

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації
до виконання практичних робіт
з навчальної дисципліни
"БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ"
для студентів спеціальності
8.03050201 "Економічна кібернетика"
денної форми навчання**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2016**

Затверджено на засіданні кафедри економічної кібернетики.
Протокол № 1 від 26.08.2015 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: С. В. Мілевський
С. О. Степурина

Методичні рекомендації до виконання практичних робіт з на-
М 54 вчальної дисципліни "Бізнес-планування" для студентів спеціаль-
ності 8.03050201 "Економічна кібернетика" денної форми навчання :
[Електронне видання] / уклад. С. В. Мілевський, С. О. Степурина. –
Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 28 с.

Подано методичні рекомендації до виконання практичних завдань
та завдання з навчальної дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050201 "Економічна
кібернетика" денної форми навчання.

Вступ

Успіх будь-якої підприємницької справи неможливий без чіткого й повного уявлення про її перспективи, без розроблення надійних орієнтирів і реального плану дій. Процес планування дає змогу уявити комплекс майбутніх операцій підприємницької діяльності та запобігти можливим негативним явищам. Тому необхідно оволодіти сучасними інструментами підприємництва.

Становлення й розвиток ринкової системи господарювання в Україні потребують принципово нових підходів до організації управління підприємницькою діяльністю на всіх рівнях. Практична реалізація будь-якого комерційного проекту значно ускладнюється чи навіть стає неможливою без попередньо розробленого бізнес-плану. Цей письмовий документ є не лише дійовим важелем управління фірмою (підприємницькою діяльністю), а й засобом необхідного зовнішнього фінансування для започаткування нового або розширення діючого бізнесу.

Поширеним у ринковій економіці інструментом менеджменту, основою конкретної маркетингової, фінансової, матеріально-технічної, кадрової політики ведення власного бізнесу є бізнес-план.

Бізнес-план – це документ, у якому зазначають основні аспекти майбутнього бізнесу, аналізують можливі проблеми, а також визначають способи вирішення цих проблем. Бізнес-план виключає можливість прийняття помилкових рішень через некомпетентність підприємця, об'єднує в єдину систему функціонування виробництва, реалізацію товару й розвиток бізнесу, запобігає помилкам, пов'язаним зі стихійно прийнятими управлінськими рішеннями, сприяє формуванню ділових рис характеру бізнесмена.

Навчальна дисципліна "Бізнес-планування" є вибірковою навчальною дисципліною, яку вивчають, згідно з навчальним планом підготовки фахівців освітнього ступеня "магістр" спеціальності 8.03050201 "Економічна кібернетика" денної форми навчання (табл. 1).

Метою викладання цієї навчальної дисципліни є формування знань і навичок щодо аналізу та розробленню бізнес-планів як уже наявних так і нових проектів.

Опис навчальної дисципліни

Назва показників	Галузь знань, напрямок підготовки, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни
		денна форма навчання
Кількість кредитів – 4	Галузь знань 0305 "Економіка та підприємництво"	за вибором
Модулів – 1	Спеціальність 8.03050201 "Економічна кібернетика"	Рік підготовки
Змістових модулів – 1		2-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання: "Розроблення та обґрунтування бізнес-плану проекту"		Семестр
Загальна кількість годин – 144		3-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 6; самостійної роботи студента – 16	Освітній ступінь: магістр	Лекції
		12 год
		Практичні, семінарські
		24 год
		Лабораторні
		12 год
		Самостійна робота
96 год		
Вид контролю	Диференційований залік	

Примітка. Співвідношення аудиторної та самостійної роботи становить 50 %.

Для досягнення мети поставлено такі основні **завдання**:
навчити студентів правильно аналізувати цілі і завдання організації бізнесу;
сформувати навички в комплексному підході до організації власного бізнесу;
довести необхідність та доцільність використання бізнес-планів для сучасного здійснення власного бізнесу;
ознайомити студентів із механізмом розроблення бізнес-планів;
сформувати у студентів творчий підхід до розроблення окремих складових частин бізнес-плану.

Об'єктом навчальної дисципліни є процес бізнес-планування в підприємницькій діяльності.

Предметом навчальної дисципліни є теоретичні та прикладні аспекти визначення планових показників як орієнтирів розвитку бізнес-процесів.

Теоретико-методологічною базою вивчення цієї дисципліни є такі навчальні дисципліни, як: "Макроекономіка", "Мікроекономіка", "Економіка підприємства", "Менеджмент", "Економічна кібернетика", "Фінансовий менеджмент". Знання з цієї дисципліни забезпечують успішне засвоєння таких навчальних дисциплін, як: "Управління проектами", а також виконання тренінгів та магістерських дипломних робіт.

У процесі навчання студенти здобувають необхідні знання під час лекційних занять, виконання практичних та лабораторних завдань. Також великого значення у процесі вивчення та закріплення знань набуває самостійна робота студентів. Усі види занять розроблено, відповідно до кредитно-трансфертної системи організації навчального процесу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

знати:

основні економічні закони;

науково-теоретичні основи процесу складання бізнес-планів;

основні планові показники та порядок їхнього визначення;

уміти:

формулювати мету та завдання бізнес-планування;

користуватися методикою складання бізнес-планів, оцінювання ефективності планів;

управляти процесом формування й оцінювання планових показників діяльності;

обґрунтовувати доцільність установлення планових показників діяльності;

володіти методами розроблення бізнес-планів розвитку підприємницької діяльності;

користуватися основами організації та ведення підприємницької діяльності.

У процесі викладання навчальної дисципліни основну увагу приділяють оволодінню студентами професійними **компетентностями**, наведеними в табл. 2.

