

Методичні вказівки
до самостійної та індивідуальної роботи
з дисципліни «Бізнес-планування»
для студентів спеціальностей: 051 – «Економіка»»,
75 – «Маркетинг» та 076 – «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність» всіх форм навчання

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

Методичні вказівки
до самостійної та індивідуальної роботи
з дисципліни «Бізнес-планування»
для студентів спеціальностей: 051 – «Економіка»»,
075 – «Маркетинг» та 076 – «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність» всіх форм навчання

Вінниця
ВНТУ
2021

Рекомендовано до друку Методичною радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 6 від 18.02.2021 р.)

Рецензенти:

О. В. Безсмертна, кандидат економічних наук, доцент, ВНТУ

Л. Д. Глущенко, кандидат економічних наук, доцент, ВНТУ

Методичні вказівки до самостійної та індивідуальної роботи з дисципліни «Бізнес-планування» для студентів спеціальностей: 051 – «Економіка», 075 – «Маркетинг» та 076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» всіх форм навчання / Уклад. А. В. Вітюк. – Вінниця : ВНТУ, 2021. – 72 с.

Основне завдання методичних вказівок – допомогти студентам закріпити і узагальнити знання, одержані з дисципліни «Бізнес-планування» за час навчання, та набути практичних навичок застосування теоретичних знань до комплексного розв'язання конкретного фахового завдання з розробки бізнес-планів.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Тема 1 Бізнес-план у ринковій системі господарювання.....	6
Тема 2 Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану	12
Тема 3 Підготовча стадія розробки бізнес-плану	18
Тема 4 Продукт (послуга) і ринок	25
Тема 5 План маркетингу.....	32
Тема 6 План виробництва.....	39
Тема 7 Організаційний план	47
Тема 8 Фінансовий план	52
Тема 9 Оцінювання ризиків і страхування	61
Тема 10 Оформлення, презентація і експертиза бізнес-плану	67
Відповіді до тестів.....	70
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

Перехід підприємств України до ринкових відносин зумовив зближення методичних підходів, що застосовуються у вітчизняній практиці планування, з практикою зарубіжних країн. Якщо на початку переходу до ринку значна частина українських підприємств не складала плани у зв'язку з невизначеністю та нестабільністю їх зовнішнього середовища, то в останні десятиріччя ситуація суттєво змінилася. Спочатку помітно посилилась увага до складання бізнес-планів, а потім відбувся швидкий перехід від довільної структури бізнес-плану до стандартизованої її форми, яка відповідає міжнародним стандартам та інтересам інвесторів.

Досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств свідчить, що в ринкових умовах господарювання планування їх підприємницької діяльності виступає важливою умовою функціонування підприємств, їх економічного розвитку. Планування дає можливість оцінити необхідність і перспективні обсяги випуску конкурентоспomoжної продукції, визначити місткість ринку та його конкретного сегмента, оцінити попит на продукцію, що випускається підприємством, результативність його діяльності на ринку.

Саме цим пояснюється доцільність внесення до навчального плану освітньо-професійної програми спеціальностей 051 – «Економіка», 075 – «Маркетинг» та 076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» дисципліни «Бізнес-планування».

Основною метою дисципліни «Бізнес-планування» є засвоєння теоретичних знань і набуття практичних навичок бізнес-планування, які входять у компетенцію економістів, маркетологів та підприємців.

Завдання, що вирішуються в процесі вивчення дисципліни, спрямовані на опанування студентами вивчення теоретичних і практичних засад бізнес-планування.

Зміст наведених в даних методичних вказівках завдань передбачає набуття студентами практичних навичок, потрібних для подальшого планування своєї самостійної діяльності в сфері виробництва, надання послуг, торгівлі та біржової діяльності.

Основний акцент при розробці завдань для студентів спеціальності 051 – «Економіка» було зроблено на забезпечення їх умінь обґрунтовувати економічні рішення на основі розуміння закономірностей економічних систем і процесів та набуття навичок поглибленого аналізу явищ і подій в одній або декількох професійних сферах з урахуванням економічних ризиків та можливих соціально-економічних наслідків. Варто зазначити, що окремі положення дисципліни є першоосновами для набуття студентами таких вмінь, як обґрунтування, впровадження та презентація бізнес-проектів, розробка методологічної бази інвестиційного розвитку підприємств, акцент на яких було зроблено у освітньо-професійній програмі спеціальності.

Сутність практичних завдань, що є більш характерними за змістом для студентів спеціальності 075 – «Маркетинг», спрямовано на застосування набутих навичок у майбутній професійній діяльності з приводу проведення маркетингових досліджень та здійснення маркетингових заходів. Виключними особливостями запропонованих завдань є їх спрямованість на ідентифікацію конкурентної поведінки суб'єктів ринку в контексті розвитку ринку. Приклади завдань передбачають вивчення стратегій ринку, їх формування та реалізацію. Значна увага приділена процесам ціноутворення та комунікацій, що є основоположними завданнями в напрямі забезпечення ефективних моделей продажу з урахуванням специфіки конкретних ринків.

При розробці завдань також було враховано специфіку спеціальності 076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», зокрема в усіх темах методичних вказівок наведені завдання стосовно обґрунтування рішень щодо створення й функціонування підприємницьких структур. Метою окремих завдань дисципліни було формування у студентів здатностей до бізнес-планування, оцінювання кон'юнктури ринків і результатів діяльності у сфері підприємництва, торгівлі та біржової практики з урахуванням ризиків. Саме виконання таких завдань передбачає формування навичок створення та ведення власного бізнесу.

Важливість курсу визначається сучасними умовами розвитку світового господарства й необхідністю інтеграції України у світове господарство.

Тема 1 Бізнес-план у ринковій системі господарювання

1. Бізнес-план як необхідний інструмент діяльності підприємства.
2. Функції та цілі розробки бізнес-плану.
3. Формування інформаційного поля бізнес-плану.
4. Методологія та стадії розробки бізнес-плану.
5. Види та основні сфери застосування бізнес-планів.

Практичні вправи

1. Поясніть яку цінність має бізнес-план для менеджерів, працівників та власників підприємства?
2. Розкрийте множину джерел, з яких і чому потрібно збирати інформацію для розробки бізнес-плану?
3. Поясніть, якими основними показниками характеризується якість інформації, потрібної для розробки бізнес-плану?
4. Опишіть 5 організаційно-правових форм можливої реалізації бізнес-плану з зазначенням їх переваг та недоліків; вкажіть найбільш оптимальну для реалізації обраного бізнес-плану.
5. Зазначте та обґрунтуйте найперспективніші напрями розробки бізнес-планів в обраній сфері діяльності (додаток А)
6. Порівняйте такі методичні підходи до формування бізнес-плану, як Методика складання бізнес-плану TACIS, Міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкцій та розвитку, Міжнародний стандарт формування бізнес-плану UNIDO, Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів. Встановіть доцільність їх використання у вітчизняних умовах господарювання.
7. Наведіть приклади вітчизняних підприємств (організацій), які вибрали альтернативні стратегії: контролю за витратами, диференціації або фокусування.
8. Розкрийте зміст основних функцій бізнес-планів на конкретно обраному підприємстві.
9. Розкрийте особливості складання бізнес-плану залежно від основних його користувачів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Інтереси основних користувачів бізнес-плану

Користувачі бізнес-плану	Основні аспекти, на які варто звернути увагу
Банкіри	
Інвестори	
Стратегічний партнер	
Великий клієнт	
Нові співробітники	
Фахівці зі злиття компаній	
Для внутрішніх цілей	

10. Розкрийте зміст причин і чинників, що можуть приваблювати потенційних кредиторів та інвесторів до фінансування бізнес-плану (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Причини привабливості бізнес-планів

Потенційні інвестори	Обставини, за яких може здійснюватися фінансування бізнес-плану
Приватні особи	
Підприємства	
Держава	
Міжнародні організації-донори	
Банки	

Тести

1. Бізнес-план, що розробляється для обґрунтування антикризових заходів, які вживатимуться для відновлення фінансової стійкості підприємства, це:
 - а) бізнес-план реорганізації підприємства;
 - б) бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства;
 - в) бізнес-план інноваційного проекту;
 - г) бізнес-план диверсифікації діяльності.
2. Початкова стадія (розробка концепції бізнесу) не передбачає:
 - а) вибір способу започаткування бізнесу;
 - б) вибір форми організації бізнесу;
 - в) пошук перспективної підприємницької ідеї та вибір сфери діяльності;
 - г) визначення шляхів та потенційних джерел залучення коштів для реалізації проекту.
3. Бізнес-план, що призначений для регулювання поточної діяльності підприємства, узагальнює цілі експлуатації існуючих стратегічних зон господарювання та характеризує її ефективність, визначає перспективні напрями діяльності, – це ...
 - а) бізнес-план реорганізації підприємства;
 - б) корпоративний бізнес-план;
 - в) бізнес-план інноваційного проекту;
 - г) бізнес-план диверсифікації діяльності.
4. Бізнес-план інвестиційного проекту ...
 - а) розробляється для обґрунтування доцільності освоєння нових сфер бізнесу;
 - б) розробляється для обґрунтування реалістичності та ринкової життєздатності запропонованих інновацій, правового захисту об'єктів інтелектуальної власності;

- в) обґрунтовує доцільність утілення в життя певної підприємницької ідеї, оформленої у вигляді комплексу відповідних заходів, а саме: проекту, тобто системи сформульованих цілей, використовуваних для їх досягнення фізичних об'єктів, технологічних процесів, документації, ресурсів, а також управлінських рішень і заходів з їх виконання;
 - г) визначає напрямки та цілі розвитку підприємства, зосереджує увагу на забезпеченні його конкурентоспроможності через реалізацію відповідних бізнес-проектів.
5. Метод планування фінансово-економічних показників, що передбачає розрахунок критичних обмежень обсягів господарської діяльності, при яких досягається доцільність функціонування підприємства, беззбитковість його діяльності, мінімальна рентабельність вкладеного у бізнес-проект капіталу, ефективність використання ресурсного забезпечення – це ...
- а) метод цільового прибутку;
 - б) індикативний метод;
 - в) дослідно-статистичний метод;
 - г) метод оптимізації.
6. Бізнес-план для внутрішнього користування ...
- а) розробляється з метою налагодження ділового співробітництва та створення сприятливого іміджу підприємства в заінтересованих контактних аудиторіях;
 - б) містить конфіденційну інформацію стосовно перспектив розвитку підприємства, відповідні розрахунки є максимально реалістичними;
 - в) визначає напрямки та цілі розвитку підприємства, зосереджує увагу на забезпеченні його конкурентоспроможності через реалізацію відповідного бізнес-проекту;
 - г) обґрунтовує доцільність утілення в життя певної підприємницької ідеї, оформленої у вигляді комплексу відповідних заходів – проекту, тобто системи сформульованих цілей, використовуваних для їх досягнення фізичних об'єктів, технологічних процесів, документації, ресурсів, а також управлінських рішень і заходів з їх виконання.
7. Принцип розробки бізнес-плану, який означає передбачення та обґрунтування бажаного стану підприємства в процесі аналізу та обліку сукупності факторів:
- а) постійності;
 - б) адекватності;
 - в) прогнозування;
 - г) системності.

8. До показників якості інформації не відносять:
- а) об'єктивність;
 - б) своєчасність;
 - в) репрезентативність;
 - г) комунікативність.
9. До основних способів започаткування бізнесу не відносять:
- а) створення нового підприємства «з нуля»;
 - б) створення спільного підприємства;
 - в) придбання фірми, що вже існує;
 - г) придбання франшизи, тобто ліцензії, яка надає підприємцеві (фірмі) право на продаж (виробництво, здійснення певної діяльності) товарів чи послуг великої фірми, яка вже добре відома споживачам.
10. Вимога бізнес-плану та його положень і розділів відповідати існуючим ринковим умовам, в яких функціонує підприємство, його розмірам, можливостям, ресурсному забезпеченню відповідає принципу ...
- а) постійності;
 - б) адекватності;
 - в) оптимізації;
 - г) системності.
11. Сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану, – це ...
- а) статистичні показники;
 - б) дані бухгалтерської звітності;
 - в) інформаційне поле бізнес-плану;
 - г) сукупність обробленої підприємцем інформації, потрібної для втілення бізнес-плану.
12. Ефективне управління функціонуванням та розвитком підприємства, що передбачає розробку бізнес-плану перед його реєстрацією та створенням, і забезпечення безперервного процесу планування бізнесу, реалізації підприємницького проекту та його коригування під час реалізації проекту відповідає принципу ...
- а) постійності;
 - б) адекватності;
 - в) оптимізації;
 - г) системності.
13. Метод планування фінансово-економічних показників, що передбачає проведення розрахунків згідно з окремими сценаріями (варіантами) та обрання найбільш оптимального за обраними перед розробкою бізнесу-плану критеріями оптимальності, – це ...
- а) метод цільового прибутку;

- б) індикативний метод;
 - в) дослідно-статистичний метод;
 - г) метод оптимізації.
14. Пошук підприємницької ідеї та вибір сфери діяльності (виробництво, торгівля, послуги тощо) не здійснюються з урахуванням ...
- а) сутності та спрямованості самої ідеї майбутнього бізнесу;
 - б) особистих факторів вибору (власного практичного досвіду, наявності відповідної освіти, відповідності інтересам й уподобанням підприємця тощо);
 - в) зовнішніх факторів вибору (законодавчі та регулятивні обмеження, державні пріоритети, рівень конкуренції тощо);
 - г) особливостей, переваг та недоліків різних форм організації бізнесу.
15. Маркетингова інформація, потрібна для розробки бізнес-плану не містить ...
- а) відомості про споживачів;
 - б) відомості про особливості руху готівки, оподаткування, страхування тощо;
 - в) відомості про особливості просування;
 - г) відомості про ціни.
16. Круговий метод бізнес-планування – це ...
- а) здійснення процесу планування, виходячи з планування підприємства, шляхом деталізації його показників зверху донизу за ієрархією;
 - б) розробка планів у два етапи. На першому етапі виробляється поточне планування за основними цілями. На другому етапі розробляється кінцевий план на основі деталізованих планів;
 - в) здійснення процесу планування, виходячи з сезонності роботи підприємств;
 - г) здійснення процесу планування від нижчих рівнів підприємства до вищих.
17. Виклад результатів маркетингового дослідження для потенційного партнера, обґрунтування стратегії виходу на ринок, очікуваних фінансових результатів – це ...
- а) бізнес-план фірми;
 - б) повний бізнес-план комерційної ідеї (інвестиційного проекту);
 - в) бізнес-план структурного підрозділу;
 - г) регіональний бізнес-план.
18. Виробнича інформація, потрібна для розробки бізнес-плану, не містить ...
- а) відомості про сировину та матеріали;
 - б) відомості про особливості руху готівки, оподаткування, страхування тощо;

- в) відомості про машини та устаткування;
 - г) відомості про технології.
19. Прогресивне планування здійснюється ...
- а) від нижчих рівнів підприємства до вищих;
 - б) від вищих рівнів підприємства до нижчих;
 - в) шляхом деталізації його показників зверху донизу за ієрархією;
 - г) через поточне планування за основними цілями.
20. Загальноекономічна та галузева інформація, потрібна для розробки бізнес-плану, не містить відомості про ...
- а) сировину та матеріали;
 - б) економічну ситуацію;
 - в) соціальні та політичні умови;
 - г) тенденції розвитку галузі тощо.

