

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ**  
*Кафедра обліку та економіко–правового забезпечення*  
*агропромислового бізнесу*

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**  
**ТА ЗАВДАННЯ**  
**З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**  
**«БІЗНЕС–ПЛАНУВАННЯ**  
**І БЮДЖЕТУВАННЯ»**

*(для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*зі спеціальності 071 «Облік і оподаткування»).*

ТЕРНОПІЛЬ  
ТНЕУ  
2020

Методичні вказівки та завдання з вивчення дисципліни «**Бізнес-планування і бюджетування**» (для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 071 «Облік і оподаткування»). Тернопіль: ТНЕУ. 2020. 48 с.

**Укладачі:**

**Спільник Ірина Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та економіко–правового забезпечення агропромислового бізнесу Тернопільського національного економічного університету;

**Палюх Микола Степанович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та економіко–правового забезпечення агропромислового бізнесу Тернопільського національного економічного університету;

**Завитій Ольга Петрівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та економіко–правового забезпечення агропромислового бізнесу Тернопільського національного економічного університету.

**Рецензенти:**

**Сава Андрій Петрович** – доктор економічних наук, старший науковий співробітник, Тернопільська державна сільськогосподарська дослідна станція ІКСГП НААН.

**Пуцентейло Петро Романович** – доктор економічних наук, професор кафедри обліку та економіко–правового забезпечення агропромислового бізнесу Тернопільського національного економічного університету.

**Відповідальний за випуск:**

**Бруханський Руслан Феоктистович**, завідувач кафедри обліку економіко–правового забезпечення агропромислового бізнесу, д.е.н., професор.

***Затверджено***

*на засіданні кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу,  
протокол №8 від 12.03.2020 року.*

***Розглянуто та схвалено***

*групою забезпечення спеціальності «Облік і оподаткування»,  
протокол № 7 від 19.05.2020 року.*

# СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Бізнес–планування і бюджетування»

## 1. Опис дисципліни

Дисципліна – «Бізнес–планування і бюджетування»	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS: – 5	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»	Статус дисципліни – вибіркова дисципліна циклу професійної підготовки Мова навчання – українська
Кількість залікових модулів <i>Денна форма навчання – 3</i>	Спеціальність 071 «Облік і оподаткування»	Рік підготовки – 3 <i>Денна – 3</i> <i>Заочна – 3</i> Семестр: <i>Денна – 5</i> <i>Заочна – 5,6</i>
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)	Лекції: <i>Денна – 28 год.</i> <i>Заочна – 6 год.</i> Практичні заняття: <i>Денна – 14 год.</i> <i>Заочна – 2 год.</i>
Загальна кількість годин – 150	Освітньо–професійні програми: «Облік і оподаткування діяльності суб’єктів господарювання»; «Облік і контроль в державному секторі економіки»; «Аудит і аналіз бізнесу»; «Облік і оподаткування агропромислового бізнесу»	Самостійна робота: <i>Денна – 105 год.,</i> <i>у тому числі тренінг – 4 год.</i> <i>Заочна – 144 год.</i> Індивідуальна робота <i>Денна – 3 год.</i> <i>Заочна –</i>
Тижневих годин <i>денна форма – 10</i> <i>з них аудиторних:– 3</i>		Вид підсумкового контролю – залік

## **2. Мета й завдання дисципліни «Бізнес–планування і бюджетування»**

### **2.1. Мета вивчення дисципліни**

Основною метою вивчення дисципліни «Бізнес–планування і бюджетування» є засвоєння теоретичних основ та прикладних навичок організації і методики бізнес–планування та бюджетування задля створення і розвитку підприємства або реалізації проєкта.

### **2.2. Завдання вивчення дисципліни**

Основними завданнями вивчення дисципліни «Бізнес–планування і бюджетування» є:

- оволодіння теоретичними знаннями щодо сутнісних характеристик бізнес–плану, його цілей, функцій, типології, інформаційного поля, структури, стадій та послідовності розробки як документа;
- вироблення практичних навиків щодо розроблення структурних елементів бізнес–плану («Галузь, підприємство, продукція», «Дослідження ринку», «Маркетинговий план», «Виробничий план», «Організаційний план», «Оцінка ризиків», «Фінансовий план), розрахунку відповідних техніко–економічних і фінансових показників, а також презентації цього документа.

### **2.3. Найменування та опис компетентностей, формування яких забезпечує вивчення дисципліни.**

Дисципліна сприяє доповненню інтегральних, загальних і таких фахових компетентностей як: здатність до відображення інформації про господарські операції суб'єктів господарювання в фінансовому та управлінському обліку, їх систематизації, узагальнення у звітності та інтерпретації для задоволення інформаційних потреб осіб, що приймають рішення; застосовувати знання права та податкового законодавства в практичній діяльності суб'єктів господарювання; проводити аналіз господарської діяльності підприємства та фінансовий аналіз з метою прийняття управлінських рішень; ідентифікувати та оцінювати ризики недосягнення управлінських цілей суб'єкта господарювання, недотримання ним законодавства та регулювання діяльності, недостовірності звітності, збереження й використання його ресурсів.

### **2.4. Передумови для вивчення дисципліни.**

Вивчення дисципліни «Бізнес–планування і бюджетування» доцільне після оволодіння студентами знаннями з таких дисциплін як «Економіка підприємства», «Бухгалтерський облік», «Економічний аналіз» та набуття ними відповідних фахових компетенцій.

### **2.5. Результати навчання.**

У результаті вивчення дисципліни «Бізнес–планування і бюджетування» передбачається доповнення таких програмних результатів навчання як: формувати й аналізувати фінансову, управлінську, податкову і статистичну звітність підприємств та правильно інтерпретувати отриману інформацію для прийняття управлінських рішень; розуміти особливості практики здійснення обліку, аналізу, контролю, аудиту та оподаткування діяльності підприємств різних форм власності, організаційно–правових форм господарювання та видів економічної діяльності.

### **3. Зміст дисципліни «Бізнес–планування і бюджетування»**

#### ***Тема 1. Бізнес–планування і бюджетування як управлінські технології у ринковій системі господарювання***

*Сутнісна характеристика бізнес–планування.* Об’єктивна необхідність планування підприємницької діяльності. Поняття про бізнес-план. Функції бізнес-плану. Типологія бізнес–планів. Цілі розробки бізнес-плану. Бізнес-план як інструмент залучення зовнішнього капіталу для реалізації підприємницького проекту і як база конструктивних комунікацій між підприємцем та майбутніми постачальниками, продавцями й робітниками. Використання бізнес-плану для моделювання системи управління майбутнім бізнесом. Бізнес-план як спосіб завчасного визначення перешкод на шляху реалізації підприємницького проекту та розвитку особистих управлінських якостей підприємця.

*Формування інформаційного поля бізнес-плану.* Поняття інформаційного поля бізнес-плану. Основні складові інформаційного поля: маркетингова, виробнича, фінансова, загальноекономічна й галузева інформація, передбачення і припущення стосовно окремих параметрів майбутнього бізнесу. Джерела отримання інформації. Вимоги до якості інформації, необхідної для опрацювання бізнес–плану.

*Загальна методологія розробки бізнес-плану.* Можливість і доцільність виокремлення в процесі роботи над бізнес-планом трьох стадій: початкової, підготовчої і основної. Змістова характеристика початкової стадії як стадії розробки концепції майбутнього бізнесу: пошук підприємницької ідеї; вибір сфери діяльності; обґрунтування вибору форми організації бізнесу; вибір способу започаткування бізнесу. Призначення і характеристика підготовчої та основної стадій розробки бізнес-плану.

*Поняття бюджету підприємства і процесу бюджетування.* Поняття бюджету. Характеристика бюджетування як управлінської технології, яка застосовується для фінансового обґрунтування управлінських рішень. Бюджетування як процес. Основні аспекти системи бюджетування. Значення системи бюджетування для підприємства. Функції та завдання бюджетування. Принципи бюджетування. Складові побудови системи бюджетування: технологія, організація, автоматизація. Основні кроки розроблення системи бюджетування. Характеристика процесу бюджетування. Горизонти бюджетування. Методики бюджетування. Типологія бюджетів. Основні підходи до класифікації бюджетів підприємства. Ієрархічна структура бюджетів підприємства. Бюджетна піраміда.

Література: [4, с. 6 – 16 ], [23, с. 15 – 35], [12, с. 9 – 31], [21, с. 3 – 29].

#### ***Тема 2. Підготовча стадія розробки бізнес-плану***

*Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії.* Поняття стратегії. Основні етапи стратегічного планування: оцінка загального стану

(зовнішній та внутрішній аналіз); визначення місії фірми; формулювання цілей діяльності фірми; аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.

*Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу.* Цілі оцінки та аналізу зовнішніх чинників. Аналіз загальноекономічних чинників зовнішнього середовища. Основні складові галузевого аналізу. Поняття «ключові фактори успіху» у певній сфері бізнесу. Оцінка конкурентної позиції фірми. Складання матриці конкурентного профілю.

*Виявлення сильних і слабких сторін фірми.* Необхідність аналізу ситуації на фірмі. Цілі аналізу дії внутрішніх чинників. Основні елементи оцінки сильних і слабких сторін фірми. Використання форми балансу в процесі внутрішнього аналізу. Поняття та сутність SWOT-аналізу.

*Визначення місії фірми.* Поняття місії фірми. Необхідність визначення місії фірми. Окремі елементи формулювання місії фірми. Формулювання цілей діяльності фірми. Поняття цілей діяльності фірми як кінцевого стану, котрого фірма сподівається досягти у майбутньому. Показники, що використовуються для формулювання цілей у процесі бізнес-планування. Вимоги до правильно сформульованих цілей діяльності фірми.

*Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.* Типові стратегії за класифікацією М. Портера. Стратегія контролювання витрат: сутність; можливі способи побудови; умови ефективного застосування. Стратегія диференціації: сутність; фактори вибору; ринки застосування. Стратегія фокусування: сутність; послідовність розробки; можливі варіанти. Основні принципи вибору стратегії.

Література: [4, с.17–38], [12, с. 32–40], [21, с. 48–71].

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

*Структура бізнес-плану.* Чинники, що визначають зміст бізнес-плану та його обсяги. Загальні вимоги до змісту бізнес-плану. Процес формування структури бізнес-плану. Структура бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність: резюме; галузь, фірма та її продукція (послуги); дослідження ринку; маркетинг-план; виробничий план; організаційний план; оцінка ризиків; фінансовий план.

*Логіка розробки бізнес-плану.* Неможливість розробки універсальної, стандартної послідовності опрацювання бізнес-плану. Внутрішня логіка розробки бізнес-плану: вибір продукції (послуг) для ринку; дослідження ринкового середовища майбутнього бізнесу; вибір розміщення фірми; прогнозування обсягів продажу продукції; визначення виробничих параметрів майбутнього бізнесу; опрацювання цінової та збутової політики; обґрунтування вибору організаційних параметрів фірми; опис потенційних ризиків бізнесу і дій для їх мінімізації; оцінка фінансових параметрів бізнесу; написання висновків з основних положень бізнес-плану (складання резюме).

*Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану.* Загальні вимоги до стилю написання бізнес-плану: простота та лаконічність; функціональність; реалістичність припущень та передбачень; легкість пошуку потрібної інформації; наочність; забезпечення охорони конфіденційної

інформації. Форма титульного аркуша. Функціональне призначення та правила оформлення змісту. Складання резюме, його призначення та зміст. Додатки: орієнтовний перелік матеріалів, що виносяться у додатки; правила оформлення.

Література: [4, с.39–49], [12, с.41–51], [21, с.29–47].