**Професійні компетентності, яких набуває студенти
після вивчення навчальної дисципліни**

Шифри компетентностей	Зміст компетентностей	Складові частини компетентностей
БП* 1	Здатність на основі опису економічних процесів та явищ будувати стандартні теоретичні й економетричні моделі, аналізувати та змістовно інтерпретувати визначені результати	Знання теоретичних основ сучасного бізнес-планування; знання комп'ютерних програм із бізнес-планування та вміння користуватися ними
		Здатність деталізувати, систематизувати й моделювати показники в бізнесі-плануванні; здатність застосовувати методи бізнес-планування та прогнозування на практиці
		Володіння навичками в самостійному опануванні методами бізнес-планування й застосуванні цих знань у практичному розробленні бізнес-планів
БП 2	Здатність аналізувати й інтерпретувати дані вітчизняної й зарубіжної статистики про соціально-економічні процеси та явища, виявляти тенденції зміни соціально-економічних показників	Знання методики аналізу, контролю й оцінювання ефективності бізнес-планів
		Здатність використати джерела економічної, соціальної, управлінської інформації
		Володіння сучасними методами збору, опрацювання й аналізу економічних і соціальних даних
БП 3	Здатність критично оцінити пропонувані варіанти управлінських рішень і розробити й обґрунтувати пропозиції з їхнього вдосконалення з урахуванням критеріїв соціально-економічної ефективності, ризиків і можливих соціально-економічних наслідків	Знання методики аналізу, контролю й оцінювання ефективності бізнес-планів
		Здатність обґрунтувати з позиції маркетингу, організації, фінансів доцільність (можливість реалізації) конкретного бізнес-проекту
		Володіння методологією економічного дослідження

* "Бізнес-планування"

Практичне заняття 2

Визначення місії фірми, стратегічних та тактичних цілей, SWOT-аналіз

Визначити за напрямом розроблення проекту:

1. Місію фірми, відповідаючи на такі запитання:

Які основні (головні) цілі діяльності фірми?

Кого фірма обслуговує?

Які товари фірма пропонує своїм клієнтам?

На яких ринках (сегментах ринку) діє фірма?

У чому полягає специфіка фірми щодо задоволення потреб клієнтів?

Які конкурентні переваги має фірма?

Які показники діяльності фірма вважає для себе оптимальними?

2. Стратегічні та тактичні цілі, спираючись на такі показники:

Прибутковість (обсяг прибутку, дохід від інвестованого капіталу, співвідношення прибутку й обсягу продажу тощо).

Продуктивність або ефективність (витрати на виробництво одиниці продукції, виробіток на одного робітника тощо).

Продукція (зміна номенклатури й асортименту продукції, виготовлення нових виробів тощо).

Ринок (обсяг продажу, частка участі фірми на ринку відповідних товарів тощо).

Виробнича потужність (приріст потужності підприємства загалом або його структурних підрозділів).

Персонал (зниження плинності, підвищення рівня кваліфікації, поліпшення умов праці тощо).

3. Здійснити SWOT-аналіз проекту.

Процес оцінювання загального стану завершується порівняльним SWOT-аналізом. SWOT – це аббревіатурне скорочення чотирьох англійських слів:

S – strength (сила);

W – weakness (слабкість);

O – opportunities (можливості);

T – threats (загрози).

Сутність SWOT-аналізу полягає у порівнянні сильних і слабких сторін фірми з потенційними зовнішніми сприятливими обставинами та загрозами для бізнесу, із метою:

- 1) пошуку позитивної синергії: сильні сторони / сприятливі обставини;
- 2) усунення негативної синергії: слабкі сторони / зовнішні загрози.

У процесі SWOT-аналізу треба знайти відповіді на запитання:

1. Як пов'язані основні проблеми фірми з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими зовнішніми обставинами й загрозами?

2. Як саме можна використати сильні сторони та сприятливі зовнішні фактори для вирішення основних проблем фірми?

3. Як усунути чи максимально зменшити вплив на фірму слабких сторін та зовнішніх загроз?

Баланс сильних і слабких сторін фірми подано в табл. 3.

Таблиця 3

Баланс сильних і слабких сторін фірми

Сильні сторони фірми	Слабкі сторони фірми
Специфічні, унікальні якості фірми у сфері: маркетингу <hr/> <hr/>	Якості, котрих бракує фірмі у сфері: маркетингу <hr/> <hr/>
виробництва <hr/> <hr/>	виробництва <hr/> <hr/>
персоналу <hr/> <hr/>	персоналу <hr/> <hr/>
досліджень і розроблень <hr/> <hr/>	досліджень і розроблень <hr/> <hr/>
фінансів <hr/> <hr/>	фінансів <hr/> <hr/>

Практичне заняття 3

Визначення основних конкурентних переваг продукту (послуги), дослідження сили ступеня конкуренції та найбільш вагомих конкурентів в обраному сегменті ринку, формування та аналіз плану маркетингу

Цей підрозділ є одним із найскладніших у процесі розроблення і, водночас, одним із найважливіших. Інші розділи бізнес-плану багато в чому залежать від результатів досліджень ринку. Наприклад, передбачувані рівні збуту безпосередньо визначають масштаби виробництва продукції, чисельність персоналу фірми, розміри залученого капіталу тощо.

У процесі дослідження ринку необхідно знайти відповіді на такі основні запитання:

1. Яким є ринок цього продукту загалом?
2. Хто є основними споживачами продукту бізнесу?
3. Де треба шукати основну масу споживачів?
4. Які конкуренти на ринку можуть з'явитися в майбутньому?

