

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ, ХАРЧОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ТОРГІВЛІ

Кафедра публічного управління та менеджменту організацій

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи
для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Обговорено і рекомендовано на
засіданні кафедри публічного
управління і менеджменту
організацій
Протокол № 9 від 14 травня 2021 р.

Бізнес-планування. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» всіх форм навчання / Укл.: Г.В. Старченко. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2021. 64_с.

Укладач: Старченко Григорій Володимирович, доктор економічних наук, доцент кафедри публічного управління і менеджменту організацій

Відповідальний за випуск: Старченко Григорій Володимирович, доктор економічних наук, доцент кафедри публічного управління і менеджменту організацій

Рецензент: Дука Анастасія Петрівна, доктор економічних наук, професор кафедри публічного управління і менеджменту організацій

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	7
Тема 1. Основи бізнес-планування.....	7
1.1. Зміст лекційного курсу	7
1.2. Ключові слова та словосполучення.....	7
1.3. Контрольні запитання.....	7
1.4. Питання для самостійного опрацювання.....	7
1.5. Тестові завдання.....	8
Тема 2. Підготовча стадія розробки бізнес-плану	12
2.1. Зміст лекційного курсу	12
2.2. Ключові слова та словосполучення.....	12
2.3. Контрольні запитання.....	12
2.4. Питання для самостійного опрацювання.....	13
2.5. Тестові завдання.....	13
Тема 3. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану.....	21
3.1. Зміст лекційного курсу	21
3.2. Ключові слова та словосполучення.....	21
3.3. Контрольні запитання.....	21
3.4. Питання для самостійного опрацювання.....	21
3.5. Тестові завдання.....	22
Тема 4. Продукт (послуга) і ринок	24
4.1. Зміст лекційного курсу	24
4.2. Ключові слова та словосполучення.....	24
4.3. Контрольні запитання.....	24
4.4. Питання для самостійного опрацювання.....	25
4.5. Тестові завдання.....	25
Тема 5. План маркетингу.....	31
5.1. Зміст лекційного курсу	31
5.2. Ключові слова та словосполучення.....	31
5.3. Контрольні запитання.....	31
5.4. Питання для самостійного опрацювання.....	31
5.5. Тестові завдання.....	32
Тема 6. План виробництва.....	37
6.1. Зміст лекційного курсу	37
6.2. Ключові слова та словосполучення.....	37
6.3. Контрольні запитання.....	37
6.4. Питання для самостійного опрацювання.....	38
6.5. Тестові завдання.....	38
Тема 7. Організаційний план	43
7.1. Зміст лекційного курсу	43
7.2. Ключові слова та словосполучення.....	43

7.3. Контрольні запитання	43
7.4. Питання для самостійного опрацювання.....	43
7.5. Тестові завдання	44
Тема 8. Фінансовий план	47
8.1. Зміст лекційного курсу	47
8.2. Ключові слова та словосполучення.....	47
8.3. Контрольні запитання	47
8.4. Питання для самостійного опрацювання.....	48
8.5. Тестові завдання	48
Тема 9. Оцінка ризиків і страхування	53
9.1. Зміст лекційного курсу	53
9.2. Ключові слова та словосполучення.....	53
9.3. Контрольні запитання	53
9.4. Питання для самостійного опрацювання.....	53
9.5. Тестові завдання	54
Тема 10. Оформлення, презентація і експертиза бізнес-плану	59
10.1. Зміст лекційного курсу	59
10.2. Ключові слова та словосполучення.....	59
10.3. Контрольні запитання	59
10.4. Питання для самостійного опрацювання.....	59
10.5. Тестові завдання	59
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	63

ВСТУП

Метою вивчення курсу є формування знань щодо бізнес-планування, набуття здобувачем вищої освіти практичних вмінь з розв'язування складних спеціалізованих задач та практичних проблем, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту (ІК 1), здатності до абстрактного мислення, аналізу, синтезу (ЗК 3), здатності застосовувати знання у практичних ситуаціях (ЗК4), здатності аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища (СК 2), здатності управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту (СК 5), здатності планувати діяльність організації та управляти часом (СК 8), здатності впливати на конкурентоспроможність підприємств (СК 19), вміння визначати ефективність інноваційно-інвестиційних процесів (СК 20).

Предмет дисципліни: процеси управління бізнес-плануванням підприємств, які реалізуються з використанням специфічних методів та інструментів.

Завдання які, вирішуються в процесі вивчення дисципліни:

- отримання твердих теоретичних знань в обсязі досліджуваного курсу дисципліни;

- формування практичних навичок з планування бізнесу; вироблення вміння адекватного реагування на мінливі умови і прийняття необхідних рішень.

Результатом вивчення дисципліни є формування у майбутніх фахівців належної компетентності з ефективного бізнес-планування діяльності підприємства.

Під час вивчення дисципліни ЗВО має досягти або вдосконалити наступні програмні результати навчання (ПРН), передбачені освітньою програмою:

ПРН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН7. Виявляти навички організаційного проектування.

ПРН20. Вміти складати плани розвитку підприємств.

У підсумку ЗВО повинні:

знати:

- сутність і зміст бізнес-плану;
- структуру бізнес-плану;
- логіку розробки бізнес-плану;
- характеристику послуг і продукції;
- суть менеджменту підприємств бізнесу;
- цілі та логіку розробки маркетинг-плану;
- суть і класифікацію ризиків;
- процедуру оформлення бізнес-плану.

вміти:

- здійснювати зовнішній і внутрішній аналіз діяльності підприємства;

- виявляти слабкі і сильні сторони підприємства;
- прогнозувати обсяги продажів;
- формувати стратегію маркетингу;
- прогнозувати потребу в довгострокових активах і обігових коштах;
- планувати витрати на виробництво;
- складати календарний план;
- визначати точку беззбитковості;
- складати план грошових надходжень і виплат;
- складати плановий баланс;
- прогнозувати фінансові результати діяльності;
- розраховувати ризики бізнесу.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. Основи бізнес-планування

1.1. Зміст лекційного курсу

Бізнес-план, як необхідний інструмент діяльності підприємства. Функції та цілі розробки бізнес-плану. Формування інформаційного поля бізнес-плану. Методологія та стадії розробки бізнес-плану. Види та основні сфери застосування бізнес-планів. Структура бізнес-плану. Логіка складання бізнес-плану. Титульний лист, анотація та концепція бізнесу. Вимоги до написання та оформлення бізнес-плану.

1.2. Ключові слова та словосполучення

Бізнес-план, зовнішні функції бізнес-плану, внутрішні функції бізнес-плану, інформаційне поле бізнес-плану, початкова стадія розробки бізнес-плану, підготовка стадія розробки бізнес-плану, основна стадія розробки бізнес-плану

1.3. Контрольні запитання

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

1.4. Питання для самостійного опрацювання

1. Концептуальні засади стратегічного планування.
2. Загальні принципи та методологія планування економічних показників.
3. Організаційна схема процесу бізнес-планування.
4. Ресурсні обмеження виконання бізнес-плану.
5. Відмінність бізнес-плану від техніко-економічного обґрунтування, доцільність складання цих документів.
6. Взаємозв'язок та взаємообумовленість бізнес-плану і статуту підприємства.

7. Дотримання принципів, використання методів та джерел інформації залежно від розробки бізнес-плану нового підприємства, діючого підприємства, створення окремого стратегічного підрозділу чи започаткування нового виду діяльності підприємством.

8. Доцільність розробки бізнес-плану підприємства в умовах планової та ринкової економік; відмінності у функціях бізнес-плану?

1.5. Тестові завдання

Дайте відповідь на тестові запитання, оберіть одну вірну відповідь.

1. Оберіть вірне та повне визначення суті поняття „бізнес-планування“:

- 1) процес написання обов'язкових розділів бізнес-плану та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності;
- 2) розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на плановий період та обрання того варіанту, при якому досягається максимізація прибутку;
- 3) процес написання обов'язкових розділів бізнес-плану та оформлення їх згідно вимог;
- 4) розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на плановий період та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності.

2. Оберіть правильне та повне визначення суті поняття „бізнес-план“:

- 1) документ, який містить систему ув'язаних в часі та просторі й узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проєкту;
- 2) документ, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами розрахунків, при яких досягається максимізація прибутку;
- 3) документ, який містить систему розрахунків, які ув'язані в часі та просторі;
- 4) документ, який містить мету, цілі та завдання бізнес-плану.

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

- 1) ознайомити заінтересованих інституцій фінансово-кредитної сфери, інвесторів із сутністю підприємницького проєкту;
- 2) опрацювати систему управління реалізацією підприємницького проєкту;
- 3) залучити необхідне фінансування для реалізації підприємницького проєкту;
- 4) ознайомити потенційного працівника з основними аспектами діяльності (реалізації підприємницького проєкту) підприємства.

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

- 1) ознайомити заінтересованих зовнішніх працівників з плановими термінами окупності інвестицій, вкладених у підприємницький проєкт підприємства;
- 2) опрацювати систему управління реалізацією підприємницького проєкту;

3) визначити обсяги необхідного фінансування для реалізації підприємницького проєкту;

4) ознайомлення заінтересованих суб'єктів зовнішнього середовища із сутністю та основними аспектами підприємницького проєкту підприємства.

5. *Яка з наведених нижче характеристик не відповідає цілям бізнес-планування:*

1) промодельювати систему управління підприємством;

2) розвинути управлінські навички робітників підприємства;

3) передбачити ускладнення / ризики функціонування підприємства;

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

6. *Одною із основних цілей розробки бізнес-плану є:*

1) правильне розуміння майбутньої ситуації в даний момент часу;

2) розвинути управлінські навички робітників підприємства;

3) передбачити ризики реалізації окремого підприємницького проєкту;

4) забезпечити процес «інтеграції» між підприємством та інституціями зовнішнього середовища його функціонування.

7. *Яке з джерел інформаційної бази бізнес-планування не є характерним для внутрішніх даних:*

1) статистична звітність;

2) статистичні бюлетені;

3) власний досвід підприємця;

4) управлінський облік.

8. *Яке з джерел інформаційної бази бізнес-планування не є характерним для зовнішніх даних:*

1) статистична звітність;

2) статистичні бюлетені;

3) маркетингові дослідження ринку;

4) нормативно-правові.

9. *Планування є процесом ...*

1) формування цілей;

2) визначення засобів, методів та шляхів досягнення цілей;

3) визначення пріоритетів;

4) всі відповіді підходять.

10. *Бізнес-план на відміну від інших планових документів підприємства сто-сується:*

1) реалізації окремого організаційного проєкту підприємства;

2) планування окремих напрямів, видів економічної діяльності чи створення окремого стратегічного підрозділу підприємства;

- 3) визначення всіх напрямів розвитку господарсько-фінансової діяльності суб'єкта господарювання;
- 4) всі відповіді підходять.

11. Бізнес-план розробляється підприємством ...

- 1) для обґрунтування доцільності інвестицій;
- 2) перед його створенням;
- 3) для обґрунтування ефективності господарювання;
- 4) всі відповіді підходять.

12. Підприємницька ідея, яка стосується виробництва та реалізації певної продукції (надання послуги), може бути успішною лише тоді, коли ...

- 1) підприємство успішне на ринку;
- 2) продукт підприємства користується попитом;
- 3) продукт підприємства новий для ринку;
- 4) всі відповіді підходять.

13. Процес розробки бізнес-плану починається ...

- 1) із планування робіт проекту;
- 2) із ініціації ідеї бізнес-проекту;
- 3) зі збору інформації, яка стосується бізнес-проекту;
- 4) із визначення концепції бізнес-ідеї.

14. Виробнича інформація стосується ...

- 1) кошторису витрат;
- 2) сировини і матеріалів;
- 3) технології виробництва;
- 4) всі відповіді підходять.

15. З метою забезпечення належного рівня рентабельності та окупності витрат на реалізацію бізнес-проекту слід зібрати фінансову інформацію, передусім про:

- 1) кошторис витрат;
- 2) рівень доходності аналогічних підприємницьких проектів, які були реалізовані (реалізуються);
- 3) витрати на технологію виробництва;
- 4) рівень доходності проекту.

16. Зусилля розробника бізнес-плану мають бути спрямовані на збір інформації із таких основних джерел:

- 1) власний досвід та інтуїція;
- 2) інформація про конкурентів, яка отримана з різних джерел;
- 3) поточні аналітичні огляди економічної ситуації;
- 4) всі відповіді підходять.

17. Початкова стадія розробки бізнес-плану передбачає...

- 1) визначення мети проєкту;
- 2) збір інформації про конкурентів;
- 3) аналіз економічної ситуації;
- 4) формування концепції майбутнього бізнесу.

18. Бізнес-план та положення усіх його розділів повинні відповідати існуючим ринковим умовам, на якому функціонує підприємство, його розмірам, можливостям, ресурсному забезпеченню, все це забезпечується принципом ...