Питання для самоперевірки

1. Висвітліть Ваше розуміння бізнес-плану.
2. Розкрийте основне призначення бізнес-плану.
3. Поясніть відмінності у формуванні бізнес-плану для вже існуючого бізнесу та для створення нового об'єкта господарювання.
4. Поясніть важливість бізнес-плану для різних категорій зацікавлених користувачів.
5. Вкажіть основну мету та цілі розробки бізнес-плану.
6. Проаналізуйте основні стадії розробки бізнес-плану та вкажіть їх особливості.
7. Визначте основні вимоги до інформації, що використовуватиметься як основа для бізнес-плану та вкажіть джерела її можливого отримання.
8. Поясніть чи може здійснюватися господарська діяльність підприємства без використання бізнес-плану.
9. Встановіть основні принципи формування бізнес-плану.
10. Розкрийте зміст основних критеріїв, відповідно до яких потрібно обирати інформацію при складанні бізнес-плану.

Тема 2 Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану

1. Структура бізнес-плану.
2. Логіка розробки бізнес-плану.
3. Титульний лист, анотація та концепція бізнесу.
4. Вимоги до написання та оформлення бізнес-плану.

Практичні вправи

1. Визначити місце досліджуваного підприємства порівняно з чотирма іншими підприємствами, що працюють в цій сфері діяльності, за низкою показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Порівняння показників діяльності підприємств-конкурентів

Показник	Досліджуване підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Особливості продукції				
Доступність продукції широкому колу споживачів				
Кількість працівників				
Наявність відокремлених підрозділів				
Пільги від держави				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (в динаміці за три попередні роки)				
Прибуток (збиток) (в динаміці за три попередні роки)				

Зробіть висновки про привабливість бізнес-плану.

2. На основі розробленої бізнес-ідеї проаналізуйте існуючі підходи до структури бізнес-плану і визначте, який з них вважати оптимальним.

3. Поясніть як зміниться структура бізнес-плану, якщо запропонована ідея ...

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

4. Розкрийте основні положення обраного для реалізації бізнес-плану, концепції поведінки підприємства, на якому передбачається реалізація бізнес-плану, у галузі (що передбачає висвітлення стратегічних і тактичних цілей діяльності; продукції (послуг), її привабливості; перспектив впровадження виробництва на підприємстві).

5. Головними принципами, якими потрібно керуватися при розробці бізнес-планів, є: принцип неперервності, принцип багато-варіантності, принцип кількісного оцінювання цілей розвитку підприємства, принцип науковості та принцип оптимальності, принцип збалансованості і принцип системності, послідовності і швидкого (гнучкого) реагування. Опишіть

конкретні приклади господарських рішень з використанням зазначених принципів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Принципи бізнес-планування

Принцип	Практичне використання
Принцип неперервності	
Принцип багатоваріантності	
Принцип кількісного оцінювання цілей розвитку підприємства	
Принцип науковості	
Принцип оптимальності	
Принцип збалансованості	
Принцип системності	
Принцип послідовності	
Принцип швидкого (гнучкого) реагування	

Сформуйте висновки про доцільність використання теоретичних положень бізнес-планування у реальній практиці господарювання.

6. Вдалим способом висвітлення матеріалів бізнес-плану є відображення інформації. Наведіть приклади яким чином (таблиця, графік, рисунок, фізична модель з її характеристиками) буде відображена інформація у розділах, присвячених змісту бізнес-проекту, аналізу конкурентного середовища, виробничому, організаційному, маркетинговому, фінансовому планам, аналізу ризиків й оцінюванню ефективності бізнес-плану.

7. Сформуйте резюме бізнес-плану (1–2 сторінки тексту), що містить найбільш важливі висновки з усього бізнес-плану, так, щоб зацікавити інвестора у більш детальному вивченні цього плану.

8. Опишіть концепцію бізнесу, що пропонується до на період 3 місяці, 6 місяців та 1 рік.

9. Визначте відмінності у розробці бізнес-планів при плануванні бізнесу у сфері виробництва та у сфері послуг, за місцем розташування (місто чи село), за формою власності об'єкта, де передбачається реалізація бізнес-плану.

10. Підтвердіть доцільність реалізації бізнес-плану за допомогою використання матриці конкурентного профілю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Матриця конкурентного профілю бізнес-ідеї

Ключовий фактор успіху	Ваговий коефіцієнт	Власне підприємство		Конкурент 1		Конкурент 2	
		рейтинг	Оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Якість товару	0,4	3	1,2	4	1,6	3	1,2
Ціна товару	0,3	2	0,6	2	0,6	2	0,6
Канали збуту	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Технічне обслуговування	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Реклама та стимулювання попиту	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Загальна оцінка	1,0		2,7		3,1		2,5

Тести

1. Які розділи не відносять до розділів бізнес-плану?
 - а) вступ;
 - б) резюме;
 - в) висновки;
 - г) додатки.
2. Що є стислою версією бізнес-плану?
 - а) резюме;
 - б) зміст;
 - в) вступ;
 - г) початковий розділ.
3. На якій стадії розроблення бізнес-плану складається резюме?
 - а) на початку;
 - б) в середині;
 - в) в кінці;
 - г) після підписання угоди з інвесторами.
4. В якому розділі бізнес-плану потрібно 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.
5. В якому розділі бізнес-плану розкриваються питання організації раціональної системи управління кадрами, оцінюється кадровий потенціал і формуються заходи його підсилення?
 - а) маркетинг-план;
 - б) організаційний план;
 - в) план стосовно кадрів;
 - г) виробничий план.
6. У чому полягає зміст такої вимоги до оформлення бізнес-плану, як «науковість наведених результатів»?
 - а) результати розрахунків основних показників потрібно порівняти з науково обґрунтованими даними, результати розрахунків основних показників мають бути розрахованими з дотриманням наукових підходів та методик;
 - б) проведені розрахунки мають бути належною мірою деталізованими у часі;
 - в) проведені розрахунки мають бути точними.

7. Що є стислою версією бізнес-плану?
- а) резюме;
 - б) зміст;
 - в) вступ;
 - г) початковий розділ.
8. В якому розділі бізнес-плану потрібно детально описати підприємство, щоб переконати інвестора в тому, що воно має налагоджене виробництво і можливості працювати прибутково?
- а) виробничий план;
 - б) маркетинг-план;
 - в) організаційний план.
 - г) галузь, фірма та її продукція;
9. В якому розділі бізнес-плану розкриваються питання організації раціональної системи управління кадрами, оцінюється кадровий потенціал і формуються заходи його підсилення?
- а) маркетинг-план;
 - б) організаційний план;
 - в) план стосовно кадрів;
 - г) виробничий план.
10. Загальний обсяг бізнес-плану може бути прийнятним, якщо він не перевищує:
- а) 10 сторінок;
 - б) 100 сторінок.
11. Пророблений варіант ідеї, виражений значимими для споживача поняттями – це ...
- а) товар у реальному виконанні;
 - б) задум товару;
 - в) товар із супроводом.
12. Зміст і структура бізнес-плану залежать ...
- а) від майбутніх інвесторів і кредиторів;
 - б) від розмірів бізнесу і фінансових ресурсів;
 - в) від специфіки сфери майбутнього бізнесу;
 - г) правильних відповідей немає.
13. До найбільш поширених помилок при складанні бізнес-планів не належить ...
- а) переоцінка можливостей компанії;
 - б) повне оцінювання можливостей (обсягів) ринку;
 - в) ігнорування політичних, макроекономічних і валютних ризиків;
 - г) відсутність чітких цілей бізнесу.

14. Бізнес-план як комплексний багатофункціональний документ може бути ...
- а) інструментом залучення зовнішнього капіталу для реалізації проекту;
 - б) засобом координації в часі та просторі діяльності функціональних підрозділів підприємства;
 - в) способом попереднього визначення завад і запобігання виникненню проблем з реалізації проекту;
 - г) всі відповіді правильні.
15. Резюме бізнес-плану – це ...
- а) коротка анотація;
 - б) опис змісту;
 - в) короткий вступ;
 - г) короткий огляд найбільш важливих і значущих аспектів підприємницького проекту.
16. Процес розробки бізнес-плану ...
- а) починається з маркетингових досліджень;
 - б) точно відповідає структурі бізнес-плану;
 - в) виходить лише з загальної логіки викладу;
 - г) передбачає організацію виробництва.
17. Зміст і структура бізнес-плану не залежать від таких факторів:
- а) політики ціноутворення;
 - б) вибраної стратегії бізнесу фірми;
 - в) аудиторії, на яку розрахований бізнес-план;
 - г) специфіки сфери майбутнього бізнесу.
18. До можливих сфер застосування бізнес-плану не належить ...
- а) державне управління;
 - б) виробництво;
 - в) сфера послуг;
 - г) посередницькі послуги.
19. До характеристик продукту бізнесу не належить ...
- а) простий (складний);
 - б) інноваційний;
 - в) принципово новий (традиційний);
 - г) виробничого (споживчого) призначення.
20. Своєрідний рекламний документ, на підставі якого можна зробити висновки не лише про бізнес, а й про його власників – це ...
- а) маркетинговий план;
 - б) бізнес-план;
 - в) фінансова звітність;
 - г) буклет.

Питання для самоперевірки

1. Визначте множину факторів, що впливають на формування бізнес-плану?
2. Проаналізуйте відмінності між вимогами різних видів користувачів до змісту бізнес-плану?
3. Розкрийте особливості впливу сфери діяльності підприємства на зміст інформації, що потребує висвітлення в бізнес-плані.
4. Визначте ключові положення, які є обов'язковими для висвітлення у бізнес-плані незалежно від сфери започаткування бізнесу.
5. Охарактеризуйте послідовність складання бізнес-плану.
6. Поясніть послідовність розробки бізнес-плану.
7. Визначте основні вимоги та правила написання бізнес-плану.
9. Розкрийте роль резюме бізнес-плану та зміст тієї інформації, що в ньому зазначається.
10. Поясніть, яку саме інформацію доцільно відносити до додатків бізнес-плану.

Тема 3 Підготовча стадія розробки бізнес-плану

1. Процес стратегічного планування на підготовчій стадії.
2. Визначення місії, бачення та формування цілей підприємства.
3. Зовнішній і внутрішній аналізи.
4. Виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства.
5. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.

Практичні вправи

1. Опишіть місію, цілі, цінності, бачення підприємства, на якому планується реалізація бізнес-плану. Порівняйте їх з місією, цілями, цінностями, баченням інших підприємств, що працюють у цій сфері діяльності (табл. 3.1). Вкажіть основні відмінності, що вирізняють досліджуване підприємство з-поміж інших підприємств.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика основних положень діяльності підприємств

	Досліджуване підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Місія				
Цілі				
Цінності				
Бачення				
Практична вправа				

2. Оцінивши загальний стан, визначити, що конкретно і коли саме підприємство в результаті реалізації бізнес-плану хоче досягти. Цілі мають відображати той рівень бізнесу, до якого прагне підприємство. Потрібно ...

- сформулювати основні напрямки діяльності;
- визначити конкретні цілі діяльності.

3. Використовуючи положення PEST-аналізу опишіть зовнішнє та внутрішнє середовища діяльності підприємства та вплив політичних, економічних, соціальних і технічних факторів на галузь діяльності підприємства з використанням 12-бальної шкали оцінювання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ діяльності підприємства

Фактори	Підприємство	Бали		Галузь	Бали
Політичні (P)					
Економічні (E)					
Соціальні (S)					
Технічні (T)					

4. Проаналізуйте сукупність стратегій, що їх може використовувати досліджуване підприємство для реалізації бізнес-плану. Оберіть одну та опишіть основні причини, чому було обрано саме цю стратегію та основні проблеми, з якими може зустрітися менеджмент проекту при її застосуванні. Множина допустимих стратегій наведена у табл. 3.3. За необхідності можна використовувати іншу стратегію, яку потрібно детально пояснити.

Таблиця 3.3 – Класифікація стратегій, доцільних для використання при реалізації бізнес-плану

Критерії	Види стратегій
За ієрархією в системі управління	корпоративна стратегія; ділова стратегія; функціональна стратегія;
За функціональними ознаками	маркетингова стратегія; виробнича стратегія; фінансова стратегія; організаційна стратегія; соціальна стратегія; екологічна стратегія; стратегія НДКПР;
За стадіями життєвого циклу бізнесу	стратегія зростання; стратегія утримання; стратегія скорочення;
За конкурентною позицією на ринку	стратегія лідерства; стратегія претендента; стратегія послідовника; стратегія новачка;
За способом досягнення конкурентних переваг	стратегія оптимальних витрат; стратегія лідерства за витратами; стратегія диференціації; стратегія фокусування;
За рівнем глобалізацій бізнесу	стратегія вузької спеціалізації; стратегія економії на масштабі; стратегія диверсифікації; стратегія адаптації до національного середовища
Залежно від ринкового попиту	стратегія маркетингу розвитку; стратегія стимуляційного маркетингу; стратегія конверсійного маркетингу; стратегія маркетингу підтримування; стратегія ремаркетингу; стратегія демаркетингу
Залежно від термінів реалізації стратегії	стратегія довгостроковості; стратегія середньостроковості; стратегія короткостроковості;
Залежно від економічного стану фірми	стратегія ліквідації (банкрутство); стратегія виживання (запобігання банкрутству); стратегія стабілізації; стратегія зростання
Залежно від виду диференціації	стратегія товарної диференціації; стратегія сервісної диференціації; стратегія іміджевої диференціації; стратегія кадрової диференціації
Залежно від методу вибору цільового ринку	стратегія товарної спеціалізації; стратегія сегментної спеціалізації; стратегія односегментної концентрації; стратегія вибіркової спеціалізації; стратегія повного охоплення;
Залежно від ступеня сегментування ринку	стратегія недиференційованого маркетингу; стратегія диференційованого маркетингу; стратегія концентрованого маркетингу.

5. Використовуючи положення SWOT-аналізу опишіть сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, сильні та слабкі сторони галузі діяльності, в якій воно працює, за 12-бальною шкалою оцінювання (табл. 3.4).

Таблиця – Аналіз сильних та слабких сторін

Фактори	Підприємство	Бали	Галузь	Бали
Сильні сторони				
Слабкі сторони				

6. Опишіть стратегічні альтернативи реалізації запропонованого бізнес-плану з зазначенням їх основних переваг і недоліків. Встановіть, чому з аналізованих проектів найбільш прийнятним для реалізації є саме запропонований (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Аналіз стратегічних альтернатив реалізації бізнес-плану

Фактори	Доцільність реалізації	Переваги	Недоліки	Наявні ресурси	Потреба в залученні додаткових ресурсів
Запропонований проект					
Альтернатива 1					
Альтернатива 2					
Альтернатива 3					

7. Однією з особливостей зовнішніх факторів є те, що вони впливають на проекти, а не навпаки. Чи є це ствердження справедливим для мегапроектів? Чому? Якщо ні – наведіть приклади впливу мегапроектів на зовнішні фактори.

8. Грунтуючись на власній бізнес-ідеї інвестиційного проекту, уточніть його основні положення відповідно до таких умов:

- нормативно-правова основа, що регламентує господарську діяльність в рамках проекту;
- міжгалузеві нормативи і стандарти;
- податкове законодавство.

9. Виконайте SNW-аналіз реалізації обраної ідеї підприємницького проекту та зробіть відповідні висновки.

10. Виконайте SWOT-аналіз реалізації обраної ідеї підприємницького проекту з використанням двох стратегій розвитку та зробіть відповідні висновки (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – SWOT-аналіз стратегії _____

Слабкі сторони	1. 2. 3.	Сильні сторони	1. 2. 3.
Загрози	1. 2. 3.	Можливості	1. 2. 3.