Процедура дослідження ринку складається з кількох етапів, послідовність яких і визначає логіку викладу матеріалу в цьому підрозділі бізнес-плану. У його структурі, переважно, виокремлюють такі складові частини:

1. Загальну характеристику ринку продукту фірми.
2. Цільовий ринок фірми.
3. Місцезнаходження фірми.
4. Оцінювання впливу зовнішніх факторів.

Дослідження ринку розпочинають із визначення його найзагальніших параметрів, до яких належать:

а) розміри (потенціал) ринку, тобто очікувані сукупні обсяги продажу цього товару протягом певного періоду в певних географічних межах;

б) тенденції розвитку ринку, тобто відомості про зростання (стабілізацію, зменшення) ринку цього товару за останні роки і фактори, що впливали та будуть впливати на ці процеси в майбутньому (наприклад, галузеві тенденції, соціально-економічні фактори, урядова політика тощо);

в) основні способи задоволення попиту споживачів цієї продукції та основні можливі конкуренти.

У бізнес-плані важливо зазначити, що, крім конкуренції, існують ще й інші суттєві зовнішні фактори, які впливають чи можуть за певних обставин вплинути на збут продукції фірми. Перелік контрольних запитань до підрозділу "Дослідження ринку" наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів

Чим приваблює продукт (послуга) клієнта?	Що пропонує		
	конкурент 1	конкурент 2	конкурент 3
1. Якість	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
2. Низькі ціни	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
3. Широкий асортимент	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
4. Надійність	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
5. Післяпродажне обслуговування	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
6. Доставка	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
7. Місцезнаходження	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
8. Продаж у кредит	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
9. Гарантії	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
10. Продаж супутніх товарів	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____

Перелік контрольних запитань до підрозділу "Дослідження ринку"

1. Як би ви визначили розміри (потенціал) ринку товарів цього профілю?
2. Які тенденції (зростання, стабілізація, звужування) характерні для ринку цього продукту в останні роки?
3. Які прогнози щодо майбутнього розвитку ринку?
4. Які основні фактори впливали та будуть впливати в майбутньому на тенденції розвитку ринку цього продукту?
5. За допомогою яких засобів задовольняють потреби споживачів цього виду товарів?
6. Хто є споживачами (потенційними споживачами) продукції фірми?
7. Що є специфічним саме для ваших наявних або потенційних клієнтів (особливі потреби, пріоритети, звички, географічні, демографічні, соціально-економічні ознаки тощо)?
8. Чого шукають ваші споживачі та чому вони віддають перевагу, придбаваючи даний продукт? Для якої групи споживачів продукт вашого бізнесу є найкориснішим?
9. Чому визначена цільова група споживачів має першорядне значення саме для вашої фірми?
10. Де треба шукати ваших споживачів (потенційних споживачів)?
11. Де буде розміщено вашу фірму?
12. Чому саме це місце було вибрано?
13. Які саме фактори та чому брали до уваги у процесі вибору місця для фірми?
14. Це ваше власне приміщення чи ви передбачаєте його орендувати?
15. Які фактори визначають конкурентоспроможність фірми на ринку цієї групи товарів?
16. Хто конкретно є найближчими конкурентами фірми?
17. У чому полягають сильні та слабкі сторони конкурентів?
18. Які переваги, якщо порівняти з конкурентами, має ваша фірма?
19. Які нові джерела конкуренції ймовірно будуть виникати в майбутньому?
20. Які інші зовнішні фактори (законодавчого, екологічного, санітарного та іншого характеру) впливають або можуть за певних обставин вплинути на бізнес фірми?

Головна мета маркетинг-плану полягає в роз'ясненні зацікавленим юридичним і фізичним особам стратегії виходу фірми на свій цільовий ринок, а також можливості її впливу на ситуацію на цьому ринку задля забезпечення збуту своєї продукції. Процес формулювання цілей маркетингової діяльності фірми охоплює два етапи: 1) визначення орієнтирів (основних спрямувань) маркетингової діяльності; 2) формулювання кількох конкретних цілей із кількісним їхнім визначенням, виходячи з особливостей цільового ринку, специфіки продукції та умов конкуренції.

Орієнтирами маркетингової діяльності фірми на певних стадіях життєвого циклу товару можуть бути: а) створення початкового попиту – на стадії виходу на ринок; б) підвищення початкового попиту збільшенням асортименту товарів – на стадії зростання попиту; в) утримання та збільшення частки ринку фірмою-лідером та забезпечення власного виживання дрібними фірмами – на стадії стабілізації попиту.

Кількісному визначенню підлягають частка ринку фірми, обсяг продажу, структури системи збуту, знижок із ціни, витрат на рекламу тощо.

Загалом логіка (послідовність) розроблення маркетинг-плану має передбачати: *по-перше*, визначення цілей і завдань маркетингової діяльності; *по-друге*, вибір та обґрунтування стратегії маркетингу; *по-третє*, розрахунок бюджету маркетингу; *по-четверте*, формулювання аналітичних припущень щодо можливих обсягів продажу товарів фірми.

Стратегію маркетингу треба кваліфікувати як певну сукупність конкретних стратегій щодо: 1) вибору цільового ринку фірми, номенклатури та асортименту її продукції; 2) визначення системи збуту й реалізації продукції фірми; 3) формування політики ціноутворення та підтримки продукції фірми; 4) виокремлення вибраних способів організації рекламної кампанії фірми. До того ж загальна маркетингова стратегія фірми має передбачати: *по-перше*, обґрунтування конкретного типу маркетингового підходу фірми; *по-друге*, опис економічних переваг продукції фірми як порівняння з іншими продуцентами. Крім цього, основу розроблення стратегії маркетингу завжди становить вибір цільового ринку, а в межах цієї основи застосовують різні типи маркетингових підходів до формулювання стратегії, залежно від структурних характеристик цільового ринку; стадії життєвого циклу товару; ресурсних можливостей фірми; маркетингової стратегії конкурентів.