- 1) постійності;
- 2) адекватності;
- 3) системності;
- 4) оптимізації.

19. У ході розрахунку показників слід забезпечити обрання допустимого, проте найкращого варіанту реалізації підприємницького проєкту та розвитку підприємства, все це забезпечується принципом ...

- 1) цільового характеру;
- 2) постійності;
- 3) системності;
- 4) оптимізації.

20. Облік взаємозв'язку та взаємозалежності всіх структурних підрозділів підприємства з орієнтацією їх на єдиний загальний результат, все це забезпечується принципом ...

- 1) ініціювання;
- 2) контролю;
- 3) координації та інтеграції;
- 4) впорядкування.

21. Проведення розрахунків згідно окремих сценаріїв (варіантів) та обрання найбільш оптимального за обраними перед розробкою бізнесу-плану критеріями оптимальності передбачає ...

- 1) метод цільового прибутку;
- 2) метод оптимізації;
- 3) нормативний метод;
- 4) балансовий метод.

22. Розрахунок критичних обмежень обсягів господарської діяльності, при яких досягається доцільність функціонування підприємства, беззбитковість його діяльності передбачає ...

- 1) метод цільового прибутку;
- 2) метод оптимізації;
- 3) індикативний метод;
- 4) дослідно-статистичний метод.

Тема 2. Підготовча стадія розробки бізнес-плану

2.1. Зміст лекційного курсу

Процес стратегічного планування на підготовчій стадії. Визначення місії, бачення та формування цілей підприємства. Зовнішній і внутрішній аналіз. Визначення слабких і сильних сторін діяльності підприємства. Аналіз стратегічних альтернатив і розробка стратегії.

2.2. Ключові слова та словосполучення

Стратегія, зовнішній аналіз, внутрішній аналіз, ключові фактори успіху, матриця конкурентного профілю, сильні сторони фірми, слабкі сторони фірми, SWOT-аналіз, місія фірми, стратегія контролювання витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування.

2.3. Контрольні запитання

1. Вкажіть на місце та роль підготовчої стадії у процедурі розробки бізнес-плану підприємства?

2. У чому полягає зв'язок між підготовчою стадією розробки бізнес-плану та процесом стратегічного планування?

3. Якою є загальна логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану?

4. У чому полягає суть проведення зовнішнього аналізу та якою є його роль на підготовчій стадії розробки бізнес-плану?

5. Логіка та методика побудови матриці оцінки загальноекономічних факторів впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проєкту.

6. Аналіз галузевих факторів як складова зовнішнього аналізу, його завдання.

7. Аналіз конкурентоспроможності підприємства, його місце у процесі проведення зовнішнього аналізу; методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

8. У чому полягає суть проведення внутрішнього аналізу та якою є його роль на підготовчій стадії розробки бізнес-плану?

9. Матриця SWOT-аналіз проєкту: методика складання, місце та роль в межах внутрішнього аналізу.

10. Що таке місія підприємства (бізнес-проєкту), якими є її основні елементи та у чому полягає доцільність розробки?

11. Дайте визначення терміну „цілі” підприємства (підприємницького проєкту).

12. Якими є вимоги до їх формулювання, які вони виконують функції та за якими напрямками їх слід формувати?

13. Процес аналізу стратегічних альтернатив та обрання стратегії реалізації підприємницького проєкту: мета та місце в межах підготовчої стадії розробки бізнес-плану.

14. Якою є основна мета формування ділової (конкурентної) стратегії? Наведіть декілька методичних підходів до їх формування.

15. Розробка тактики реалізації підприємницького проекту: зміст цієї роботи, види тактики.

2.4. Питання для самостійного опрацювання

1. Процес планування та формування стратегії підприємства.

2. Теоретичні засади оцінки рівня конкурентоспроможності продукції підприємства.

3. Доцільність проведення зовнішнього та внутрішнього аналізу у процедурі розробки бізнес-плану підприємства.

4. Джерела формування та методи оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на реалізацію бізнес-проекту.

3. Місце, роль та доцільність розробки таких компонент підготовчої стадії складання бізнес-плану, як: SWOT-аналіз, місія та цілі підприємства (реалізації підприємницького проекту).

4. Взаємообумовленість показників ефективності та ризику реалізації підприємницького проекту із обґрунтуванням стратегії та тактики його реалізації.

2.5. Тестові завдання

Дайте відповідь на тестові запитання, оберіть одну вірну відповідь.

1. На підготовчій стадії ... до розробки бізнес-плану як документа та формування структурних частин цього документу.

- 1) ще не приступають;
- 2) приступають;
- 3) вже потрібно приступати;
- 4) жодної вірної відповіді.

2. В рамках підготовчої стадії розробки бізнес-плану ...

1) збирається та опрацьовується інформація, яка стосується підприємницького проекту;

2) збирається та опрацьовується інформація що підлягає плануванню, характеристик підприємства, сильних та слабких його сторін;

3) збирається інформація щодо цілей реалізації підприємницького проекту та визначення шляхів і засобів їх досягнення;

4) всі відповіді підходять.

3. Під стратегією розуміють ...

1) генеральну комплексну програму дій, яка забезпечує досягнення місії підприємства і його операційних цілей;

2) оперативну програму дій, яка забезпечує досягнення операційних цілей підприємства;

3) формалізовану гіпотезу про діяльність підприємства у зовнішньому середовищі;

4) розуміння того де знаходиться зараз підприємство, та які потрібні методи подальшого його розвитку.

4. Загальна логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану є такою:

1) оцінка фінансового стану; визначення місії; формування цілей та задач діяльності; обрання стратегії та її аналіз;

2) оцінка загального стану; визначення місії; формування цілей та задач діяльності; аналіз стратегічних альтернатив; обрання стратегії;

3) оцінка технічного стану підприємства; визначення місії; формування цілей та задач діяльності; аналіз стратегічних альтернатив; обрання стратегії;

4) оцінка фінансового-господарського стану підприємства; визначення місії; формування цілей та задач діяльності; обрання стратегії; аналіз стратегічних альтернатив.

5. Зовнішній аналіз передбачає:

1) проведення оцінки тих умов, які підприємство не може змінити;

2) проведення оцінки зовнішніх по відношенню до підприємства факторів;

3) проведення оцінки факторів, які об'єктивно складаються в зовнішньому середовищі та мають вплив на результати господарювання підприємства;

4) всі відповіді підходять.

6. Метою зовнішнього аналізу є:

1) ідентифікація конкурентних факторів успіху;

2) виявлення сприятливих можливостей і загроз;

3) передбачити ризики реалізації окремого підприємницького проекту;

4) ідентифікація ключових можливостей успіху в обраному виді підприємницької діяльності.

7. Під сприятливими можливостями розуміють:

1) фактори економічної системи, які сприяють досягненню цілей бізнес-проекту;

2) фактори внутрішнього середовища, які сприяють досягненню цілей бізнес-проекту;

3) фактори зовнішнього середовища, які сприяють досягненню цілей бізнес-проекту;

4) всі відповіді підходять.

8. До зовнішніх загроз чи небезпек відносять:

1) умови зовнішнього і внутрішнього середовища, які обмежують можливості підприємства щодо досягнення намічених цілей;

2) умови зовнішнього середовища, які обмежують можливості підприємства щодо досягнення намічених цілей;

3) умови зовнішнього середовища, які загрожують можливостям підприємства щодо реалізації бізнес-ідеї;

4) всі відповіді підходять.

9. Для того, щоб передбачити зовнішні фактори впливу, їх доцільно формувати за макроекономічною групою до якої входять ...

1) динаміка промислового виробництва;

2) зміни в економіці країни в цілому;

3) рівень інфляції та безробіття;

4) всі відповіді підходять.

10. Для того, щоб передбачити зовнішні фактори впливу, їх доцільно формувати за галузевою групою до якої входять ...

1) динаміка промислового виробництва;

2) зміна рівня конкуренції;

3) рівень інфляції та безробіття;

4) структура зайнятих та працездатного населення.

11. Для того, щоб передбачити зовнішні фактори впливу, їх доцільно формувати за соціально-демографічною групою до якої входять ...

1) рівень конкуренції, вимоги споживачів до якості товарів;

2) зміна рівня конкуренції;

3) рівень інфляції та безробіття;

4) структура зайнятих та працездатного населення.

12. Галузеві фактори ...

1) дещо важче піддаються оцінюванню;

2) складніше ідентифікувати;

3) тісніше пов'язані з особливостями економічної діяльності підприємства;

4) всі відповіді підходять.

13. Аналіз галузевих факторів дозволяє вже на підготовчій стадії розробки бізнес-плану виявити чи перспективною є галузь, в якій планує вести діяльність підприємство, базуючись на таких характеристиках, як

1) темпи зростання обсягів виробництва і реалізації продукції/послуг;

2) особливості проходження певної стадії життєвого циклу проєкту;

3) зміна кон'юнктури ринку;

4) напрями зміни переваг підприємства.

14. До якісних показників продукції відносяться:

1) питомі капітальні вкладення;

2) зручність місця розташування підприємства;

3) показники кон'юнктури ринку;

4) витрати на реалізацію одиниці продукції.

15. *Аналізуючи зовнішні по відношенню до підприємства фактори, слід окреслити сукупність основних конкурентів підприємства, проаналізувати:*

- 1) характерні особливості їх продукції (послуг) за її вартістю, якістю;
- 2) їх сильні та слабкі сторони;
- 3) характерні особливості продукції (послуг) за зручністю в обслуговуванні покупців, ефективністю товаропросування;
- 4) всі відповіді підходять.

16. *Найбільш зручним способом визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є:*

- 1) метод балів;
- 2) графічний метод;
- 3) метод різниць;
- 4) складання матриці «конкурентного профілю».

17. *Виявлення сильних та слабких сторін здійснюється передбачає здійснення оцінки факторів, які піддаються впливу та контролю з боку підприємства, тобто факторів, ...*

- 1) обумовлених конкурентним профілем підприємства;
- 2) обумовлених результатами його господарювання та є результатом ефективності його функціонування чи окремих дій;
- 3) обумовлених впливом внутрішнього та зовнішнього середовища та є результатом функціонування підприємства;
- 4) всі відповіді підходять.

18. *Здійснюючи аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства, можна використати результати аналізу ...*

- 1) його конкурентоспроможності;
- 2) господарювання яке є результатом ефективності його функціонування чи окремих дій;
- 3) за окремими факторами-складовими господарської діяльності;
- 4) всі відповіді підходять.

19. *Доцільно також проводити внутрішній аналіз підприємства за:*

- 1) його конкурентоспроможності;
- 2) усіма напрямками його діяльності;
- 3) окремими факторами-складовими господарської діяльності;
- 4) показниками фінансово-господарської діяльності.

20. *Успіх підприємства значною мірою залежить від використання:*

- 1) сучасного обладнання і дотримання вимог технології;
- 2) якісних сировини та матеріалів;
- 3) здатності впроваджувати технічні, технологічні та організаційні нововведення;
- 4) всі відповіді підходять.

21. *Результати дослідження сильних та слабких сторін підприємства дозволяють визначити:*

- 1) сфери, які потребують удосконалення;
- 2) сфери підвищеної першочергової уваги;
- 3) позитивні сторони, на які слід опиратись при формуванні стратегії та тактики реалізації проекту;
- 4) всі відповіді підходять.

22. *Під місією підприємства (проекту) слід розуміти:*

- 1) основоположний документ, в якому характеризується цільовий ринок (чи його сегмент);
- 2) основоположний документ, в якому описується вид його економічної діяльності;
- 3) основоположний документ, в якому викладаються ключові принципи управління та встановлюються перспективні цілі по відношенню до досягнення бажаних числових оцінок економічних, фінансових, соціальних та екологічних показників, а також проголошується система суспільних та загальнолюдських цінностей;
- 4) всі відповіді підходять.

23. *Фундаментальними джерелами місії підприємства (проекту) є його:*

- 1) культура та філософія;
- 2) принципи та етика;
- 3) ціннісні орієнтири;
- 4) всі відповіді підходять.

24. *Цілі підприємства/проекту виконують таку основну функцію як ініціативи, під якою мається на увазі:*

- 1) оцінка інформації і вибору альтернатив, пріоритетів у підприємницькій діяльності;
- 2) співставлення існуючого та бажаного стану підприємства, мотиву до дії;
- 3) керівні вимоги до дії, визначення напрямів підприємницької діяльності;
- 4) забезпечення безконфліктних відносин осіб, які приймають рішення, узгодження роботи підрозділів підприємства.