Тести

1. До макроекономічних факторів впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту не належить ...
 - а) посилення інфляції;
 - б) зростання доходів населення та підвищення купівельної спроможності;
 - в) зниження процентних ставок на банківський кредит;
 - г) поява товарів-замінників.

2. Господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном, називається ...
 - а) повним;
 - б) командитним;
 - в) товариством з додатковою відповідальністю;
 - г) товариством з обмеженою відповідальністю.

3. Опрацювання механізму самоорганізації, формування цілісної, комплексної системи управління реалізацією підприємницького проекту передбачає ...
 - а) зовнішню функцію бізнес-планування;
 - б) внутрішню функцію бізнес-планування;
 - в) управлінську функцію бізнес-планування;
 - г) операційну функцію бізнес-планування.

4. При класифікації бізнес-планів за масштабами бізнесу не виділяють...
 - а) оперативний бізнес-план;
 - б) великий бізнес-план;
 - в) середній бізнес-план;
 - г) малий бізнес-план.

5. Традиційно розглядають три основні способи започаткування бізнесу..
 - а) створення нового підприємства «з нуля»;
 - б) придбання фірми, що вже існує;
 - в) придбання франшизи;
 - г) купівля облігацій, сертифікатів, полісів.

6. При розробці бізнес-плану потрібно використовувати ...
 - а) жаргонні вирази;
 - б) технічний опис продукції, операцій, процесів;
 - в) опис фінансових коефіцієнтів;
 - г) загальновідомі терміни.

7. Запровадження ліцензування та обов'язкової стандартизації продукції і послуг належить до ...
- а) елементів конкурентного середовища;
 - б) змін в системі державного регулювання;
 - в) змін в структурі споживання;
 - г) змін в макроекономічних факторах впливу.
8. Бізнес-план має забезпечувати охорону ...
- а) конфіденційної інформації;
 - б) технологічних карт;
 - в) основних бізнес-партнерів;
 - г) собівартість продукції.
9. До галузевих факторів впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту не належить ...
- а) ускладнення доступу до сировини та ресурсів;
 - б) ускладнення доступу до споживачів;
 - в) регулювання ціноутворення;
 - г) поява товарів-замінників.
10. Короткий огляд підприємницького проекту, його ключових, найбільш важливих та значущих аспектів, здатних привернути увагу потенційного інвестора та зацікавити його в подальшому детальному вивченні – це ...
- а) анотація;
 - б) бізнес-план;
 - в) резюме;
 - г) зміст.
11. Завершальним етапом оцінювання загального становища фірми є проведення ...
- а) SWOT-аналізу;
 - б) SLEPT-аналізу;
 - в) PEST-аналізу;
 - г) аналізу фінансового стану підприємства.
12. Характеризує головне призначення підприємства з окресленням основних напрямків і видів діяльності та конкурентних переваг ...
- а) місія фірми;
 - б) цілі фірми;
 - в) стратегія фірми;
 - г) бізнес-план фірми.
13. До нетрадиційних способів започаткування бізнесу не належить ...
- а) прямий маркетинг;
 - б) купівля франшизи;
 - в) започаткування бізнесу виходом зі складу якоїсь великої компанії;
 - г) надомний бізнес.

14. Вибір сфери підприємницької діяльності (виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля, послуги, будівництво, фінансова діяльність тощо) не здійснюється з урахуванням ...
- а) кількості власників бізнесу;
 - б) суті та спрямованості самої ідеї майбутнього бізнесу;
 - в) особистих факторів (власний практичний досвід і потенціал, наявність відповідної освіти та знань, відповідність сфери бізнесу інтересам і вподобанням самого підприємця);
 - г) зовнішніх факторів (реальна економічна ситуація, законодавчо заборонені сфери й види діяльності, потреба ліцензування діяльності, державні пріоритети в розвитку окремих галузей, сучасні й майбутні потреби споживачів, рівень конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу виробів, наявність необхідних ресурсів, інші специфічні зовнішні фактори).
15. Процес оцінювання зовнішніх факторів, тобто таких, які об'єктивно утворюються в середовищі функціонування фірми, на яке вона безпосередньо не може впливати, – це ...
- а) внутрішній аналіз;
 - б) зовнішній аналіз;
 - в) дія неконтрольованих сил;
 - г) дослідження конкурентоспроможності.
16. Розділ, в якому описується, що саме підприємець продаватиме, кому продаватиме та чому його товари купуватимуть, – це ...
- а) план маркетингу;
 - б) організаційний план;
 - в) фінансовий план;
 - г) оцінювання ризиків.
17. Відомості стосовно того чи наявні у персоналу фірми якісь позитивні особливості щодо кваліфікації, досвіду роботи, ставлення до роботи розкривається у ...
- а) плані маркетингу;
 - б) організаційному плані;
 - в) фінансовому плані;
 - г) ризиків.
18. Швидкість оборотності запасів матеріальних цінностей та вся інформація стосовно оборотних коштів відображається у ...
- а) плані маркетингу;
 - б) організаційному плані;
 - в) фінансовому плані;
 - г) оцінюванні ризиків.

19. Зменшення власних витрат на виробництво та реалізацію продукції проти витрат конкурентів передбачає ...
- а) стратегія контролювання витрат;
 - б) стратегія фокусування;
 - в) стратегія диференціації;
 - г) стратегія зняття вершків.
20. Стратегія спрямована на те, щоб поставляти на ринок товари, котрі за своїми властивостями є привабливішими для споживачів, ніж продукція конкурентів.
- а) стратегія контролювання витрат;
 - б) стратегія фокусування;
 - в) стратегія диференціації;
 - г) стратегія зняття вершків.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте послідовність стратегічного планування на підготовчій стадії робіт над бізнес-планом.
2. Які основні переваги можуть бути отримані від проведення зовнішнього аналізу у процедурі розробки бізнес-плану суб'єкта підприємницької діяльності?
3. Які основні переваги можуть бути отримані від проведення внутрішнього аналізу у процедурі розробки бізнес-плану суб'єкта підприємницької діяльності?
4. Розкрийте роль використання PEST-аналізу на підготовчій стадії складання бізнес-плану.
5. Розкрийте роль використання SWOT-аналізу на підготовчій стадії складання бізнес-плану.
6. Як Ви розумієте поняття «стратегічні альтернативи»?
7. Охарактеризуйте види стратегій реалізації підприємницького проекту.
8. Як відображається стратегія управління в бізнес-плані?
9. Які основні характеристики підприємства варто розглядати при внутрішньому аналізі його роботи?
10. Поясніть основні відмінності між місією підприємства та його цілями.

Тема 4 Продукт (послуга) і ринок

1. Характеристика послуг і продукції.
2. Прогноз обсягів продажів.
3. Структура ринку.
4. Конкуренція і конкурентна перевага

Практичні вправи

1. Сформуйте перелік проблем майбутніх споживачів, які покликана вирішити, продукція/ послуги, що створюватимуться в результаті реалізації бізнес-плану.

2. Дослідіть обсяги продажу продукції/послуг, що пропонуються до виготовлення відповідно до бізнес-плану на рівні найменш можливого регіону, встановіть динаміку попиту та , за можливості, динаміку цін.

3. Для з'ясування конкурентних позицій української продукції / послуг на міжнародному рівні, оцініть експортно-імпорту діяльність підприємств стосовно продукції/послуг, що пропонуються до виготовлення відповідно до бізнес-плану.

4. Проаналізуйте, в яких напрямках реалізації бізнес-плану найчастіше можуть виникати труднощі при започаткуванні виробництва нової продукції/ послуг.

5. Проаналізуйте, в яких напрямках реалізації бізнес-плану найчастіше можуть виникати труднощі при започаткуванні виробництва нової продукції/ послуг.

6. Назвіть основні типи конкурентної поведінки основних реальних конкурентів та вкажіть їх переваги, що можуть використовуватися при розробці бізнес-плану (табл.).

Таблиця – Порівняння конкурентної поведінки в галузі

Характеристики	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Тип конкурентної поведінки			
Переваги			
Сутність заходів, що можуть бути запозичені			

За допомогою методу екстраполяції тенденції зробіть прогноз обсягів продажів подібної продукції на досліджуваному підприємстві та сформуйте припущення щодо того, яким чином цей прогноз буде змінюватися після вдалої реалізації бізнес-плану.

7. Охарактеризувати продукт (товар/послугу), що пропонується в бізнес-плані за наведеною схемою (рис. 4.1).

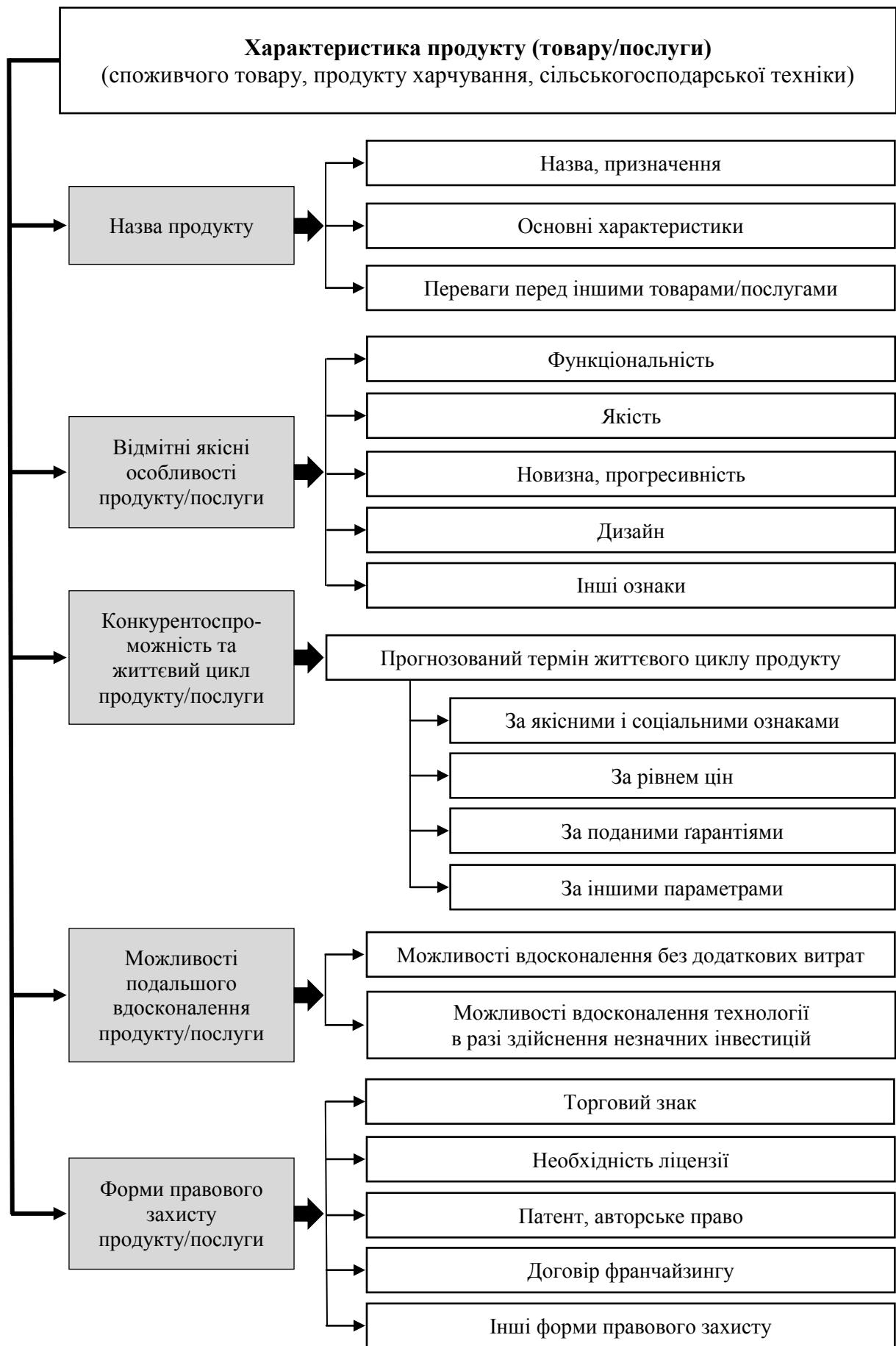


Рисунок 1 – Характеристики продукту

8. Опишіть методи конкурентної боротьби, які використовуватиме підприємство після реалізації бізнес-проекту.

Таблиця – Аналіз методів конкурентної боротьби

Методи	Аргументи на користь використання	Можливі наслідки від використання	
		позитивні	негативні
Цінові			
Нецінові			

Зробіть висновки

Тести

1. Сегментація ринку – це ...
 - а) визначення основних способів задоволення попиту потенційних споживачів;
 - б) розподіл споживачів на певні групи;
 - в) визначення тенденцій розвитку ринку;
 - г) вибір каналу товаропросування;
2. Які ознаки притаманні стратегії лідирування на основі зниження витрат?
 - а) можливості встановлення нижньої межі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як наступальну чи оборонну зброю;
 - б) виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще»;
 - в) інтенсивна рекламна та збутова діяльність;
 - г) спеціалізація на певну нішу: цільову групу покупців, сегмент географічного регіону.
3. Які ознаки притаманні стратегії диференціації?
 - а) зниження витрат на інновації;
 - б) різноманітні інновації;
 - в) лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку;
 - г) допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах.
4. Які ознаки притаманні стратегії фокусування?
 - а) можливості встановлення нижньої межі ринкових цін;
 - б) репутація скромної та надійної компанії;
 - в) індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак;
 - г) поглиблена диференціація (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента).

5. Які з наведених характеристик найбільш повно відображають питання, які потрібно висвітлити при наведенні характеристики підприємства у розділі «Галузь, підприємство та його продукція»?
- а) форма власності; наявність приміщень та виробничих потужностей; розмір потреби у інвестиціях;
 - б) організаційно-правова форма; організаційна структура управління; розмір сформованого статутного капіталу; склад та структура персоналу;
 - в) розмір статутного капіталу; асортиментна структура виробництва і реалізації продукції; система ціноутворення;
 - г) форма власності; організаційно-правова форма; розмір статутного капіталу; життєвий (діловий) цикл функціонування підприємства.
6. Яку з наведених характеристик не доцільно вносити до питань, які потрібно висвітлити при наведенні характеристики продукції (послуг) підприємства у розділі «Галузь, підприємство та його продукція»?
- а) етапи життєвого циклу;
 - б) показники якості;
 - в) собівартість виробництва і збуту;
 - г) економічні показники.
7. Яку з наведених характеристик не доцільно вносити до питань, які потрібно висвітлити при наведенні опису галузевих параметрів у розділі «Галузь, підприємство та його продукція»?
- а) складання матриці «аналіз загальноекономічних галузевих факторів»;
 - б) прогноз тенденцій розвитку галузі;
 - в) розкриття поведінки підприємства у галузі;
 - г) динаміка обсягів продажів у галузі.
8. Стратегія розвитку підприємства, яка передбачає розширення сфер діяльності підприємства на нових ринках за межами галузі – це стратегія ...
- а) інтеграційного розвитку;
 - б) інтенсивного розвитку;
 - в) горизонтальної інтеграції;
 - г) диверсифікації.
9. Стратегія розширення меж ринку передбачає ...
- а) вихід на нові ринки з наявними товарами
 - б) створення нових товарів для вже охоплених ринків;
 - в) інтенсифікацію комерційних зусиль;
 - г) приєднання фірм-конкурентів.
10. Пророблений варіант ідеї, виражений значимими для споживача поняттями, – це ...
- а) товар у реальному виконанні;
 - б) задум товару;

- в) товар із супроводом;
- г) ескіз товару.