Процес формулювання конкретної стратегії збуту й реалізації продукту фірми охоплює:

вибір типу каналу товаропросування;

визначення чисельності персоналу та принципів побудови служби збуту (за географічною ознакою чи за видами товарів);

розроблення системи підготовки, добору та стимулювання працівників служби збуту фірми.

Остаточне рішення щодо вибору каналу товаропросування та збуту фірма приймає з урахуванням кількох реальних факторів. Канал нульового рівня фірма вибирає за наявності покупців великих партій продукції фірми або великої зацікавленості споживача в післяпродажному обслуговуванні виробів продуцента. За низької ціни одиниці продукції, комплектної закупівлі товару споживачем або територіальної розгалуженості ринків збуту варто застосовувати систему товаропросування з посередниками. кількість посередників у конкретному каналі збуту буде залежати від особливостей продукції фірми (товари широкого вжитку, засоби виробництва тощо).

Політику ціноутворення фірми здійснюють поетапно. Основні етапи такі: ідентифікація ситуації, тобто визначення конкретних причин необхідності у прийнятті рішення щодо рівня ринкової ціни (проекування нової продукції; вихід із продукованим фірмою товаром на нові сегменти ринку; перегляд цін з урахуванням змін у ринковому середовищі тощо);

визначення цілей цінової політики фірми на ринку (збільшення частки ринку та обсягів продажу продукції фірми; підтримання досягнутої фірмою позиції на ринку тощо);

аналіз цін на продукти-конкуренти, із метою встановлення цінової еластичності попиту і верхньої межі ціни;

вибір однієї з моделей ціноутворення (орієнтованої або на виробничі витрати, або на попит, або на галузеву конкуренцію);

визначення стратегії ціноутворення (проникнення на ринок, "зняття вершків", цінових ліній, преміальних цін тощо);

прийняття остаточного рішення щодо рівня ціни на відповідний товар на конкретних ринках збуту.

До найпоширеніших у ринковій системі господарювання стратегій ціноутворення належать:

стратегія проникнення на ринок (установлення занижених цін на нові види продукції, із якими фірма виходить на нові сегменти ринку);

стратегія "зняття вершків" (установлення завищених цін на нові види продукції з унікальними властивостями, захищеними патентами та іншими правами власності);

стратегія цінних ліній, або параметричного ціноутворення (установлення цін на ті види продукції, які відрізняються від наявних на ринку за рівнем окремих техніко-експлуатаційних параметрів);

стратегія преміальних цін, або знижок із цін (знижка за оплату готівкою; сезонна знижка; знижка із сукупного обороту; знижка із ціни одиниці продукції, що її знімають із виробництва);

стратегія "опортуністичного ціноутворення" (установлення відносно високих цін на товари, кількість яких недостатня на цей момент, для задоволення високого попиту протягом короткого часу).

У процесі проведення рекламної кампанії необхідно:

а) чітко визначити цілі й завдання рекламної діяльності фірми;

б) прийняти виважене рішення щодо способів поширення рекламної інформації;

в) розрахувати обґрунтований бюджет (кошторис) витрат на рекламу товарів, що їх просувають на ринок.

Прогнозування обсягів продажу продукції фірми належить до головних цілей маркетинг-плану. Його можна здійснювати за часом, за окремими видами продукції, за певними групами споживачів. Здебільшого треба розробляти та варіантні прогнози (консервативний, найімовірніший, оптимістичний) і порівнювати їх із динамікою обсягів продажу основних конкурентів на ринку.

Практичне заняття 4

Розроблення та аналіз плану виробництва, складання та оцінювання відповідності організаційного плану

Головне завдання виробничого плану як розділу бізнес-плану фірми виробничого спрямування полягає в тому, щоб переконати зацікавлених фізичних та юридичних осіб (потенційних інвесторів), що фірма: а) реально спроможна організувати відповідне виробництво; б) здатна продукувати необхідну кількість товарів належної якості; в) має можливість придбати необхідні для цього ресурси.

З огляду на це, у складі виробничого плану звичайно виокремлюють такі блоки (підрозділи), як:

основні виробничі операції;

машини та устаткування;
сировина, матеріали й комплектувальні вироби;
виробничі й невиробничі приміщення;
вплив зовнішніх факторів.

У підрозділі "Основні виробничі операції" варто навести схему виробничих потоків, яка дає можливість зрозуміти: 1) звідки фірма отримує сировину, матеріали й комплектувальні вироби; 2) у якій технологічній послідовності виготовляють продукцію; 3) куди й кому готову продукцію фірма буде поставляти (продавати). Крім того, у цьому підрозділі (за потреби) визначають види операцій, які будуть виконувати субпідрядчики, і дають характеристику кожній з них із додатком копій укладених із ними контрактів або підписаних протоколів про наміри.

Підрозділ "Машини та устаткування" складається з: 1) повного списку машин та устаткування, потрібного для здійснення технологічного процесу; 2) розрахунків витрат, пов'язаних із придбанням або орендою (лізингом) технологічного устаткування; 3) інформації про терміни служби та амортизаційні відрахування. У разі потреби надають характеристику основних техніко-експлуатаційних показників устаткування.