25. *Цілі підприємства/проекту виконують таку основну функцію як координації, під якою мається на увазі:*

- 1) оцінка інформації і вибору альтернатив, пріоритетів у підприємницькій діяльності;
- 2) співставлення оперативного стану показників господарської діяльності підприємства;
- 3) керівні вимоги до дії, визначення напрямів підприємницької діяльності;
- 4) забезпечення безконфліктних відносин осіб, які приймають рішення, узгодження роботи підрозділів підприємства.

26. *Стратегічні цілі підприємства доцільно формувати:*

- 1) за пріоритетами у підприємницькій діяльності;
- 2) за напрямками та сферами його діяльності;
- 3) за визначеними напрямками підприємницької діяльності;
- 4) за стратегічними орієнтирами.

27. *Стратегічні цілі підприємства доцільно формувати:*

- 1) найбільш пріоритетними напрямками діяльності;
- 2) за напрямками та сферами його діяльності;
- 3) на основі загальних цілей підприємства, за середовищем (внутрішні та зовнішні), за взаємними відношеннями;
- 4) всі відповіді підходять.

28. *Загальну (портфельну) стратегію можна визначити як:*

- 1) план заходів для кожного з напрямів його діяльності;
- 2) комплексний системний план забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства;
- 3) лінію альтернативної поведінки підприємства, яка повинна привести до успіху в реалізації підприємницького проєкту та розвитку стратегічних підрозділів і усіх бізнес процесів підприємства в цілому;
- 4) немає жодної вірної відповіді.

29. *Стратегію бізнесу можна визначити як:*

- 1) план заходів для кожного з напрямів його діяльності;
- 2) комплексний системний план забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства;
- 3) лінію альтернативної поведінки підприємства, яка повинна привести до успіху в реалізації підприємницького проєкту та розвитку стратегічних підрозділів і усіх бізнес процесів підприємства в цілому;
- 4) немає жодної вірної відповіді.

30. *Загальна стратегія підприємства за способами забезпечення його розвитку (чи його стратегічних бізнес-одиниць) може передбачати розробку стратегії:*

- 1) скорочення масштабів діяльності; збереження; обмежене зростання чи прискорене зростання;
- 2) комбінування, диверсифікаційного, інтегрованого чи концентрованого розвитку;
- 3) скорочення масштабів діяльності; комбінування; збереження; концентрованого розвитку;
- 4) немає жодної вірної відповіді.

31. *Стратегія контролю над витратами базується на:*

- 1) забезпеченні виробництві та збуту продукції (послуг), яка відповідає специфічними вимогам, краще, ніж у конкурентів;
- 2) постачанні на ринок товарів (послуг), які за своїми властивостями більш привабливі для споживача, ніж продукція конкурентів;
- 3) зниженні витрат підприємства у порівнянні з витратами конкурентів;
- 4) розвитку бізнес-проекту підприємства одночасно в декількох його секторах, галузях чи сферах, на декількох ринках.

32. Стратегія фокусування базується на:

- 1) забезпеченні виробництві та збуту продукції (послуг), яка відповідає специфічними вимогам, краще, ніж у конкурентів;
- 2) постачанні на ринок товарів (послуг), які за своїми властивостями більш привабливі для споживача, ніж продукція конкурентів;
- 3) зниженні витрат підприємства у порівнянні з витратами конкурентів;
- 4) розвитку бізнес-проекту підприємства одночасно в декількох його секторах, галузях чи сферах, на декількох ринках.

33. Стратегія диверсифікації базується на:

- 1) забезпеченні виробництві та збуту продукції (послуг), яка відповідає специфічними вимогам, краще, ніж у конкурентів;
- 2) постачанні на ринок товарів (послуг), які за своїми властивостями більш привабливі для споживача, ніж продукція конкурентів;
- 3) зниженні витрат підприємства у порівнянні з витратами конкурентів;
- 4) розвитку бізнес-проекту підприємства одночасно в декількох його секторах, галузях чи сферах, на декількох ринках.

34. За напрямом розвитку окремої підприємницької діяльності підприємства (відповідно до основних стадій життєвого циклу бізнесу, галузі чи окремого продукту) виокремлюють такі бізнес-стратегії:

- 1) лідерства, претендентства на лідерство, наслідування, новачка у галузі;
- 2) зростання, стабілізації, скорочення і ліквідації бізнесу підприємства;
- 3) лідерства, стабілізації, скорочення і ліквідації бізнесу підприємства;
- 4) наслідування, скорочення і ліквідації бізнесу підприємства.

35. Після обрання стратегії підприємство повинно сформулювати:

- 1) заходи, щодо реалізації стратегії;
- 2) напрями розвитку підприємства;
- 3) тактику реалізації підприємницького проекту;
- 4) всі відповіді підходять.

36. За характером заходів можна виділити захисну тактику підприємства, до якої можна віднести наступний захід:

- 1) використання резервів;
- 2) вдосконалення системи управління;
- 3) скорочення виробництва та збуту;

4) всі відповіді підходять.

37. За характером заходів можна виділити наступальну тактику підприємства, до якої можна віднести наступний захід:

- 1) використання резервів;
- 2) закриття структурного підрозділу підприємства;
- 3) злиття з іншими підприємствами;
- 4) скорочення витрат.

Тема 3. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану

3.1. Зміст лекційного курсу

Чинники, які впливають на формування структури бізнес-плану. Обов'язкова інформація для бізнес-плану. Структура бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій. Логіка опрацювання бізнес-плану, основні правила складання й оформлення бізнес-плану. Призначення резюме бізнес-плану та вимоги до нього.

3.2. Ключові слова та словосполучення

Зміст бізнес-плану, структура бізнес-плану, логіка розробки бізнес-плану, стиль написання бізнес-плану, оформлення бізнес-плану, титульний аркуш бізнес-плану, сторінка змісту бізнес-плану, резюме бізнес-плану.

3.3. Контрольні запитання

1. Перелічіть фактори, які визначають структуру бізнес-плану як документа та вкажіть характер впливу кожного з них.
2. Назвіть обов'язкові розділи оптимальної структури бізнес-плану.
3. Якою є внутрішня логіка розробки бізнес-плану? Дайте коротку характеристику кожного етапу.
4. Наведіть та охарактеризуйте інші підходи до послідовності розробки бізнес-плану.
5. За якими двома напрямками слід розглядати вимоги до оформлення бізнес-плану як документа?
6. Наведіть характеристику та обґрунтуйте основні правила до оформлення бізнес-плану.
7. Якими є вимоги до оформлення структури бізнес-плану?
8. Яку інформацію слід обов'язково навести у Резюме проєкту?
9. Яку інформацію по проєкту наводять у Додатках?
10. Як слід оформляти титульний аркуш бізнес-плану?

3.4. Питання для самостійного опрацювання

1. Відмінності у структурі та обсягах бізнес-плану виробничого, торговельного та підприємства сфери послуг.
2. Обов'язкові розділи та елементи бізнес-плану залежно від цілей його розробки: залучення інвестицій, одержання банківського кредиту, моделювання системи управління підприємством.
3. Чи доцільно (та як) змінювати структуру бізнес-плану у таких випадках: бізнес-проєкт потребує значних інвестицій; товар (послуга) є принципово новим; продукція є промислового призначення.

4. Обґрунтуйте доцільність (обов'язковість) кожного з обов'язкових розділів оптимального бізнес-плану.

5. Доведіть логіку послідовності написання розділів бізнес-плану.

6. Обґрунтуйте обов'язковість дотримання основних вимог щодо оформлення бізнес-плану як документа.

3.5. Тестові завдання

Дайте відповідь на тестові запитання, оберіть одну вірну відповідь.

1. Бізнес-план є ... інструментом планування та дозволяє вирішувати значну кількість різних за характером завдань

- 1) стратегічним;
- 2) універсальним;
- 3) тактичним;
- 4) операційним.

2. Яка з наведених характеристик найменшою мірою визначає зміст і структуру бізнес-плану:

- 1) ціль розробки бізнес-плану;
- 2) аудиторія, на яку розрахований бізнес-план;
- 3) організаційно-правова форма та форма власності підприємства;
- 4) характеристика продукту бізнесу.

3. Який з наведених нижче розділів бізнес-плану не належить до переліку обов'язкових:

- 1) юридичний план;
- 2) маркетинг план;
- 3) оцінка ризиків;
- 4) галузь, підприємство, продукція.

4. Бізнес-плани як документи можуть значною мірою відрізнятись один від одного за:

- 1) змістом;
- 2) формою та структурою;
- 3) обсягом;
- 4) все зазначене підходить.

5. Структура бізнес-плану залежить від:

- 1) мети;
- 2) складності завдань реалізації проєкту;
- 3) тривалості реалізації проєкту;
- 4) все зазначене підходить.

6. Склад та зміст бізнес-плану залежать від:

- 1) розмірів бізнесу та обсягів інвестицій, необхідних для його організації;
- 2) галузі функціонування підприємства;
- 3) характеристики продукції (послуг) підприємства та існуючої стадії її життєвого циклу;
- 4) все зазначене підходить.

7. Склад та зміст бізнес-плану залежать від:

- 1) обраної тактики підприємства;
- 2) розмірів цільового ринку та рівня конкуренції на ньому;
- 3) форми власності підприємства;
- 4) все зазначене підходить.

8. Зміст і структура бізнес-плану:

- 1) універсальні;
- 2) строго регламентовані;
- 3) не є регламентованими;
- 4) жодної вірної відповіді.

9. Який з наведених нижче розділів бізнес-плану не відповідає внутрішній логіці розробки цього документа:

- 1) маркетинг план;
- 2) ризик план;
- 3) виробничий план;
- 4) фінансовий план.

10. Оберіть вірну послідовність розробки наведених нижче розділів бізнес-плану:

- 1) маркетинг план; виробничий план; організаційний план; оцінка ризиків; фінансовий план;
- 2) виробничий план; маркетинг план; організаційний план; оцінка ризиків; фінансовий план;
- 3) організаційний план; маркетинг план; виробничий план; фінансовий план; оцінка ризиків;
- 4) маркетинг план; виробничий план; організаційний план; фінансовий план; оцінка ризиків.

11. Визначення орієнтирів та цілей маркетингової діяльності підприємства не включає:

- 1) планової частки ринку;
- 2) галузеві чинники, які сприяють або обмежують розвиток підприємства;
- 3) розгалуженості системи збуту;
- 4) політику ціноутворення.

12. Організаційні параметри підприємства (бізнес-проєкту) не включає:

- 1) розгалуженість системи збуту;
- 2) правового забезпечення та календарного плану-графіку реалізації проєкту;

- 3) потребу в персоналі;
- 4) організаційну форму управління.

Тема 4. Продукт (послуга) і ринок

4.1. Зміст лекційного курсу

Характеристика послуг і продукції. Фактори привабливості товару. Економічні показники продукції. Прогноз обсягів продажів. Прогноз рівня інфляції. Структура ринку. Модель сегментування ринку. Конкуренція і конкурентна перевага. Позиціювання на ринку.

4.2. Ключові слова та словосполучення

Концепція поведінки фірми в галузі, привабливість продукту фірми, патенти, товарні знаки, інші права власності, дослідження ринку, сегментація ринку, цільовий ринок фірми, місцезнаходження фірми, конкурентна позиція фірми.

4.3. Контрольні запитання

1. У чому полягає мета та основні цілі розробки розділу «Галузь, підприємство та його продукція»?
2. Яку характеристику слід навести про підприємство?
3. Яку інформацію слід навести про підприємство додатково у випадку розробки бізнес-плану створення нового чи діючого підприємства?
4. Яку інформацію повинна містити характеристика продукції (послуг) підприємства?
5. Охарактеризуйте суть поняття та необхідність обґрунтування етапів життєвого циклу продукції (послуги) підприємства.
6. Чи доцільно враховувати сезонність збуту продукції (надання послуг)?
7. Якою є методика врахування сезонності попиту?
8. Як можна розрахувати та описати у бізнес-плані вплив факторів на споживання продукції (послуг) підприємства?
9. Якою є основна мета опису базових галузевих параметрів?
10. Які питання слід розкрити, даючи опис галузі функціонування підприємства?
11. У чому суть та якою є методика проведення аналізу інвестиційної привабливості галузі?
12. Які Ви знаєте методи оцінки рівня конкуренції на ринку?
13. Наведіть декілька прикладів представлення ринкової конкуренції у матричному вигляді.
14. Що є основною метою розробки розділу «Дослідження ринку» та які питання слід розкрити у цьому розділі?
15. Охарактеризуйте послідовність розробки розділу «Дослідження ринку».
16. Назвіть та охарактеризуйте кількісні методи прогнозування обсягів реалізації продукції (надання послуг) підприємства.

17. Назвіть та охарактеризуйте якісні методи прогнозування обсягів реалізації продукції (надання послуг) підприємства.