11. Що розуміють під диференціацією?

- а) під диференціацією розуміють орієнтацію зусиль підприємства на якусь групу споживачів або на обмежену частину асортиментів продукції, або на специфічний географічний ринок;
- б) під диференціацією розуміють здатність підприємства розробляти, виробляти й реалізувати товар при менших витратах, ніж конкуренти;
- в) під диференціацією розуміють здатність підприємства виділятися серед конкурентів, пропонуючи товар, що помітно відрізняється або високим рівнем якості, або нестандартним набором властивостей, що реально цікавлять покупця;
- г) під диференціацією розуміють стратегічну альтернативу, що характеризується цілями, які визначені на рівні минулих досягнень.

12. Місткість ринку продавця визначається ...

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

13. Що не є етапом дослідження та оцінювання факторів конкуренції?

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

14. 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;
- г) правильної відповіді немає.

15. Який з перерахованих нижче 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 і продукти.

16. Конкуренентоспроможність – це ...

- а) змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладення капіталу, ринки збуту, джерела сировини;
- б) властивість товару, послуги суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з наявними там аналогічними товарами, послугами або конкурувальними суб'єктами ринкових відносин;
- в) становище на ринку, при якому можливі ускладнення при вступі в нього й виході, обмежений доступ до інформації, обмежене число покупців і продавців.
- г) позиція на ринку, що характеризується високою часткою реалізації продукції.

17. 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, виробленому постачальниками продукції, або за іншими ознаками;
- в) сукупність підприємств й організацій, які розташовані в одному регіоні;
- г) сукупність однорідно поєнаних матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів.

18. 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 даний товар на ринку при зміні ціни його на один відсоток.
- г) відношення між ринковою ціною товару і грошовим виразом попиту на нього.

19. Розробка політики підтримки продукції фірми передбачає:

- а) розробку політики знижок із цін;
- б) пошук способів зменшення собівартості одиниці продукції;
- в) вибір способів організації рекламної кампанії;
- г) розв'язання проблеми сервісного обслуговування продукції фірми.

20. Цінова стратегія проникнення на ринок використовується для:

- а) вже відомого виду продукції;
- б) нового виду продукції;
- в) продукції, яка відрізняється від наявної на ринку за рівнем окремих параметрів;
- г) продукції, яка в даний момент у даному конкретному місці є дефіцитною.

Питання для самоперевірки

1. Наведіть кілька основних цілей розробки розділу, присвяченого висвітленню галузі діяльності фірми та її продукції.
2. Наведіть основні підрозділи, з яких доцільно формувати розділ «Галузь, фірма та її продукція»?
3. Розкрийте основні аспекти, що їх потрібно висвітлити при аналізі стану галузі.
4. Поясніть, які найважливіші питання потрібно висвітлити, характеризуючи фірму?
5. Розкрийте які основні характеристики продукту або послуги варто розкрити в розділі «Галузь, фірма та її продукція»?
6. На які основні питання потрібно звернути увагу при формуванні перспектив зростання фірми?
7. Зазначте, яке основне призначення в бізнес-плані має дослідження ринку?
8. Виявіть який основний інструментарій варто застосовувати при дослідженні ринку.
9. Які основні фактори впливають на розвиток конкурентної галузі?
10. Поясніть, які найважливіші питання потрібно висвітлити, характеризуючи нову продукцію або послугу.
11. З якими проблемами можна зіштовхнутися, розробляючи розділ «Галузь, фірма та її продукція»?

Тема 5 План маркетингу

1. Цілі та логіка розробки маркетинг-плану.
2. Формування стратегії маркетингу.
3. Реалізація стратегії маркетингу.
4. Процес ціноутворення та встановлення цін.
5. Політика комунікацій.

Практичні вправи

1. Для дослідження стану галузі потрібним є оцінювання стану та місця галузі в господарстві держави. Важливими аспектами в такому дослідженні є: аналіз та графічне подання таких показників:

1. Кількість суб'єктів господарювання, зайнятих у цій сфері господарської діяльності в Україні та у регіонах започаткування майбутнього бізнесу;

2. Обсяг реалізованої продукції в досліджуваній сфері в натуральних та у грошових одиницях;

3. Рівень доданої вартості за витратами виробництва на підприємствах галузі;

4. Динаміка та обсяг реалізованої продукції;

5. Співвідношення експорту/імпорту продукції галузі;

6. Фінансові результати діяльності підприємств в галузі;

7. Чистий прибуток і рівень рентабельності підприємств в галузі.

Виконання завдань супроводити належним формулюванням висновків.

2. Поясніть доцільність та недоліки використання засобів таких маркетингових комунікацій, як реклама, персональний продаж, паблік рілейшенс, стимулювання збуту та інших.

3. Розкрийте доцільність або неможливість застосування на досліджуваному підприємстві при реалізації бізнес-плану витратних (бухгалтерських) методів ціноутворення (метод «середні витрати + прибуток», метод розрахунку цін на основі аналізу беззбитковості та забезпечення цільового прибутку, метод мінімальних витрат, метод ціноутворення з підвищенням ціни шляхом надбавок, метод цільового ціноутворення).

4. Розкрийте доцільність або неможливість застосування на досліджуваному підприємстві при реалізації бізнес-плану загальновідомих у світі методів ціноутворення на основі ...

- встановлення повних витрат;
- встановлення змінних витрат;
- встановлення беззбитковості та цільового прибутку;
- цінності товару для покупця;
- рівня поточних цін.

5. Розгляньте класифікацій стратегій маркетингу (табл. 5.1) та оберіть найбільш доцільну для використання при реалізації бізнес-плану. Поясніть вибір за допомогою логічних міркувань та використання абсолютних та відносних показників.

Таблиця 5.1 – Класифікація стратегій маркетингу, доцільних для використання при реалізації бізнес-плану

Критерії	Види стратегій маркетингу
Залежно від терміну їх реалізації	- довгострокові; - середньострокові; - короткострокові.
2. Залежно від стратегії життєвого циклу товарів фірми:	- маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок; - маркетингові стратегії на стадії зростання; - маркетингові стратегії на стадії насичення ринку; - маркетингові стратегії на стадії спаду.
3. За станом ринкового попиту:	- стратегія стимулювального маркетингу; - стратегія синхромаркетингу; - стратегія підтримувального маркетингу; - стратегія ремаркетингу; - стратегія демаркетингу.
Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань розрізняють три види базових маркетингових стратегій фірми:	- стратегія виживання; - стратегія стабілізації; - стратегія зростання.
За елементами маркетингового комплексу:	- товарна стратегія; - цінова стратегія; - стратегія товарного руху; - стратегія просування.
За ознакою конкурентних переваг (за Портером):	- стратегія цінового лідерства; - стратегія диференціації; - стратегія фокусування (концентрації).
Залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань:	- стратегія ринкового лідера; - стратегія челенджерів; - стратегія послідовників; - стратегія ринкової ніші.
Залежно від виду диференціації:	- товарної диференціації; - сервісної диференціації; - іміджевої диференціації; - кадрової диференціації.
Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу зростання її ринку збуту (за матрицею БКГ) або залежно від конкурентоспроможності СГП та привабливості його ринку збуту (за матрицею Дженерал Електрик):	- стратегія розвитку; - стратегія підтримання; - стратегія збирання врожаю; - стратегія елімінації.
Залежно від методу обрання цільового ринку:	- стратегія товарної спеціалізації; - сегментної спеціалізації; - односегментної концентрації; - вибіркової спеціалізації; - стратегія повного охоплення.
Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми:	- стратегія недиференційованого (агрегованого) маркетингу; - диференційованого маркетингу; - концентрованого маркетингу.

6. Поясніть зміст завад (шумів), що можуть виникати в процесі маркетингової комунікації.

Тести

1. Для стадії появи на ринку характерним є ...
 - а) створення початкового попиту, тобто максимізація попиту на новий вид продукту і витискування з ринку традиційних продуктів;
 - б) поширення початкового попиту за рахунок розширення асортименту виробів, використання різноманітних засобів для максимального задоволення конкретних потреб окремих сегментів ринку;
 - в) утримання та збільшенні частки ринку за допомогою зниження ціни, удосконалення каналів збуту, забезпечення технічного лідерства;
 - г) виокремлення вузького сегмента ринку і якнайліпшого його обслуговування.
2. Для стадії зростання попиту характерним є ...
 - а) створення початкового попиту, тобто максимізація попиту на новий вид продукту і витискування з ринку традиційних продуктів;
 - б) поширення початкового попиту за рахунок розширення асортименту виробів, використання різноманітних засобів для максимального задоволення конкретних потреб окремих сегментів ринку;
 - в) утримання та збільшення частки ринку за допомогою зниження ціни, удосконалення каналів збуту, забезпечення технічного лідерства;
 - г) виокремлення вузького сегмента ринку і якнайліпшого його обслуговування.
3. Для стадії стабілізації попиту характерним є ...
 - а) створення початкового попиту, тобто максимізація попиту на новий вид продукту і витискування з ринку традиційних продуктів;
 - б) поширення початкового попиту за рахунок розширення асортименту виробів, використання різноманітних засобів для максимального задоволення конкретних потреб окремих сегментів ринку;
 - в) утримання та збільшенні частки ринку за допомогою зниження ціни, удосконаленням каналів збуту, забезпечення технічного лідерства;
 - г) виокремлення вузького сегмента ринку і якнайліпшого його обслуговування.
4. На стадії стабілізації попиту маркетингова діяльність дрібних підприємств спрямована на:
 - а) забезпечення свого виживання;
 - б) зростання асортименту продукції;

- в) зниження цін;
 - г) вдосконалення дизайну продукції.
5. Маркетинг-план завершується ...
- а) дослідженням маркетингових стратегій конкурентів;
 - б) прогнозним оцінюванням обсягів продажу;
 - в) формуванням цінової політики;
 - г) вибором способів реалізації рекламної кампанії.
6. Реалізація загальної стратегії маркетингу не здійснюється ...
- а) оцінюванням ресурсних можливостей підприємства;
 - б) формуванням цінової політики;
 - в) вибором способів реалізації рекламної кампанії;
 - г) формуванням політики підтримки продукту (послуг) підприємства.
7. Найбільш витратною для підприємства частиною маркетингових заходів є ...
- а) витрати на рекламу;
 - б) планування асортименту;
 - в) цінові знижки;
 - г) збирання й аналіз даних.
8. Стратегія, яка передбачає розробку і одночасне використання одного або декількох товарів у всіх сегментах ринку з метою просування власної торгової марки, а не окремо взятого продукту, – це ...
- а) диференційований маркетинг;
 - б) недиференційований маркетинг;
 - в) концентрований маркетинг;
 - г) перспективний маркетинг.
9. Стратегія, за якої підприємство передбачає орієнтацію на вузьку специфічну групу споживачів (сегмент ринку) через спеціалізований комплекс маркетингу, спрямований на задоволення потреб саме цього сегмента. – це ...
- а) диференційований маркетинг;
 - б) недиференційований маркетинг;
 - в) концентрований маркетинг;
 - г) перспективний маркетинг.
10. Стратегія за якої підприємство вважає ринок однорідним, тому виходить на всі його сегменти відразу з розробленим стандартизованим комплексом маркетингу, розрахованим на масового споживача, – це ...
- а) диференційований маркетинг;
 - б) недиференційований маркетинг;
 - в) концентрований маркетинг;
 - г) перспективний маркетинг.

11. Цінова стратегія закріплення на ринку передбачає ...
- а) впровадження на ринок нової продукції (послуг), продукції з унікальними властивостями, особливо запатентованої;
 - б) встановлення низької ціни на продукцію з розрахунком на одержання більшого попиту та завоювання значної ринкової частки;
 - в) встановлення ціни на продукцію (послуги) підприємства, яка є аналогічною продукції (послугам), представленої на ринку основними конкурентами;
 - г) свідоме встановлення дещо вищого рівня ціни з подальшим наданням розробленої системи знижок з ціни.
12. Цінова стратегія знижок з ціни передбачає ...
- а) впровадження на ринок нової продукції (послуг), продукції з унікальними властивостями, особливо запатентованої;
 - б) встановлення низької ціни на продукцію з розрахунком на одержання більшого попиту та завоювання значної ринкової частки;
 - в) встановлення ціни на продукцію (послуги) підприємства, яка є аналогічною продукції (послугам), представленої на ринку основними конкурентами;
 - г) свідоме встановлення дещо вищого рівня ціни з подальшим наданням розробленої системи знижок з ціни.
13. Концепція вдосконалення виробництва передбачає, що ...
- а) товари і послуги знайдуть збут на ринку, якщо вони будуть широко розповсюджені і доступні за ціною;
 - б) знайдуть збут ті товари і послуги, які відрізняються найкращою якістю, найкращими характеристиками;
 - в) товари і послуги знайдуть збут на ринку, якщо підприємство витратить значні зусилля та кошти на сферу збуту та стимулювання реалізації;
 - г) товари і послуги знайдуть збут на ринку, якщо підприємство правильно виявить нестачу і потреби обраного ним сегмента ринку та задовольнить їх більш ефективно, ніж конкуренти.
14. Концепція вдосконалення товару передбачає, що ...
- а) товари і послуги знайдуть збут на ринку, якщо вони будуть широко розповсюджені і доступні за ціною;
 - б) знайдуть збут ті товари і послуги, які відрізняються найкращою якістю, найкращими характеристиками;
 - в) товари і послуги знайдуть збут на ринку, якщо підприємство витратить значні зусилля та кошти на сферу збуту та стимулювання реалізації;
 - г) товари і послуги знайдуть збут на ринку, якщо підприємство правильно виявить нестачу і потреби обраного ним сегмента ринку та задовольнить їх більш ефективно, ніж конкуренти.

15. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль передбачає, що ...
- а) товари і послуги знайдуть збут на ринку, якщо вони будуть широко розповсюджені і доступні за ціною;
 - б) знайдуть збут ті товари і послуги, які відрізняються найкращою якістю, найкращими характеристиками;
 - в) товари і послуги знайдуть збут на ринку, якщо підприємство витратить значні зусилля та кошти на сферу збуту та стимулювання реалізації;
 - г) товари і послуги знайдуть збут на ринку, якщо підприємство правильно виявить нестачу і потреби обраного ним сегмента ринку та задовольнить їх більш ефективно, ніж конкуренти.
16. Концепція маркетингу передбачає, що ...
- а) товари і послуги знайдуть збут на ринку, якщо вони будуть широко розповсюджені і доступні за ціною;
 - б) знайдуть збут ті товари і послуги, які відрізняються найкращою якістю, найкращими характеристиками;
 - в) товари і послуги знайдуть збут на ринку, якщо підприємство витратить значні зусилля та кошти на сферу збуту та стимулювання реалізації;
 - г) товари і послуги знайдуть збут на ринку, якщо підприємство правильно виявить нестачу і потреби обраного ним сегмента ринку та задовольнить їх більш ефективно, ніж конкуренти.
17. Концепція вдосконалення виробництва передбачає
- а) одночасне застосування концепції маркетингу з урахуванням одночасного задоволення потреб не тільки споживачів товарів, а й суспільства в цілому;
 - б) зростання збуту товарів і послуг, які відрізняються найкращою якістю, найкращими характеристиками;
 - в) зростання збуту товарів і послуг, за умови, що підприємство витратить значні зусилля та кошти на сферу збуту та стимулювання реалізації;
 - г) зростання збуту товарів і послуг за умови правильного виявлення нестачі і потреби обраного підприємством сегмента ринку та задоволення їх більш ефективно, ніж конкуренти.
18. Зниження витрат на зберігання продукції є наслідком застосування:
- а) знижок за платежі готівкою;
 - б) сезонних знижок;
 - в) знижок в процесі виходу з товаром на новий ринок;
 - г) знижок на товар, який знімається з виробництва.
19. Прискорення реалізації останньої партії товару є наслідком застосування ...
- а) знижок за платежі готівкою;
 - б) сезонних знижок;

- в) знижок в процесі виходу з товаром на новий ринок;
 - г) знижок на товар, який знімається з виробництва.
20. Рекламне сприяння проникненню товару на новий ринок є наслідком застосування ...
- а) знижок за платежі готівкою;
 - б) сезонних знижок;
 - в) знижок в процесі виходу з товаром на новий ринок;
 - г) знижок на товар, який знімається з виробництва.

