимістичні прогнози.

44. Фінансові коефіцієнти.

45. Графік погашення кредиту та виплати відсотків.

46. Розрахунок точки беззбитковості. Оцінювання потреби фінансування. Джерела фінансування проекту. Акціонерний капітал, кредити, власні кошти, допоміжні угоди та протоколи про наміри.

47. Стратегія використання коштів на проект.

48. Розуміння ризиків. Оцінювання ризиків. План дій на випадок непередбачених обставин.

49. Аналіз чутливості проекту.

50. Страхування ризиків.

51. Оцінювання ефективності проекту.

52. Цілі та завдання презентації бізнес-плану.

53. Організація проведення презентації бізнес-плану.

54. Способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану.

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

### Основна

1. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розроблення: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 384 с.
2. Макаренко С. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування: Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 073—«Менеджмент» рівня вищої освіти «Бакалавр». Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.
3. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко І. О., Дерев'янка О. Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навчальний посібник / за ред. С. Ф. Покропивоного. 2-ге вид., доп. Київ: КНЕУ, 2002. 379 с.
4. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: Розробка, обґрунтування та аналіз: навч. посібник. Київ: Каравела, 2008. 280 с.
5. Македон В. В. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 236 с.
6. Ясинський В. В., Гайдей О. О. Бізнес-планування: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Каравела, 2006. 232 с.
7. Васильченко Г. В., Кулик Т. П., Пасічник О. В. Технологія розроблення бізнес-плану: конспект лекцій / за ред. Г. В. Васильченко. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2003. 57 с.
8. Васильченко Г. В., Кафка С. М. Бізнес-планування: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 83с.
9. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практ. посібник / за ред. К. Барроу. пер. з англ. 4-те вид. Київ: Т-во «Знання», 2005. 434 с.
10. Кучеренко В. Р., Карпов В. А., Маркітан О. С. Бізнес-планування фірми: навч. посібник. / за ред. В. Р. Кучеренко. Київ: Знання, 2006. 423 с.

### Додаткова

11. Телетов О. С. Бізнес-план: навч. посіб. Суми: В-во СумДУ, 2005.
12. Лавров Є. А., Пасько Н. Б., Смоляров Г. А., Курило А. О. Інформаційні технології бізнес-планування: навч. посіб. / за ред. Є. А. Лаврова. Суми: Довкілля, 2007. 322 с.
13. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. 4-те вид., стер. Львів: Новий світ, 2010. 268 с.
14. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2006. 190 с.
15. Гетало В. П., Гончаров Г. О., Колісник А. В. Бізнес-планування: навч. посіб. / за ред. В. П. Гетало. Київ: Професіонал, 2008. 240 с.
16. Свінцицька О. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Кондор, 2009. 264 с.
17. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Шапринська Л. М. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / за ред. С. Ф. Покропивного. Київ: КНЕУ, 2001. 160 с.
18. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування: навч. посіб. / за ред. Т. Г. Васильціва. Київ: Знання, 2013. 173 с.
19. Бескровна Л. О. Бізнес-планування підприємства: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2012. 124 с.
20. Загуцький У. Р., Цимбалюк В. М., Шевченко С. Г. Планування і діагностика діяльності підприємств: навч. посіб. / за ред. У. Р. Загуцького. Київ: Ліра-К, 2013. 320 с.

***Спрощена методика бізнес-планування для  
фізичної особи-підприємця***

**БІЗНЕС – ПЛАН**

(назва проекту)

(прізвище, ім`я, по-батькові)

(домашня адреса, телефон)

(дата розробки)

1. Резюме
2. Юридичний план. Стартові витрати.
3. Маркетинговий план (продукт/послуга)
4. Маркетингова стратегія
5. Менеджмент
6. План виробництва (надання послуги).
7. Фінансовий план (бюджет)
8. Оцінка можливих ризиків.
9. Додаток.