4.4. Питання для самостійного опрацювання

1. Теоретичні засади та методика побудови графіків життєвого циклу підприємства та життєвого циклу продукції (послуги).
2. Методика та показники оцінки рівня конкуренції на ринку.
3. Методика проведення сегментації ринку.
4. Методика прогнозування обсягів реалізації продукції (надання послуг).
5. Доцільність розробки розділу «Галузь, підприємство та його продукція».
6. Вплив фактора сезонності обсягів продаж на результати фінансово-економічної ефективності реалізації проекту та як це відображається у бізнес-плані?
7. Способи та джерела збору інформації для оцінки рівня конкуренції на ринку.
8. Переваги та недоліки представлення інформації про ринкову конкуренцію у матричній формі.
9. Об'єктивна необхідність здійснення сегментації ринку при розробці розділу «Дослідження ринку».
10. Переваги та недоліки застосування якісних та кількісних методів оцінки обсягів продаж продукції (надання послуг) підприємства.

4.5. Тестові завдання

Дайте відповідь на тестові запитання, оберіть одну вірну відповідь.

1. Які з наведених характеристик найбільш повно відображають питання, які слід висвітлити при наведенні характеристики підприємства у розділі «Галузь, підприємство та його продукція»:

- 1) форма власності; наявність приміщень та виробничих потужностей; розмір потреби у інвестиціях;
- 2) організаційно-правова форма; організаційна структура управління; розмір сформованого статутного капіталу; характеристику персоналу;
- 3) розмір статутного капіталу; асортиментна структура виробництва і реалізації продукції; система ціноутворення;
- 4) форма власності; організаційно-правова форма; розмір статутного капіталу; життєвий (діловий) цикл функціонування підприємства.

2. У випадку, якщо бізнес-план розробляється для діючого підприємства, у ньому можна навести:

- 1) повну та детальну історію та спосіб виникнення підприємства;
- 2) стабільність його господарських зв'язків з контрагентами;
- 3) інформацію щодо постачальників;
- 4) інформацію щодо досягнень підприємства.

3. При розробці бізнес-плану створення нового підприємства важливо:

- 1) концепцію виникнення підприємства;
- 2) надати інформацію щодо майбутніх зв'язків з контрагентами;
- 3) обґрунтувати вибір організаційно-правової форми;
- 4) обґрунтувати можливості підприємства.

4. Важливим завданням розділу «Галузь, підприємство та його продукція» є:

- 1) розкриття переваги продукції в порівнянні з товарами-аналогами та продуктами конкурентів;
- 2) надання інформації щодо контрагентів підприємства;
- 3) надання інформації щодо організаційно-правової форми підприємства;
- 4) все зазначене підходить.

5. Яку з наведених характеристик не доцільно включати до питань, які слід висвітлити при наведенні характеристики продукції (послуг) підприємства у розділі «Галузь, підприємство та його продукція»:

- 1) етапи життєвого циклу;
- 2) показники якості;
- 3) собівартість виробництва і збуту;
- 4) економічні показники.

6. Яку з наведених характеристик не доцільно включати до питань, які слід висвітлити при наведенні характеристики продукції (послуг) підприємства у розділі «Галузь, підприємство та його продукція»:

- 1) рівень цін та сегмент покупців, яким він доступний;
- 2) канали доведення продукції до покупців;
- 3) аналоги продукції (послуги) підприємства;
- 4) постійні витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції підприємства.

7. Особливо важливим моментом розділу «Галузь, підприємство та його продукція» бізнес-плану є науково-обґрунтоване визначення етапів та параметрів життєвого циклу продукції (послуги) підприємства, що передбачає:

- 1) наукове обґрунтування часу проходження продукцією (послугою) по фазах життєвого циклу;
- 2) обґрунтування часових термінів проходження товаром (послугою) основних етапів життєвого циклу, а також прогностичних обсягів виробництва і реалізації продукції на кожному з цих етапів;
- 3) обґрунтування прогностичних обсягів виробництва і реалізації продукції на кожному з етапів життєвого циклу продукції;
- 4) обґрунтування прогностичних обсягів постійних витрат, та інших показників, які пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції підприємства на кожному з етапів життєвого циклу продукції.

8. Час проходження продукцією (послугою) по фазах життєвого циклу залежить від:

- 1) ефективності цінової політики;
- 2) багатьох внутрішніх чинників;
- 3) чинників ринкової кон'юнктури;
- 4) все зазначене підходить.

9. Якщо згідно проєкту передбачено виробництво та збут продукції масового попиту, доцільно здійснювати розрахунок:

- 1) показників ефективності проєкту;
- 2) техніко-економічних показників продукції;
- 3) індексів сезонності її реалізації;
- 4) все зазначене підходить.

10. Важливою компонентою планування продукції (послуг) підприємства є дослідження питання щодо її оновлення, зумовленого зовнішніми чинниками:

- 1) намагання збільшити обсяги реалізації продукції;
- 2) загрози програшу у конкурентній боротьбі;
- 3) намагання створити позитивний імідж підприємства-новатора;
- 4) все зазначене підходить.

11. Яку з наведених характеристик не доцільно включати до питань, які слід висвітлити при наведенні опису галузевих параметрів у розділі «Галузь, підприємство та його продукція»”:

- 1) складання матриці «аналіз загальноекономічних галузевих факторів»;
- 2) прогноз тенденцій розвитку галузі;
- 3) розкриття поведінки підприємства у галузі;
- 4) динаміка обсягів продаж у галузі.

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

- 1) рівень конкуренції в галузі та стадія розвитку галузі;
- 2) рівень конкуренції в галузі та темп її розвитку;
- 3) стадія розвитку галузі та обсяг інвестицій у галузь;
- 4) стадія розвитку галузі та валові питомі капіталовкладення у розрахунку на одне підприємство.

13. Індекс Херфіндаля-Хершмана розраховують як:

- 1) суму ринкових часток конкурентів;
- 2) добуток ринкових часток конкурентів;
- 3) різницю квадратів ринкових часток конкурентів;
- 4) суму квадратів ринкових часток конкурентів.

14. Рівень конкуренції на ринку вважають нормальним, коли Індекс Херфіндаля-Хершмана:

- 1) більше 1000;
- 2) менше 1000;
- 3) більше або дорівнює 1800;
- 4) менше 1800.

15. На ринку присутні конкуренти з такими ринковими частками: 1-ше підприємство – 25%; 2-ге та 3-тє – по 20%; ще 5-ть підприємств – по 9%. Зробіть висновок щодо рівня конкуренції на ринку.

- 1) ринок монополізований;
- 2) ринок нормальної конкуренції;
- 3) ринок з низьким рівнем конкуренції;
- 4) ринок високо монополізований.

16. На ринку присутні конкуренти з такими ринковими частками: 1-ше підприємство – 20%; 2-ге та 3-тє – по 15%; три підприємства – по 5%, два підприємства – по 4%, та ще чотири підприємства – по 3%. Зробіть висновок щодо рівня конкуренції на ринку.

- 1) середня ринкова конкуренція;
- 2) ринок нормальної конкуренції;
- 3) ринок з низьким рівнем конкуренції;
- 4) ринок високо монополізований.

17. Метою написання розділу «Дослідження ринку» є:

- 1) аналіз місткості ринку, на якому планується здійснювати реалізацію продукції (надання послуг) підприємства;
- 2) обґрунтування існування та місткості ринку, на якому планується здійснювати реалізацію продукції (надання послуг) підприємства;
- 3) обґрунтування та аналіз споживачів ринку, на якому планується здійснювати реалізацію продукції (надання послуг) підприємства;
- 4) обґрунтування того хто є споживачами продукції майбутнього підприємства.

18. Який етап завершує внутрішню логіку розробки розділу «Дослідження ринку»:

- 1) визначення місткості ринку;
- 2) ідентифікація потенційних споживачів продукції (послуг);
- 3) оцінка конкурентної позиції підприємства;
- 4) прогнозна оцінка обсягу щорічного доходу (річних продаж).

19. Після обрання ринкового сегмента для продукції (послуг) підприємства розробнику бізнес-плану доцільно:

- 1) визначити місткість ринку;
- 2) ідентифікувати потенційних споживачів продукції (послуг);
- 3) обґрунтувати заходи щодо позиціонування підприємства на обраному цільовому сегменті ринку;

4) обґрунтувати прогнозу оцінку обсягу щорічного доходу.

20. Позичіонування товарів (послуг) на ринку може здійснюватись за одним з напрямів:

- 1) займання місця близького до позиції одного з конкурентів;
- 2) конкурентне позиціонування;
- 3) заповнення виявленої на ринку вільної ніші;
- 4) все зазначене підходить.

21. Місткість ринку –

- 1) градація купівельної спроможності всієї сукупності потенційних споживачів продукції (послуг);
- 2) відносне вираження купівельної спроможності потенційних споживачів продукції (послуг);
- 3) виражена у вартісному чи натуральному вираженні купівельна спроможність всієї сукупності потенційних споживачів продукції (послуг);
- 4) все зазначене підходить.

22. Однією з найважливіших вимог до розробки бізнес-плану є:

- 1) застосування для розрахунків наукових методів;
- 2) науковість та обґрунтованість розрахунків;
- 3) застосування декількох методів з метою одержання найбільш точних даних;
- 4) все зазначене підходить.

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

- 1) якісні методи базуються на інформації, отриманій внаслідок досвіду, знань та інтуїції дослідника;
- 2) якісні методи дозволяють врахувати не лише обсяги продаж, але і рівень якості обслуговування покупців;
- 3) якісні методи базуються на математичних розрахунках;
- 4) якісні методи використовуються у ситуаціях, коли прийняті в певний момент часу управлінські рішення залежать від рішень, прийнятих раніше, і у свою чергу визначають сценарії подальшого розвитку подій.

24. Метод рівня споживання, який використовується для прогнозування обсягів продаж продукції (надання послуг) базується на:

- 1) прийнятті за еталон фактичних даних одного ринку для іншого;
- 2) використанні інформації про норми та нормативи споживання населенням товарів (послуг);
- 3) змінах у попиті залежно від зміни доходів споживачів чи цін на товари (послуги);
- 4) експертному оцінюванні найбільш ймовірних обсягів продаж.

25. Метод аналізу часових рядів для прогнозування обсягів продаж продукції (надання послуг) базується на:

- 1) прийнятті за еталон фактичних даних одного ринку для іншого;
- 2) змінах у попиті залежно від зміни доходів споживачів чи цін на товари (послуги);
- 3) стратегічному спостереженні закономірностей розвитку обсягів продаж, визначенні тенденцій цих змін та продовження цієї тенденції на плановий період;
- 4) використанні інформації про норми та нормативи споживання населенням товарів (послуг).

Тема 5. План маркетингу

5.1. Зміст лекційного курсу

Цілі та логіка розробки маркетинг-плану. Формування стратегії маркетингу. Реалізація стратегій маркетингу. Процес ціноутворення і встановлення цін. Політика комунікацій.

5.2. Ключові слова та словосполучення

Орієнтири маркетингової діяльності, стратегія маркетингу, інструменти маркетингу, стратегія збуту продукції фірми, політика ціноутворення, стратегія ціноутворення, рекламна кампанія, політика підтримки продукції фірми, прогнозування обсягів продажу.

5.3. Контрольні запитання

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

5.4. Питання для самостійного опрацювання

1. Процес планування та формування маркетингової стратегії.
2. Методичні засади сегментування і позиціонування підприємства та його продукції на ринку.
3. Управління інструментами маркетингу.
4. Стратегія розподілу продукції підприємства та управління каналами збуту.
5. Обґрунтування доцільності та обсягів витрат на маркетинг.
6. Взаємообумовленість стратегії маркетингу, витрат на маркетинг та кінцевих результатів ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

7. Чи вірним є розподіл витрат на маркетинг у таких пропорціях: 70% - витрати на рекламу; 25% - витрати на заходи зі стимулювання збуту; 5% - витрати на проведення маркетингових досліджень.

8. Переваги та недоліки типової форми відображення прогнозу продаж продукції (надання послуг).

5.5. Тестові завдання

Дайте відповідь на тестові запитання, оберіть одну вірну відповідь.

1. Завдання розділу «Маркетинг-план» полягає в:

- 1) обґрунтуванні розрахунків обсягів витрат на маркетинг;
- 2) обґрунтуванні стратегії виходу підприємства на ринок та успішного функціонування на ньому;
- 3) в описанні елементів маркетингового комплексу бізнес-проєкту;
- 4) визначенні продукції (послуг), ціни, каналів просування продукції на ринку.

2. Оберіть вірну та повну мету розробки розділу «Маркетинг-план»:

- 1) розрахувати обсяг витрат на маркетинг;
- 2) визначити ціну на продукцію (послуги) підприємства;
- 3) обґрунтувати стратегію виходу підприємства на ринок та успішного функціонування на ньому;
- 4) визначити чи продукція (послуги) підприємства будуть користуватись попитом на ринку.