Питання для самоперевірки

1. Поясніть основне призначення плану маркетингу.
2. Наведіть послідовність розробки плану маркетингу.
3. Поясніть сутність категорії «маркетингова стратегія» та її значення в діяльності фірми.
4. Розкрийте сутність маркетингових підходів можуть бути використані для розробки стратегії маркетингу.
5. Поясніть сутність категорії «канал збуту» та її значення в діяльності фірми.
6. Визначте множину чинників, що впливають на вибір каналів збуту продукції фірми.
7. Поясніть значення позиціонування підприємства та його продукції на ринку.
8. Поясніть значення сегментування фірми та її продукції на ринку.
9. Охарактеризуйте етапи ціноутворення на підприємстві.
10. Виявіть основні фактори, що впливають на визначення ціни продукції підприємства.
11. Розкрийте основні аспекти управління інструментами маркетингу.
12. За якими основними критеріями вибирається найпривабливіший сегмент ринку?
13. Розкрийте зміст політики підтримки продукту бізнесу.
14. Назвіть основні конкурентні стратегії (за М. Портером) та встановіть коли їх найдоцільніше використовувати.

Тема 6 План виробництва

1. Виробництво і виробнича кооперація.
2. Потреба в довгострокових активах.
3. Планування виробничої потужності підприємства.
4. Потреба в обігових коштах.
5. Прогноз витрат.

Практичні вправи

1. Оцініть сукупності наявних на підприємстві основних фондів, які можна застосувати для реалізації бізнес-проекту (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Динаміка основних засобів підприємства, тис. грн

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
<i>Виробничого призначення:</i>					
будівлі та споруди					
машини та обладнання					
транспортні засоби					
земельні ділянки					
інші					
<i>Невиробничого призначення:</i>					
будівлі та споруди					
машини та обладнання					
транспортні засоби					
земельні ділянки					
інші					

2. Оцініть сукупності наявних на підприємстві оборотних фондів, які можна застосувати для реалізації бізнес-проекту та які перебувають у різних формах та на різних стадіях обороту) (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 – Динаміка оборотних фондів підприємства, тис. грн

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Запаси					
Виробничі запаси					
...					
Інші оборотні активи					

3. Оцініть сукупність наявних на підприємстві нематеріальних активів (прав на об'єкти інтелектуальної власності); технологічного персоналу (здатності робітників виконувати роботи певної складності, виготовляти продукцію тощо) (табл. 6.3).

Таблиця 6.3 – Динаміка нематеріальних активів підприємства, тис. грн

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Нематеріальні активи					
Первісна вартість					
Накопичена амортизація					

Дослідження кожної із зазначених груп показників передбачає формування відповідних висновків.

4. При виявленні потреби купувати нові основні фонди потрібно знайти кількох виробників (постачальників) обладнання (як українських, так і закордонних) та скласти їх порівняльну характеристику у вигляді таблиці, зробити висновок стосовно доцільності придбання обладнання у конкретного з них. При розгляді закордонних постачальних при дослідженні потрібно враховувати можливі зміни курсів валют (табл. 6.4).

Таблиця 6.4 – Порівняльна характеристика виробників (постачальників) обладнання

Постачальник обладнання	Постачальник обладнання № 1	Постачальник обладнання № 2	Постачальник обладнання № 3
Вартість			
Строк експлуатації			
Курс валют			
Можливість переналадження на випуск нової продукції			
Способи використання поза межами основної діяльності			
Можливості ремонту			

5. Відповідно до специфіки діяльності фірми види сировини, їх кількість та якість значно відрізняться, проте в кожному окремому бізнес-проекті потрібним є визначення:

- видів сировини та енергії, які будуть використані у виробничих операціях при реалізації бізнес-плану;
- основних можливих постачальників сировини й матеріалів;
- закупівельних цін на всі види матеріальних ресурсів;
- особливих умов постачання або якості продукції;
- обсягів потрібних запасів сировини, матеріалів і комплектуючих, а також відомості щодо особливих умов їх зберігання.

Сукупність зазначеної інформації доцільно подати у вигляді таблиці з формулюванням висновку про доцільність обрання за певними критеріями саме цього постачальника (табл. 6.5).

Таблиця 6.5 – Порівняльна характеристика можливих постачальників сировини для реалізації бізнес-плану

Вид сировини	Постачальник № 1, ціна	Постачальник № 2, ціна	Постачальник № 3, ціна
Сировина 1			
Сировина 1			
...			
Сировина n			

Важливе значення також має оцінювання потрібних виробничих площ та системи комунікацій для забезпечення виробництва. За необхідності також висвітлюються питання потреби купівлі ліцензій, патентів, авторських прав.

6. Опишіть можливі коливання ритмічності постачання сировини протягом першого часу (року) реалізації бізнес-плану та розробіть заходи забезпечення стабільного втілення бізнес-плану (табл. 6.6).

Таблиця 6.6 – Аналіз коливань ритмічності постачання сировини

Причини	Причини виникнення	Наслідок	Заходи нейтралізації негативного впливу
Несприятливі погодні умови			
Обмеження пересування осіб та переміщення товарів (всередині країни та через кордон)			
Втрата ділових контактів			
Зникнення сировини (вичерпування корисних копалин, низькі врожаї, зменшення поголів'я та ін.)			

7. Опишіть умови та терміни зберігання готової продукції, при цьому зауважте, що тривалість термінів зберігання вимагає додаткових фінансових засобів.

8. Висвітліть можливі обмеження виробничого процесу і граничну потужність (варто взяти до уваги непередбачувані затримки у виконанні робіт).

9. Відобразіть позитивний досвід подібного технічного рішення для реалізації бізнес-плану у інших господарствах із врахуванням таких характеристик, як площа виробничих приміщень, приміщення для складування, способи доставки та відвантаження продукції чи особливості збуту послуг, організація робочого часу працівників та інші особливі для проекту технічні характеристики його реалізації.

10. На основі інвестиційного аналізу аспектів власного проекту складіть «Технічне завдання» на розробку інвестиційного проекту. «Технічне завдання» має мати таку структуру:

1. Початкові дані і умови: основа для розробки ТЕО інвестицій; цілі інвестування; загальна характеристика об'єкта інвестування; дані про стан

ресурсів; результати попередніх оцінювань і досліджень; відомості про замовника, інвестора, можливих підрядчиків, постачальників і проектну організацію-виконавицю ТЕО;

2. Ринок і потужність підприємства, номенклатура продукції;
3. Забезпечення підприємства ресурсами;
4. Місце розміщення підприємства;
5. Основні технічні рішення;
6. Основні будівельні рішення;
7. Організація транспортування матеріалів;
8. Оцінювання впливу на навколишнє середовище;
9. Кадри і соціальний розвиток;
10. Мережевий графік проекту;
11. Економічне оцінювання та фінансовий аналіз;
12. Висновки і пропозиції;
13. Додатки.

Тести

1. Виробнича інформація, потрібна для розробки бізнес-плану не містить ...
 - а) відомості про сировину та матеріали;
 - б) відомості про особливості обігу готівки, оподаткування, страхування тощо;
 - в) відомості про машини та устаткування;
 - г) відомості про технології.
2. Принцип пропорційності при організації виробництва передбачає ...
 - а) продуктивність (або виробничу потужність) обладнання або підрозділів (наприклад, дільниць, пунктів обслуговування і т. д.) є зіставною, тобто протягом всього технологічного ланцюжка відсутні зайві або невинуваті запаси потужності;
 - б) ситуацію, за якої транспортні потоки всередині підприємства, так і зовнішні, організовані без зворотних повторюваних рухів;
 - в) забезпечення протягом рівних проміжків часу випуску однієї кількості продукції з повторенням виробничого процесу через певні інтервали на всіх його стадіях і операціях;
 - г) забезпечення максимально можливого одночасного виконання часткових виробничих процесів.
3. Система адресних завдань з виробництва і доставки продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості та у встановлені терміни згідно з договорами поставок – це ...
 - а) план виробництва продукції;
 - б) план збуту продукції;
 - в) виробнича програма;
 - г) організація виробництва.

4. Принцип пропорційності при організації виробництва передбачає ...
- а) продуктивність (або виробничу потужність) обладнання або підрозділів (наприклад, ділянок, пунктів обслуговування і т. д.) є зіставною, тобто протягом всього технологічного ланцюжка відсутні зайві або невиправдані запаси потужності;
 - б) ситуацію, за якої транспортні потоки всередині підприємства, так і зовнішні, організовані без зворотних повторюваних рухів;
 - в) забезпечення протягом рівних проміжків часу випуску однієї кількості продукції з повторенням виробничого процесу через певні інтервали на всіх його стадіях і операціях;
 - г) забезпечення максимально можливого одночасного виконання окремих виробничих процесів.
5. Плануванню повного обсягу виробленої продукції (послуг) з перших днів створення підприємства може перешкоджати ...
- а) налагоджений виробничий процес;
 - б) високі операційні навички персоналу;
 - в) відсутність системи транспортування і т. ін.;
 - г) готовність ринку.
6. Система адресних завдань з виробництва і доставки продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості та у встановлені терміни згідно з договорами поставок – це ...
- а) план виробництва продукції;
 - б) план збуту продукції;
 - в) виробнича програма;
 - г) організація виробництва.
7. Оберіть правильну та повну мету розробки розділу «Виробничий план»:
- а) здійснити розрахунок витрат на виробництво продукції (надання послуг) та собівартості одиниці продукції (послуги);
 - б) визначити ефективність використання ресурсного забезпечення суб'єкта підприємницької діяльності;
 - в) обґрунтувати можливості суб'єкта підприємницької діяльності щодо залучення ресурсів й організації виробництва обсягів продукції (надання послуг) згідно з планом, якістю та у відповідний час;
 - г) обґрунтувати максимальну кількість продукції (послуг), яку може виготовити (надати) суб'єкт підприємницької діяльності.
8. Який з наведених нижче етапів недоцільно вносити до внутрішньої логіки розробки розділу «Виробничий план»?
- а) обґрунтування потреби у матеріально-технічній базі;
 - б) планування виробничої потужності;
 - в) розподіл витрат на умовно-постійні та умовно-змінні;
 - г) встановлення ціни на продукцію (послуги).

9. Що є основним ресурсним обмеженням у «Виробничому плані»?
- а) виробнича потужність суб'єкта підприємницької діяльності;
 - б) кількість виробничих операцій;
 - в) ресурсне забезпечення;
 - г) матеріально-технічна база.
10. Потребу суб'єкта підприємницької діяльності (проекту) в основних виробничих засобах розраховують:
- а) діленням планового обсягу діяльності на фактичну фондомісткість;
 - б) множенням планового обсягу діяльності на фактичну фондомісткість;
 - в) множенням фондівдачі на плановий обсяг діяльності;
 - г) множенням фондівдачі на фактичну суму його основних засобів.
11. 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.
12. Система адресних завдань з виробництва і доставки продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості і у встановлені терміни згідно з договорами поставок – це ...
- а) виробнича програма;
 - б) бізнес-план;
 - в) технологічна карта;
 - г) план виробництва.
13. Виробнича програма не містить в собі ...
- а) план виробництва продукції (за номенклатурою, асортиментом, кількістю та терміном постачань);
 - б) план збуту продукції;
 - в) розрахунок виробничої потужності;
 - г) політику ціноутворення.
14. Метод використання галузевих норм і нормативів за елементами виконуваних робіт та витрат ресурсів – це метод ...
- а) розрахунковий;
 - б) дослідницький;
 - в) статистичний;
 - г) обліковий.

15. В рамках блока, присвяченого потребі у матеріально-технічній базі підприємства до початку реалізації підприємницького проекту потрібно навести повний список елементів за винятком ...
- а) матеріально-технічної бази;
 - б) затрат, пов'язаних з придбанням та/чи орендою матеріально-технічної бази;
 - в) термінів служби матеріально-технічної бази;
 - г) персоналу для монтажу матеріально-технічної бази.
16. Потреба в основних засобах підприємства оцінюється ...
- а) на основі розрахунків;
 - б) на основі дослідів;
 - в) експертно;
 - г) за потреби.
17. Планування потреби в оборотних активах доцільно здійснювати в ...
- а) аналітичній формі;
 - б) табличній формі;
 - в) он-лайн форматі;
 - г) графічній формі.
18. До умовно-постійних витрат на виробництві не належать ...
- а) витрати на оплату праці (та соціальні заходи) в частині оплати праці за посадовими окладами та тарифними ставками; соціальні виплати;
 - б) амортизаційні відрахування на повне відновлення основних фондів і нематеріальних активів;
 - в) витрати на поточний ремонт основних фондів;
 - г) витрати на перевезення, крім витрат на управління власним транспортом.
19. До умовно-змінних витрат на виробництві не належать ...
- а) амортизаційні відрахування на повне відновлення основних фондів і нематеріальних активів;
 - б) витрати на рекламу;
 - в) відсотки за користування кредитом;
 - г) втрати товарів у межах норм природного убутку під час перевезення, зберігання, реалізації.
20. Методи встановлення норм ресурсного забезпечення бізнес-проекту не передбачають використання ...
- а) розрахункового методу;
 - б) дослідницького методу;
 - в) статистичного методу;
 - г) облікового методу.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте основне призначення плану виробництва.
2. Розкрийте етапи розробки плану виробництва та основні питання, що мають бути розглянуті.
3. Яку техніко-технологічну інформацію потрібно вносити у план виробництва?
4. На основі чого здійснюється розрахунок обсягу виробництва продукції чи надання послуг?
5. Окресліть напрями та етапи формування матеріально-технічної бази реалізації бізнес-плану.
6. Окресліть напрями та етапи формування основних фондів, потрібних для реалізації бізнес-плану.
7. Окресліть напрями та етапи формування оборотних фондів, потрібних для реалізації бізнес-плану.
8. Поясніть можливі напрями контролю якості виробництва продукції.
9. Розкрийте доцільність наведення у плані виробництва інформації стосовно можливої виробничої кооперації й можливих партнерів.
10. Поясніть зміст категорії «виробнича програма» та її роль у розробці бізнес-плану.

Тема 7 Організаційний план

1. Цілі і структура організаційного плану.
2. Вибір організаційно-правової форми ведення бізнесу.
3. Визначення потреб у персоналі.
4. Визначення організаційної структури підприємства.
5. Календарний план.

Практичні вправи

1. Дослідіть організаційні форми бізнесу в Україні та виявіть основні причини й переваги однієї з них на противагу іншим з урахуванням специфіки проекту, що передбачається для реалізації.