У підрозділі "Сировина, матеріали й комплектувальні вироби" наводять відомості щодо: 1) усіх видів матеріальних ресурсів, котрі будуть використані у виробничому процесі; 2) конкретних постачальників сировини й матеріалів; 3) закупівельних цін на всі види матеріальних ресурсів; 4) фінансових та інших умов постачання цих ресурсів фірмі; 5) обсягів потрібних запасів сировини, матеріалів і комплектувальних виробів, а також відомості щодо особливих умов їхнього зберігання.

Підрозділ "Виробничі й невиробничі приміщення", переважно, містить інформацію про потреби фірми в конкретних виробничих і невиробничих приміщеннях (включаючи адміністративні, складські, підсобні). Причому приміщення характеризуються щодо їхніх розмірів, територіального розміщення, забезпечення майданчиками для навантажувально-розвантажувальних робіт, транспортними засобами тощо.

Насамкінець у виробничому плані обов'язково визначено можливий вплив зовнішніх факторів на виробничо-господарську діяльність фірми. До таких факторів належать: 1) зміна цін на окремі види матеріальних ресурсів з ініціативи постачальників або під впливом економічної ситуації у країні; 2) імовірність появи нових технологій виготовлення окремих

видів продукції; 3) юридичні обмеження щодо виробничих процесів (санітарно-екологічні норми, вимоги до утилізації відходів виробництва, безпеки праці тощо).

Перелік контрольних запитань до розділу "Виробничий план"

1. Які виробничі операції будуть застосовувати фірмою у процесі виготовлення продукції?
2. У якій послідовності будуть здійснювати виробничі операції?
3. Чи відповідає технологія виробництва сучасним вимогам?
4. Чи передбачено виробничу кооперацію з іншими фірмами? Із якими саме й на яких умовах?
5. Які машини, обладнання та інструменти необхідні у виробничому процесі на фірмі?
6. Скільки буде коштувати їхнє придбання або оренда? Якими будуть амортизаційні відрахування?
7. Які види сировини, матеріалів і комплектувальних виробів будуть використовувати для виробництва продукції?
8. Де, у кого й на яких умовах будуть закуповувати сировину й матеріали? Яка репутація цих постачальників? Чи є вже досвід роботи з ними або попередня домовленість?
9. Які запаси матеріально-сировинних ресурсів необхідні для безперервного здійснення виробничого процесу? Чи потребують вони особливих умов зберігання?
10. Які виробничі та невиробничі приміщення необхідні? Чи є ці приміщення власними, чи їх будуть орендувати? Скільки це буде коштувати?
11. Як будуть здійснювати контроль за критичними факторами виробничого процесу; контроль за якістю; контроль за дисципліною поставок? На які стандарти будуть орієнтуватися?
12. Як буде організовано фірмою утилізацію відходів і забезпечено дотримання санітарних вимог?
13. Якою мірою виробничий процес буде залежати від конкретних постачальників сировини та матеріалів?
14. Чи існують якісь обмеження щодо придбання (оренди) приміщень, машин та устаткування, постачання сировини та матеріалів?

Практичне заняття 5

Визначення джерел фінансування, побудова графіка доходів та видатків, визначення ефективності проекту, оцінювання ризиків проекту та розроблення заходів щодо управління ризиками

Головною метою фінансового плану є узагальнення у вартісній формі результатів розроблення всіх попередніх розділів бізнес-плану, обґрунтування доцільності реалізації пропонованого бізнесового проекту. Економічні розрахунки, що містяться у фінансовому плані, уможливають вичерпну відповідь на такі запитання потенційних інвесторів і кредиторів: 1) звідки фірма буде отримувати кошти й на що їх буде витрачено; 2) яким буде фінансовий стан фірми наприкінці кожного прогнозованого періоду; 3) чи здатний підприємець належно розпорядитися отриманими коштами та виконати вчасно всі взяті на себе зобов'язання?

Особливості розроблення фінансового плану полягають у: а) наявності конкретного переліку фінансових документів стандартної форми з єдиною методикою розрахунків відповідних показників; б) наявності фінансових планів, які складено з перспективою на три роки з виокремленням щомісячних показників за перший рік і кварталних за інші два роки; в) недопущенні розбіжностей з іншими розділами бізнес-плану; г) доцільності опрацювання кількох сценаріїв розвитку подій з урахуванням консервативних припущень та повного економічного потенціалу започаткованого бізнесу; д) уміщенні достовірної інформації й точних фінансових розрахунків, а також пояснення відхилення фінансових показників від середньогалузевих у відповідній сфері бізнесу.

Переважно, фінансовий план будь-якого бізнес-плану містить три підрозділи:

перший – план доходів і видатків (план прибутків і збитків);

другий – план грошових надходжень і виплат (план руху готівки);

третій – плановий баланс.

На основі останнього розраховують очікувані фінансові коефіцієнти, щоб передбачити майбутній фінансовий стан фірми, яка започатковує або розвиває новий бізнес. Разом із цим у фінансовому плані треба навести всі припущення, на яких ґрунтуються економічні розрахунки.

План доходів і видатків, який є першим фінансовим документом цього підрозділу бізнес-плану, характеризує загальні суми прогнозованих доходів фірми від започаткованої бізнесової діяльності та її витрат за певний (здебільшого трирічний) період. Він складається за стандартною формою і містить такі розрахункові показники:

А. Загальний обсяг продажу товарів.

Б. Собівартість проданих товарів – усього, у тому числі: матеріальні витрати та прямі витрати праці.

В. Валовий прибуток (А – Б).

Г. Операційні витрати – усього, у тому числі: заробітна плата персоналу (за виключенням прямих витрат праці), нарахування на заробітну плату, рентні платежі, комунальні послуги, витрати на утримання офісу та відрядження, реклама, страхові платежі, послуги зовнішніх консультантів, інші операційні витрати.