3. Загалом розділ «Маркетинг-план» повинен дати відповіді на питання:

- 1) якість, ціна, сервісне обслуговування, система постачання продукції, гарантії ін.;
- 2) які та як будуть організовані канали збуту продукції;
- 3) яким буде бюджет рекламної кампанії;
- 4) всі відповіді підходять.

4. Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу «Маркетинг-план»:

- 1) опис цільового ринкового сегмента;
- 2) вибір каналів збуту продукції;
- 3) проведення сегментації споживачів;
- 4) опис заходів з підтримки просування продукції (послуг) підприємства на ринок.

5. «Маркетинг-план» повинен починатись з:

- 1) короткої характеристики загальної маркетингової стратегії, яка вказує на які властивості продукції (послуги) буде акцентуватись увага;

- 2) корпоративної стратегії, яка вказує на які властивості продукції (послуги) буде акцентуватись увага;
- 3) проведення сегментації споживачів;
- 4) дослідження ринку.

6. Вихідною інформацією при розробці стратегії маркетингу є:

- 1) результати сегментації споживачів;
- 2) інформація з розділу «Дослідження ринку»;
- 3) результати обрання цільового ринкового сегменту;
- 4) всі відповіді підходять.

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

- 1) неконцентрованого (масового) маркетингу;
- 2) недиференційованого (масового) маркетингу;
- 3) диференційованого маркетингу;
- 4) концентрованого маркетингу.

8. Компонентами розробки стратегії маркетингу є:

- 1) формування цінової стратегії;
- 2) обґрунтування збутової стратегії;
- 3) вибір способів організації рекламної кампанії;
- 4) формування стратегії підтримки продукції (послуг) підприємства на ринку.

9. Товарна політика підприємства включає такі основні напрями:

- 1) створення нової продукції (послуг);
- 2) асортиментну політику;
- 3) стратегію організації сервісного обслуговування;
- 4) всі відповіді підходять.

10. При викладенні основних положень асортиментної політики у бізнес-плані доцільно:

- 1) обґрунтувати широту товарної номенклатури;
- 2) структуру товарної номенклатури;
- 3) стадії життєвого циклу проекту;
- 4) всі відповіді підходять.

11. Встановлюючи ціну на продукцію (послуги), доцільно, в першу чергу, враховувати фактори:

- 1) змінні витрати на одиницю продукції;
- 2) наявність унікальних властивостей продукції (послуги) підприємства;
- 3) собівартість продукції (послуг) конкурентів;
- 4) витрати на доставку продукції (послуг).

12. Стратегію цінових ліній використовують у випадку:

- 1) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;
- 2) встановлення ціни на нові види продукції (послуг);
- 3) встановлення ціни на продукцію (послуги), яка є аналогічною до представлених на ринку;
- 4) встановлення ціни із урахуванням витрат на доставку продукції (послуг).

13. Стратегію закріплення на ринку використовують у випадку:

- 1) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;
- 2) встановлення ціни на нові види продукції (послуг);
- 3) встановлення ціни на продукцію (послуги), яка є аналогічною до представлених на ринку;
- 4) встановлення ціни із урахуванням витрат на доставку продукції (послуг).

14. Стратегію «зняття вершків» використовують у випадку:

- 1) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;
- 2) встановлення ціни на нові види продукції (послуг);
- 3) встановлення ціни на продукцію (послуги), яка є аналогічною до представлених на ринку;
- 4) встановлення ціни із урахуванням витрат на доставку продукції (послуг).

15. Стратегія «опортуністичного ціноутворення» передбачає:

- 1) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;
- 2) встановлення ціни на нові види продукції (послуг) в нових регіонах;
- 3) встановлення ціни на продукцію (послуги) регіону, яка є аналогічною до представлених на ринку;
- 4) встановлення вищого рівня цін на нетривалий період часу у регіонах, де спостерігається тимчасовий підвищений попит на продукцію (послуги).

16. Найбільшою мірою ціна продукції (послуг) підприємства залежить:

- 1) від вартості її ресурсів;
- 2) від продуктивності праці;
- 3) від її якості;
- 4) всі відповіді підходять.

17. Метод вартості виготовлення для визначення ціни на товари (послуги) підприємства передбачає:

- 1) розрахунок загальної суми витрат та додавання до неї певної норми прибутку;
- 2) додавання до повної суми витрат норми прибутку, яка відповідає вкладу підприємства у формування вартості виробу (послуги);

- 3) встановлення ціни, яка забезпечує планову рентабельність підприємства;
- 4) додавання до суми змінних витрат на одиницю продукції суми, яка покриває витрати та забезпечує достатню норму прибутку.

18. Метод маржинальних витрат для встановлення ціни на товари (послуги) підприємства:

- 1) додавання до суми змінних витрат на одиницю продукції суми, яка покриває витрати та забезпечує достатню норму прибутку.
- 2) розрахунок загальної суми витрат та додавання до неї певної норми прибутку;
- 3) додавання до повної суми витрат норми прибутку, яка відповідає вкладу підприємства у формування вартості виробу (послуги);
- 4) встановлення ціни, яка забезпечує планову рентабельність підприємства.

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

- 1) які інструменти реклами передбачається використовувати;
- 2) якими є витрати на рекламу підприємства станом на початок реалізації підприємницького проекту;
- 3) якими є загальні витрати підприємства на організацію рекламної кампанії;
- 4) як витрати на рекламу будуть розподілені протягом планового періоду.

20. Найбільш доцільним є такий поділ витрат на маркетинг:

- 1) 75% - витрати на рекламу; 20% - витрати на стимулювання збуту; 5% - витрати на проведення маркетингових досліджень;
- 2) 65% - витрати на рекламу; 25% - витрати на стимулювання збуту; 10% - витрати на проведення маркетингових досліджень;
- 3) 70% - витрати на рекламу; 25% - витрати на стимулювання збуту; 5% - витрати на проведення маркетингових досліджень;
- 4) 75% - витрати на рекламу; 15% - витрати на стимулювання збуту; 10% - витрати на проведення маркетингових досліджень.

21. Прогнозований обсяг збуту продукції (надання послуг) розраховується виходячи з:

- 1) обсягів та динаміки попиту покупців;
- 2) результатів маркетингових досліджень ринку;
- 3) врахування конкуренції;
- 4) всі відповіді підходять.

22. Оберіть відповідь, яка правильно та найбільш повно відображає інформацію, яку наводять у табличній формі прогнозу продаж продукції (надання послуг) підприємства:

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

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

3) обсяг продаж у вартісному вираженні за сегментами ринку підприємства; загальний прогноз продаж за періодами планування;

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

Тема 6. План виробництва

6.1. Зміст лекційного курсу

Виробництво і виробнича кооперація. Потреба в довгострокових активах. Планування виробничої потужності підприємства. Потреба в обігових коштах. Планування затрат.

6.2. Ключові слова та словосполучення

Виробничі операції, схема виробничих потоків, машини та устаткування, сировина, матеріали, комплектувальні вироби, виробничі та невиробничі приміщення, контроль якості продукції.

6.3. Контрольні запитання

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу «Виробничий план»?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі «Виробничий план»?
3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу «Виробничий план».
4. Якими є можливі додаткові питання, які слід висвітлити у розділі «Виробничий план»?
5. Яку інформацію слід навести у «Виробничому плані» про технологічний процес виготовлення продукції (надання послуг)?
6. Наведіть приклад оформлення табличної форми для планування виробничої програми підприємства.
7. Окресліть напрями та етапи формування матеріально-технічної бази підприємства (підприємницького проекту).
8. Наведіть приклад складання табличної форми для планування потреби у матеріально-технічній базі підприємства (проекту).
9. Яким чином здійснюється планування потреби підприємства (проекту) в основних фондах?
10. Яким чином здійснюється планування потреби підприємства (проекту) в оборотних активах?
11. Наведіть приклад складання табличної форми для планування потреби підприємства (проекту) в оборотних активах.
12. Охарактеризуйте методику планування потреби у персоналі.
13. Охарактеризуйте табличну форму для планування потреби у персоналі та розрахунку фонду оплати праці.
14. Дайте визначення умовно-постійних та умовно-змінних витрат і наведіть їх приклади.
15. Охарактеризуйте методичні засади встановлення норм ресурсного забезпечення бізнес-проекту.
16. Наведіть приклад складання таблиці витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг) підприємства.

17. Надайте табличну форму для планування кошторису витрат та калькуляції собівартості продукції (послуг) підприємства.

18. Обґрунтуйте підходи до планування обсягів господарської діяльності підприємства, виходячи з ефективності використання його ресурсного забезпечення.

6.4. Питання для самостійного опрацювання

1. Система матеріально-технічного забезпечення на підприємстві.
2. Виробнича потужність та виробнича програма підприємства.
3. Теоретико-методичні засади організації виробництва.
4. Методика нормування ресурсного забезпечення підприємства.
5. Переваги та недоліки табличних форм, які використовуються у «Виробничому плані».
6. Доцільність застосування методів встановлення норм ресурсного забезпечення бізнес-проєкту.
7. Інформаційна база планування потреби у ресурсному забезпеченні.
8. Переваги та недоліки методів планування потреби в основних фондах.
9. Переваги та недоліки методів планування потреби в оборотних активах.
10. Переваги та недоліки методів планування потреби у персоналі.
11. Методика планування індикативних обмежень обсягів господарської діяльності підприємства.

6.5. Тестові завдання

Дайте відповідь на тестові запитання, оберіть одну вірну відповідь.

1. Оберіть вірну та повну мету розробки розділу «Виробничий план»:

- 1) здійснити розрахунок витрат на виробництво продукції (надання послуг) та собівартості одиниці продукції (послуги);
- 2) визначити ефективність використання ресурсного забезпечення підприємства;
- 3) обґрунтувати можливості підприємства щодо залучення ресурсів та організації виробництва обсягів продукції (надання послуг) згідно плану, якості та у відповідний час;
- 4) обґрунтувати максимальну кількість продукції (послуг), яку може виготовити (надати) підприємство.

2. Виходячи з основного завдання цілями розробки розділу «Виробничий план» є дати відповіді на питання:

- 1) які виробничі операції та інші технологічні процеси виготовлення продукції вже не доречно застосовувати;
- 2) де буде виготовлятися продукція підприємства (надаватись послуги) (на існуючому чи новостворюваному підприємстві);
- 3) які мінімальні обсяги запасів сировини, матеріалів, комплектуючих необхідні для забезпечення виробничого процесу;

4) всі відповіді підходять.

3. *Виходячи з основного завдання цілями розробки розділу «Виробничий план» є дати відповіді на питання:*

- 1) які матеріали, сировина, комплектуючі потрібні для забезпечення належного проходження виробничого процесу, витрати на їх придбання та процедура їх закупівлі;
- 2) якими стандартами чи системами управління якістю виробничого процесу і продукції буде користуватись підприємство;
- 3) якими є потреби проекту у всіх видах приміщень;
- 4) всі відповіді підходять.

4. *Якщо підприємницький проект стосується сфери торгівлі чи надання послуг у його межах слід здійснити:*

- 1) визначення необхідного ресурсного забезпечення;
- 2) опис процесу ведення бізнесу;
- 3) розрахунок необхідного ресурсного забезпечення;
- 4) всі відповіді підходять.

5. *Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу «Виробничий план»:*

- 1) обґрунтування потреби у матеріально-технічній базі;
- 2) розрахунок максимальної виробничої потужності;
- 3) розподіл витрат на умовно-постійні та умовно-змінні;
- 4) встановлення ціни на продукцію (послуги).

6. *Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу «Виробничий план»:*

- 1) обґрунтування потреби у матеріально-технічній базі;
- 2) планування мінімальної виробничої потужності;
- 3) розподіл витрат на умовно-постійні та умовно-змінні;
- 4) розрахунок витрат, пов'язаних з використанням усіх видів ресурсів та загальних витрат виробництва одиниці продукції.

7. *Виробничий план формується на основі:*

- 1) певної інформації з Маркетинг-плану;
- 2) плану збуту продукції;
- 3) запроєктованих виробничих потужностей підприємства;
- 4) всі відповіді підходять.

8. *Технологічний процес (виробничий процес) в загальному уявленні являє собою:*

- 1) технічну інформацію з «Виробничого плану»;
- 2) інформацію про окремі технологічні операції;

3) цілеспрямоване перетворення вихідної сировини та матеріалів у готову продукцію із заданими властивостями;

4) всі відповіді підходять.

9. *Технологічний процес складається з:*

1) окремих технологічних операцій;

2) елементарних дій з перетворення предметів праці з метою отримання необхідного результату;

3) основних та допоміжних процесів;

4) всі відповіді підходять.

10. *Що є основним ресурсним обмеженням у «Виробничому плані»?:*

1) виробнича потужність підприємства;

2) кількість виробничих операцій;

3) ресурсне забезпечення;

4) матеріально-технічна база.