2. Визначення організаційних засад реалізації бізнес-плану передбачає залучення працівників різної кваліфікації. З огляду на особливості бізнес-плану опишіть найбільш доцільні для проекту способи пошуку працівників (особисті зв'язки, Internet, служби зайнятості, кадрові агентства, власне існуюче підприємство, заклади освіти). Відзначте з якими проблемами в пошуку персоналу найбільш часто можна зіткнутися при реалізації обраного бізнес-плану.

3. Розрахувати чисельність управлінського персоналу з огляду на сформований для реалізації бізнес-плану штатний розпис. При цьому зважати, що його чисельність розраховується за формулою

$$D_{уп} = 0,25 \times D_{вп},$$

де $D_{вп}$ – чисельність виробничого персоналу n-го року (останнього).

4. Побудувати організаційну структуру передбачуваного бізнес-плану в огляду на встановлену чисельність персоналу.

5. Описати для яких функцій при реалізації проекту можна залучати аутсорсинг.

6. Описати для яких функцій при реалізації проекту можна залучати фрілансерів.

7. Визначте основну кількість працівників, потрібних для реалізації проекту, основні вимоги до них та можливий рівень оплати праці (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Кадрова політика реалізації бізнес-плану

Операції	Персонал	Основні вимоги до персоналу	Заробітна плата
Бухгалтерський облік	Працівник 1		
	...		
	Працівник n		
Управління персоналом			
Складування			
Виробництво			
Транспорт			
Закупівля сировини			
Збут продукції			
Інші операції			

Обґрунтуйте такі рішення.

8. Розкрийте відомості про систему заробітної плати, механізм її нарахування різним категоріям працівників підприємства, систему преміювання, розмір середньої заробітної плати і надбавок за категоріями працівників, пропозиції щодо зміни системи оплати праці, що передбачаються при реалізації бізнес-плану.

9. Розкрийте інформацію про умови оплати праці, додаткові винагороди, розподіл робітників по функціональних областях, можливі заходи підвищення кваліфікації робітників основних спеціальностей та продуктивності їх праці.

Тести

1. На вибір типу організаційної структури підприємства не впливає ...
 - а) масштаб виробництва і обсяг продажів;
 - б) рівень уніфікації продукції;
 - в) ступінь спеціалізації, концентрації, комбінування і кооперування виробництва;
 - г) тип економічної системи.
2. Переконати потенційних інвесторів і кредиторів у тому, що обрано оптимальну організаційно-правову форму бізнесу має на меті ...
 - а) фінансовий план;
 - б) маркетинговий план;
 - в) виробничий план;
 - г) організаційний план.
3. Оберіть правильну та повну мету розробки розділу «Організаційний план»:
 - а) обґрунтувати вибір форми організації підприємницького проекту та довести, що управлінський персонал спроможний його реалізувати;
 - б) обґрунтування 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.
4. Який з наведених нижче етапів недоцільно вносити до внутрішньої логіки розробки розділу «Організаційний план»?
 - а) обґрунтування потреби в організаційно-правовій формі підприємства;
 - б) обґрунтування потреби в управлінському персоналі;
 - в) обрання організаційної структури управління;
 - г) розробка календарного плану-графіка реалізації проекту.

5. Фактором, який визначає характер організаційної структури управління є ...
- а) стиль керівництва;
 - б) наявність фінансових ресурсів;
 - в) характер виробництва;
 - г) рівень ризикованості бізнесу.
6. Яка інформація з «Організаційного плану» переноситься у розділ бізнес-плану, який розробляється наступним за 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.
7. Матрицю управлінських здібностей складають для того, щоб ...
- а) охарактеризувати управлінські здібності власників бізнесу;
 - б) визначити функції управління, для виконання яких потрібно залучити зовнішніх консультантів;
 - в) охарактеризувати рівень професійної підготовки ключових менеджерів фірми;
 - г) дати перелік функцій управління фірмою.
8. Організаційна форма бізнесу – це ...
- а) конкретний вид підприємства, створеного відповідно до чинного законодавства;
 - б) система норм, що визначають стосунки суб'єкта господарювання з державою, іншими фізичними та юридичними особами та з партнерами по фірмі;
 - в) форма власності, на якій засновано бізнес;
 - г) вид підприємницької діяльності.
9. Форма організації бізнесу, за якої частина партнерів несуть повну відповідальність за борги фірми, а решта – обмежену, називається ...
- а) товариством з повною відповідальністю;
 - б) товариством з обмеженою відповідальністю;
 - в) товариством з додатковою відповідальністю;
 - г) командитним товариством.
10. Горизонтальна форма поділу праці на підприємстві – це ...
- а) технологічні зв'язки між окремими підрозділами;
 - б) розподіл обсягу роботи на окремі завдання;
 - в) оперативно-календарне планування діяльності підрозділів підприємства;
 - г) форма, що охоплює і структурує складові внутрішнього середовища підприємства.

11. Вертикальна форма поділу праці на підприємстві спричинила ...
- а) виникнення структур управління;
 - б) появу окремих цехів;
 - в) появу поняття загальної структури підприємства;
 - г) поділ цехів на основні, допоміжні та обслуговувальні.
12. До функцій управління на підприємстві належать ...
- а) інновація;
 - б) закупівля;
 - в) мотивація;
 - г) кооперування.
13. Процес ефективного впливу на людей заради реалізації місії підприємства називається ...
- а) контролем;
 - б) організацією;
 - в) мотивацією;
 - г) плануванням.
14. Способи впливу на окремих працівників і трудовий колектив загалом, що потрібні для досягнення цілей підприємства, називаються ...
- а) методами управління;
 - б) чинниками продуктивності праці;
 - в) результатами організації праці;
 - г) плануванням діяльності трудового колективу.
15. Показник рівня дисципліни – це ...
- а) кількість звільнених за прогули та інші порушення;
 - б) відношення кількості звільнених з усіх причин до середньооблікової чисельності;
 - в) відношення неявок на роботу до середньооблікової чисельності працівників;
 - г) кількість доган та інших адміністративних стягнень до порушників дисципліни за певний період.
16. Структура персоналу – це питома вага ...
- а) промислово-виробничого персоналу;
 - б) окремих категорій працівників;
 - в) працівників певного рівня кваліфікації;
 - г) певної групи професій.
17. Контроль як управлінська функція підприємства полягає в ...
- а) обліку результатів, досягнутих за певний період діяльності підприємства;
 - б) перевірці своєчасності початку трудової зміни;
 - в) порівнянні фактично досягнутих результатів з плановими;
 - г) усі відповіді правильні.

18. Спеціалістами вищої кваліфікації називають працівників ...
- а) які досягли певного працездатного віку;
які мають наукові ступені та вчені звання;
 - в) із середньою освітою і великим практичним досвідом роботи;
 - г) з вищою спеціальною освітою і великим практичним досвідом роботи.
19. Посадові інструкції для персоналу фірми складають з використанням ...
- а) юридичної форми організації бізнесу на фірмі;
 - б) переліку завдань, що мають бути виконані на робочому місці;
 - в) вибраної фірмою стратегії бізнесу;
 - г) вимог до рівня кваліфікації кандидатів на посади.
20. Економічні методи управління підприємством реалізують мотиви...
- а) соціальної поведінки людини;
 - б) зацікавленості у спільній праці;
 - в) застосування адміністративних санкцій;
 - г) матеріального інтересу участі людини у виробничих процесах.

Питання для самоперевірки

1. Яке основне призначення складання організаційного плану?
2. Розкрийте структуру організаційного плану.
3. Як впливають зміни трудового законодавства на можливості підприємств залучати працівників?
4. Які елементи кадрової політики та стратегії доцільно охарактеризувати в організаційному плані?
5. Для чого складається матриця управлінських здібностей?
6. Про яких осіб, задіяних в реалізації бізнес-плану, доцільно наводити інформацію в бізнес-плані?
7. Визначте основні фактори, які впливають на вибір форми організації бізнесу?
8. На основі чого можна визначити потребу підприємства в персоналі?
9. Які способи утримання персоналу використовуються в Україні?
10. Поясніть доцільність залучення зовнішніх консультантів до реалізації бізнес-плану.

Тема 8 Фінансовий план

1. Значення змісту та технології розробки фінансового плану.
2. Стратегія фінансування.
3. План доходів і видатків.
4. Визначення точки беззбитковості.
5. План грошових надходжень і витрат.
6. Плановий баланс.
7. Очікувані фінансові показники.

Практичні вправи

1. Проаналізуйте динаміку чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та прибутку (збитку) на досліджуваному підприємстві та сформулюйте висновки стосовно зацікавленості внутрішніх і зовнішніх інвесторів у фінансуванні реалізації бізнес-плану.

2. Проаналізуйте фінансовий стан підприємства з позиції дослідження структури його активів та зробіть висновки про привабливість підприємства для зовнішніх інвесторів – окремих осіб, підприємств, банків та держави (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Аналіз структури активів підприємства

Показник	Роки					
	2018		2019		2020	
	Абсолютне значення, тис. грн	Питома вага, %	Абсолютне значення, тис. грн	Питома вага, %	Абсолютне значення, тис. грн.	Питома вага, %
Необоротні активи						
Оборотні активи						
Разом активів						
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів						

3. Розгляньте та порівняйте можливості залучення позичкових фінансових коштів інвестора (облігаційні позики, банківські та бюджетні кредити).

4. Проаналізуйте фінансовий стан підприємства з позиції дослідження структури його пасивів та зробіть висновки про привабливість підприємства для зовнішніх інвесторів – окремих осіб, підприємств, банків та держави (табл. 8.2).

Таблиця 8.2 – Аналіз структури пасивів підприємства

Показник	Роки					
	2018		2019		2020	
Реальний власний капітал						
Позичені засоби						
Коефіцієнт автономії						
Коефіцієнт співвідношення позичених і власних засобів						

5. Проаналізуйте фінансовий стан підприємства з позиції дослідження його рентабельності та зробіть висновки про привабливість підприємства для зовнішніх інвесторів – окремих осіб, підприємств, банків та держави (табл. 8.3).

Таблиця 8.3 – Аналіз показників рентабельності підприємства

Показники	Рік			Абс. відх.		Відн. відх.	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1. Рівень рентабельності активів, %							
2. Рівень рентабельності необоротних активів, %							
3. Рівень рентабельності оборотних активів, %							
4. Рівень рентабельності власного капіталу, %							
5. Рівень рентабельності позикового капіталу, %							
6. Рівень рентабельності обороту, %							
7. Рівень рентабельності операційних витрат, %							

6. Проаналізуйте фінансовий стан підприємства з позиції дослідження його майнового стану та фінансових результатів і зробіть висновки про привабливість підприємства для зовнішніх інвесторів – окремих осіб, підприємств, банків та держави (табл. 8.4).

Таблиця 8.4 – Показники оцінювання майнового стану та фінансових результатів підприємства

Показник	Роки			Абсолютне відхилення. тис. грн	
	2018	2019	2020		
				2019/2018	2020/2019
Активи підприємства, тис. грн.					
Основні фонди, тис. грн.					
Оборотні активи, тис. грн.					
Валовий прибуток, тис. грн.					
Необоротні активи, тис. грн.					
Чистий прибуток, тис. грн.					

7. Проаналізуйте фінансовий стан підприємства з позиції дослідження його ліквідності та зробіть висновки про привабливість підприємства для зовнішніх інвесторів – окремих осіб, підприємств, банків та держави (табл. 8.5).

Таблиця 8.5 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності підприємства

Коефіцієнт	Алгоритм розрахунку	Рік			Абсолютне відхилення		Темп приросту,%	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт поточної ліквідності	$(OA - 3)/ПЗ$							
Коефіцієнт покриття	$OA/ПЗ$							
Частка власного оборотного капіталу в покритті запасів	$ВОК/З$							

8. Проаналізуйте фінансовий стан підприємства з позиції дослідження його фінансової стійкості та зробіть висновки про привабливість підприємства для зовнішніх інвесторів – окремих осіб, підприємств, банків та держави (табл. 8.6).

Таблиця 8.6 – Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства

Коефіцієнт	Алгоритм розрахунку	Рік			Абсолютне відхилення		Темп приросту,%	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт фінансової автономії	$\frac{ВК}{\text{Баланс}}$							
Коефіцієнт фінансової заборгованості	$\frac{\Sigma \text{Зобов'язань}}{\text{Активи}}$							
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	$\frac{ВК + ДЗК}{\text{Активи}}$							

9. Проаналізуйте фінансовий стан підприємства з позиції дослідження його ділової активності та сформулюйте висновки про привабливість підприємства для зовнішніх інвесторів – окремих осіб, підприємств, банків та держави (табл. 8.7).

Таблиця 8.7 – Динаміка коефіцієнтів ділової активності підприємства

Коефіцієнт	Алгоритм розрахунку	Рік			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1. Коефіцієнт оборотності активів	ЧД/Ас							
2. Період обороту активів, дн.	360/Коа							
3. Коефіцієнт оборотності запасів	Собів./Зс.							
4. Період обороту запасів, дн.	360/Коз							
5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	ЧД/ПДЗс.							
6. Період обороту дебіторської заборгованості, дн.	360/Кпдз							
7. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	ЧД./ПКЗс.							
9. Період обороту кредиторської заборгованості, дн.	360/Кпкз							
10. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	ЧД./ОЗ							
11. Період обороту оборотних засобів	360/Кооз							

10. Проаналізуйте фінансовий стан підприємства з позиції дослідження його ділової активності та зробіть висновки про привабливість підприємства для зовнішніх інвесторів – окремих осіб, підприємств, банків та держави (табл. 8.8).

Таблиця 8.8 – Динаміка коефіцієнтів платоспроможності підприємства

Коефіцієнт	Алгоритм розрахунку	Рік			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\phi 1 \text{ p. } 380 / \phi 1 \text{ p. } 640$							
Коефіцієнт фінансування	$\phi 1 (\text{p. } 430 + \text{p. } 480 + \text{p. } 620 + \text{p. } 630) / \phi 1 \text{ p. } 380$							
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\phi 1 (\text{p. } 260 - \text{p. } 620) / \phi 1 \text{ p. } 260$							
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\phi 1 (\text{p. } 260 - \text{p. } 620) / \phi 1 \text{ p. } 380$							

11. Сформууйте сукупність витрат, потрібних для реалізації бізнес-плану (табл. 8.9).

Таблиця 8.9 – Сукупність витрат, необхідних для реалізації бізнес-плану

Група витрат	Підгрупа витрат	Перелік витрат	Склад витрат
I. Першопочаткові інвестиційні витрати	1.1. Витрати на основні фонди та нематеріальні активи	Витрати на інвестиції в основний капітал	Вартість придбання земельної ділянки, будівництва, обладнання та його монтажу, придбання інших основних засобів, зокрема їх транспортування, монтаж ін.
		Довиробничі та післявиробничі витрати	Розробка ТЕО, реєстрація підприємства, оплата патентів, відряджень, адміністративних витрат, пов'язаних з організацією бізнес-проекту.
	1.2. Витрати на обіговий капітал	А) Поточні активи	Придбання усіх видів оборотних активів
		Б) Кредиторська заборгованість	Комерційний кредит, оплата заборгованості перед кредиторами та ін.
II. Виробничі витрати	2.1. Заводські витрати	А) Матеріальні	Сировина, матеріали, паливо та ін.
		Б) Трудові	Оплата праці виробничого персоналу
		В) Заводські накладні витрати	Витрати на ремонт обладнання, прибирання, освітлення виробничих площ, утилізацію відходів та ін.
	2.2. Адміністративні та накладні витрати		Оплата праці адміністративного персоналу, зовнішніх консультацій, накладні витрати
	2.3. Амортизаційні витрати		Амортизаційні відрахування
2.4. Фінансові витрати		Рентні платежі, оплата штрафів, пені та ін.	
III. Збутові витрати	3.1. Прямі витрати	А) упакування та зберігання готової продукції	
		Б) витрати на збут	Реклама, оплата комісійних та ін.
		В) транспортні витрати	
	3.2. Непрямі витрати		

12. Оцінивши сукупність потрібних понесених витрат на організацію бізнес-проекту пропонуємо розглянути два варіанти поведінки з грішми:

- практичне втілення запропонованого бізнес-проекту;
- вкладення грошей на депозит в банку;

Розгляньте прикладну ситуацію за існуючих умов вкладення депозитів та сформууйте висновок про ефективність вкладень у новий вид бізнесу.