#### ***Тема 4. Галузь, підприємство, продукт (послуга) та ринок***

*Галузь, фірма та її продукція.* Цілі розробки та структура розділу «Галузь, фірма та її продукція». Аналіз поточного стану справ у галузі та очікуваних тенденцій її розвитку. Концепція поведінки фірми в галузі. Загальна характеристика фірми: стратегічні й тактичні цілі діяльності; основні види діяльності; стадія розвитку бізнесу фірми; географія діяльності. Продукт та (або) послуги фірми: фізичний опис продукту; привабливість та конкурентоспроможність; стадія розробки продукту. Захист продукції патентами, товарними знаками, наявність «ноу-хау», промислових та комерційних секретів ін. Перспективи й можливості зростання бізнесу в майбутньому.

*Дослідження ринку.* Цілі розробки та структура розділу «Дослідження ринку». Основні етапи процедури дослідження ринку. Загальні параметри ринку продукції фірми (розміри ринку; тенденції розвитку; основні засоби задоволення попиту споживачів). Ідентифікація потенційних споживачів.

*Критерії сегментації ринку.* Порівняльна оцінка привабливості визначених сегментів ринку. Визначення цільового ринку бізнесу. Обґрунтування вибору району розміщення фірми. Оцінка впливу зовнішніх факторів на бізнес фірми.

*Оцінка конкурентної позиції фірми на ринку.* Визначення прямих і непрямих конкурентів; збирання інформації порівняльний аналіз найближчих конкурентів; визначення реальних факторів конкуренції на ринку; з'ясування конкурентної позиції фірми на ринку; визначення майбутніх джерел конкуренції.

Література: [4, с.50–71], [12, с.52–59], [21, с. 72–97].

#### ***Тема 5. Маркетинговий план як складова бізнес-плану підприємства***

*Цілі та логіка розробки маркетинг-плану.* Основні завдання маркетинг-плану. Процес визначення цілей і завдань маркетингової діяльності фірми (орієнтирів маркетингової діяльності). Вибір та обґрунтування стратегії маркетингу та програм, що її забезпечують. Характеристика етапів стратегії маркетингу. Фінансове забезпечення плану маркетингу. Аналіз можливих обсягів продажу фірми.

*Стратегія маркетингу.* Загальна маркетингова стратегія фірми. Можливі підходи до опрацювання стратегії маркетингу. Засоби реалізації стратегії маркетингу: вибір каналів збуту продуктів бізнесу (типи каналів збуту; фактори вибору типу каналу збуту; опис власної системи збуту); формування цінової політики (етапи формування цінової політики; моделі та стратегії ціноутворення; застосування знижок із цін); організація рекламної кампанії (процедура опрацювання рекламної кампанії; бюджет витрат на рекламу; інші

елементи політики просування товарів фірми); формування політики підтримки продуктів бізнесу. Майбутня стратегія маркетингу. Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу.

*Прогнозування обсягів продажу.* Основні напрямки аналізу припущень щодо можливих обсягів продажу: за часовими інтервалами; за видами товарів та послуг; за основними групами споживачів. Консервативні, найбільш імовірні та оптимістичні прогнози.

Література: [4, с.72–86], [12, с.59–64], [21, с. 98–130].

### ***Тема 6. Виробничий план***

*Головне завдання та складові блоки виробничого плану.* Основні завдання виробничого плану. Логіка опрацювання виробничого плану. Структура виробничого плану. Чинники, що впливають на обсяги та детальність інформації у виробничому плані. Зміст виробничого плану. Основні виробничі операції (робочі процеси).

*Схема виробничих потоків.* Машини та устаткування: характеристика виробничої бази; витрати на купівлю та (або) оренду; амортизаційні відрахування. Сировина, матеріали та комплектувальні вироби: перелік необхідних видів; їх постачальники; фінансові та інші умови постачання; запаси матеріальних ресурсів. Виробничі й невиробничі приміщення: потреби бізнесу у виробничих та невиробничих приміщеннях; опис виробничих об'єктів; витрати на придбання та (або) оренду, ремонт, експлуатацію. Вплив зовнішніх факторів на виробничі параметри бізнесу.

Література: [4, с.87–110], [23, с. 39–70], [12, с.65–75], [21, с. 131–155].

### ***Тема 7. Організаційний план***

*Цілі та структура організаційного плану.* Головні завдання організаційного плану: довести правильність вибору організаційної форми бізнесу фірми; охарактеризувати головний управлінський персонал фірми; довести, що підприємець, його команда менеджерів та інший персонал фірми здатні практично реалізувати бізнес–план. Послідовність етапів розробки організаційного плану. Структура організаційного плану.

*Змістова характеристика організаційного плану.* Обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу фірми: можливі організаційно–правові форми організації бізнесу в Україні, їх переваги і недоліки; критерії вибору форми організації бізнесу; причини вибору відповідної форми організації бізнесу.

*Визначення потреб фірми в персоналі:* складання переліку необхідних видів діяльності; визначення чисельності персоналу за окремими категоріями; розрахунки вартості утримання персоналу; джерела покриття потреб у персоналі. Власники фірми, команда менеджерів та зовнішні консультанти: складання списку осіб, про яких необхідно навести інформацію в бізнес–плані; стислі анкетні характеристики найважливіших працівників фірми. Побудова матриці управлінських здібностей. Опрацювання організаційної схеми управління фірмою. Формування кадрової політики і стратегії фірми. Підготовка, механізми мотивації та оплати праці персоналу фірми.

Література: [4, с.111–123], [21, с. 156–173], [12, с. 65–75].



### **Тема 8. Оцінка ризиків у бізнес–плануванні та бюджетуванні**

*Цілі розробки та структура розділу “Оцінка ризиків”.* Сутність підприємницького ризику. Цілі розробки розділу “Оцінка ризиків”: здатність керівництва фірми збагнути можливі типи ризиків, що пов’язані з бізнесом фірми; спроможність керівників фірми розробити заходи та ефективно реагувати на небезпечні для бізнесу фірми ситуації. Складові концепції управління ризиками. Структура розділу “Оцінка ризиків”.

*Зміст розділу “Оцінка ризиків”.* Типи можливих ризиків, що найчастіше розглядаються в бізнес–планах. Найбільш імовірні типи ризиків. Способи реагування на загрози бізнесу фірми: розробка організаційних та операційних процедур запобіжного (профілактичного) характеру; розробка альтернативних планів. Заходи з нейтралізації або мінімізації можливих негативних наслідків: підвищення якості та ефективності управління фірмою; передавання частки ризику іншим фізичним або юридичним особам хеджуванням або страхуванням; самострахування.

Література: [4, с. 124–140], [21, с.75–88], [12, с.204 – 224].

### **Тема 9. Фінансовий план**

*Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану.* Цілі складання фінансового плану, його значення для самого підприємця, для потенційних кредиторів або інвесторів. Особливості фінансового плану проти інших розділів бізнес–плану. Зміст, логіка опрацювання та структура фінансового плану.

*План доходів і витрат (прибутків та збитків).* План грошових надходжень і виплат (план грошового потоку). Фактори, що визначають необхідність складання плану грошового потоку. Процедура складання плану грошових надходжень і виплат. Проформа плану грошових надходжень і виплат. Чистий грошовий потік. Додатний грошовий потік. Від’ємний грошовий потік.

*Плановий баланс.* Мета та вимоги до складання планового балансу. Проформа планового балансу. Активи балансу. Пасиви балансу. Зобов’язання перед власниками та акціонерами.

*Очікувані значення фінансових коефіцієнтів.* Цілі розрахунків стандартних фінансових коефіцієнтів. Розрахунки фінансових коефіцієнтів, що відбивають інтереси: короткострокових кредиторів, довгострокових кредиторів, власників фірми. Аналіз чутливості. Фінансові потреби фірми та умови повернення коштів кредиторам та інвесторам.

Література: [4, с. 141–152], [23, с.71–93], [12, с.75–88], [21, с. 174–203].

### **Тема 10. Методологічні основи експертизи бізнес–плану. Презентація бізнес–плану.**

*Експертиза (попереднє оцінювання) бізнес–плану.* Сутність і значення попередньої експертизи бізнес–плану. Напрями перевірки. Діагностика досяжності поставлених цілей. Інтегральне бальне оцінювання бізнес–плану як документа.

*Цілі й завдання презентації бізнес-плану.* Сутність презентації бізнес-плану. Чинники, що приваблюють потенційних кредиторів та інвесторів до фінансування підприємницького проєкта.

*Організація проведення презентації бізнес-плану.* Питання що їх охоплює презентація: фірма та її продукція (послуги); ринок (клієнти та конкуренти); маркетингова стратегія фірми; першочергові фінансові завдання фірми; власники фірми та команді менеджерів; необхідні обсяги фінансових коштів; умови й терміни повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів.

*Тривалість та форма презентації бізнес-плану.* Способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану. Попереднє ознайомлення з бізнес-планом учасників презентації. Вибір форми проведення презентації та методів встановлення контактів з учасниками презентації. Використання наочних матеріалів. Наголошування на ключових питаннях пропонованого бізнесу та компетенції команди менеджерів.

Література: [4, с. 152–162], [23, с. 93–108], [12 с. 104–110], [21, с. 225–230].

## 4. Структура залікового кредиту дисципліни «Бізнес–планування і бюджетування»

Денна форма

	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Індивідуальна робота	Контрольні заходи
<b>Змістовий модуль 1.</b>					
Тема 1. Бізнес–планування і бюджетування як управлінські технології у ринковій системі господарювання.	2	1	10	–	
Тема 2. Підготовча стадія розробки бізнес–плану.	2	1	10	–	Тестування 15 хв.
Тема 3. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес–плану.	2	1	10	–	
Тема 4. Продукт (послуги) та ринок.	4	2	10	–	
Тема 5. Маркетинговий план як складова бізнес–плану підприємства	4	2	10	–	Модульна робота №1
<b>Змістовий модуль 2.</b>					
Тема 6. Виробничий план.	4	2	10	1	
Тема 7. Організаційний план.	2	1	10	1	
Тема 8. Оцінка ризиків у бізнес–плануванні і бюджетуванні	2	1	10		
Тема 9. Фінансовий план.	4	2	11	1	Тестування 15 хв
Тема 10. Методологічні основи експертизи бізнес–плану. Презентація бізнес–плану.	2	1	10		
Ректорська контрольна робота					2
Тренінг	–	–	–	–	4
Захист КПЗ					2
Залік					–
<b>Разом</b>	<b>28</b>	<b>14</b>	<b>101</b>	<b>3</b>	

Заочна форма

	Кількість годин			
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи
<b>Змістовий модуль 1.</b>				
Тема 1. Бізнес–планування і бюджетування як управлінські технології у ринковій системі господарювання.	1	1	14	
Тема 2. Підготовча стадія розробки бізнес–плану.	–	–	14	
Тема 3. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес–плану.	–	–	14	
Тема 4. Продукт (послуги) та ринок.	–	–	14	
Тема 5. Маркетинговий план як складова бізнес–плану підприємства		–	14	
<b>Змістовий модуль 2.</b>				
Тема 6. Виробничий план.	1	–	14	
Тема 7. Організаційний план.	1	–	14	
Тема 8. Оцінка ризиків у бізнес–плануванні і бюджетуванні.	–	–	16	
Тема 9. Фінансовий план.	1	1	18	
Тема 10. Методологічні основи експертизи бізнес–плану. Презентація бізнес–плану.	–	–	14	
<b>Разом</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>144</b>	<b>Залік</b>

## 5. Тематика практичних занять.

### Практичне заняття № 1 (1 год.)

*Тема: Бізнес-планування і бюджетування як управлінські технології у ринковій системі господарювання*

*Мета: Засвоєння сутності й ролі бізнес-планування та бюджетування в управлінні.*

#### Питання для обговорення:

1. Сутнісна характеристика бізнес-планування.
2. Формування інформаційного поля бізнес-плану.
3. Загальна методологія розробки бізнес-плану.
4. Поняття бюджету підприємства і процесу бюджетування.