11. *В ході проведення техніко-економічного обґрунтування планової виробничої потужності необхідно враховувати:*

1) клас та вид виробництва;

2) мінімальний беззбитковий обсяг виробництва;

3) прогноз пропозиції та рівень проникнення на ринок продукції (послуг) підприємства;

4) інформаційні можливості підприємства.

12. *В межах виробничої програми необхідно навести інформацію про:*

1) можливий вплив відходів виробництва підприємства на навколишнє середовище (атмосферу, водні ресурси і т.д.) та розрахувати додаткові витрати на викиди у навколишнє середовище, штрафи, облаштування системи очисних споруд ін.;

2) мінімальний беззбитковий обсяг виробництва;

3) прогноз попиту та рівень проникнення на ринок продукції (послуг) підприємства;

4) обсяги виробництва кожного виду продукції в натуральних одиницях та динаміку їх зміни протягом планового періоду бізнес-планування.

13. *В робочому варіанті бізнес-плану рекомендовано розраховувати такі варіанти прогнозу виробництва продукції:*

1) песимістичний;

2) найбільш ймовірний;

3) оптимістичний;

4) всі відповіді підходять.

14. У бізнес-плані необхідно здійснити оцінку відповідності обсягів виробництва продукції (надання послуг) наявним виробничим потужностям, навести дані про:

- 1) прогнозний баланс виробничих потужностей;
- 2) звітний баланс виробничих потужностей;
- 3) баланс повинен враховувати можливе введення у дію виробничих потужностей, зменшення їх в результаті вибуття;
- 4) всі відповіді підходять.

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

- 1) будівлі і споруди; транспортні засоби; ЕОМ; інші основні фонди;
- 2) виробничі, складські, громадські, офісні та технологічні приміщення;
- 3) будівлі і споруди; машини і обладнання; сировина та матеріали;
- 4) основні фонди та оборотні активи.

16. Потребу підприємства (проєкту) в основних виробничих фондах розраховують:

- 1) діленням планового обсягу діяльності підприємства на фактичну фондомісткість;
- 2) множенням планового обсягу діяльності підприємства на фактичну фондомісткість;
- 3) множенням фондовіддачі основних фондів підприємства на плановий обсяг діяльності підприємства;
- 4) множенням фондовіддачі основних фондів підприємства на фактичну суму його основних фондів.

17. До умовно-постійних витрат відносять:

- 1) витрати на рекламу;
- 2) витрати на поточний ремонт основних фондів;
- 3) витрати на оплату праці (та соціальні заходи) в частині оплати праці за відрядними розцінками та преміальними виплатами;
- 4) витрати на зберігання, сортування, обробку, пакування та передпродажну підготовку товарів.

18. До умовно-змінних витрат відносять:

- 1) витрати на оплату праці (та соціальні заходи) в частині оплати праці за посадовими окладами та тарифними ставками, соціальних виплат;
- 2) знос та утримання малоцінних та швидкозношуваних предметів;
- 3) витрати на оплату праці (та соціальні заходи) в частині оплати праці за відрядними розцінками та преміальними виплатами;
- 4) інші витрати (в частині витрат, пов'язаних з забезпеченням нормальних умов праці, витрат на управління торговельною діяльністю та оприлюднення річного звіту ін.).

19. Норматив оборотних активів у виробничих запасах розраховують:

- 1) діленням середньодобового споживання матеріалів на норму запасу їх споживання;
- 2) множенням середньодобового споживання матеріалів на норму запасу їх споживання;
- 3) як різницю між середньодобовим споживанням матеріалів та нормою запасу їх споживання;
- 4) як суму середньодобового споживання матеріалів та норми запасу їх споживання.

20. В межах розрахунку потреби бізнес-проєкту в оборотних активах вихідними даними для розрахунку є:

- 1) фактичні обсяги виробництва продукції (надання послуг), а також нормативна база потреби в матеріальних ресурсах на одиницю продукції;
- 2) планові обсяги виробництва продукції (надання послуг), а також нормативна база потреби в матеріальних ресурсах на одиницю продукції;
- 3) планові обсяги виробництва продукції (надання послуг), а також нормативна база потреби в матеріальних ресурсах на весь обсяг продукції, що буде випускатися;
- 4) жодної вірної відповіді.

Тема 7. Організаційний план

7.1. Зміст лекційного курсу

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

7.2. Ключові слова та словосполучення

Форма організації бізнесу, потреби фірми в персоналі, ключові менеджери фірми, зовнішні консультанти, організаційна схема управління, кадрова політика.

7.3. Контрольні запитання

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

7.4. Питання для самостійного опрацювання

1. Теоретичні засади управління підприємством.
2. Основи підприємницької діяльності: створення підприємства та започаткування бізнесу.
3. Види підприємств в Україні.
4. Нормативно-правова база ведення підприємницької діяльності в Україні.
5. Переваги та недоліки організаційно-правових форм підприємств в Україні.

6. Доцільність прийняття рішення про застосування спрощеної системи оподаткування або нетрадиційних (змішаних) організаційно-правових форм бізнесу. Відображення цієї інформації у бізнес-плані.

7. Джерела інформації щодо нормативно-правової бази підприємництва та правил проходження дозвільних процедур в Україні.

8. Переваги та недоліки типів організаційних структур управління. Доцільність обрання залежно від виду діяльності підприємства.

9. Доцільність складання календарного плану-графіку реалізації проєкту (до моменту початку його реалізації).

7.5. Тестові завдання

Дайте відповідь на тестові запитання, оберіть одну вірну відповідь.

1. Розділ бізнес-плану «Організаційний план»:

- 1) є одним із найбільш важливих;
- 2) розглядає проблеми забезпечення роботи ключового управлінського персоналу;
- 3) розглядає проблеми організації процесу реалізації підприємницького проєкту;
- 4) все зазначене підходить.

2. Оберіть вірну та повну мету розробки розділу «Організаційний план»:

- 1) обґрунтувати вибір форми організації підприємницького проєкту та довести, що управлінський персонал спроможний його реалізувати;
- 2) обґрунтування витрати підприємства на систему організації управління ним;
- 3) обґрунтувати потребу підприємницького проєкту у його комплексній та системній організації;
- 4) обґрунтувати, яка організація здійснюватиме реалізацію підприємницького проєкту.

3. Що не відноситься до основних цілей, які має поставити перед собою розробник бізнес-плану при опрацюванні розробки розділу «Організаційний план»:

- 1) визначити найбільш доцільну організаційно-правову форму підприємства;
- 2) охарактеризувати кадрову політику підприємства;
- 3) навести організаційну структуру проєкту;
- 4) обґрунтувати розподіл обов'язків основного управлінського персоналу підприємства, їх умови і форми оплати праці.

4. Що не відноситься до основних цілей, які має поставити перед собою розробник бізнес-плану при опрацюванні розробки розділу «Організаційний план»:

- 1) представити і обґрунтувати необхідне правове забезпечення функціонування підприємства та реалізації ним бізнес-проєкту;
- 2) охарактеризувати конкурентну політику підприємства;

3) навести склад та коротку характеристику основного управлінського персоналу;

4) навести організаційну структуру управління підприємством.

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

1) обґрунтування потреби в організаційно-правовій формі підприємства;

2) обґрунтування потреби в управлінському персоналі;

3) обрання організаційної структури управління;

4) розробка календарного плану-графіка реалізації проекту.

6. *Яку з наведених нижче типів організаційних структур управління найбільш доцільно обрати для підприємства, яке матиме представництва у всіх регіонах України?:*

1) матрична;

2) дивізіональна;

3) лінійно-функціональна;

4) лінійна.

7. *Фактором, який визначає характер організаційної структури управління є:*

1) стиль керівництва;

2) наявність фінансових ресурсів;

3) характер виробництва;

4) рівень ризикованості бізнесу.

8. *Яку з організаційно-правових форм підприємства найбільш доцільно обрати за умови необхідності розмежування рівня відповідальності засновників за результати функціонування підприємства?:*

1) акціонерне товариство;

2) товариство з повною відповідальністю;

3) товариство з обмеженою відповідальністю;

4) командитне товариство.

9. *Яку з організаційно-правових форм підприємства найбільш доцільно обрати за умови наявності необмежено відповідальних товаришів та одного або кількох членів, відповідальність яких обмежується їхніми внесками – паями:*

1) акціонерне товариство;

2) товариство з повною відповідальністю;

3) товариство з обмеженою відповідальністю;

4) командитне товариство.

10. *Оберіть відповідь, яка найбільш повно характеризує потребу у складанні матриці управлінських можливостей:*

1) існує потреба у залученні на підприємство зовнішніх консультантів;

2) існує потреба визначити рівень ефективності управління підприємством (проектом);

3) існує потреба розробки організаційної структури управління підприємством (проектом);

4) існує потреба навести професійно-кваліфікаційну характеристику управлінського персоналу підприємства.

11. Важливим інструментом «Організаційного плану», який ув'язує основні етапи реалізації бізнес-проекту з капіталовкладеннями є:

- 1) організаційно-методична карта;
- 2) сценарний план проекту;
- 3) алгоритм етапів бізнес-проекту;
- 4) календарний план-графік реалізації проекту.

12. Оберіть відповідь, яка найбільш повно характеризує питання, на які дає відповідь складання матриці «Календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації)»:

1) зміст етапів основних робіт по проекту; план реалізації кожного етапу; термін від початку реалізації проекту до його завершення;

2) зміст етапів основних робіт по проекту; терміни та період реалізації етапів; загальна тривалість робіт з підготовки проекту; вартість кожного етапу; необхідні капіталовкладення за місяцями реалізації проекту;

3) перелік етапів основних робіт по проекту та їх вартість;

4) зміст етапів основних робіт по проекту та місяці, в яких вони повинні бути виконані.

13. Яка інформація з «Організаційного плану» переноситься у розділ бізнес-плану, який розробляється наступним згідно логіки розробки обов'язкових розділів цього документа:

1) загальна вартість робіт з таблиці «Календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку його реалізації)»;

2) загальна сума витрат на оплату праці управлінського персоналу;

3) ризики реалізації проекту, пов'язані з процесами організації управління підприємством (проектом);

4) форма власності та організаційно-правова форма підприємства.

Тема 8. Фінансовий план

8.1. Зміст лекційного курсу

Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану. Стратегія фінансування. План доходів і видатків. Визначення точки беззбитковості. План грошових надходжень і виплат. Плановий баланс. Очікувані фінансові показники.

8.2. Ключові слова та словосполучення

План доходів і видатків, прогнози обсягів продажу, прямі та операційні витрати, валовий, операційний та чистий прибуток, точка беззбитковості, план грошових надходжень і виплат, додатний і від'ємний потік готівки, плановий баланс, фінансові коефіцієнти, аналіз чутливості.

8.3. Контрольні запитання

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу «Фінансовий план»?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі «Фінансовий план»?
3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу «Фінансовий план».
4. Наведіть класифікацію загальних витрат (інвестицій) по проєкту.
5. Охарактеризуйте табличну форму представлення загальних інвестицій по проєкту.
6. Якими є можливі джерела залучення фінансових ресурсів на підприємстві?
7. Назвіть основні табличні форми «Фінансового плану» та обґрунтуйте потребу у їх складанні.
8. Наведіть приклади складання таблиць «Рух грошових коштів» та «Відомість чистого доходу підприємства».
9. У чому полягає специфіка планового балансу бізнес-плану порівняно з традиційним бухгалтерським балансом?
10. Охарактеризуйте структуру планового балансу.
11. На які дві групи показників поділяють коефіцієнти фінансової оцінки підприємницького проєкту?
12. Які фінансові показники характеризують ліквідність і платоспроможність підприємства? Наведіть методику їх розрахунку та критичні значення.
13. Які фінансові показники характеризують доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проєкту? Наведіть методику їх розрахунку та критичні значення.
14. Який економічний зміст точки беззбитковості? Охарактеризуйте методику її розрахунку.
15. У чому полягає економічний зміст розрахунку індикативних обмежень обсягів господарської діяльності підприємства? Дайте назву цим обмеженням та наведіть методику їх розрахунку.

16. Надайте графічну інтерпретацію планування критичних обмежень обсягів господарської діяльності підприємства.

8.4. Питання для самостійного опрацювання

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

8.5. Тестові завдання

Дайте відповідь на тестові запитання, оберіть одну вірну відповідь.

1. Значення розділу «Фінансовий план» бізнес-плану полягає в тому, що:

- 1) показники, які розраховуються в ньому мають значення для прийняття рішення при виборі альтернатив;
- 2) показники, які розраховуються в ньому мають значення для прийняття рішення щодо обсягу фінансування;
- 3) показники, які розраховуються в ньому мають значення для прийняття кінцевого рішення щодо прийнятності підприємницького проєкту для подальшої його реалізації;
- 4) все зазначене підходить.