## Резюме (Короткий опис проекту)

|                                                                                           |                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Назва проекту</b>                                                                      | (Коротка назва проекту, що збігається з назвою на титульній сторінці)              |
| <b>Назва підприємства, ПП приватного підприємця, адреса, телефон</b>                      |                                                                                    |
| <b>Ціль проекту</b>                                                                       |                                                                                    |
| <b>Що буде виготовляти (які послуги) буде надавати Ваш бізнес</b>                         | (Вкажіть конкретні види продукції (послуги або роботи), які Ви будете виготовляти) |
| <b>Місцезнаходження Вашого бізнесу (Місце реалізації проекту)</b>                         |                                                                                    |
| <b>Потреба в капіталі для початку діяльності:</b><br>- всього<br>- власний<br>- залучений |                                                                                    |
| <b>Фінансові показники проекту</b>                                                        | (Вкажіть суму прибутку за рік, рентабельність і термін окупності Вашого проекту)   |
| <b>Термін повернення залучених коштів</b>                                                 |                                                                                    |

## **Юридичні аспекти майбутньої діяльності**

1.1 Правова форма здійснення підприємницької діяльності

1.2. Найменування виду ліцензії на плановані види діяльності і її вартість

1.3. Необхідність отримання дозволу на розміщення об'єкта торгівлі («зелена карта»), сфери послуг («блакитна карта»). Вартість.

1.4. Планована форма оподаткування, її обґрунтування

1.5. Необхідність в інших видах дозволів (санепідемстанції, пожежного нагляду, охорони праці, на використання житлових будівель і приміщень в якості нежитлових та ін.)

### Стартові витрати на початок бізнесу

| № п.н.               | СТАТТІ ВИТРАТ (необхідні розрахунки)                                         | СУМА, грн. |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.                   | Устаткування (придбання / оренда):                                           |            |
| 2.                   | Приміщення (придбання / оренда)                                              |            |
| 3.                   | Транспорт (придбання / оренда)                                               |            |
| 4.                   | Транспортні витрати                                                          | .          |
| 5.                   | Сировина, матеріали, напівфабрикати – комплектуючі                           |            |
| 6.                   | Офісні меблі                                                                 |            |
| 7.                   | Комп'ютер, принтер                                                           |            |
| 8.                   | Телефон (придбання, установка і т.п.)                                        |            |
| 9.                   | Витрати на реєстрацію (включаючи отримання дозвільної документації)          |            |
| 10.                  | Канцелярські витрати                                                         |            |
| 11.                  | Господарські потреби                                                         |            |
| 12.                  | Реклама                                                                      |            |
| 13.                  | Охоронна сигналізація (установка і т.п.)                                     |            |
| 14.                  | Страхування                                                                  |            |
| 15.                  | Інші початкові витрати: – закупівля партії товару                            |            |
| ВСЬОГО               |                                                                              |            |
| ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ |                                                                              |            |
| 1.                   | Власні кошти                                                                 |            |
| 2.                   | Безпроцентні позики (родичі, знайомі і т.п.)                                 |            |
| 3.                   | Одноразова допомога по безробіттю для організації підприємницької діяльності |            |
| 4.                   | інші джерела                                                                 |            |

## **1. Маркетинговий план**

**1.1 Опис продукції або наданої послуги (Який продукт / послуга пропонується, привабливі риси продукту / послуги, стадія готовності, унікальні характеристики)**

**1.2 Опишіть постачальників сировини, матеріалів і ін. для Вашого виробництва (існуючі на ринку)**

**1.3 Аналіз потреб клієнтів (споживачів)**

*(Хто є Вашими потенційними клієнтами? Як часто вони купують товар / послугу і в якій кількості? Як сильно вони реагують на зміну ціни і якості? Чи необхідні їм додаткові послуги? (Доставка, упаковка і т.д.).*

**1.4 Аналіз конкурентів:**

*(Перерахуйте Ваших конкурентів і опишіть їх (хто вони,? Скільки років вони на ринку? Вкажіть на їх переваги перед Вами і як Ви можете піднятися до їх рівня). Яку репутацію за ціною, якістю, надійності та ін. факторам вони мають серед клієнтів? Вкажіть Ваші переваги перед основними конкурентами. Перерахуйте ключові фактори успіху Вашого бізнесу (чому покупці віддаватимуть перевагу Вашим продуктам / послугам?) Наскільки можлива поява нових конкурентів і в які терміни?)*