Д. Операційний прибуток (В – Г).

Е. Сплата відсотків за кредит.

Є. Чистий прибуток до сплати податків (Д – Е).

Ж. Податок із прибутку.

З. Чистий прибуток (Є – Ж).

У плані подано структуру доходів і видатків у середньому по галузі бізнесу (у відсотках до загального обсягу продажу товарів), а фінансові показники наводять у помісячному й поквартальному аспекті, відповідно, для першого року нової бізнесової діяльності та наступних двох.

У процесі розроблення підрозділу фінансового плану "План доходів і видатків" особливу увагу треба приділяти прогнозуванню майбутніх обсягів продажу товарів із помісячним розподілом для першого року й поквартальним – для другого та третього років нової бізнесової діяльності. Майбутній обсяг продажу прогнозують окремо для кожного виробу та для всієї сукупності таких на основі продажної ціни за одиницю й кількості проданих товарів у фізичних одиницях. До того ж необхідно давати чітке пояснення припущень, які обґрунтовують прогнозування обсягів продажу продукції.

Контрольні запитання до розділу "Фінансовий план"

1. Охарактеризуйте результативність майбутньої діяльності фірми з погляду формування та динаміки прибутку у плановому періоді.

2. Які обсяги продажу продуктів (послуг) фірми передбачено у плановому періоді (по місяцях за перший рік і по кварталах за другий та третій роки)?
3. На яких припущеннях ґрунтуються прогнози щодо очікуваних обсягів продажу?
4. Якими, за вашими прогнозами, будуть прямі та операційні витрати на виробництво й реалізацію продуктів (послуг) фірми?
5. Які передбачено обсяги валового, операційного й чистого прибутку фірми?
6. Якими (згідно із графіком беззбитковості) мають бути обсяги продажу фірми, щоб досягти її прибутковості?
7. Поясніть, як будуть погоджувати в часі грошові надходження та виплати фірми протягом планового періоду.
8. Скільки готівкових коштів буде у фірми на початок кожного місяця протягом першого року її функціонування?
9. Які грошові надходження та виплати планують щомісячно?
10. У які періоди фірма буде відчувати дефіцит (або надлишок) готівки?
11. Скільки коштів треба взяти в борг на ці періоди й коли їх буде повернуто?
12. Охарактеризуйте фінансовий стан фірми на кінець кожного року планового періоду й дайте оцінку очікуваної ефективності фінансової діяльності фірми.
13. Обчисліть активи, пасиви та власний капітал фірми на кінець кожного року планового періоду, складіть баланси.
14. Чи буде фірма здатна сплачувати свої короткострокові боргові зобов'язання (яким є рівень ліквідності фірми)?
15. Чи буде фірма здатна виконувати свої довгострокові зобов'язання в міру настання термінів платежів (яким є рівень платоспроможності фірми)?
16. Якого рівня рентабельності прагне досягти фірма у плановому періоді?
17. Як розраховані фінансові коефіцієнти співвідносяться з показниками аналогічних фірм та із середньогалузевими? Які коефіцієнти не збігаються та чим це можна пояснити?
18. Наскільки достовірними є передбачення та припущення, на яких ґрунтувалися фінансові розрахунки? У якому діапазоні можуть змінюватися ці передбачення та припущення, щоб реалізація цього підприємницького проекту була економічно доцільною?

19. Обчисліть фінансові потреби фірми для здійснення проекту й передбачувані механізми повернення кредиторам та інвесторам їхніх коштів.

20. Скільки коштів потрібно для фінансування цього підприємницького проекту (у тому числі коштів, наявних у підприємця, і коштів, потрібних додатково)?

21. Як передбачено отримати ці кошти?

22. Якою є бажана форма участі кредиторів та інвесторів у проекті (почергово за мірою бажаності: участь в акціонерному капіталі, надання кредиту, лізинг тощо)?

23. На які цілі буде витрачено залучені кошти?

24. Яку передбачено форму гарантування кредитів?

25. Як і коли будуть здійснювати повернення коштів кредиторам та інвесторам?

26. На яку винагороду можуть сподіватися кредитори та інвестори, коли візьмуть участь у реалізації проекту?

Будь-яка бізнесова діяльність об'єктивно пов'язана з ризиком, тобто ймовірною загрозою втрати підприємцем власних ресурсів, зменшення чи втрати очікуваного прибутку, появи додаткових (непередбачених) витрат, унаслідок дії певної сукупності факторів.

Найчастіше спричиняють ризики:

несприятливі тенденції в бізнесовому середовищі;

техніко-технологічні нововведення, що зумовлюють надто швидке техніко-економічне старіння продукту бізнесу;

конкуренція у сфері однотипного бізнесу;

нерівномірність обсягів продажу та грошових потоків;

непрогнозоване перевищення виробничих витрат;

труднощі з отриманням кредитів і матеріальних ресурсів;

недостатня компетенція персоналу фірми.

У бізнесі можуть мати місце різноманітні ризики, пов'язані з:

неправильним вибором місії та цілей підприємства;

недостатніми інвестиціями;

недотриманням запланованих термінів реалізації підприємницької ідеї;

хибними чи недостатніми маркетинговими дослідженнями;

недосконалою системою взаємодії з партнерами по бізнесу;

непередбаченими витратами;

недостатнім забезпеченням прав власності на конкретні вироби;

розробленням та впровадженням конкурентами інноваційних проектів; конфліктними ситуаціями законодавчого й соціального характеру.

Концепція управління ризиками має охоплювати:

оцінювання рівня ризику й побічних результатів, здатних негативно вплинути на економіку фірми;

опрацювання економічних та інших заходів для запобігання можливим негативним наслідкам ризикованої діяльності.