2. Оберіть вірну та повну мету розробки розділу «Фінансовий план»:

- 1) визначити суму чистого прибутку підприємства на кінець планового періоду;
- 2) скласти баланс підприємства на увесь період реалізації підприємницького проєкту;
- 3) визначити суму фінансових ресурсів, необхідних для реалізації проєкту;
- 4) визначити термін окупності інвестицій по проєкту та обґрунтувати основні показники його ефективності.

3. Основними завданнями розділу «Фінансовий план» є:

- 1) скласти фінансову звітність;
- 2) скласти бухгалтерський баланс підприємства;

- 3) визначити джерела фінансування інвестицій по проєкту та їх структуру;
- 4) все зазначене підходить.

4. *Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу «Фінансовий план»:*

- 1) розробка плану руху грошових коштів;
- 2) розрахунок плану витрат по проєкту;
- 3) розрахунок показників-індикаторів обсягів господарської діяльності;
- 4) розробка планового балансу.

5. *Розділ «Фінансовий план» повинен дати відповіді на запитання:*

- 1) яким є цільове призначення усіх інвестицій по проєкту;
- 2) яким буде фінансовий стан підприємства протягом та на кінець планового періоду;
- 3) з яких джерел та у який період часу будуть залучені необхідні фінансові ресурси;
- 4) все зазначене підходить.

6. *Розділ «Фінансовий план» важливий для:*

- 1) інвестора, кредитора;
- 2) розробника бізнес-плану;
- 3) партнера по бізнесу;
- 4) все зазначене підходить.

7. *Період планування у «Фінансовому плані»:*

- 1) повинен бути більшим за період планування у інших розділах бізнес-плану;
- 2) повинен відповідати періоду планування у інших розділах бізнес-плану;
- 3) повинен бути меншим за період планування у інших розділах бізнес-плану;
- 4) повинен складати не менше трьох років.

8. *Загальна сума інвестицій, необхідних для реалізації підприємницького проєкту включає передусім витрати на формування:*

- 1) оборотного капіталу;
- 2) основного (необоротного) капіталу;
- 3) виробничих витрат та витрат на збут;
- 4) все зазначене підходить.

9. *Яку з таблиць не доцільно включати до табличних форм «Фінансового плану»?:*

- 1) план руху грошових коштів;
- 2) план чистого доходу;
- 3) план прогнозу продаж;
- 4) проєктний баланс.

10. Фінансовий документ, в якому засоби підприємства групують, з одного боку по їх складу та розміщенню, а з іншої – за джерелами їх формування в грошовому вираженні на визначену дату – це:

- 1) бухгалтерський баланс;
- 2) план чистого доходу;
- 3) прогноз продаж;
- 4) баланс.

11. У чому полягає відмінність планового балансу від традиційного бухгалтерського?:

- 1) розробляється відразу на увесь період планування;
- 2) складається лише по фінансових показниках;
- 3) дає відповідь на питання щодо фінансової ефективності проєкту;
- 4) містить три розділи.

12. Специфікою планового балансу бізнес-плану від традиційного бухгалтерського є наявність наступних розділів, які складають рівність:

- 1) активи, пасиви;
- 2) активи, пасиви, зобов'язання перед власниками;
- 3) зобов'язання перед власниками, зобов'язання перед кредиторами;
- 4) зобов'язання перед кредиторами та дебіторами.

13. Плановий баланс підприємства є корисним для інвестора та безпосередньо розробника цього документа, оскільки він показує:

- 1) яку суму фінансових ресурсів підприємство планує витратити на придбання активів;
- 2) як підприємство планує фінансувати придбання активів та пасивів;
- 3) який обсяг ресурсів повинен бути залученим;
- 4) все зазначене підходить.

14. Інформаційною базою щодо розрахунку показників, які характеризують ліквідність і платоспроможність підприємства у кожному з періодів реалізації підприємницького проєкту є дані з:

- 1) фінансової звітності;
- 2) планового балансу;
- 3) плану чистого доходу;
- 4) все зазначене підходить.

15. Дисконтування використовують для:

- 1) приведення вартості теперішніх доходів до майбутніх;
- 2) приведення вартості майбутніх доходів до теперішнього часу;
- 3) покращення показників фінансової ефективності проєкту;
- 4) визначення термінів реалізації проєкту.

16. Відношення суми приведених ефектів (чистих поточних вартостей) до величини інвестицій:

- 1) рентабельність;
- 2) індекс доходності;
- 3) період окупності;
- 4) внутрішня норма окупності.

17. Значення доходу, при якому підприємство покриває лише власні умовно-постійні витрати – це:

- 1) точка мінімальної рентабельності;
- 2) точка ліквідації;
- 3) точка беззбитковості;
- 4) точка ресурсозабезпеченого прибутку.

18. Точці мінімальної рентабельності відповідає значення доходу, при якому підприємство:

- 1) забезпечує мінімальну рентабельність власної фінансово-господарської діяльності;
- 2) забезпечує мінімальну рентабельність продукції;
- 3) покриває загальні витрати та забезпечує віддачу на вкладений капітал;
- 4) покриває усі умовно-постійні витрати та забезпечує віддачу на вкладений капітал.

19. Точці ресурсозабезпеченого прибутку відповідає значення товарообороту, при якому підприємство:

- 1) ефективно використовує ресурсне забезпечення;
- 2) має прибуток та належний рівень забезпеченості прибутком;
- 3) має прибуток, який є достатнім для залучення необхідних ресурсів;
- 4) має позитивний рівень рентабельності основних фондів та оборотних активів.

20. З використанням якої з формул можна розрахувати обсяг реалізації продукції підприємства, при якому досягається беззбитковість його діяльності:

- 1) Прибуток / (Ціна – Постійні витрати – Змінні витрати);
- 2) Постійні витрати / (Ціна – Змінні витрати);
- 3) Постійні витрати на одиницю продукції / (Ціна – Змінні витрати);
- 4) Ціна – Постійні витрати – Змінні витрати на одиницю продукції = 0.

21. Індикаторами, які розраховують лише для того, щоб усвідомлювати ті обсяги доходу, при яких існування підприємства неможливе та при яких покриваються лише всі затрати без віддачі на вкладений у підприємницький проект капітал є:

- 1) точка мінімальної рентабельності; точка ліквідації;
- 2) точка беззбитковості; точка ліквідації;
- 3) точка ресурсозабезпеченого прибутку; точка ліквідації;

4) точка ресурсозабезпеченого прибутку; точка мінімальної рентабельності.

22. Індикатором, нижче якого не повинен опускатись дохід підприємства, яке працює ефективно є:

- 1) точка мінімальної рентабельності;
- 2) точка беззбитковості;
- 3) точка ресурсозабезпеченого прибутку;
- 4) точка ліквідації.

23. Збереження беззбиткового виробництва при рості змінних витрат при інших рівних умовах можливе за рахунок:

- 1) зменшення постійних витрат;
- 2) збільшення мінімального обсягу виробництва;
- 3) збільшення ціни продукції;
- 4) зменшення змінних витрат.

24. Оберіть відповідь, яка найбільш повно характеризує роботу з перевірки бізнес-плану:

- 1) експертиза обов'язкових розділів бізнес-плану та його оформлення;
- 2) експертиза проєкту щодо його новизни та перспективності бізнес-ідеї;
- 3) експертиза планового документа та експертиза бізнес-проєкту;
- 4) експертиза усіх розрахунків на предмет їх точності та науковості, експертиза документа на предмет відповідності вимогам банків та фінансово-кредитних установ.

Тема 9. Оцінка ризиків і страхування

9.1. Зміст лекційного курсу

Суть і класифікація ризиків. Управління ризиками. Причини виникнення та фактори впливу на динаміку ризиків. Розрахунок ризиків бізнес-плану. Способи зниження ризиків.

9.2. Ключові слова та словосполучення

Ризик, підприємницький ризик, концепція управління ризиками, оцінка рівня ризику, мінімізація негативних наслідків ризиків, хеджування, страхування, само-страхування.

9.3. Контрольні запитання

1. Дайте декілька визначень, які в сукупності характеризують поняття ризику реалізації підприємницького проєкту.

2. Перелічіть найбільш типові ризики (ускладнення), характерні для фінансово-господарської діяльності підприємства.

3. Наведіть найбільш типові ознаки класифікації ризиків реалізації підприємницького проєкту.

4. У чому відмінність між чистими та спекулятивними ризиками?

5. Якими є найбільш типові ризики, пов'язані із стосунками підприємства з його контрагентами?

6. Перелічіть зовнішні та внутрішні (за характером впливу) ризики функціонування підприємства. У чому їх зміст?

7. Якими можуть бути втрати підприємства внаслідок негативного впливу ризиків?

8. У чому полягає кількісна, а у чому якісна оцінка рівня ризику?

9. Перелічіть методи оцінки ризику, охарактеризуйте їх зміст.

10. Якою є методика аналізу так званого систематичного ризику господарської діяльності підприємства?

11. Перелічіть та обґрунтуйте способи зменшення рівня (усунення) ризику функціонування підприємства.

12. Якими є способи зниження рівня ризику реалізації підприємницьких проєктів?

9.4. Питання для самостійного опрацювання

1. Методика оцінки ризикованості інвестиційних проєктів підприємства.

2. Методика та показники моніторингу зовнішнього середовища функціонування підприємства як напрям недопущення ризикових ситуацій.

3. Шляхи та заходи щодо мінімізації та профілактики господарського ризику підприємства.

4. Яке з тверджень, на Вашу думку, вірне: «ризик впливає на обсяги господарської діяльності підприємства» чи «ризик визначає кінцевий результат ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства»?

5. Рівень впливу яких з видів ризиків є найбільш вагомим?

6. Переваги та недоліки методів оцінки рівня ризику підприємства.

7. Доцільність створення відділу системи управління ризиками реалізації підприємницьких проєктів.

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

7. Вплив інфляції на методикку оцінки рівня ризику функціонування (реалізації проєктів) підприємства.

9.5. Тестові завдання

Дайте відповідь на тестові запитання, оберіть одну вірну відповідь.

1. Характерними особливостями ризику є:

- 1) визначеність ризику;
- 2) невизначеність та неочікуваність;
- 3) вірогідність настання ризику;
- 4) включає все зазначене.

2. Оберіть визначення, яке найбільш повною мірою відображає визначення суті поняття ризик:

1) можливість одержання фінансових втрат через низькі показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства;

2) втрата майна та грошових коштів підприємства внаслідок настання форс-мажорних обставин;

3) відхилення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства від планових показників через умови ринкової конкуренції, державного регулювання та інші фактори внутрішнього та зовнішнього середовища;

4) відхилення показників фінансово-господарської діяльності підприємства від запланованих через не врахування вимог державного регулювання та факторів внутрішнього і зовнішнього по відношенню до підприємства характеру.

3. Ризик – це:

- 1) існування можливості небезпеки;
- 2) снування можливості потенційної загрози виникнення різного роду втрат;
- 3) існування можливості невдачі;
- 4) включає все зазначене.

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

- 1) невизначеністю;
- 2) форс-мажором;

- 3) дисконтуванням
- 4) ризиком.

5. У бізнес-плані необхідно визначити лише ті ризики:

- 1) які можна чітко визначити і класифікувати;
- 2) настання яких є найбільш вірогідним та які можуть завдати найбільш суттєвих збитків під час реалізації підприємницького проєкту;
- 3) які можуть завдати найбільш суттєвих збитків під час реалізації підприємницького проєкту;
- 4) настання яких є найбільш вірогідним.

6. Природні, екологічні, політичні, транспортні та комерційні ризики (майнові, виробничі, торгові), які можуть призвести до від'ємних чи нульових господарських результатів – це:

- 1) внутрішні ризики;
- 2) спекулятивні ризики;
- 3) чисті ризики;
- 4) зовнішні ризики.

7. Серед наведених нижче ризиків оберіть, який не відповідає групі спекулятивних ризиків:

- 1) інфляційний ризик;
- 2) дефіцитний ризик;
- 3) кредитні ризики;
- 4) комерційні ризики.

8. Серед наведених нижче ризиків оберіть, який не відповідає групі ризиків, пов'язаних із стосунками з контрагентами:

- 1) податковий ризик;
- 2) ризик не сплати заборгованості;
- 3) ризик не завершення будівництва;
- 4) ризик недосконалої стратегії.

9. Серед наведених нижче ризиків оберіть, який не є внутрішнім ризиком у діяльності підприємства:

- 1) комерційний;
- 2) інвестиційно-інноваційний;
- 3) виробничий;
- 4) страховий.

10. Ризик, який включає ризики невиконання умов господарських договорів, зміни кон'юнктури ринку та умов конкуренції – це:

- 1) комерційний ризик;
- 2) інвестиційно-інноваційний ризик;
- 3) виробничий ризик;

4) страховий ризик.