#### Методичні вказівки до теми:

Про розгляді цієї теми слід з'ясувати, що заснування (створення) кожного підприємства або бізнесу, а згодом його функціонування та розвиток, потребує ретельного планування, дієвим інструментом якого виступає процес бізнес-план. Особливо при започаткуванні нового напрямку, виду економічної діяльності чи створенні стратегічного підрозділу підприємства важливе значення відводиться розробці бізнес-плану як детального попереднього аналізу та прогнозу перспектив підприємницького проекту. Особливо важливим є бізнес-планування господарської діяльності у сучасній економіці, адже об'єктивно посилюється потреба в більш детальному та комплексному впровадженні сучасних елементів планування для забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємства.

Бізнес-план є письмовим документом, в якому викладено сутність, шляхи і способи реалізації підприємницької ідеї; охарактеризовані ринкові, виробничі, організаційні і фінансові аспекти майбутнього бізнесу та особливості керування ним. Він є основою для здійснення підприємницької діяльності, необхідною передумовою залучення інвесторів до процесу фінансування розробки та реалізації підприємницької ідеї, до інноваційно-інвестиційних проектів.

У ринковій системі господарювання бізнес-план виконує дві важливі функції: зовнішню (ознайомлення ділових людей із сутністю та ефективністю реалізації нової підприємницької ідеї) і внутрішню (опрацювання системи управління реалізацією підприємницького проекту).

Бізнес-плани класифікуються за трьома основними ознаками:

- сферою бізнесу – виробництво, будівництво, торгівля, надання послуг, посередницька діяльність тощо;
- масштабами бізнесу – мікро-, малий, середній, великий;
- характером продукту бізнесу – традиційний, принципово новий, продукти виробничо-технічного й споживчого призначення.

У межах кожної класифікаційної ознаки можна виокремлювати й розробляти:

- а) повний бізнес-план комерційної ідеї або інвестиційного проекту (для потенційних партнерів та інвесторів);
- б) бізнес-план фірми (для ради директорів або зборів акціонерів);
- в) бізнес-план структурного підрозділу (для вищого керівництва фірми).

Можуть також складатися спеціальні (скорочені) бізнес-плани для певного кола заінтересованих осіб, а також бізнес-плани розвитку конкретного регіону для органів з бюджетними повноваженнями.

Конкретними цілями розробки бізнес-плану як багатофункціонального документа треба вважати такі:

- налагодження комунікацій між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та найманими працівниками;
- проектування системи управління започатковуваним бізнесом у конкретній сфері виробничої діяльності;
- своєчасне передбачення можливих перешкод і проблем на шляху до успіху власної справи;
- формування та розвиток управлінських якостей підприємця;
- можливість перевірки слушності власної підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації.

Обов'язковою передумовою розробки високоякісного бізнес-плану є формування конкретного інформаційного поля, тобто цілеспрямовано створюваної сукупності відомостей різного характеру для забезпечення інформаційних потреб підприємця (господарника) в процесі бізнес-планування. Для розробки бізнес-плану необхідна така інформація:

- маркетингова (конкуренти, споживачі, ціни, особливості просування на ринок);
- виробнича (технологія, устаткування, виробничі площі, сировина й матеріали, персонал);
- фінансова (дохідність і рентабельність, кредити, податки, страхування);
- загальноекономічна й галузева (економічна ситуація, законодавство, політичні та соціальні умови, тенденції розвитку галузі).

При цьому важливо забезпечити об'єктивність, актуальність, своєчасність, комунікативність і наочність інформації.

Можливі такі джерела отримання інформації для розробки бізнес-плану:

- власний досвід практичної діяльності у відповідній сфері бізнесу;
- безпосередні контакти з потенційними клієнтами, постачальниками, торговими агентами;
- статистична інформація про стан і тенденції розвитку галузі та конкретної бізнесової сфери, діяльність конкурентів;
- поточні аналітичні огляди економічної та ринкової ситуації;
- реклама, інформаційно-комерційні матеріали виставок (ярмарків), міжурядових угод, спеціалізованих науково-практичних конференцій (семінарів);
- вітчизняні та зарубіжні публікації з питань бізнесової (підприємницької) діяльності.

Загальна методологія розроблення бізнес-плану, як правило, охоплює три стадії: початкову, підготовчу та основну. *Початкова* стадія є обов'язковою, коли засновується цілком нове діло. На цій стадії розробляється концепція майбутнього бізнесу, в рамках якої здійснюється пошук підприємницької ідеї, вибір сфери діяльності та форми організації бізнесу, а також приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу. *На підготовчій стадії* формується інформаційне поле стосовно майбутнього бізнесу; виявляються сприятливі фактори та загрози з боку зовнішнього середовища; оцінюються сильні й слабкі сторони фірми; формулюються її місія та конкретні цілі; вибирається її стратегія; виявляються можливі стратегічні альтернативи. *На основній стадії* відбувається безпосереднє опрацювання конкретного бізнес-плану.

Вважається, що бюджетування дає змогу організаціям ідентифікувати потенційні проблеми для того, щоб розробити плани, які допоможуть уникнути цих проблем або систематично їх вирішувати.

Поняття «бюджет» на рівні суб'єктів господарювання пов'язане зі зростанням ролі оперативного планування та управлінського обліку.

За змістом бюджетування виступає технологією планування, обліку, здійснення контролю й аналізу фінансових і матеріальних потоків. Бюджетування, як елемент контролінгу, дає можливість координувати всі сторони діяльності підприємства, узгоджувати зусилля всіх підрозділів для досягнення кінцевого результату і, як наслідок, – підвищення ефективності діяльності і фінансової стійкості.

Система бюджетування на підприємстві дозволяє створити внутрішній механізм управління його ресурсами. На сьогодні бюджетування є звичною практикою для зарубіжних компаній, однак вітчизняні суб'єкти господарювання ще не усвідомили цінність бюджетів для успішної діяльності.

Цілі бюджетування за К. Друрі:

- планування щорічних операцій;
- координація діяльності відділів компанії і їх взаємодії;
- інформування, ознайомлення з планами співробітників, відповідальних за діяльність центрів відповідальності компанії;
- мотивація персоналу на досягнення цілей компанії;
- управління видами діяльності;
- оцінка ефективності менеджерів.

Завдання бюджетування:

- підвищення ефективності роботи організації за допомогою цільової орієнтації і координації всіх подій на підприємстві;
- виявлення ризиків і зниження їх рівня
- підвищення гнучкості і пристосованості до змін.

Головною метою бюджетування є забезпечення виробничо–комерційного процесу необхідними грошовими ресурсами. Для досягнення цієї мети потрібно виконати такі завдання:

- встановлення об'єктів бюджетування;
- розробка системи бюджетів операційних і фінансових;
- розрахунок відповідних показників бюджетів;
- обчислення необхідного обсягу грошових ресурсів, які забезпечують фінансову стабільність, платоспроможність і ліквідність балансу підприємства;
- розрахунок величини внутрішнього і зовнішнього фінансування і виявлення резервів їх додаткового залучення;
- прогноз доходів, витрат і капіталу організації.

Поточні й оперативні плани у формі бюджетів здатні стати дієвими інструментами обґрунтування господарських рішень та їх реалізації. Таким чином, науково обґрунтоване й професійне використання бюджетування на сьогодні здатне перетворитись на важливу конкурентну перевагу вітчизняних підприємств, яка допоможе їм забезпечувати ефективність виробничо–господарської діяльності та конкурентоспроможність на ринку.

### ***Питання для дискусії:***

1. Що таке бізнес-план? Яка його роль у плануванні підприємницької діяльності.
2. Які функції виконує бізнес-план в ринковій системі господарювання?
3. Які основні цілі розроблення бізнес-плану підприємницьких проектів?
4. Яка інформація необхідна підприємцю для розроблення бізнес-плану і що таке інформаційне поле бізнес-плану?
5. Які є основні джерела інформації для опрацювання бізнес-плану?
6. Дайте загальну характеристику процедури розроблення бізнес-плану.

7. У чому на Вашу думку відмінність понять «бюджет», «бюджетний процес», «бюджетування»?

2. Як реалізуються в системі бюджетування такі функції, як координація, організація, мотивація?

2. Як на Вашу думку, чи відрізнятимуться основні цілі та часові горизонти складання бюджетів на великому підприємстві і в приватній пекарні?

3. Чи будуть принципово відрізнятися бюджети, побудовані за центрами фінансової відповідальності і за бізнес-процесами?

### Практичні завдання та ситуації:

**Завдання 1.** Визначте, якими мають бути бізнес-плани підприємства для:

- малого новоствореного підприємства з виробництва продуктів харчування;
- торговельної фірми, що працює на ринку кілька років і має значний товарообіг;
- для представництва іноземної фінансово-інвестиційної компанії.

**Завдання 2.** Для кожної з наведених у Завданні 1. компанії розробіть перелік бюджетів, використовуючи кілька класифікаційних ознак бюджетів. Результати відобразіть у таблиці:

Типи і види бюджетів для різних підприємств

Підприємство	Метод розроблення бюджету	Класифікаційна ознака типу бюджету	Вид бюджету	Склад бюджету
Підприємство 1				
Підприємство 2				
Підприємство 3				

Література: [4, с. 6 – 16], [23, с. 15–35], [12, с. 9–31], [21, с. 3–29].

### Практичне заняття № 2 (1 год.)

#### **Тема: Підготовча стадія розроблення бізнес-плану**

*Мета: Ознайомлення з організацією роботи на підготовчій стадії розроблення бізнес-плану.*

#### **Питання для обговорення:**

1. Сутність процесу стратегічного планування на підготовчій стадії.
2. Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу.
3. Виявлення сильних і слабких сторін фірми.
4. Визначення місії фірми.
5. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.

#### **Методичні вказівки до теми:**

У ході вивчення теми зазначається, що під стратегією звичайно розуміють генеральну довгострокову програму дій фірми з визначенням пріоритетів і ресурсів для досягнення конкретних цілей власного бізнесу. Реальний процес розробки стратегії полягає у стратегічному плануванні.

Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану має послідовно передбачати:

- оцінку загального стану з допомогою проведення зовнішнього та внутрішнього аналізу, тобто виявлення сприятливих можливостей і загроз для бізнесу; його переваг і недоліків;

- визначення основних напрямків діяльності (місії) фірми;
- аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії;
- опрацювання плану дій для досягнення цілей.

Проведення зовнішнього аналізу має подвійну мету: з одного боку, визначити сприятливі можливості та загрози для бізнесу, а з іншого – ідентифікувати ключові фактори успіху. При цьому мають бути ретельно визначені не лише загальноекономічні (валовий внутрішній продукт, доходи населення, інфляція, оподаткування тощо), а й галузеві фактори з виокремленням технологій, постачальників, обсягів виробництва, споживачів, конкурентів тощо.

Задля оцінки конкурентної позиції власної фірми доцільно розраховувати так звану матрицю конкурентного профілю. Така матриця розраховується на основі виокремлення ключових факторів успіху у відповідній сфері бізнесу, надання кожному з них певного вагового коефіцієнта (сума таких коефіцієнтів має дорівнювати одиниці), визначення рейтингу кожного конкурента. Встановлення конкурентної позиції своєї фірми у порівнянні з головними конкурентами здійснюється на підставі загальної оцінки (в умовних одиницях) всієї сукупності ключових факторів успіху (якість і ціна товару, канали збуту, технічне обслуговування, реклама й стимулювання попиту). Загальна оцінка в умовних одиницях визначається множенням вагового коефіцієнта на встановлений рейтинг.

Оцінка сильних і слабких сторін здійснюється у процесі внутрішнього аналізу за функціональними видами діяльності й ресурсів, а саме:

- маркетинг,
- виробництво,
- персонал,
- дослідження і розробки,
- фінанси.