## SWOT – аналіз

| <b>Сильні сторони</b> (переваги Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами) | <b>Слабкі сторони</b> (які недоліки / слабкі сторони Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами) |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                                                                          | 1.                                                                                               |
| 2.                                                                          | 2.                                                                                               |
| 3.                                                                          | 3.                                                                                               |
| 4.                                                                          | 4.                                                                                               |
| 5.                                                                          | 5.                                                                                               |
| 6.                                                                          | 6.                                                                                               |
| 7.                                                                          | 7.                                                                                               |
| <b>Можливості</b> (які можливості має Ваш бізнес на ринку)                  | <b>Небезпеки</b> (які загрози можуть виникнути для Вашого бізнесу)                               |
| 1.                                                                          | 1.                                                                                               |
| 2.                                                                          | 2.                                                                                               |
| 3.                                                                          | 3.                                                                                               |
| 4.                                                                          | 4.                                                                                               |
| 5.                                                                          | 5.                                                                                               |
| 6.                                                                          | 6.                                                                                               |
| 7.                                                                          | 7.                                                                                               |

**1.5 Майбутні продукти і послуги. Ваше бачення продуктів / послуг які Ваша компанія буде пропонувати в майбутньому**

## **2. Маркетингова стратегія**

**2.1 Дослідження ринку. Ваші цільові ринки і їх розмір. Які існують ринкові сегменти, яку частину ринку Ви плануєте охопити, де розташовуються Ваші основні споживачі**

*(Потенційний географічний ринок для Вашого бізнесу; які тенденції для даного товару (послуги); який рівень рентабельності склався по даному товару; як сегментується даний ринок; визначте наявних і потенційних конкурентів – кількість, місце розташування, обсяг. Чому Ви вважаєте, що вироблена Вами продукція або надана послуга будуть затребувані на ринку? Які ринкові тенденції для даного товару / послуги?)*

**2.2 Цінова політика (перелік цін на Ваші продукти і послуги, система знижок та пільг)**

*(Як буде розраховуватися ціна на товар / послугу? Чи буде змінюватися ціна від форми, часу оплати, сезону, кількості купленого товару та інших чинників? Який відсоток продажів планується здійснювати через посередників?)*

### **3. Менеджмент**

**3.1 Штатний розклад (перелік найманих працівників, їх зарплата, включаючи свою)**

**3.2 Графік роботи протягом року (змінність, відпустки, вихідні та святкові і т.д.)**

**3.3 Ваша освіта і перелік прослуханих курсів, інших видів додаткового навчання, необхідних для ведення обраного Вами виду бізнесу. Практичний досвід роботи в даній сфері / в бізнесі.**

### **4. План виробництва**

**4.1 Виробничі приміщення**

*Вкажіть, які приміщення будуть використані, їх розміри, місце розташування і доступність для клієнтів, інфраструктура (електроенергія, газ, вода, телефон і т.д.); в якому стані знаходиться приміщення, необхідний ремонт, чи відповідає приміщення певним регуляторним нормам, власне приміщення або орендується (вкажіть основні умови оренди приміщення)*

**4.2 Техніка, обладнання, транспорт**

*Яке обладнання необхідне? Яке вже є? Опишіть детально обладнання, яке необхідно придбати (вид устаткування, його вартість, терміни і місце придбання, доступність запасних частин і т.п.)*

#### 4.3 Постачальники матеріальних ресурсів

*(Опишіть обраних Вами постачальників з переліку – див. П. 3.2. Обґрунтуйте вибір саме цих постачальників)*

##### Об'єми виробництва продукції чи надання послуг

| № пп | Вид виробленої продукції | Ціна од. продукції / послуги | Об'єм виробництва на місяць |      | Об'єм виробництва на рік |      |
|------|--------------------------|------------------------------|-----------------------------|------|--------------------------|------|
|      |                          |                              | од.                         | грн. | од.                      | грн. |
| 1.   |                          |                              |                             |      |                          |      |
| 2.   |                          |                              |                             |      |                          |      |
| 3.   |                          |                              |                             |      |                          |      |
| ...  |                          |                              |                             |      |                          |      |
| ...  |                          |                              |                             |      |                          |      |
| ...  |                          |                              |                             |      |                          |      |
|      | Всього                   | ***                          | ***                         |      | *****                    |      |

## 5. Фінансовий план

### 5.1 Поточні витрати

#### - Постійні витрати (на місяць), в тому числі:

оплата праці постійних працівників

*(Вкажіть кількість постійних працівників (сторож, бухгалтер, постійні робочі тощо), їх заробітну плату, величину нарахувань на заробітну плату)*