Тести

1. Який з нижчевказаних елементів не відображається у фінансовому плані підприємства?

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

2. Одним із завдань фінансового плану є ...
 - а) планування виробництва та реалізації продукції;
 - б) визначення витрат підприємства;
 - в) забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності потрібними фінансовими ресурсами.
3. Метою складання фінансового плану є ...
 - а) взаємоузгодження доходів і витрат;
 - б) визначення виробничої собівартості продукції;
 - в) виявлення та комбінація резервів збільшення прибутків;
 - г) використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.
4. План доходів і видатків підприємства складається для ...
 - а) характеристики результатів майбутньої діяльності фірми з погляду її прибутковості;
 - б) визначення періодів, коли підприємство відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;
 - в) визначення суми коштів, які потрібно позичити в плановому періоді;
 - г) розробки стратегії маркетингу.
5. План грошових надходжень і виплат дає змогу визначити ...
 - а) скільки потрібно коштів позичати;
 - б) розмір сплати процентів за кредит;
 - в) періоди діяльності, коли підприємство відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;
 - г) термін повернення позикових коштів.
6. Плановий баланс, який складають у бізнес-плані, дає змогу ...
 - а) подати в узагальненій формі результати майбутньої діяльності підприємства з погляду його прибутковості;
 - б) визначити періоди, коли підприємство відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;
 - в) визначити суму коштів, яку потрібно взяти в борг у плановому періоді;
 - г) сформулювати план надходження готівки на підприємство.
7. Інтереси власників капіталу відображають коефіцієнти:
 - а) ліквідності;
 - б) платоспроможності;
 - в) рентабельності;
 - г) всі відповіді правильні.
8. Точка беззбитковості дає змогу з'ясувати:
 - а) за якого обсягу продажу (у фізичних одиницях) бізнес підприємства залишатиметься збитковим;
 - б) скільки одиниць продукції потрібно продати, щоб витрати підприємства окупились його доходами;

- в) за якого обсягу продажу бізнес підприємства стає прибутковим;
 - г) визначити найбільш можливий обсяг продажу за існуючих умов виробництва.
9. Рентабельність – це ...
- а) відповідний показник ефективності роботи підприємства, який у загальній формі обчислюється як відношення прибутку до витрат (ресурсів);
 - б) обсяг реалізації товарів, за якого підприємство не має збитків, але не має й прибутків.
10. План доходів і витрат фірми складається для ...
- а) характеристики результатів майбутньої діяльності фірми за критерієм її прибутковості;
 - б) визначення періодів, коли фірма відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;
 - в) визначення суми коштів, які потрібно запозичити в плановому періоді;
 - г) характеристики грошового потоку фірми.
11. Результати аналізу платоспроможності викладаються в такому розділі бізнес-плану:
- а) «Дослідження ринку»;
 - б) «Галузь, фірма та її продукція»;
 - в) «Фінансовий план»;
 - г) «Організаційний план».
12. Точка беззбитковості дає змогу з'ясувати ...
- а) скільки одиниць продукції потрібно продати, щоб витрати фірми окупились її доходами (так/ні);
 - б) за якого обсягу продажу (у фізичних одиницях) бізнес фірми стає прибутковим (так/ні);
 - в) за якого обсягу продажу (у фізичних одиницях) бізнес фірми залишатиметься збитковим (так/ні).
13. Баланс підприємства має ліву і праву сторони, які називаються:
- а) актив і пасив;
 - б) дебет і кредит;
 - в) статті і розділи;
 - г) оборотні фонди і основні фонди.
14. Фінансові коефіцієнти в бізнес-плані розраховують для ...
- а) визначення потреб фірми у фінансових ресурсах;
 - б) визначення міри ризику інвестування коштів;
 - в) розрахунків точки беззбитковості;
 - г) оцінювання фінансової ефективності вкладання коштів у даний проект.

15. Чистий грошовий потік (потік готівки) – це ...
- а) різниця між готівковими коштами на початок місяця і загальною сумою всіх грошових виплат за цей місяць;
 - б) сума готівкових коштів на початок місяця і загальних грошових надходжень за цей місяць;
 - в) різниця між загальною сумою всіх грошових надходжень і загальною сумою всіх платежів фірми за місяць;
 - г) чистий прибуток до сплати податків.
16. Аналіз платоспроможності – це ...
- а) оцінювання умов і термінів повернення інвесторам вкладених коштів та їх можливих (передбачуваних) доходів;
 - б) аналіз найбільш імовірних типів ризиків у даному бізнесі;
 - в) дослідження здатності фірми відповідати за своїми довгостроковими зобов'язаннями;
 - г) перевірка достовірності базових (початкових) припущень, на яких ґрунтуються розрахунки фінансових документів.
17. У план доходів і витрат фірми до собівартості проданих товарів вносять:
- а) непрямі витрати;
 - б) матеріальні витрати;
 - в) прямі витрати праці;
 - г) відсотки, сплачені за кредит.
18. До фінансових коефіцієнтів, що відображають інтереси інвесторів, не належить:
- а) коефіцієнт оборотності оборотних фондів;
 - б) коефіцієнт заборгованості;
 - в) окупність інвестицій;
 - г) коефіцієнт чистого прибутку;
19. Особливість фінансового плану, порівняно з іншими розділами бізнес-плану, полягає у тому, що він ...
- а) складається з перспективою на 3 роки;
 - б) є найбільшим розділом бізнес-плану;
 - в) містить відповідний перелік фінансових документів, кожен з яких має стандартну форму;
 - г) містить інформацію щодо витрат і надходжень при реалізації бізнес-плану.
20. Якій умові має відповідати баланс?
- а) актив > пасиву;
 - б) актив < пасиву;
 - в) актив = пасиву.

Питання для самоперевірки

1. Проаналізуйте основні цілі розробки фінансового розділу бізнес-плану.
2. Поясніть які фінансові показники є найбільш важливими для підприємця.
3. Поясніть які фінансові показники є найбільш важливими для потенційного кредитора.
4. Вкажіть основні вимоги до інформації, що використовується для розробки фінансового плану.
5. Поясніть відмінності у можливостях отримання фінансової інформації при існуванні різних організаційно-правових форм ведення бізнесу.
6. Розкрийте основне призначення розрахунку точки беззбитковості.
7. Яке основне призначення плану грошових надходжень та виплат?
8. В якій послідовності складають план доходів та витрат?
9. Які розрахунки передують складанню плану доходів та витрат?
10. Поясніть, які цілі мають розрахунки фінансових коефіцієнтів.

Тема 9. Оцінювання ризиків і страхування

1. Суть і класифікація ризиків.
2. Управління ризиками.
3. Причини виникнення і фактори впливу на динаміку ризиків.
4. Розрахунок ризиків бізнес-плану.
5. Способи зниження ризиків.

Практичні вправи

1. Визначте можливі типи ризиків, що пов'язані з реалізацією проекту, та виявіть основні шляхи їх обмеження або нейтралізації.

2. Оцініть міри ризику (визначення можливих наслідків тієї або іншої несприятливої ситуації, а також побічних ефектів від діяльності, що можуть негативно вплинути на її кінцевий результат). Проаналізуйте 5 видів ризиків.

3. Розкрийте зміст ринкових ризиків у реалізації бізнес-плану, використовуючи табл. 9.1, та розробіть заходи реагування на ці ризики. Для доповнення аргументації використовуйте числові значення показників та явищ.

4. Розкрийте зміст ризиків конкурентних технологій у реалізації бізнес-плану, використовуючи табл. 9.1, та розробіть заходи реагування на ці ризики. Для доповнення аргументації використовуйте числові значення показників та явищ.

5. Розкрийте зміст технічних ризиків у реалізації бізнес-плану, використовуючи табл. 9.1, та розробіть заходи реагування на ці ризики. Для доповнення аргументації використовуйте числові значення показників та явищ.

6. Розкрийте зміст зовнішніх ризиків у реалізації бізнес-плану, використовуючи табл. 9.1, та розробіть заходи реагування на ці ризики. Для доповнення аргументації використовуйте числові значення показників та явищ.

7. Розкрийте зміст внутрішніх ризиків у реалізації бізнес-плану, використовуючи табл. 9.1, та розробіть заходи реагування на ці ризики. Для доповнення аргументації використовуйте числові значення показників та явищ.

8. Розкрийте зміст політичних ризиків у реалізації бізнес-плану, використовуючи табл. 9.1, та розробіть заходи реагування на ці ризики. Для доповнення аргументації використовуйте числові значення показників та явищ.

9. Розкрийте зміст ресурсних ризиків у реалізації бізнес-плану, використовуючи табл. 9.1, та розробіть заходи реагування на ці ризики. Для доповнення аргументації використовуйте числові значення показників та явищ.

10. Після виявлення сукупності можливих ризиків доцільним є виявлення їх змісту та пошуку шляхів обмеження або зниження негативного впливу на бізнес-проект (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 – Реакція розробників на ризики

Напрями розробки бізнес-плану	Зміст ризику	Способи реакції на ризик
Підготовча стадія розробки бізнес-плану	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Розробка продукту (послуги) і дослідження ринку	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Маркетинг	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Виробництво	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Організація роботи	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Фінансування	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Оформлення, презентація бізнес-плану	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.

11. Розкрийте зміст ризиків капітальних вкладень у реалізації бізнес-плану, використовуючи таблицю 9.2, та розробіть заходи реагування на ці ризики. Для доповнення аргументації використовуйте числові значення показників та явищ (табл. 9.2).

Таблиця 9.2 – Питання для виявлення ризиків

Вид ризику	Питання, які характеризують ризик
Ринковий ризик	1. Чи буде існувати ринок в майбутньому? 2. Чи буде в майбутньому ринок зростати темпами, які будуть сприяти розвитку бізнесу? 3. Яким має бути розмір прибутку, щоб підприємство могло функціонувати на ринку?
Ринок конкурентних технологій	1. Чи зможуть конкуренти розробити технології, які зроблять технології підприємства застарілими? 2. Чи може якась технологія завадити підприємству бути успішним?
Ризик завершення або технічний ризик	1. Чи достатньо надійний запропонований план, технологія чи напрям діяльності підприємства? 2. Чи забезпечуються можливості для втілення плану як він передбачається?
Зовнішній ризик	1. Яка ймовірність того, що хтось або щось (уряд, профспілки, субпідрядники, транспорт і т. п.) зупинять реалізацію бізнес-плану або роботу підприємства? 2. Чи існують на підприємстві варіанти вирішення таких проблем за умови їх можливого виникнення?
Внутрішній ризик	1. Чи достатньо на підприємстві персоналу, щоб воно могло нормально функціонувати? 2. Якщо на підприємстві є проблеми з наявністю та кваліфікацією персоналу чи існують можливості їх своєчасного вирішення?
Політичний ризик	1. Чи існують якісь урядові рішення або чи передбачаються вони стосовно регулювання сфери реалізації бізнес-плану? 2. Чи будуть отримані дозволи від органів, які регулюють ведення бізнесу в Україні?
Ресурсний ризик	1. Чи забезпечуватиметься достатня кількість матеріалів та сировини для виробництва продукції (надання послуг) протягом періоду, який перевищує терміни погашення вкладених фінансових ресурсів? 2. Чи достатня кількість у партнерів фінансових, людських й інтелектуальних ресурсів для початку, реалізації та завершення бізнес-плану?
Ризик капітальних вкладень	1. Чи зможе інфляція, зміна валютних курсів чи політики в державі значно впливати на обсяг інвестицій для реалізації бізнес-плану? 2. Яка ймовірність того, що в реалізації бізнес-плану підприємство повністю або частково втратить свій капітал?
Інші види ризиків	

Тести

1. Оберіть означення, що найкраще відображає визначення суті поняття «ризик»:
 - а) можливість одержання фінансових втрат через низькі показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства;
 - б) втрата майна та грошових коштів підприємства внаслідок настання форс-мажорних обставин;
 - в) відхилення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства від планових показників через умови ринкової конкуренції, державного регулювання та інші фактори внутрішнього і зовнішнього середовищ;
 - г) відхилення показників фінансово-господарської діяльності підприємства від запланованих через неврахування вимог державного регулювання та факторів внутрішнього й зовнішнього характеру.
2. Можливість виникнення несприятливої події, яка призводить до фінансових та інших втрат, називають ...
 - а) невизначеністю;
 - б) форс-мажором;
 - в) дисконтуванням
 - г) ризиком.
3. Серед наведених нижче ризиків оберіть, який не відповідає групі ризиків, пов'язаних із стосунками з контрагентами,
 - а) податковий ризик;
 - б) ризик несплати заборгованості;
 - б) ризик незавершення будівництва;
 - г) ризик недосконалої маркетингової політики.
4. Яка з наведених нижче дій не належить до способів зменшення ризику функціонування підприємства?
 - а) передача частини ризику стратегічним підрозділам підприємства;
 - б) підвищення якості роботи у сфері управління підприємством;
 - в) самострахування;
 - г) хеджування.
5. Ризик інвестиційного проекту – це ...
 - а) ймовірність того, що проект буде реалізовано;
 - б) очікуване значення NPV проекту;
 - в) міра невизначеності одержання очікуваного рівня доходності при реалізації даного проекту;
 - г) здатність забезпечити ритмічний грошовий потік.
6. Несхильність інвесторів до ризику означає, що ...
 - а) інвестори не вкладатимуть кошти в ризиковані проекти;
 - б) інвестори вкладатимуть кошти в ризиковані проекти;
 - в) інвестори не підуть на додатковий ризик, якщо не очікують, що це буде компенсовано додатковими доходами;
 - г) інвестори не вкладатимуть кошти в довгострокові проекти.