При цьому оцінними елементами маркетингу є:

- техніко–експлуатаційні й споживчі показники виробів;
- прогнозована ціна пропонованого на ринок товару;
- способи просування на ринок і місце реалізації товару.

Аналітична оцінка виробничого і трудового потенціалу фірми включає оцінку виробничо–технічної бази та персоналу за основними показниками їх формування, відповідності сучасним вимогам, рівня використання.

Для оцінки рівня досліджень і розробок використовуються показники: захищеність виробів патентами, наявність товарного знаку та ліцензій, наміри щодо освоєння нових технологій і видів продукції.

У процесі фінансового аналізу звичайно визначають: прибутковість, рівень поточних витрат і можливість скорочення окремих їх елементів, ліквідність активів та обігових коштів, можливість отримання кредиту тощо.

Завершальним етапом оцінки загального становища фірми є проведення так званого SWOT–аналізу. Сутність цього аналізу полягає в порівнянні сильних і слабких сторін фірми з потенційно сприятливими обставинами та загрозами для бізнесу. Такий порівняльний аналіз здійснюється з метою пошуку позитивної синергії (сильні сторони/сприятливі обставини) та подолання негативної синергії (слабкі сторони/зовнішні загрози).

До найважливіших елементів стратегічного планування належать визначення місії та формулювання цілей діяльності фірми.

Місія фірми характеризує головне її призначення з окресленням основних напрямків і видів діяльності та конкурентних переваг.

Мета діяльності фірми завжди пов'язується з кінцевим станом, якого фірма сподівається досягти в певному визначеному майбутньому. При цьому, як правило,



сформулюється не одна мета, а множинні цілі діяльності. Правильно сформульовані цілі фірми мають бути конкретними й кількісно вимірюваними; зорієнтованими в часі; реалістичними й досяжними; узгодженими й взаємозв'язаними; сформульованими письмово. Для їх формулювання використовується динаміка конкретних показників, побудованих на базі ринку, виробничої потужності, персоналу, прибутковості, продуктивності або ефективності.

Багатоваріантність стратегій зумовлює необхідність аналізу стратегічних альтернатив і вибору ліпшої з них. При цьому можна взяти за основу одну з типових стратегій:

- контролювання витрат,
- диференціації,
- фокусування.

Стратегія контролювання витрат базується на реалізації ідеї зменшення власних поточних витрат порівняно з витратами конкурентів. Існує кілька способів її побудови (збільшення обсягів виробництва, зменшення накладних витрат, застосування нових технологій та устаткування). Вона ефективно спрацьовує, коли споживачі чутливі до зміни цін на продукцію фірми, фірми–конкуренти продають на ринку такі самі товари, фірма може регулювати обсяги виробництва і продажу продукції.

Стратегія диференціації передбачає просування на ринок товарів, що є привабливішими за своїми властивостями (якістю, принциповою новизною, рівнем обслуговування клієнтів тощо) для споживачів порівняно з продукцією конкурентів. Імовірні ризики за вибору цієї стратегії можуть бути зумовлені недооцінкою споживачами унікальних властивостей продукту або його неконкурентоспроможністю через велике зростання продажної ціни.

Розробка стратегії фокусування спрямовується на: вибір одного чи кількох сегментів ринку, ідентифікацію потреб споживачів у визначеному сегменті та на пошуки досконаліших способів задоволення специфічних запитів споживачів. Це можна зробити з допомогою контролювання витрат або диференціації з використанням відповідно двох варіантів (фокусу витрат і фокусу диференціації).

### ***Питання для дискусії:***

1. В якій послідовності здійснюється процес стратегічного планування на підготовчій стадії розроблення бізнес–плану?
2. Охарактеризуйте основні етапи стратегії планування підприємницької діяльності.
3. Що таке аналіз ситуації на ринку та постановка цілей підприємства?
4. За допомогою яких інструментів здійснюється зовнішній та внутрішній аналіз?
5. Що таке зовнішній аналіз та як він здійснюється?
6. Що таке внутрішній аналіз та як він виявляє сильні і слабкі сторони підприємства?
7. У чому полягає сутність SWOT–аналізу та на які питання він дає відповіді?
8. Що таке місія підприємства та як здійснюється формування цілей її діяльності?
9. Назвіть типові стратегії за класифікацією М. Портера?
10. Які основні фактори враховуються при виборі стратегії?

### ***Практичні завдання та ситуації:***

**Завдання 1.** Перерахуйте, згрупувавши у дві колонки, фактори внутрішнього і зовнішнього впливу на діяльність підприємства.

#### Фактори впливу на діяльність підприємства

Зовнішні	Внутрішні
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

**Завдання 2.** У наведеній нижче таблиці подано показники оцінки конкурентного профілю підприємства «Креміль» у балах.

Критерії оцінки конкурентів	Підприємство «Креміль»	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Якість товару	4	5	4	3
Ціна товару	4	3	5	4
Канали збуту	5	4	4	4
Технічне обслуговування	3	4	3	3
Реклама та стимулювання попиту	3	4	3	3

Відобразіть графічно «методом еталону» многокутник конкурентоспроможності, або таблично напрями конкурентних переваг та недоліків підприємства відносно найближчих конкурентів.

Критерії оцінки конкурентів	Підприємство «Креміль»					Конкурент 1					Конкурент 2					Конкурент 3				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Якість товару																				
Ціна товару																				
Канали збуту																				
Технічне обслуговування																				
Реклама та стимулювання попиту																				

**Завдання 3.** Визначте значення показників конкурентного профілю підприємства у порівнянні з його трьома найближчими конкурентами за даними, наведеними у таблиці.

Матриця конкурентного профіля підприємства

Ключові фактори конкуренто-спроможності	Ваговий коефіцієнт	Підприємство		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Якість товару	0,3	4		4		3		5	
Ціна товару	0,2	5		4		3		5	
Ефективність системи збуту	0,1	4		5		4		4	
Якість обслуговування	0,2	4		3		5		3	
Ефективність рекламної кампанії	0,1	3		3		5		4	
Інші фактори	0,1	3		2		3		2	
Сумарне оціночне значення	1,0	–		–		–		–	

**Завдання 4.** У переліку факторів впливу на діяльність ресторану «Чарівний горщечок» виявіть його сильні (S) та слабкі сторони (W), можливості (O) та загрози (T) в його діяльності (сформуйте матрицю SWOT – аналізу):

Зміна запитів споживачів на оригінальну подачу страв.

Зміна в уподобаннях споживачів щодо здорового і якісного харчування.

Зниження купівельної спроможності потенційних клієнтів.

Зручне розташування у центрі міста.

Кваліфікований персонал.

Можливе загострення конкуренції з боку прямих конкурентів.

Можливе зростання цін на основну сировину

Налагоджені стосунки з постійними постачальниками якісної сировини.

Наявність місця для паркування автотранспорту.

Недостатньо розкручена торгова марка.

Обмежений бюджет маркетингу.

Передбачається запровадження нових форм обслуговування клієнтів: доставка страв до клієнта, їжа на винос тощо.

Смачна кухня за прийнятними цінами.

У перспективі запровадження Інтернет–маркетингу.

Широкий вибір страв, міжнародна кухня.

**Завдання 5.** На основі інформації, поданої нижче, ознайомтеся з місією компанії «Novasage». Визначте складові місії компанії, на кого орієнтована місія компанії і які складові стратегії підприємства можна виділити через місію.

Відома компанія «Novasage» піклується про здоров'я населення й спеціалізується на наданні послуг на контрактній основі з реабілітації у приватних санаторіях. Обороти компаній, що працюють на цьому ринку, складає десятки млрд дол. У 1994 р. оборот компанії становив 300 млн дол., а у 2020 році є наміри збільшити його вдвічі. Компанія сформулювала свою місію так:

«Компанія Novasage присвятила себе турботі про людей, майбутнє своїх клієнтів., освоєнню нових галузей у своїй сфері, досягненню досконалості, розвитку здібностей людини, зміні світу, у якому ми живемо.

Ми йдемо вперед з ентузіазмом, оптимізмом, терпінням, енергією і прихильністю до справи.

Ми об'єднали зусилля для поліпшення життя наших клієнтів, відновлюючи втрачені ними здатності й прищеплюючи їм нові звички.

Ми вселяємо впевненість у майбутньому нашим клієнтам і їхнім родинам. Ми відновлюємо надію, впевненість, самоповагу й бажання жити.

Ми використовуємо наш клінічний досвід, застосовуємо на благо пацієнтів сучасну техніку й наукові методи. Наші етичні й професійні норми вимагають докладання всіх зусиль для досягнення найкращих результатів.

Нашими клієнтами є національні й місцеві організації охорони здоров'я, що поділяють наші погляди. Вони вважають нас своїми партнерами з надання найкращих послуг у сфері охорони здоров'я. Наша репутація ґрунтується на швидкому реагуванні на потреби клієнтів, на високих стандартах та ефективній системі забезпечення якості. Наші відносини з клієнтами – відкриті й творчі.

Ми відстоюємо інтереси нашої професії і клієнтів, активно беремо участь у професійній, освітній і дослідницькій діяльності на національному, державному й місцевому рівнях.

Наш підхід до проблеми є гарантом виконання наших зобов'язань перед інвесторами, що дає змогу забезпечити надзвичайні економічні результати діяльності за рахунок постійного збільшення прибутку.

Нашим найбільш цінним капіталом є люди. Ми забезпечуємо кожному службовцю фірми професійне зростання й просування.

Ми пишаємося тим, що робимо, і віддані нашій компанії. Ми заохочуємо роботу в командах і створюємо сприятливу атмосферу для продуктивного співробітництва у всіх сферах.

Novasage – компанія, що об'єднує людей, які поділяють ці погляди».

Література: [4, с.17–38], [12, с. 32–40], [21, с. 48–71].

### **Практичне заняття № 3 (1 год.).**

*Тема: Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану*

*Мета: Засвоєння питань щодо структури, логіки розробки та оформлення бізнес-плану.*

#### **Питання для обговорення:**

1. Структура бізнес-плану.
2. Логіка розробки бізнес-плану.
3. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану.

#### **Методичні вказівки до теми:**

При розгляді теми слід усвідомити, що бізнес-план є універсальним інструментом планування, який дозволяє вирішувати різні за своїм характером завдання, що зумовлює його відмінності за змістом, структурою, обсягами і т. д.

Так, бізнес-план може розроблятися для підприємства загалом чи для окремих видів діяльності, стратегічних підрозділів, продуктів (послуг), технічних рішень; для започаткування бізнесу, його реорганізації або фінансового оздоровлення тощо.

Зміст, склад та структура бізнес-плану залежать від :

– цілей розробки бізнес-плану (започаткування бізнесу, новий вид діяльності, стратегічний підрозділ, новий продукт, технологічні інновації тощо);

– аудиторії, на яку він розрахований бізнес-план (банк, інвестор, партнер по бізнесу, персонал, керівництво);

– конкретно-функціональної спрямованості бізнесу, а саме: виду підприємницької діяльності (виробнича, комерційна, фінансова); галузі функціонування підприємства (науково-дослідні розробки, промисловість, сільське господарство, послуги, гуртова або роздрібна торгівля, будівництво, транспорт, посередницька діяльність);

– масштабів бізнесу та обсягів інвестицій, необхідних для його організації (великі, середні, малі);

– перспектив розвитку підприємства та реалізації підприємницького проєкта;

– найважливіші характеристики продукції підприємства (проста/складна; принципово нова/традиційна; виробничого/споживчого призначення) та стадії її життєвого циклу ;

– обраної стратегії підприємства (проникнення на ринок, розвитку (інтенсивне зростання, інтеграційний ріст, диверсифікаційний ріст, стабілізації (обмеженого зростання), скорочення; досягнення лідерства з мінімізації витрат на виробництво; пов'язаної з диференціацією продукції, або з фіксацією певного сегмента ринку і концентрацією зусиль на ньому);

– розмірів цільового ринку та рівня конкуренції на ньому (сегмент, темпи його зростання, цінова чутливість, бар'єри входу і виходу із сегмента, характер конкуренції, можливість появи нових конкурентів, наявність сегментів, які поки що не обслуговуються конкурентами);

– рівня деталізації планових розрахунків у часі і т. ін.