*(Вкажіть орендоване майно (будівля, обладнання, транспорт), величину оренди в місяць за видами обладнання, вкажіть умови сплати орендної плати (раз на місяць / квартал))*

комунальні послуги

*(Вкажіть витрати на утримання приміщень, оплату телефону, електроенергії, інших комунальних платежів) інші постійні витрати (Вкажіть інші постійні витрати, такі як: реклама, сплата податків і платежів (єдиний податок, патент, плата за ліцензії та дозволи, ринковий збір, податок на землю, транспортний податок), канцелярські витрати, господарські витрати, амортизація і ремонт обладнання, транспортні послуги та інше)*

**ВСЬОГО ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ**\_\_\_\_\_

## 5.2 Змінні витрати виробництва (надання послуг)

| № пп | Перелік змінних витрат | Ціна од. | Об'єм змінних витрат на місяць |      | Об'єм змінних витрат на рік |      |
|------|------------------------|----------|--------------------------------|------|-----------------------------|------|
|      |                        |          | од.                            | грн. | од.                         | грн. |
| 1.   |                        |          |                                |      |                             |      |
| 2.   |                        |          |                                |      |                             |      |
| 3.   |                        |          |                                |      |                             |      |
| ...  |                        |          |                                |      |                             |      |
| ...  |                        |          |                                |      |                             |      |
| ...  |                        |          |                                |      |                             |      |
|      | Всього змінних витрат  | ***      | ***                            |      | *****                       |      |

## 5.3 Рахунок прибутків і збитків, грн. (За перший рік)

| № п/п | Показники                                                    | Сума, грн |
|-------|--------------------------------------------------------------|-----------|
| 1     | <b>Виручка від реалізації продукції (послуг), всього,</b>    |           |
|       | в т.ч. по видам продукції (послуг):<br>-<br>-<br>-<br>-<br>- |           |
| 2     | <b>Змінні витрати – всього</b>                               |           |
|       | в т.ч. по видам продукції (послуг):<br>-<br>-<br>-<br>-<br>- |           |
| 3     | <b>Постійні витрати – всього</b>                             |           |
|       | в т.ч. по видам витрат<br>-<br>-<br>-<br>-<br>-              |           |
| 4     | Всього поточні витрати (стр.2 + стр.3)                       |           |
| 5     | <b>Чистий дохід (прибуток): (строка 1 – строка 4)</b>        |           |
| 6     | <b>Рентабельність продаж, % (стр.5 : стр.1) x 100%</b>       |           |

|   |                                                                                                            |  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|   | <b>Аналіз беззбитковості</b> (визначення мінімального обсягу продажів)<br>- за день,<br>- місяць,<br>- рік |  |
| 7 | <b>Строк окупаємості проекту</b> (стартових витрат)                                                        |  |

## 6. Оцінка можливих ризиків

Види ризиків та їх можливе запобігання / ослаблення. Продажні ризики. Конструктивні та технологічні ризики. Фінансові ризики. Можливі організаційні та страхові заходи захисту.

### План впровадження проекту (основні заходи)

| Захід | Фінансові ресурси<br>для реалізації<br>заходу з вказанням<br>джерела | Запланований<br>термін здійснення | Примітка |
|-------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|
|       |                                                                      |                                   |          |
|       |                                                                      |                                   |          |
|       |                                                                      |                                   |          |
|       |                                                                      |                                   |          |
|       |                                                                      |                                   |          |
|       |                                                                      |                                   |          |
|       |                                                                      |                                   |          |
|       |                                                                      |                                   |          |
|       |                                                                      |                                   |          |
|       |                                                                      |                                   |          |

**Бізнес-планування на транспорті** [Текст]: Методичні вказівки до виконання практичних занять для здобувачів другого(магістерського) рівня вищої освіти освітніх програм «Транспортні технології (на автомобільному транспорті)», «Автомобільний транспорт», «Інжиніринг автомобільного транспорту» галузі знань 27 Транспорт денної та заочної форм навчання/ уклад.: Павлова І.О. - Луцьк: ЛНТУ, 2025. 71 с.

Підп. до друку 2025 р.  
Формат 60x84/16. Папір офс. Гарнітура Таймс.  
Ум. друк. арк. \_\_\_\_\_. Обл.-вид. арк. 2,5.  
Тираж 50 прим. Зам. 1.

Луцький національний технічний університет  
43018 м. Луцьк, вул. Львівська, 75