Загальний підхід до оцінювання ймовірних ризиків має ґрунтуватися на:

виявленні різноспрямованих факторів, що збільшують (зменшують) негативний вплив певного виду ризику на бізнесову діяльність;

оцінюванні конкретного виду ризику щодо ліквідності підприємницького проекту та визначення доцільності його інвестування;

установленні допустимого рівня можливого ризику;

здійсненні конкретних заходів для зниження ризику в бізнесовій діяльності.

Можливе використання кількох методів кількісного оцінювання рівня ризику, а саме:

статистичного методу, коли рівень ризику визначено розрахунком середньоквадратичних відхилень від очікуваних показників;

методу доцільності витрат, що ґрунтується на ідентифікації зон ризику з урахуванням різного рівня ризику окремих елементів витрат;

методу експертного оцінювання, що уможливорює використання бальних оцінок імовірності конкретного ризику та його впливу на ефективність діяльності фірми;

аналітичного методу (методу аналізу чутливості), реалізацію якого здійснюють поетапно: 1) визначають ключові параметри підприємницької діяльності; 2) з'ясовують фактори, що будуть впливати на досягнення результатів і рівень можливого ризику; 3) розраховують значення ключових параметрів та обґрунтовують спроби зменшення ризику;

методу аналогій, що ґрунтується на аналізі ризиків в аналогічних проектах, реалізованих раніше іншими підприємцями.

У загальному вигляді ціну ризику можна обчислювати як різницю між очікуваним (без урахування ризику) прибутком від конкретного підприємницького проекту та прибутком з імовірним ризиком. До того ж величину прибутку розраховують як різницю між ціною товару й собівартістю (валовими витратами) його виготовлення.

Так звані альтернативні плани складають із метою своєчасного реагування на можливі негативні наслідки ризикової ситуації.

Безпосередня процедура розроблення цих планів охоплює такі етапи:

- 1) виявлення основних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища конкретного бізнесу, що спричиняють ситуацію ризику;
- 2) прогнозування масштабів впливу цих факторів на бізнесовий проект;
- 3) визначення ймовірності появи цих факторів;
- 4) формування альтернативного плану дій, виходячи з найбільш реальних припущень.

Д того ж визначають так звані критичні точки, досягнення яких свідчить про несприятливий розвиток подій і необхідність використати альтернативні плани.

Розрізняють зовнішні та внутрішні способи зменшення (нейтралізації) ризиків.

У практиці господарювання найпоширенішими *зовнішніми* способами вважають:

хеджування (захист від утрат) укладенням довгострокової угоди на постачання продукції за обумовленою ціною;

страхування, здійснене придбанням страхових полісів або укладанням спеціальної угоди.

Найбільш типовими *внутрішніми* способами зниження ризику є такі: підвищення ефективності управління фірмою (у тому числі й за рахунок значного розширення інформаційного поля, що використовують у процесі розроблення бізнес-планів);

диверсифікація (розподіл між різними проектами) і лімітування (установлення верхньої межі інвестування в певний проект) інвестиційних ресурсів;

самострахування (утворення спеціалізованого резервного фонду й покриття збитків за рахунок власних оборотних коштів).

Контрольні запитання до розділу "Оцінювання ризиків"

1. Від чого залежить вибір типів ризиків, які треба розглянути в бізнес-плані?

2. Які ризики можуть бути пов'язані з помилковим вибором місії, економічних цілей підприємницької діяльності?

3. За яких умов виникають ризики, пов'язані з незабезпеченістю підприємницького проекту фінансовими ресурсами?

4. У чому полягає сутність маркетингових ризиків та які причини їхнього виникнення?

5. Які причини виникнення ризиків, пов'язаних із непередбаченою конкуренцією?

6. Які особливості ризиків, пов'язаних із упровадженням інновацій, функціонуванням венчурного бізнесу?

7. Які ризики потребують відповідного оцінювання у процесі обґрунтування бізнес-плану?

8. Які компоненти містить концепція управління ризиками?

9. Чи передбачено в бізнес-плані оцінювання рівня ризиків?

10. На чому ґрунтується загальний підхід до оцінювання ризиків?

11. Які методи використовують для кількісного оцінювання рівня ризику? Як визначають ціну ризику?

12. Що саме розуміють під процесом реагування на небезпеку та загрози для бізнесу?

13. Що таке альтернативний план? Із якою метою його розробляють?

14. За допомогою яких засобів можна нейтралізувати чи зменшити негативні наслідки діяльності фірми?

15. Що таке хеджування?

16. Які види ризиків і чому фірми будуть страхуватися?

17. Чи буде застосовуватися самострахування?

Практичне заняття 6

Презентація результатів бізнес-планування

Презентація бізнес-плану – це публічне його подання (рекомендація) зацікавленим особам. Її проводять для:

ознайомлення фізичних та юридичних осіб із започаткованим бізнесом;

демонстрації сутності підприємницької (бізнесової) ідеї, ділових якостей підприємця й менеджерів фірми (підприємства, організації);

установлення взаємовигідних партнерських зв'язків із кредиторами та інвесторами.

У процесі презентації бізнес-плану треба досягти розумного компромісу між інтересами кредитора (спроможність фірми повернути борг, регулярно виплачувати відсотки за користування позичкою) та інвестора (прибутковість бізнесового проекту, величина прибутку на вкладений капітал, посилення бізнесових позицій фірми на ринку, рівень ризику фінансування). Тому бажано окремо прокоментувати такі показники бізнес-плану: а) очікувані обсяги продажу в динаміці; б) необхідний обсяг інвестування та напрями його використання; в) величину прибутковості вкладеного капіталу; г) спроможність повернути позичку в обумовлений термін; д) можливі типи ризиків тощо.