Бізнес-план, орієнтований на залучення інвестицій у виробничу діяльність, як правило, включає такі логічно взаємопов'язані розділи:

- резюме;
- дослідження ринку;
- виробничий план;
- оцінка ризиків;
- галузь, фірма та її продукція (послуги);
- маркетинг-план;
- організаційний план;
- фінансовий план.

Логіка розробки бізнес-плану охоплює певні етапи. Основними з них є такі:

- вибір продукції (послуг) на ринку;
- дослідження ринкового середовища майбутнього бізнесу;
- вибір місцезнаходження фірми;
- прогнозування обсягів продажу продукції (надання послуг);
- визначення виробничих параметрів діяльності фірми;
- розробка цінової та збутової політики стосовно нового продукту;
- обґрунтування вибору організаційних параметрів фірми;
- опис потенційних ризиків майбутнього бізнесу і пошук дій для їхньої мінімізації (нейтралізації);
- оцінка очікуваних прибутків і збитків;
- написання резюме (стислих висновків) із викладом основних положень бізнес-плану.

Основними вимогами до стилю написання бізнес-плану є такі:

- стислість, простота і зрозумілість, широке використання графіки;
- функціональність (викладення лише корисної для читачів інформації);
- легкість сприйняття і знаходження потрібної інформації, що досягається поділом бізнес-плану на розділи та параграфи;
- забезпечення конфіденційності інформації про фірму та її діяльність.

Існують певні традиційні правила технічного оформлення типового бізнес-плану.

Основні з них такі:

- ✓ наявність титульного аркуша (з позначенням на ньому повної назви фірми та засновників, їхньої адреси, телефонів тощо);
- ✓ наявність змісту бізнес-плану (перелік розділів і параграфів із наскрізною нумерацією сторінок);
- ✓ обов'язкове розміщення резюме (коротких висновків) перед основними розділами бізнес-плану (на його початку);
- ✓ наявність в кінці бізнес-плану додатків, що деталізують та уточнюють інформацію, подану в основних розділах;
- ✓ наявність приміток і посилань на джерела використаної інформації.

Резюме (1 – 2 сторінки тексту) включає найбільш важливі висновки з усього бізнес-плану і викладається так, щоб зацікавити читача у більш детальному вивченні цього плану. У резюме необхідно:

- дати короткий опис концепції та суті започаткованого бізнесу;
- розкрити можливості бізнесу і стратегію їх реалізації;
- охарактеризувати цільовий ринок (основні споживачі, особливості їх обслуговування; очікувані обсяги продажу і частка ринку фірми);
- визначити найсуттєвіші конкурентні переваги фірми, які мають місце або будуть створені внаслідок реалізації прийнятої стратегії;
- подати основні фінансові показники майбутньої діяльності фірми (прибутковість, термін досягнення беззбитковості, окупність інвестицій тощо);
- спрогнозувати загальну потребу в коштах з виокремленням власного та позичкового капіталу.

### ***Питання для дискусії:***

1. Які чинники впливають на формування структури бізнес-плану?
2. Що конкретно має включати в себе бізнес-план?
3. Яке значення резюме як одного з розділів бізнес-плану?
4. Які складові частини бізнес-плану є обов'язковими?
5. Дати характеристику найбільш поширеної структури бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність.
6. Назвіть основні розділи бізнес-плану. Охарактеризуйте їх.

7. На основі яких документів складають фінансовий план?
8. У чому полягає загальна логіка розроблення бізнес-плану?
9. Які основні правила оформлення бізнес-плану?
10. Вкажіть способи захисту конфіденційності бізнесплану.

### **Практичні завдання та ситуації:**

**Завдання 1.** Оцініть з позиції змісту запропонований варіант реального бізнес-плану, для цього:

1. Охарактеризуйте особливості бізнесу (проєкту) і те, яким чином це позначилося на його бізнес-плані (масштаби діяльності, аудиторію, на яку він призначений, форму господарювання, потребу в інвестиціях тощо).
2. Чи наявні всі необхідні елементи?
3. Чи достатньо повно на вашу думку представлені у бізнес-плані його найважливіші розділи?
4. Що слід було відобразити докладніше?
5. Яку інформацію доречно було б винести в додатки?
6. Чи виявили ви недоліки щодо стилю написання та форми представлення бізнес-плану?

**Завдання 2.** Здійсніть порівняльний аналіз двох подібних між собою бізнес-планів. Чи існують у них недоліки, які слід усунути? Якому бізнес-плану ви б надали перевагу? Чому? Обґрунтуйте свій вибір.

Література: [11, с. 35–38].

### **Практичне заняття № 4 (2 год.)**

**Тема:** *Галузь, фірма, продукт (послуги) та ринок.*

**Мета:** *Оволодіння організаційно-методичними основами розроблення розділу «Галузь, фірма та її продукція».*

#### **Питання для обговорення:**

1. Галузь, фірма та її продукція.
2. Дослідження ринку.
3. Критерії сегментації ринку.
4. Оцінка конкурентної позиції фірми на ринку.

#### **Методичні вказівки до теми:**

При висвітленні цієї теми слід з'ясувати, що розділ «Галузь, фірма та її продукція» опрацьовується для того, щоб переконати заінтересованих осіб у перспективності галузі, що в ній започатковується конкретний бізнес, та породити довіру до нього. У структурі цього підрозділу виокремлюються такі складові: а) сучасна ситуація і тенденції розвитку галузі; б) фірма, її продукти (послуги); в) патенти, товарні знаки та інші права власності на продукт (послуги); г) стратегія зростання фірми.

З метою стислого аналізу справ у галузі рекомендується:

- а) подати узагальнені відомості щодо поточного стану справ і тенденцій розвитку галузі;
- б) охарактеризувати продукти й ринки, що є новими для конкретної галузі;
- в) окреслити нові чинники, що здатні в перспективі впливати на розвиток галузі.

Крім того, важливим є розкриття концепції «поведінки» фірми в галузі, тобто:

- 1) загальна характеристика фірми (стратегічні й тактичні цілі, види діяльності, стадія розвитку бізнесу, географія діяльності);

2) опис продукту фірми (техніко–експлуатаційні та споживчі параметри, привабливість для покупця, ступінь готовності до виходу на ринок). Зрештою, характеризуючи продукцію фірми, доцільно привернути увагу заінтересованих осіб до наявності патентів (авторських свідоцтв), «ноу–хау», товарних знаків, комерційних таємниць, ексклюзивних прав на продаж товарів тощо.

Особливо важливим для потенційних інвесторів є обґрунтування стратегії зростання (перспектив розвитку) фірми. У цьому обґрунтуванні виокремлюються: а) вдосконалення (модернізація) продукції фірми в майбутньому; б) перспективне розширення обсягів виробництва й продажу продукції фірми.

До найскладніших і найважливіших підрозділів бізнес–плану належить підрозділ «Дослідження ринку». До його складу входять:

- загальна характеристика ринку продукції фірми;
- цільовий ринок фірми;
- місцезнаходження фірми;
- оцінка впливу зовнішніх факторів.

Загальними параметрами досліджуваного ринку є:

- потенціал (очікувані сукупні обсяги продажу певного товару за конкретний період на тій чи тій території);
- тенденції розвитку (динаміка місткості) під впливом зовнішніх чинників;
- основні способи задоволення попиту споживачів певної продукції і джерела конкуренції.

Під сегментацією ринку, як правило, розуміють розподіл споживачів (покупців) на певні групи. Кожний сегмент ринку має відповідати певним вимогам: а) відображувати специфічні потреби конкретної групи споживачів; б) співвідноситися з купівельною спроможністю покупців та бути однорідним за іншими ознаками (потребами, пріоритетами, звичками тощо); в) становити практичний інтерес для бізнесу, що започатковується.

Залежно від типу товару (індивідуального або виробничого споживання) сегментація ринку може здійснюватися за такими ознаками, зокрема: у першому випадку – географічними, демографічними, соціально–економічними, культурними; у другому – типом та організаційно–правовою формою підприємства, рівнем ділової активності, обсягом мінімальної партії поставки товарів, мотивацією рішення клієнтів про закупівлю товарів на ринку.

Задля визначення цільового ринку фірми попередньо роблять порівняльну оцінку привабливості кожного з виокремлених сегментів ринку. Така оцінка може здійснюватися за такими напрямками:

- 1) відповідність цілей фірми можливостям конкретного сегмента ринку;
- 2) сильні і слабкі сторони фірми стосовно даного сегмента ринку;
- 3) кошти, необхідні для розробки продукту та його реклами;
- 4) сильні й слабкі сторони конкурентів та їхня позиція на ринку;
- 5) динаміка попиту;
- 6) можливості захоплення певної частки ринку.

Ідентифікація цільового ринку є необхідною передумовою для правильного вибору місцезнаходження фірми. Тому обґрунтування місця локалізації фірми є обов'язковим елементом будь-якого бізнес–плану, насамперед стосовно бізнесу у сфері обслуговування населення. З урахуванням особливостей цільового ринку бізнесу, що започатковується, вибір місця для фірми здійснюється за традиційною схемою. Він охоплює кілька етапів, коли послідовно вибирають:

1) регіон країни (на основі аналізу демографічної ситуації, економічного потенціалу, купівельної спроможності споживачів);

2) область у регіоні (з урахуванням наближення до споживачів і постачальників сировини й ресурсів, наявності сировинних ресурсів, наявності трудових ресурсів і рівня оплати праці, сприяння ділового клімату розвитку даного бізнесу);

3) населений пункт в області (виходячи з оцінки місцевої конкурентної ситуації, транспортних комунікацій і рівня забезпечення комунальними послугами);

4) конкретні вимоги щодо облаштування фірми (можливі витрати на оренду, купівлю й ремонт наявних приміщень, на нове будівництво, вартість комунальних послуг, земельний податок тощо). Для цього використовують спеціальну матрицю вибору місця, яка враховує основні фактори розміщення та їх рейтингову оцінку.

У процесі оцінки впливу зовнішніх факторів стисло визначають:

- а) ступінь конкуренції у сфері бізнесу, що започатковується;
- б) потенційно можливі (майбутні) джерела конкуренції;
- в) інші фактори зовнішнього впливу (наприклад, необхідність отримання ліцензії для певного виду підприємницької діяльності).

Порівняльний аналіз ринкових стратегій конкурентів рекомендується проводити за певною процедурою, що враховує привабливі оцінні показники продукту (якість, низькі ціни, широкий асортимент, післяпродажне обслуговування, продаж у кредит тощо). Такий порівняльний аналіз дає змогу чіткіше визначити сильні й слабкі сторони конкурентів; визначити власний спосіб побудови конкурентоспроможної ринкової стратегії.

### **Питання для дискусії:**

1. Дайте загальну характеристику підрозділів розділу бізнес-плану «Галузь, підприємство та його продукція».
2. Які питання висвітлюються у розділі «Галузь, підприємство та його продукція»?
3. Які джерела використовуються для дослідження ринку обраної галузі виробництва?
4. На які питання необхідно знайти відповідь при дослідженні ринку?
5. Що таке сегментація ринку та за якими ознаками її здійснюють?
6. З чого починається розробка нового товару і які рівні проходить?
7. Які типи конкурентних переваг може використовувати підприємець?
8. Як дослідити попит населення на продукцію?
9. За якими показниками потрібно розглядати конкурентоспроможність власного підприємства?
10. Що таке місткість ринку і як вона поділяється за ступенем насиченості?