11. Основне завдання розділу бізнес-плану «Оцінка ризиків» полягає у:

- 1) розробці системи заходів з ліквідації труднощів, у яких може опинитись підприємницький проєкт;
- 2) виявленні труднощів, у яких може опинитись підприємницький проєкт;
- 3) мінімізації труднощів, у яких може опинитись підприємницький проєкт;
- 4) все зазначене підходить.

12. Який з наведених нижче етапів не доцільно включати до внутрішньої логіки розробки розділу «Оцінка ризиків»:

- 1) проведення оцінки впливу (кількісного та якісного аналізу) найбільш суттєвих ризиків;
- 2) розробка заходів негативного впливу ризиків;
- 3) окреслення усіх можливих ризиків;
- 4) попередня оцінка ризиків та відбір найбільш суттєвих.

13. Втрати, пов'язані з нанесенням шкоди здоров'ю та життю людей, навколишнього середовища, престижу підприємства та з іншими несприятливими соціальними та морально-психологічними факторами відносяться до:

- 1) матеріальних втрат;
- 2) спеціальних втрат;
- 3) трудових втрат;
- 4) втрат часу.

14. Завданнями кількісного аналізу ризиків є:

- 1) опис ризиків; класифікація та групування ризиків;
- 2) виявлення всіх ризиків, властивих діяльності підприємства;
- 3) формалізація невизначеності; розрахунок ризиків; оцінка ризиків;
- 4) аналіз вихідних припущень.

15. У найбільш загальному вираженні кількісно ймовірність виникнення певного розміру фінансових втрат підприємства можна розрахувати:

- 1) як добуток кількості випадків настання втрат фінансових результатів на кількість подій, які досліджувались;
- 2) як відношення кількості випадків реальної наявності даного обсягу втрат на загальну кількість подій (елементів), які досліджуються в сукупності;
- 3) як середньоквадратичне відхилення максимальних та мінімальних значень фінансових результатів підприємства;
- 4) шляхом ділення максимально можливого фінансового результату підприємства до найгіршого результату.

16. Які з наведених нижче показників не відносять до показників, на основі яких можна робити висновки про рівень ризикованості підприємницького проєкту:

- 1) показники дисперсії;
- 2) коефіцієнт варіації;
- 3) стандартне відхилення;
- 4) коефіцієнт максимального ризику.

17. До якого методу оцінки ризиків відноситься метод, який є наочною ілюстрацією впливу окремих вихідних факторів на кінцевий результат функціонування підприємства, основним недоліком якого є передумова про розгляд зміни кожного фактору ізольовано:

- 1) метод коригування норми дисконту;
- 2) метод достовірних еквівалентів;
- 3) аналіз чутливості;
- 4) метод Монте-Карло.

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

- 1) метод коригування норми дисконту;
- 2) метод дерева рішень;
- 3) аналіз чутливості критеріїв ефективності;
- 4) метод Монте-Карло.

19. До якого методу оцінки ризиків відноситься метод, який базується на економіко-статистичних методах та теорії ігор:

- 1) статистичний метод;
- 2) метод дерева рішень;
- 3) аналіз чутливості критеріїв ефективності;
- 4) метод Монте-Карло.

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

- 1) передача частини ризику стратегічним підрозділам підприємства;
- 2) підвищення якості роботи у сфері управління підприємством;
- 3) самострахування;
- 4) хеджування.

21. Ризик, обумовлений зовнішніми по відношенню до підприємства факторами та який залежить від діяльності конкретного підприємства чи галузі називають:

- 1) суб'єктивним;
- 2) об'єктивним;
- 3) систематичним;
- 4) макроекономічним.

22. Спосіб зменшення ризику господарської діяльності підприємства шляхом заключення довгострокової згоди на поставку продукції між постачальником і покупцем – це:

- 1) страхування;
- 2) хеджування;
- 3) самострахування;
- 4) передача ризику.

23. Який з перелічених нижче етапів не відноситься до етапів моделі управління ризиками підприємства:

- 1) оптимізація ризиків;
- 2) обчислення ризиків;
- 3) моніторинг ризиків;
- 4) ідентифікація ризиків.

Тема 10. Оформлення, презентація і експертиза бізнес-плану

10.1. Зміст лекційного курсу

Процедура оформлення бізнес-плану. Цілі, завдання і процедура проведення презентації бізнес-плану. Експертиза бізнес-плану.

10.2. Ключові слова та словосполучення

Презентація, мета презентації бізнес-плану, зміст презентації бізнес-плану, ключові питання презентації, форми проведення презентації, ефективність презентації, способи підвищення ефективності презентації.

10.3. Контрольні запитання

1. Планування презентації бізнес-плану.
2. Якими є цілі проведення презентації бізнес-плану?
3. За якими напрямками здійснюють перевірку бізнес-плану?
4. Якими є аспекти експертизи бізнес-плану як документа?
5. На які питання повинна дати відповідь перевірка бізнес-ідеї?

10.4. Питання для самостійного опрацювання

1. Які чинники приваблюють кредиторів та інвесторів до фінансування бізнесу?
2. На які питання і чому слід звернути особливу увагу в процесі презентації бізнес-плану?
3. Яка підготовча робота передує презентації бізнес-плану?
4. За допомогою яких засобів можна підвищити ефективність презентації бізнес-плану?
5. В якій формі доцільно проводити презентацію бізнес-плану?

10.5. Тестові завдання

Дайте відповідь на тестові запитання, оберіть одну вірну відповідь.

1. Вимоги до написання бізнес-плану доцільно розглядати у такому напрямі:

- 1) вимоги до його структури і змісту основних розділів;
- 2) вимоги до структурованості документа;
- 3) вимоги до повноти викладення усєї можливої інформації;
- 4) вимоги до деталізації розрахунків.

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

- 1) легкість у сприйнятті;

- 2) універсальність документу, тобто в нього повинна бути включена універсальна інформація;
- 3) реалістичність припущень та передбачень;
- 4) рівність деталізації розрахунків у часі.

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

- 1) легкість у сприйнятті;
- 2) структурованість документа;
- 3) повнота викладення усієї можливої інформації по проєкту та підприємству;
- 4) точність фінансових розрахунків.

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

- 1) результати розрахунків основних показників мають бути розрахованими з дотриманням наукових підходів та методик;
- 2) результати розрахунків основних показників слід порівняти з науково-обґрунтованими даними;
- 3) проведені розрахунки повинні бути точними;
- 4) проведені розрахунки повинні бути належною мірою деталізованими у часі.

5. *Яку інформацію не обов'язково розміщувати на титульному аркуші бізнес-плану, призначеного для залучення зовнішнього фінансування:*

- 1) коротка назва проєкту;
- 2) назва банку чи потенційного інвестора;
- 3) дата початку реалізації проєкту;
- 4) дата складання документа.

6. *Яку інформацію найбільш доцільно перенести у Додатки:*

- 1) опис місії та стратегічних цілей підприємства;
- 2) матрицю аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства;
- 3) матрицю SWOT-аналізу;
- 4) організаційну структуру управління підприємством (реалізацією підприємницького проєкту).

7. *Яку інформацію не доцільно представити у Резюме бізнес-плану:*

- 1) характеристика цільового ринку; форма участі суб'єкта (на кого розрахований документ) бізнес-плану;
- 2) конкретні показники соціальної та економічної ефективності проєкту з деталізацією у часі;
- 3) основні економічні показники ефективності бізнес-проєкту; загальні фінансові потреби по проєкту;
- 4) можливості підприємства та стратегія реалізації бізнес-проєкту.

8. Презентація це- ?

- 1) спеціально організоване спілкування з експертами, мета якого переконати або спонукати їх до певних дій;
- 2) спеціально організоване спілкування з аудиторією, мета якого переконати або спонукати її до певних дій;
- 3) підготоване та організоване інтерактивне спілкування із слухачами, мета якого переконати їх в чомусь;
- 4) всі наведені визначення підходять.

9. Презентація це- ?

- 1) процес ознайомлення слухачів з певною темою;
- 2) спеціально організоване спілкування з аудиторією, мета якого переконати або спонукати її до певних дій;
- 3) зазвичай це демонстрація, лекція чи промова, з метою поінформувати чи переконати когось;
- 4) всі наведені визначення підходять.

10. Успішна презентація це –?

- 1) презентація, під час якої не було зауважень до презентатора;
- 2) презентація, під час якої досягнуто поставлену мету;
- 3) презентація коли аудиторію вдалося переконати, але підсумком стало розчарування презентатора;
- 4) презентація коли аудиторію вдалося переконати, але підсумком стало розчарування слухачів.

11. Презентація бізнес-плану здійснюється:

- 1) для демонстрації в найдоступнішій формі сутності підприємницької ідеї;
- 2) для ознайомлення заінтересованих осіб з новим бізнесом;
- 3) презентація коли аудиторію вдалося переконати, але підсумком стало розчарування презентатора;
- 4) все наведене підходить.

12. В процесі презентації підприємець повинен довести до свідомості інвесторів (кредиторів):

- 1) свої можливості;
- 2) основні цілі;
- 3) кінцеві результати;
- 4) все зазначене підходить.

13. Презентація бізнес-плану має засвідчити, що:

- 1) індивідуальні та групові інтереси, досвід і традиції, кваліфікаційні й соціально-психологічні характеристики керівника та провідних менеджерів фірми враховано в процесі розробки бізнес-плану;

- 2) вся команда зацікавлена в позитивних результатах бізнесової ідеї;
- 3) персонал працює з керівником-лідером в одному руслі;
- 4) все зазначене підходить.

14. Даючи характеристику продукції під час презентації бізнес-плану, треба:

- 1) більше підкреслювати технічні подробиці продукції;
- 2) більше підкреслювати ті переваги, які ця продукція дасть потенційним споживачам;
- 3) більше підкреслювати політику ціноутворення;
- 4) більше підкреслювати функціональні можливості нового продукту.

15. Попереднє ознайомлення з бізнес-планом учасників презентації є:

- 1) важливим моментом в проведенні презентації;
- 2) хорошим тоном;
- 3) одним з основних способів підвищення ефективності презентації бізнес-плану;
- 4) все зазначене підходить.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Старченко Г. В. Управління проєктами: теорія та практика : навч. посіб. Чернігів: Видавець Брагинець О. В., 2018. 306 с.
2. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану: Практикум. К.: Знання, 2001. 158 с.
3. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. -К.: Знання, 2016. 173 с.
4. Баринов В. А. Бизнес-планирование : учеб. пособ. / В. А. Баринов, М. М. Алексеева. – М. : Форум, 2005. 272 с.
5. Барроу К. Бізнес-план: практ. посіб. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. К. : Знання, 2001. 285 с.
6. Буров В. Бизнес-план фирмы: теория и практика : учеб. пособ. М. : Инфра-М, 2005. 192 с.
7. Верланов А. Ю. Теория и практика бизнес-планирования : учеб. пособ. Николаев : НУК, 2005. 172 с.
8. Горемыкин В. А. Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов : учеб. пособ. / В. А. Горемыкин, А. Ю. Богомолов. М. : Ось-89, 2002. 862 с.
9. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. 384 с.
10. Кривонос А. О. Бізнес-планування на підприємстві : навч. посіб. К. : МАУП, 2006. 160 с.

Допоміжна

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. - М.: Финансы и статистика, 1997.-248 с.
2. Акофф Р.Л. Планирование в больших экономических системах: Пер. с англ. М.: Сов. радио, 1972. - 224 с.
3. Бойчук І.М., Харів М.І. Економіка підприємств. -Львів: Сподом, 1998. - 212 с.
4. Економічний аналіз: Навч. Посібник/ М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. -К.: КНЕУ, 2001. -540 С.
5. МайороваТВ. Інвестиційна діяльність: Навч. посібник. - К.: ЦУЛ, 2003. - 376 с.
6. Немцов В.Д. , Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. - К.: УВПК «Ексоб», 2001. -560 с.
7. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. -К.: Каравела, 2005. - 312 с.

Інформаційні ресурси

1. Навчально-допоміжний сайт для здобувач вищої освіти <https://sgv.in.ua>.
2. Система дистанційного навчання НУ «Чернігівська політехніка». Курс: Бізнес планування – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://eln.stu.cn.ua/course/view.php?id=2666>
3. Національна бібліотека України ім. В.І.Вернадського // <http://www.nbuv.gov.ua>.
4. Офіційна Інтернет-сторінка Верховної Ради України <http://www.portal.rada.gov.ua>.
5. Офіційна Інтернет-сторінка Міністерства економіки України // <http://www.me.gov.ua>.
6. Офіційна Інтернет-сторінка Міністерства фінансів України // <http://www.minfin.gov.ua>.
7. Офіційна Інтернет-сторінка Державного комітету статистики України <http://www.ukrstat.gov.ua>.