На презентації бізнес-плану, переважно, найбільшу увагу інвесторів та кредиторів привертають:

особисті ділові якості підприємця як керівника фірми (підприємства, організації);

міра зацікавленості підприємця у своєму бізнесі й бажання досягти поставленої мети;

професійна компетентність підприємця в конкретних організаційно-економічних питаннях нового бізнесу;

кваліфікація, досвід і попередні бізнесові досягнення провідних менеджерів фірми.

Процес презентації бізнес-плану охоплює кілька ключових моментів:

перший – фірма (підприємство, організація) та її продукція або послуги;

другий – ринок, клієнти та конкуренти;

третій – маркетингова стратегія;

четвертий – необхідні обсяги початкових інвестицій;

п'ятий – команда, яка буде втілювати бізнес-план у життя;

шостий – умови повернення кредиторам та інвесторам укладених коштів.

Основними способами підвищення ефективності презентації бізнес-плану можуть бути:

попереднє ознайомлення з бізнес-планом учасників презентації;

оптимальний вибір тривалості та форми проведення презентації, а також методів налагодження контактів з учасниками презентації бізнес-плану;

звертання уваги учасників презентації на ключові положення й показники бізнес-плану;

широке використання художньо оформлених наочних матеріалів (схем, рисунків, таблиць);

проведення презентації бізнес-плану керівником (підприємцем) особисто.

Рекомендована література

Основна

1. Бизнес-план: Зарубежный и отечественный опыт. Новая практика разработки и документации. В 2 ч. Ч. 1 / под общ. ред. В. М. Попова. – Москва : Финансы и статистика, 1995. – 175 с.
2. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, Л. М. Шапринська. – Київ : КНЕУ, 2001. – 160 с.
3. Болюх М. А. Економічний аналіз : навч. посіб. / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток ; за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. – Київ : КНЕУ, 2001. – 540 с.
4. Головань С. И. Бизнес-планирование : учеб. пособ. / С. И. Головань. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2002. – 320 с.

Додаткова

5. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану : практикум / Л. Агафонова. – Київ : Знання, 2001. – 158 с.
6. Владимирова Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособ. / Л. П. Владимирова. – Москва : Дашков и К, 2004. – 400 с.
7. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : навч. посіб. / Л. П. Владимирова. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 376 с.
8. Орлов О. А. Планирование деятельности промышленного предприятия : учебник / О. А. Орлов. – Київ : Скарби, 2006. – 416 с.
9. Планування діяльності підприємства : навч.-метод. посіб. / М. А. Белов, Н. М. Євдокимова, В. Є. Москалюк та ін. ; за заг. ред. В. Є. Москалюка. – Київ : КНЕУ, 2002. – 252 с.
10. Тарасюк Г. М. Бізнес-план. Методичний матеріал, контрольні питання та завдання для виконання розрахункової роботи / Г. М. Тарасюк. – Житомир, 2002. – 92 с.
11. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – Київ : Каравела, 2006. – 344 с.

12. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – Київ : Каравела, 2005. – 312 с.
13. Фінанси підприємств : підручник / керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – Київ : КНЕУ, 1999. – 384 с.
14. Финансовый бизнес-план : учеб. пособ. / под ред. дейст. члена Акад. инвестиций РФ, д-ра экон. наук, проф. В. М. Попова. – Москва : Финансы и статистика, 2004. – 480 с.
15. Чумаченко Н. Г. Учет и анализ в промышленном производстве США / Н. Г. Чумаченко. – Москва : Финансы, 1971. – 240 с.

Інформаційні ресурси

16. Структура бізнес-плану за методикою ЄБРР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ebrd.com/downloads/research/guides/finance.pdf>.
17. Структура бізнес-плану за методикою СІВС [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.cibc.com/ca/small-business/article-tools/business-planning.html>.
18. Структура бізнес-плану за методикою UNIDO [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/Export_Consortia/Annex_7_Guide_to_the_Business_Plan.pdf.

Методичне забезпечення

19. Персональна навчальна система за дисципліною "Бізнес-планування" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://elearn2.ekhneu.org.ua/courses/BIZNESPLANUVANNYA>.

Зміст

Вступ.....	3
Практичне заняття 2. Визначення місії фірми, стратегічних та тактичних цілей, SWOT-аналіз	7
Практичне заняття 3. Визначення основних конкурентних переваг продукту (послуги), дослідження сили ступеня конкуренції та найбільш вагомих конкурентів в обраному сегменті ринку, формування та аналіз плану маркетингу	9
Практичне заняття 4. Розроблення та аналіз плану виробництва, складання та оцінювання відповідності організаційного плану	14
Практичне заняття 5. Визначення джерел фінансування, побудова графіка доходів та видатків, визначення ефективності проекту, оцінювання ризиків проекту та розроблення заходів щодо управління ризиками.....	17
Практичне заняття 6. Презентація результатів бізнес- планування.....	23
Рекомендована література.....	25
Основна	25
Додаткова	25
Інформаційні ресурси	26
Методичне забезпечення	26

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних робіт
з навчальної дисципліни
"БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ"
для студентів спеціальності
8.03050201 "Економічна кібернетика"
денної форми навчання**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Мілевський** Станіслав Валерійович
Степурина Світлана Олександрівна

Відповідальний за видання *Т. С. Клебанова*

Редактор *О. Г. Доценко*

Коректор *Т. А. Маркова*

План 2016 р. Поз. № 149 ЕВ. Обсяг 28 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*