### **Практичні завдання та ситуації:**

**Завдання 1.** Вивчення бізнесу підприємства «Карамелька» показало, що воно конкурує у 9 секторах, які визначено за видами продукції і ринками збуту (таблиця). Визначте стратегічну позицію кожного сектору бізнесу підприємства на основі матриці Бостонської консультаційної групи. Сформулюйте висновки щодо стратегічного вибору найбільш перспективних секторів бізнесу підприємства.

Характеристика секторів бізнесу підприємства «Карамелька»

№	Сектор бізнесу	Річні темпи росту ринку продукції, %	Відносна частка підприємства на відповідному ринку
1	Карамель (Україна)	0,6	1,25
2	Карамель(експорт)	2,0	0,92
3	Печиво( Україна)	2,0	0,25
4	Печиво(експорт)	5,0	2,45
5	Цукерки шоколадні з наповнювачем	8,0	0,81
6	Чорний шоколад (Україна)	13,0	2,4
7	Чорний шоколад (експорт)	14,0	0,55
8	Молочний шоколад (Україна)	15,0	2,6
9	Молочний шоколад (експорт)	18,0	0,5



Модель BCG для стратегічних секторів продукції підприємства «Карамелька»

		Частка ринку	
		Висока	Низька
Темпи зростання обсягів продажу	Високі	Зірки ? ?	Важкі діти ? ?
	Низькі	Дійні корови ? ?	Собаки ? ?

Література: [4, с.50-71], [12, с.52-59], [21, с. 72-97].

**Практичне заняття № 5 (2 год.).**

**Тема:** Маркетинговий план як складова бізнес-плану підприємства

**Мета:** Засвоєння питань розроблення маркетингового плану розвитку підприємства.

**Питання для обговорення:**

1. Завдання розділу «Маркетинговий план», логіка його розробки.
2. Стратегія маркетингу.
3. Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу.
4. Прогнозування обсягів продажів.

**Методичні вказівки до теми:**

Головна мета маркетинг-плану полягає в роз'ясненні заінтересованим 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 з кількісним їх визначенням, урахування особливості цільового ринку, специфіку продукції та умови 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 й 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 з ціни, витрат на рекламу тощо.

У цілому логіка (послідовність) розробки 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 стосовно:

- 1) вибору цільового ринку фірми, номенклатури та асортименту її продукції;
- 2) визначення системи збуту й реалізації продукції фірми;
- 3) формування політики ціноутворення і підтримки продукції фірми;

4) виокремлення вибраних способів організації рекламної кампанії фірми. При цьому загальна маркетингова стратегія фірми має передбачати: по-перше, обґрунтування конкретного типу маркетингового підходу фірми; по-друге, опис економічних переваг продукції фірми порівняно з іншими продуцентами. Крім цього, основу розробки стратегії маркетингу завжди становить вибір цільового ринку, а в межах цієї основи застосовуються 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 і принципів побудови служби збуту (за географічною ознакою чи за видами товарів);
- розробку системи підготовки, добору і стимулювання працівників служби збуту фірми.

Остаточне рішення щодо вибору каналу товаропросування і збуту фірма приймає з урахуванням кількох реальних факторів. Канал нульового рівня фірма вибирає за наявності покупців великих партій продукції фірми або великої заінтересованості 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 залежатиме від особливостей продукції фірми (товари широкого вжитку, засоби виробництва тощо).

Політика ціноутворення фірми здійснюється поетапно. Основні етапи такі:

- ідентифікація ситуації, тобто визначення конкретних причин необхідності прийняття рішення щодо рівня ринкової ціни (проектування нової продукції; вихід з 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 з 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 (встановлення занижених цін на нові види продукції, з якими фірма виходить на нові сегменти ринку);
- стратегія «зняття вершків» (встановлення завищених цін на нові види продукції з унікальними властивостями, які захищено патентами та іншими правами власності);

- стратегія цінових ліній, або параметричного ціноутворення (встановлення цін на ті види продукції, які відрізняються від наявних на ринку за рівнем окремих техніко-експлуатаційних параметрів);
- стратегія преміальних цін, або знижок з цін (знижка за оплату готівкою; сезонна знижка; знижка із сукупного обороту; знижка з ціни одиниці продукції, що її знімають з виробництва);
- стратегія «опортуністичного ціноутворення» (встановлення відносно високих цін на товари, кількість яких недостатня в даний 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 й варіантні прогнози (консервативний, найімовірніший, оптимістичний) і порівняти їх з динамікою обсягів продажу основних конкурентів на ринку.

#### ***Питання для дискусії:***

1. На які питання необхідно знайти відповідь при дослідженні ринку?
2. Що таке сегментація ринку та за якими ознаками вона здійснюється?
3. Яка мета та послідовність опрацювання маркетингового плану?
4. Яка послідовність відображення у бізнес-плані стратегії збуту та реалізації продукції (послуг) підприємства?
5. Як відображаються у бізнес-плані питання політики ціноутворення?
6. Яке відображення знаходять у бізнес-плані питання рекламної кампанії?
7. Як здійснюється прогнозування обсягів продажу продукції (надання послуг)?
8. Які існують можливі концепції для виявлення стратегії маркетингу?
9. Які головні завдання вирішуються на етапі встановлення остаточних розмірів цін?
10. Що в стратегії маркетингу передбачає етап розроблення політики просування товару?

#### ***Практичні завдання та ситуації:***

**Завдання 1.** Проведений кореляційний аналіз впливу факторів на обсяг реалізації швейних виробів призвів до побудови такої регресійної моделі:

$$Y = 12.42 + 0.98 x_1 + 1.76 x_2;$$

де: Y - обсяг реалізації швейної продукції підприємства;

$x_1$  - рівень доходів на душу населення;

$x_2$  - відсоток доходів, які використовуються на придбання непродовольчих товарів. Відомо, що в звітному періоді відсоток доходів населення, які використовуються на продовольчі товари в середньому дорівнює 60 %, а їх рівень на душу населення в середньому складає 360 грн. Обсяг реалізації продукції підприємства в цьому періоді становить 470,82 тис. грн.

Дайте економічну інтерпретацію параметрів моделі та з її допомогою оцініть очікуваний обсяг реалізації швейної продукції підприємства на наступний період, коли відомо, що доходи населення повинні знизитися на 10 %, а їх частка, що спрямовується на придбання продовольчих товарів зростає на 5%.

**Завдання 2.** На основі інформації, поданої нижче, визначте вектор рекомендованої

стратегії підприємства «Омега».

Критерії	Оцінка, балів	К важливості	Зважена оцінка
1. Рентабельність вкладеного капіталу	9	0,4	
2. Стабільність отримання прибутку	9	0,3	
3. Ліквідність	8	0,3	
<i>Фінансова сила підприємства (ФС)</i>			
1. Частка підприємства на ринку	1	0,4	
2. Можливість значного впливу на рівень цін і витрат	2	0,3	
3. Рентабельність продажу	6	0,3	
<i>Конкурентоспроможність підприємства (КС)</i>			
1. Характер конкуренції	7	0,4	
2. Стадія життєвого циклу галузі	6	0,3	
3. Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	6	0,3	
<i>Привабливість сектору галузі (ПС)</i>			
1. Тривалість життєвого циклу галузі	5	0,4	
2. Рівень інновативності галузі	2	0,4	
3. Маркетингові та рекламні можливості	3	0,2	
<i>Стабільність галузі (СГ)</i>			

Кожному критерію присвоюється оцінка за десятибальною шкалою від 1 до 10 і відповідна вага – сума ваг дорівнює 1.

Література: [4, с.72-86], [12, с.59-64], [21, с. 98-130].

### Практичне заняття № 6 (2 год.)

#### Тема: Виробничий план

*Мета: Засвоєння питань розроблення розділу бізнес-плану щодо виробничої діяльності.*

#### Питання для обговорення:

1. Цілі та завдання виробничого плану.
2. Структура виробничого плану; технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу, виробнича програма підприємства.
3. Формування матеріально-технічної бази.
4. Нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану.

#### Методичні вказівки до теми:

Головне завдання Виробничого плану як розділу бізнес-плану фірми виробничого спрямування полягає в тому, щоб переконати заінтересованих 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.

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

Блоки виробничого плану:

1. Основні виробничі операції.
2. Машина та устаткування.

3. Сировина, матеріали і комплектуючі вироби.
4. Виробничі та невиробничі приміщення.
5. Вплив зовнішніх факторів.

У підрозділі «Основні виробничі операції» варто навести схему виробничих потоків, яка дає можливість зрозуміти:

- 1) звідки фірма отримує сировину, матеріали й комплектуючі вироби;
- 2) в якій технологічній послідовності виготовляється продукція;
- 3) куди й кому готову продукцію фірма буде поставляти (продавати).

Крім того, у цьому розділі (за потреби) визначають види операцій, що їх виконуватимуть субпідрядники, і дають характеристику кожному з них з додатком копій укладених з ними контрактів або підписаних протоколів про наміри.

Підрозділ «Машини та устаткування» складається:

- 1) з повного списку машин та устаткування, потрібного для здійснення технологічного процесу;
- 2) розрахунків витрат, пов'язаних з придбанням або орендою (лізингом) технологічного обладнання;
- 3) інформації щодо строків служби та амортизаційних відрахувань.

У разі потреби надають характеристику основних техніко-експлуатаційних показників устаткування.

У підрозділі «Сировина, матеріали й комплектуючі вироби» наводять відомості щодо:

- а) усіх видів матеріальних ресурсів, котрі будуть використані у виробничому процесі;
- б) конкретних постачальників сировини й матеріалів;
- в) закупівельних цін на всі види матеріальних ресурсів;
- г) фінансових та інших умов постачання цих ресурсів фірмі;
- д) обсягів потрібних запасів сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, а також відомості щодо особливих умов їх зберігання.

Підрозділ «Виробничі й невиробничі приміщення», як правило, включає інформацію про потреби фірми в конкретних виробничих і невиробничих приміщеннях (включаючи адміністративні, складські, підсобні). Причому приміщення характеризуються щодо їх розмірів, територіального розміщення, забезпечення майданчиками для навантажувально-розвантажувальних робіт, транспортними засобами тощо.

Насамкінець у виробничому плані обов'язково визначається 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 в країні;
- 2) імовірність появи нових технологій виготовлення окремих видів продукції;
- 3) юридичні обмеження стосовно виробничих процесів (санітарно-екологічні норми, вимоги до утилізації відходів виробництва, безпеки праці тощо).

#### ***Питання для дискусії:***

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

**Практичні завдання та ситуації:**

**Завдання 1.** Дано таку інформацію щодо продукції підприємства: ціна за одиницю - 39 грн., змінні витрати на одиницю – 24 грн. постійні витрати на рік – 222 750 грн. Необхідно визначити: а) маржинальний дохід на одиницю; б) беззбитковий обсяг продажу; в) зону безпеки підприємства; г) обсяг продажу, необхідний для отримання операційного прибутку в сумі 148 500 грн.

**Завдання 2.** Складіть прогнозний бюджет продажу підприємства на рік, якщо відомо:

**Бюджет продажу підприємства на поточний рік**

Показник	Квартал				Усього за рік
	I	II	III	IV	
1. Обсяг продажу, од.:					
Продукція 1	9 000	8 600	7 600	10 400	
Продукція 2	6 800	5 600	3 600	4 000	
2. Ціна за одиницю, грн					
Продукція 1	10,00	10,50	12,50	12,50	
Продукція 2	5,50	5,50	5,90	5,90	
3. Виручка від реалізації, грн					
Продукція 1					
Продукція 2					

**Завдання 3.** Складіть бюджет закупівлі сировини і бюджет виробництва на перший квартал поточного року за наведеною нижче інформацією про бюджет продажу компанії на перше півріччя поточного року:

Місяць	Обсяг продажу, одиниць
Січень	9 600
Лютий	16 000
Березень	24 000
Квітень	14 400
Травень	11 200
Червень	10 400

Запаси готової продукції плануються в розмірі 30 % обсягу продажу наступного періоду. На 1 січня 2019 року на складі було 1 800 одиниць готової продукції. Для виробництва одиниці продукції необхідно 8 кг сировини, запас якої підтримується в обсязі 20 % виробничої потреби в наступному місяці.