7. Методи оцінювання ризику, які припускають, що розрахунки показників здійснюються відповідно до принципів теорії ймовірностей, використовуються за стабільності внутрішнього та зовнішнього середовищдіяльності підприємства, це методи ...
- а) статистичні;
 - б) рейтингові;
 - в) нормативні;
 - г) аналітично-розрахункові.
8. Для кількісного оцінювання ризиків використовується показник, який називається ...
- а) термін окупності;
 - б) коефіцієнт трансформації;
 - в) точка беззбитковості;
 - г) середньоквадратичне відхилення.
9. Відмова від певної діяльності чи істотна (радикальна) її трансформація, у результаті якої ризик зникає, називається ...
- а) скасуванням ризику;
 - б) запобіганням та контролюванням ризику;
 - в) страхуванням ризику;
 - г) поглинанням ризику.
10. Поглинання ризику – це ...
- а) відмова від певної діяльності чи істотна (радикальна) її трансформація, у результаті якої ризик зникає;
 - б) коли учасники мають змогу ефективно впливати на чинники ризику і зменшувати можливість настання негативних подій;
 - в) зменшення збитків від діяльності за рахунок фінансової компенсації з боку страхових фондів;
 - г) спосіб діяльності, коли при матеріалізації ризику збитки повністю несе його учасник (учасники).
11. Податковий ризик охоплює ...
- а) зміну податкового законодавства та рішення податкової служби, які знижують податкові переваги;
 - б) можливість використати, з тих чи інших причин, податкові пільги, встановлені законодавством;
 - в) зниження податкових ставок, що сприяє підвищенню величини прибутку у наступних періодах;
 - г) невчасну сплату податків.
12. Процес прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення несприятливого результату і мінімізацію можливих втрат, викликаних його реалізацією, – це ...
- а) елімінація ризику;
 - б) прийняття ризику;

- в) управління ризиком;
 - г) поглинання ризику.
13. Метод зниження ризику, який передбачає систему відшкодування втрат страхувальниками при виникненні страхових випадків із спеціальних страхових фондів, називається ...
- а) розподілом ризику між учасниками проекту;
 - б) страхуванням;
 - в) резервуванням коштів на покриття непередбачуваних витрат;
 - г) нейтралізацією часткових ризиків.
14. Ризики, пов'язані з реалізацією окремих етапів (робіт) проекту, але напряду не впливають на проект в цілому, називаються ...
- а) частковими;
 - б) операційними;
 - в) відносними;
 - г) господарськими.
15. Принцип системності управління ризиком передбачає ...
- а) потребу досконалого обґрунтування заходів і дій, які проводяться щодо управління ризиком;
 - б) комплексний підхід до вивчення та оцінення ризиків, а також необхідність врахування фактора ризику при розробці інших функціональних стратегій управління підприємством;
 - в) потребу визначення доцільності чи недоцільності ризику, порівняння витрат на управління ризиком з можливими втратами підприємства у разі виникнення ризикових подій;
 - г) забезпечення можливого оперативного корегування дій з управління ризиком у зв'язку з постійною зміною факторів, що обумовлюють ризик.
16. Принцип обґрунтованості заходів та дій передбачає ...
- а) потребу досконалого обґрунтування заходів та дій, які проводяться щодо управління ризиком;
 - б) комплексний підхід до вивчення та оцінення ризиків, а також необхідність врахування фактора ризику при розробці інших функціональних стратегій управління підприємством;
 - в) потребу визначення доцільності чи недоцільності ризику, порівняння витрат на управління ризиком з можливими втратами підприємства;
 - г) забезпечення можливого оперативного корегування дій з управління ризиком у зв'язку з постійною зміною факторів, що зумовлюють його.
17. Принцип гнучкості стратегії управління ризиком передбачає ...
- а) потребу досконалого обґрунтування заходів та дій, які проводяться щодо управління ризиком;

- б) комплексний підхід до вивчення та оцінення ризиків, а також потребу урахування фактора ризику при розробці інших функціональних стратегій управління підприємством;
 - в) потребу визначення доцільності чи недоцільності ризику, порівняння витрат на управління ризиком з можливими втратами підприємства у разі виникнення ризикових подій;
 - г) забезпечення можливого оперативного корегування дій з управління ризиком у зв'язку з постійною зміною факторів, що обумовлюють його.
18. Вид ризику, пов'язаний з рішеннями, прийнятими в минулому, – це ризик ...
- а) ретроспективний;
 - б) поточний;
 - в) перспективний;
 - г) динамічний.
19. Ризик, який проявляється у випадку, якщо виникає неплатоспроможність підприємства, – це ризик ...
- а) допустимий;
 - б) катастрофічний;
 - в) критичний;
 - г) аналітичний.
20. Ризики, що визначаються факторами, які притаманні ситуаціям невизначеності у діяльності світового суспільства; , – це ...
- а) мегаризики;
 - б) геополітичні ризики;
 - в) макроризики;
 - г) мікроризики.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте основне призначення розділу, де здійснюється дослідження ризиків.
2. Поясніть послідовність виконання робіт з аналізу ризиків.
3. Що таке кількісний аналіз ризику?
4. Що таке якісний аналіз ризику?
5. Які основні причини вибору типів ризиків для аналізу в бізнес-плані?
6. Які заходи потрібні для дослідження підприємницького ризику?
7. Як Ви розумієте процес реагування на небезпеки та загрози бізнесу?
8. Які найбільш поширені способи нейтралізації ризиків використовуються за сучасних ринкових умов?
9. Які найбільш поширені способи зменшення негативних наслідків ризикової діяльності фірми використовуються за сучасних ринкових умов?
10. Розкрийте основні проблеми використання страхування ризиків в Україні.

Тема 10. Оформлення, презентація та експертиза бізнес-плану

1. Процедура оформлення бізнес-плану.
2. Цілі та організація проведення презентації бізнес-плану.
3. Експертиза бізнес-плану.

Практичні вправи

1. Враховуючи особливості запропонованого бізнес-плану розробіть способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану.
2. Сформуйте та презентуйте власний бізнес-план з використанням найрізноманітніших матеріалів (проектор, роздаткові моделі, фліп-чарт, дегустаційні зразки і т. п.).

Тести

1. Презентація бізнес-плану спрямована на ...
 - а) фонди зайнятості;
 - б) інвесторів;
 - в) страхові компанії;
 - г) бізнес-центри;
2. Тривалість презентації бізнес-плану в середньому становить ...
 - а) понад 45 хвилин;
 - б) не більше, ніж 2 години;
 - в) приблизно 20 хвилин;
 - г) одну годину.
3. Експертиза бізнес-плану – це ...
 - а) публічне його оцінення з метою подання зацікавленим особам;
 - б) діагностика досягнення поставлених стратегічних цілей;
 - в) оцінення фінансових результатів реалізації бізнес-плану;
 - г) оцінювання наявності виробничих ресурсів.
4. Проводити презентацію бізнес-плану має ...
 - а) керівник (підприємець) особисто;
 - б) будь-хто з менеджерів підприємства;
 - в) секретар-референт керівника підприємства;
 - г) харизматичний лідер.
5. Презентація бізнес-плану проводиться для ...
 - а) ознайомлення зацікавлених юридичних і фізичних осіб з новим бізнесом;
 - б) налагодження партнерських відносин з потенційними інвесторами;
 - в) пошуку потенційних інвесторів;
 - в) всі відповіді правильні.

6. До ключових моментів, які доцільно розглянути на презентації бізнес-плану, не можна віднести ...
 - а) техніко-експлуатаційні параметри потрібних транспортних засобів;
 - б) характеристики команди, яка буде реалізовувати бізнес-план;
 - в) розгляд складу операційних витрат підприємства;
 - г) пояснення способів повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів
7. Предметом експертизи бізнес-проекту за скороченим варіантом є ...
 - а) якість продукції,
 - б) ціна продукції,
 - в) якість і ціна продукції;
 - г) дотримання норм чинного законодавства на підприємстві.
8. До питань, які охоплює презентація бізнес-плану, не належать ...
 - а) підприємство та його продукція;
 - б) власники підприємства;
 - в) умови та терміни повернення коштів кредиторам й інвесторам;
 - г) охорона праці на підприємстві.
9. Що з переліченого не відносять до способів підвищення ефективності презентації бізнес-плану?
 - а) попереднє ознайомлення учасників презентації з бізнес-планом;
 - б) вдаліший вибір форми проведення презентації та методів встановлення контактів з учасниками презентації;
 - в) незначне використання наочного матеріалу;
 - г) наголошування на ключових питаннях пропонованого бізнесу та компетенції команди менеджерів.
10. Оцінювання міри відповідності бізнес-плану встановленим стандартам належить до ...
 - а) завдань експертизи бізнес-плану;
 - б) мети бізнес-плану;
 - в) плану виробництва в бізнес-плані;
 - г) поточних завдань діяльності підприємства.
11. Розробка рекомендацій залучення потрібної додаткової інформації, методів її збирання, а також напрямів коригування документа з метою усунення помилок здійснюється ...
 - а) на підготовчій стадії бізнес-планування;
 - б) на презентації бізнес-плану;
 - в) під час експертизи бізнес-плану;
 - г) після підписання угоди про співробітництво.
12. Оцінювання повноти та релевантності наведеної у бізнес-плані інформації здійснюється ...
 - а) на підготовчій стадії бізнес-планування;
 - б) на презентації бізнес-плану;

- в) під час експертизи бізнес-плану;
 - г) після підписання угоди про співробітництво.
13. До базових критеріїв оцінювання бізнес-плану не належить ..
- а) якість поданої інформації;
 - б) повнота поданої інформації;
 - в) правове забезпечення збирання поданої інформації;
 - г) достовірність поданої інформації;
14. Неструктурованість інформації в бізнес-плані – це ...
- а) недолік бізнес-плану;
 - б) форма креативного подання;
 - в) спосіб переконання інвестора;
 - г) велика кількість потрібної інформації.
15. Оцінення коректності використання вихідних даних, формування підсумкових звітів та інтерпретація показників і результатів здійснюється на етапі ...
- а) розробки розділів;
 - б) презентації;
 - в) експертизи;
 - г) підписання угоди.
16. Додаткова інформація не може бути винесена в додатки, які містять:
- а) первинні матеріали аналізу ринку;
 - б) специфікації продукції;
 - в) рекламні матеріали;
 - г) аналіз ринку.
17. Процес презентації не охоплює такі ключові моменти:
- а) характеристика підприємства, унікальність запропонованої ним продукції та/або послуг;
 - б) дослідження ринку, визначення основних клієнтів і конкурентів;
 - в) виготовлення зразків для презентації;
 - г) потрібні обсяги початкових інвестицій.
18. До критеріїв оцінювання розділу «Дослідження ринку» не належить ...
- а) аналіз динаміки попиту.
 - б) лаконічність;
 - в) рівень конкуренції на ринку;
 - г) опис конкурентів.
19. До критеріїв оцінювання розділу «Резюме» не належить ...
- а) лаконічність;
 - б) відомості про цільовий ринок бізнесу;
 - в) наявність основних фінансових показників;
 - г) аналіз динаміки попиту.

20. До критеріїв оцінювання розділу «Виробничий план» не належить ...
- опис виробничих операцій;
 - опис машин та устаткування;
 - обґрунтування потреби в приміщенні;
 - аналіз динаміки попиту.

Питання для самоперевірки

- В чому полягає сутність презентації бізнес-плану?
- Охарактеризуйте основні форми проведення презентації.
- На основі яких критеріїв потрібно обирати форму проведення презентації?
- Визначте які методи встановлення контактів з учасниками презентації є найбільш ефективними.
- Доведіть доцільність широкого використання наочних матеріалів на презентації.
- Які найбільш відомі способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану використовуються найчастіше?
- Яке основне призначення експертизи бізнес-плану?
- Яка інформація не може бути винесена у додатки?
- Вкажіть основні передумови успішного проходження експертизи бізнес-плану.
- Які базові критерії оцінювання бізнес-плану доцільно використовувати?

Відповіді до тестів

		Питання																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Тема	1	б	г	б	а	б	б	в	г	в	б	в	А	г	г	б	б	б	б	а	в
	2	г	а	в	в	б	а	а	г	б	б	в	Г	б	г	г	а	а	а	б	б
	3	г	в	б	а	г	г	б	а	в	в	а	А	б	а	б	а	б	в	а	в
	4	б	а	в	г	в	а	а	г	а	б	в	Г	а	а	а	б	а	в	г	б
	5	а	б	б	а	б	а	а	а	б	б	б	Г	а	б	в	г	а	б	г	в
	6	б	а	в	а	в	в	в	г	а	б	а	А	г	а	г	в	г	г	а	г
	7	г	г	г	а	в	б	б	б	г	б	а	В	б	а	в	б	г	г	б	г
	8	г	а	в	а	в	в	г	в	а	в	в	Б	а	г	в	в	б	а	г	в
	9	а	г	а	б	а	в	а	г	а	г	а	В	б	а	б	а	г	а	б	а
	10	б	в	б	а	в	а	в	г	в	а	в	В	в	а	в	г	в	б	г	г

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств / Затверджено наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 р. № 290. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text>
2. Варналій З. С. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. – Чернівці : Технодрук, 2019. – 264 с.
3. Васильченко Г. В. Практичний посібник на допомогу малому бізнесу. Для бажаючих розпочати та розвинути власну справу. Як підготувати бізнес-план / Г. В. Васильченко. – К., 2010, – 37 с.
4. Данилюк М. О. Як розробити бізнес-план інвестиційного проекту: практ. посіб. / Данилюк М. О., Дзьоба О. Г., Петренко В. П. – [2-ге вид.]. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ Факел, 2003. – 84 с.
5. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розроблення : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – [2-ге вид.]. – К : Центр навч. літератури, 2009. – 384 с.
6. Васильченко Г. В. Бізнес-планування : конспект лекцій / Г. В. Васильченко, С. М. Кафка. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. – т 83 с.
7. Ільчук М. М. Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК. / М. М. Ільчук, І. А. Коновал. – К. : ЗАТ «Нічлава», 2013. – 308 с.
8. Дутко Г. В. Настільна книга для підприємців та малих підприємств. Проект ЄС «Покращення середовища для розвитку малого та середнього підприємництва» / Г. В. Дутко – Нововолинськ, 2004. – 158 с.
9. Петров К. Н. Як розробити бізнес-план. Практичний посібник з прикладами і шаблонами / Петров К. Н. – М. : ВАТ «І. Д. Вільямс», 2008. – 384 с.
10. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розроблення та обґрунтування : навч. посібник. / Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О. – К : КНЕУ, 1999 с. – 208 с.
11. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посібник. / Тарасюк Г. М. – К. : Каравела, 2008. – 280 с.
12. Телетов О. С. Бізнес-план : навч. посібник / О. С. Телетов. – Суми : СумДУ, 2005. – 103 с.
13. Шумейко А. К. Формування затрат бізнесу та оцінка їх ефективності. Серія «Вчимося бізнесу» / Шумейко А. К., Амерова О. В. – К. : АСДІ/VOCA, 2001. – 83 с.
14. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / Македон В. В. – К. : Центр навч. літератури, 2009. – 236 с.
15. Ясинський В. В. Бізнес-планування: теорія і практика : навч. пос. / В. В. Ясинський, О. О. Гайдей. – К. : Каравела, 2006. – 232 с.
16. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. / Бойчик І. М. – К. : Кондор - Видавництво, 2016. – 378 с.
17. Закон України «Про інвестиційну діяльність» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>

Навчальне видання

**Методичні вказівки
до самостійної та індивідуальної роботи
з дисципліни «Бізнес-планування»
для студентів спеціальностей: 051 – «Економіка»,
75 – «Маркетинг» та 076 – «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність» всіх форм навчання**

Укладач Анна Валеріївна Вітюк

Рукопис оформила *А. Вітюк*

Редактор *В. Дружиніна*

Оригінал-макет виготовила *Т. Криклива*

Підписано до друку 20.09.2021 р.
Формат 29,7×42¼. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman.
Друк різнографічний. Ум. друк. арк. 4,32.
Наклад 40 (1-й запуск 1–21) пр. Зам. № 2021-096.

Видавець та виготовлювач
Вінницький національний технічний університет,
інформаційний редакційно-видавничий центр.
ВНТУ, ГНК, к. 114.
Хмельницьке шосе, 95,
м. Вінниця, 21021.
Тел. (0432) 65-18-06.
press.vntu.edu.ua;
E-mail: kivc.vntu@gmail.com.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.