**Завдання 4.** Складіть бюджет витрат праці робітників та бюджет виробничих накладних витрат підприємства на II квартал, якщо відомо, що: бюджет виробництва компанії містить такі дані, одиниць:

Квітень	1 660
Травень	1 260
Червень	1 280.

Виготовлення одиниці продукції потребує 6 годин праці робітника. Нижче наведені змінні виробничі накладні витрати з розрахунку на одну годину праці, грн:

Непрямі матеріали	0,40
Непряма зарплата	1,20
Додаткові виплати	1,80
Податки на зарплату	0,60
Інші	1,0.

Постійні річні витрати в сумі 357 000 грн розподіляються рівномірно на кожен місяць.

**Завдання 5.** Заповніть пропущені дані у частково заповнених бюджетах закупівлі основних матеріалів і виробництва на перший квартал.

**Бюджети закупівлі матеріалів і обсягу виробництва**

Показники	Січень	Лютий	Березень	Разом
<b>Закупівля основних матеріалів</b>				
Виробництво	?	?	?	?
Запас матеріалів на кінець періоду	?	?	?	8 928
Запас матеріалів на початок періоду	9 792	10 944	11 712	?
Необхідний обсяг закупки	33 792	37 248	36 256	?
<b>Бюджет виробництва</b>				
Бюджетний обсяг продажу	?	?	?	?
Запас готової продукції на кінець періоду	?	?	?	5 760
Запас готової продукції на початок періоду	6 400	7 040	8 320	?
Бюджетний обсяг виробництва	?	?	?	?

Література: [4, с.87-110], [23, с. 39-70], [12, с.65-75], [21, с. 131-155].

**Практичне заняття № 7 (1 год.).**

**Тема: Організаційний план**

*Мета: Засвоєння порядку розроблення організаційного плану.*

**Питання для обговорення:**

1. Основні цілі та завдання організаційного плану.
2. Структура організаційного плану.
3. Вибір організаційної структури та визначення потреби в управлінському персоналі.
4. Календарне планування реалізації підприємницького проекту.

**Методичні вказівки до теми:**

Цілі розробки організаційного плану зводяться до такого:

- а) переконати потенційних інвесторів і кредиторів у правильності вибору організаційно-правової форми бізнесу;
- б) охарактеризувати команду провідних менеджерів фірми;
- в) довести спроможність підприємця, команди його менеджерів та іншого персоналу фірми реалізувати бізнес-план.

Організаційний план складається з таких підрозділів:

- а) організаційна форма бізнесу;
- б) потреба фірми в персоналі;
- в) власники, менеджери й зовнішні консультанти фірми;
- г) організаційна схема управління фірмою;
- д) кадрова політика і стратегія.

Основними й визначальними принципами вибору форми організації бізнесу є:

- матеріальна відповідальність підприємця і готовність до економічного ризику;
- система й рівень оподаткування залежно від форми організації бізнесу;
- співвідношення стартового капіталу і власних коштів підприємця;

- оперативність управління бізнесом;
- урахування ймовірності банкрутства й ліквідації фірми.

Характеристика потреби бізнесу в персоналі має ґрунтуватися на чітко сформульованих функціях, визначених видах діяльності й конкретних завданнях, що забезпечується побудовою «дерева цілей» і складанням штатного розпису. При цьому визначення потреби фірми в персоналі здійснюється за конкретними категоріями (керівники, менеджери, службовці, робітники) із зазначенням для кожної з них ділових якостей (кваліфікації, досвіду роботи), необхідної чисельності, вартості, джерел покриття потреби.

У підрозділі «Власники бізнесу, команда менеджерів і зовнішні консультанти» подається детальна характеристика підприємців-засновників, активних інвесторів, провідних менеджерів, експертів і консультантів (рівень кваліфікації і професійні досягнення кожного з керівних працівників; біографічна довідка зі вказівкою на кваліфікацію, досвід роботи і практичні досягнення кандидата на певну посаду; характеристики-рекомендації, перелік досягнень на попередній роботі, державні нагороди тощо).

Опрацювання організаційної схеми управління фірмою, що започатковує нову бізнесову діяльність, здійснюють поетапно:

1) формують перелік основних функцій підприємництва (будь-якого виду діяльності); виробничих і функціональних підрозділів фірми (цехів, відділів, служб);

2) розробляють матрицю типу «функції – організаційні одиниці», дотримуючись певних правил: повне розподілення функцій між підрозділами (особами); моновідповідальність за здійснення певних функцій; оптимальний діапазон контрольних функцій керівника (5 – 6 підрозділів);

3) графічно виконують рекомендовану організаційну схему управління фірмою з виокремленням ієрархії організаційних одиниць і зв'язків між ними.

Підрозділ «Кадрова політика та стратегія» стисло характеризує філософію фірми щодо кадрових питань. Зокрема в ньому мають бути висвітлені: строки комплектування штатів, процедура добору персоналу; мотивація та оплата праці.

### ***Питання для дискусії:***

1. Для чого розробляється організаційний план та яка послідовність етапів його опрацювання?
2. Які джерела коштів доцільно обирати при створенні нового підприємства? Чому?
3. Охарактеризуйте основні організаційно-правові форми ведення бізнесу.
4. Які основні чинники впливають на вибір організаційно-правової форми бізнесу?
5. Назвати основні принципи визначення потреб підприємства у персоналі.
6. Які основні методи розрахунків чисельності персоналу застосовують при розробці організаційного плану?
7. Яка інформація про власників та ключових менеджерів повинна бути відображена в організаційному плані?
8. Які існують організаційні структури управління?
9. Дайте характеристику питань, які розглядаються в підрозділі організаційного плану «Кадрова політика та стратегія».
10. Які складові планового фонду оплати праці?

### ***Практичні завдання та ситуації:***

**Завдання 1.** Визначте загальну суму капітальних витрат у гривнях і в доларах (за курсом 30 грн. за 1 доллар) і складіть план-графік (тривалість і послідовність дій) з організації підприємства з виробництва, ремонту і продажу комп'ютерної техніки, яку передбачається реалізувати протягом 6 місяців, якщо для цього необхідно здійснити такі роботи, які потребують відповідного фінансування:

- укладання договорів на поставку деталей, запчастин, комплектуючих (25 200 грн.),
- укладання договору на оренду приміщення - 50 000 грн.



- купівля комплектуючих – 82 200 грн.;
- проведення рекламних заходів – 4 920 грн.;
- навчання персоналу – 7 200 грн.;
- доставлення, встановлення та налагодження ремонтної лінії – 9 000 грн.,
- купівля додаткового обладнання – 18 000 дол.;
- купівля збиральної лінії – 40 000 дол.;
- купівля офісних меблів – 11 100 грн..

**Завдання 2.** За даними *Завдання 1* оберіть організаційно-правову форму ведення бізнесу, беручи до уваги відмінності в оподаткуванні. Складіть графік роботи підприємства. Розрахуйте потребу в персоналі та побудуйте оргструктуру управління, враховуючи, що для роботи підприємства будуть забезпечувати 12 майстрів, 2 старші майстри, завідувач виробництвом (інженер-технолог), комірник, охорона (3 особи), прибиральниця, різноробочий, водій, бухгалтер, менеджер з постачання і збуту, директор.

Література: [4, с.111-123], [21, с. 156-173], [12, с. 65-75].

## **Практичне заняття № 8 (1 год.).**

### **Тема: Оцінка ризиків**

*Мета: Оволодіння теоретико-методологічними аспектами оцінювання ризиків та заходів щодо їх уникнення.*

#### **Питання для обговорення:**

1. Сутність та види підприємницького ризику.
2. Структура та цілі розробки розділу «Оцінка ризиків».
3. Методика оцінки впливу ризиків та напрями їх мінімізації.

#### **Методичні вказівки до теми:**

Будь-яка бізнесова діяльність об'єктивно зв'язана з ризиком, тобто ймовірною загрозою втрати підприємцем власних ресурсів, зменшення чи втрати очікуваного прибутку, появи додаткових (непередбачених) витрат внаслідок дії певної сукупності чинників. Найчастіше ризики спричиняють:

- несприятливі тенденції у бізнесовому середовищі;
- техніко-технологічні нововведення, що зумовлюють надто швидке техніко-економічне старіння продукту бізнесу;
- конкуренція у сфері однотипного бізнесу;
- нерівномірність обсягів продажу і грошових потоків;
- непрогнозоване перевищення виробничих витрат;
- труднощі з одержанням кредитів і матеріальних ресурсів;
- недостатня компетенція персоналу фірми.

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

- неправильним вибором місії і цілей підприємництва;
- недостатніми інвестиціями;
- недотриманням запланованих строків реалізації підприємницької ідеї;
- хибними чи недостатніми маркетинговими дослідженнями;
- недосконалою системою взаємодії з партнерами по бізнесу;
- непередбаченими витратами;
- недостатнім забезпеченням прав власності на конкретні вироби;

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

Концепція управління ризиками має охоплювати:

- оцінку ступеня 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 оцінки ймовірних ризиків має ґрунтуватися на:

- виявленні різноспрямованих чинників, що збільшують (зменшують) негативний вплив певного виду ризику на бізнесову діяльність;
- оцінці конкретного виду ризику стосовно ліквідності підприємницького проекту і визначенні доцільності його інвестування;
- встановленні допустимого рівня можливого ризику;
- здійсненні конкретних заходів для зниження ризику в бізнесовій діяльності.

Можливе використання кількох методів кількісної оцінки ступеня ризику, а саме:

- статистичного методу, коли ступінь ризику визначається розрахунком середньоквадратичних відхилень від очікуваних показників;
- методу доцільності витрат, що базується на ідентифікації зон ризику з урахуванням різного ступеня ризику окремих елементів витрат;
- методу експертних оцінок, що уможливує використання бальних оцінок імовірності конкретного ризику та його впливу на ефективність діяльності фірми;
- аналітичного методу (методу аналізу чутливості), реалізація якого здійснюється поетапно:

- 1) визначають ключові параметри підприємницької діяльності;
- 2) з'ясовують чинники, що впливатимуть на досягнення результатів і ступінь 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 ціна ризику може обчислюватися як різниця між очікуваним (без урахування ризику) прибутком від конкретного підприємницького проекту і прибутком з імовірним ризиком. При цьому величину прибутку розраховують як різницю між ціною товару і визначеною собівартістю (валовими витратами) його виготовлення.

Так звані альтернативні плани складаються з метою своєчасного реагування на можливі негативні наслідки ризикової ситуації. Безпосередня процедура розробки цих планів охоплює такі етапи:

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

При цьому визначають так звані критичні точки, досягнення яких свідчить про несприятливий розвиток подій і необхідність використати альтернативні плани.

Розрізняють зовнішні й внутрішні способи зменшення (нейтралізації) ризиків.

У практиці господарювання найпоширенішими зовнішніми способами вважають:

- хеджування (захист від утрат) укладенням довгострокової угоди на поставку продукції за обумовленою ціною;
- страхування, що здійснюється придбанням страхових полісів або укладенням 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 використовується в процесі розробки бізнес-планів);
- диверсифікація (розподіл між різними проектами) і лімітування (встановлення верхньої межі інвестування в певний проект) інвестиційних ресурсів;
- самострахування (утворення спеціалізованого резервного фонду і покриття збитків за рахунок власних обігових коштів).

### **Практичні завдання та ситуації:**

**Завдання 1.** Підприємство має 3 альтернативи інвестування своїх коштів. При реалізації кожної з альтернатив можливе виникнення двох ситуацій: високий рівень імовірності одержання результатів; низький рівень імовірності одержання результатів. Ймовірності виникнення зазначених ситуацій складають відповідно 0,4 і 0,6. Розраховані ефекти від реалізації кожної альтернативи наведені в таблиці. Якій з альтернатив інвестування коштів слід віддати перевагу?

*Таблиця 1.(тис. грн.)*

Альтернативи інвестування коштів	Можливий рівень ймовірності	
	низька (p = 0,4)	висока (p = 0,6)
1) виробництво товарів для відпочинку	-14 000	40 000
2) енергетична компанія	120 000	-13 000
3) виробництво продуктів харчування	50 000	35 000

**Завдання 2.** Приватний підприємець має можливість придбати і встановити на підприємстві нове устаткування трьох видів, у результаті роботи якого буде одержано певні значення прибутку, які наведено диференційовано за умови сприятливого ринку (оптимістичне значення) і несприятливого (песимістичне). Його альтернативи показано у таблиці 2.1 Обґрунтуйте вибір, якщо підприємець завжди готовий приймати надто оптимістичні рішення. Визначте:

- 1) до якого типу ситуацій належить прийняття рішень відповідно до умови задачі;
- 2) який критерій рішення підприємець буде використовувати;
- 3) який з варіантів є кращим.

*Таблиця 2.*

Устаткування	Очікуваний прибуток, сприятливий ринок, тис. грн	Очікуваний прибуток, несприятливий ринок, тис. грн
А	200 000	50 000
Б	150 000	100 000
В	75 000	70 000

**Завдання 3.** Підприємство розглядає можливість виробництва і маркетингу шин для автомобілів. Розглядаються такі альтернативи:

1. Будувати великий завод, що у випадку сприятливого ринку буде давати прибуток обсягом 200 тис. грн., якщо ринок несприятливий, то чисті втрати становитимуть 160 тис. грн.;
2. Будувати малий завод, що у випадку сприятливого ринку принесе 100 тис. грн., а якщо ринок несприятливий, - збиток становитиме 30 тис. грн.;
3. Нічого не робити. У цьому випадку підприємство не отримає прибутку, але і не понесе втрат.

На основі поданих альтернатив необхідно визначити, яке із запропонованих рішень буде прийнятним для підприємства. Стан рішення за кожною альтернативою відображено у таблиці 3.

Таблиця 3.

Альтернатива	Стан рішення	
	Сприятливий ринок, прибутки, тис. грн.	Несприятливий ринок, збитки, тис. грн.
Будувати великий завод	200	160
Будувати малий завод	100	30
Нічого не робити	0	0

**Завдання 4.** За даними, що наведені нижче, обґрунтуйте вибір одного з двох альтернативних проєктів А і Б, якщо відомо:

Проєкт А		Проєкт Б	
Очікувана прибутковість, %	Ймовірність	Очікувана прибутковість, %	Ймовірність
5	1	-5	0,1
		5	0,1
		10	0,6
		15	0,2

Література: [4, с. 124-140], [21, с.75-88], [12, с.204 - 224].

### Практичне заняття № 9 (2 год.).

#### Тема: Фінансовий план

*Мета: Засвоєння сутності та методики розроблення фінансового плану розвитку бізнесу/проєкта.*

#### Питання для обговорення

1. Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану.
2. Розроблення плану доходів і витрат.
3. Прогнозування грошового потоку.
4. Плановий баланс.
3. Очікувані значення фінансових коефіцієнтів.

#### Методичні вказівки до теми:

При цієї розгляді теми слід мати на увазі, що головною метою фінансового плану є узагальнення у вартісній формі результатів розробки всіх попередніх розділів бізнес-плану, обґрунтування доцільності реалізації пропонованого бізнесового проєкту. Економічні розрахунки, що містяться у фінансовому плані, уможливають вичерпну відповідь на такі запитання потенційних інвесторів і кредиторів:

- 1) звідки фірма отримуватиме кошти і на що останні буде витрачено;
- 2) яким буде фінансовий стан фірми наприкінці кожного прогнозованого періоду;
- 3) чи здатний підприємець належно розпорядитися отриманими коштами й виконати вчасно всі взяті на себе зобов'язання.

Особливості розробки фінансового плану полягають:

- а) у наявності конкретного переліку фінансових документів стандартної форми з єдиною методикою розрахунків відповідних показників;
- б) у наявності фінансових планів, що їх складено з перспективою на три роки з виокремленням щомісячних показників за перший рік і кварталних за інші два роки;
- в) у недопущенні розбіжностей з іншими розділами бізнес-плану;

г) у доцільності опрацювання кількох сценаріїв розвитку подій з урахуванням консервативних припущень та повного економічного потенціалу започаткованого бізнесу;  
д) у вміщенні достовірної інформації й точних фінансових розрахунків, а також пояснення відхилення фінансових показників від середньогалузевих у відповідній сфері бізнесу.

Як правило, 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. Поряд з цим у фінансовому плані треба навести всі припущення, на яких ґрунтуються економічні розрахунки.

4. 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 (у більшості випадків — трирічний) період. Він складається за стандартною формою і містить такі розрахункові показники:

А. Загальний обсяг продажу товарів.

Б. Собівартість проданих товарів — усього, зокрема: матеріальні витрати й прямі витрати праці.

В. Валовий прибуток (рядок А – рядок Б).

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

Д. Операційний прибуток (рядок В – рядок Г).

Е. Сплата процентів за кредит.

Є. Прибуток до оподаткування (рядок Д – рядок Е).

Ж. Податок з прибутку.

З. Чистий прибуток (рядок Є – рядок Ж).

При цьому в плані подається структура доходів і видатків у середньому по галузі бізнесу (у процентах до загального обсягу продажу товарів), а фінансові показники наводяться в помісячному й поквартальному розрізі відповідно для першого року нової бізнесової діяльності та інших двох.

У процесі розробки підрозділу фінансового плану «План доходів і видатків» особливу увагу треба приділяти прогнозуванню майбутніх обсягів продажу товарів з помісячним розподілом для першого року і поквартальним — для другого й третього років нової бізнесової діяльності. Майбутній обсяг продажу прогнозується окремо по кожному виробу та по всій сукупності таких на основі продажної ціни за одиницю й кількості проданих товарів у фізичних одиницях. При цьому необхідно давати чітке пояснення припущень, які обґрунтовують прогнозування обсягів продажу продукції.

У цьому підрозділі фінансового плану мають бути здійснені аналіз і розрахунок точки беззбитковості виробництва та реалізації продукції майбутнього бізнесу, що є обов'язковою вимогою потенційних інвесторів і кредиторів. Точка беззбитковості показує, скільки одиниць продукції має продавати фірма-продуцент, щоб поточні витрати окупалися її доходами (прибутком). Розрахунок точки беззбитковості здійснюється встановленням відношення операційних (умовно-постійних) витрат до продажної ціни одиниці продукції за відрахуванням з неї змінних витрат на одиницю тієї самої продукції.

Другим обов'язковим підрозділом фінансового плану є план грошових надходжень та виплат, який дає змогу:

а) визначити період діяльності, коли фірма відчуватиме брак або надлишок готівки;

б) розрахувати, скільки коштів треба позичити на цей період;

в) показати, на що конкретно позичені кошти буде витрачено;

г) з'ясувати термін повернення позичкових коштів.

Головним завданням складання цього підрозділу фінансового плану є узгодження в часі грошових надходжень і виплат задля забезпечення необхідної ліквідності фірми, тобто сталої наявності на її рахунку готівки, достатньої для розрахунків за зобов'язаннями.

План грошових надходжень і виплат формується в певній послідовності:

1) визначаються готівкові кошти фірми на початок місяця (перший рік діяльності) чи кварталу (другий і третій рік діяльності);

2) обчислюються всі передбачувані грошові надходження (виторг від продажу, надходження на рахунки за продаж у кредит, позичка, інші надходження) у ті самі проміжки часу;

3) розраховуються обов'язкові платежі (купівля товарів, заробітна плата, нарахування й податки на зарплату, рентні платежі, комунальні послуги, рекламні витрати, страхові платежі, придбання машин та устаткування, виплата боргу та процентів тощо);

4) визначається чистий потік готівки як різниця між загальними сумами грошових надходжень та обов'язкових платежів;

5) розраховується сума готівкових коштів на кінець відповідного періоду додаванням або відніманням до (від) готівкових коштів на початок певного проміжку часу відповідно додатного чи від'ємного потоків готівки.

За надзвичайно важливий підрозділ фінансового плану визнають плановий (очікуваний) баланс фірми, що збирається започаткувати новий або розширити діючий бізнес. Баланс будь-якої фірми, який складається на певну дату, має стандартну форму й містить три складові: активи, власний капітал і зобов'язання. Активи балансу фірми розподіляються на оборотні (готівка; цінні папери; дебіторська заборгованість; матеріальні запаси; рентні, страхові та авансові платежі) та необоротні (матеріальні: земля, будівлі, споруди, устаткування тощо й нематеріальні активи права використання об'єктів промислової та інтелектуальної власності, «ноу-хау», здобута репутація фірми тощо). Пасивами вважаються суми поточних і довгострокових зобов'язань фірми перед іншими партнерами по бізнесу. До поточних зобов'язань, які мають бути виконані протягом одного року, належать кредиторська й податкова заборгованість, а також витрати, нараховані до сплати (невиплачена заробітна плата, проценти за кредит, страхові та пенсійні нарахування). Довгострокові зобов'язання (на строк понад рік) охоплюють векселі й кредити під заставу майна. Власний капітал фірми складається з акціонерного капіталу та нерозподіленого прибутку, тобто прибутку, що спрямовується на розширення бізнесу фірми в майбутньому.

Найточніше рівень майбутнього фінансового стану фірми можна спрогнозувати, одночасно аналізуючи всі раніше розроблені підрозділи фінансового плану на основі розрахунків і порівняння з нормативними значеннями очікуваних фінансових коефіцієнтів.

Як правило, розраховують та аналізують три групи фінансових коефіцієнтів. До першої групи належать коефіцієнти ліквідності (чистий оборотний капітал, коефіцієнти поточної й термінової ліквідності). Друга група охоплює коефіцієнти платоспроможності — коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів. Третю групу становлять коефіцієнти рентабельності: коефіцієнти валового, операційного й чистого прибутку; окупність інвестицій та власного капіталу.

Здійснюваний за допомогою розрахованих фінансових коефіцієнтів аналіз майбутнього фінансового стану фірми ґрунтується на певних передбаченнях і припущеннях. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба в перевірці цих передбачень (припущень), яку прийнято називати аналізом чутливості. Останній є спробою оцінити достовірність висновків, отриманих у процесі розробки цього підрозділу бізнес-плану.

### ***Практичні завдання та ситуації:***

**Завдання 1.** Складіть бюджет грошових коштів на листопад, якщо відомо, що фірма має намір спланувати свої грошові надходження та виплати у листопаді на підставі таких даних: залишок грошових коштів на 1 листопада 362 000 грн. 20 листопада фірма має сплатити вексель на суму 1 616 000 грн. Досвід свідчить, що 60 % реалізованих товарів

будуть оплачені клієнтами в місяці продажу, 30% – у наступному місяці, 8% – через два місяці, а 2% не будуть оплачені взагалі. Фірма реалізує товари за ціною 160 грн. за одиницю. Окремі дані про обсяг реалізації наведено нижче:

Місяць	Кількість, одиниць
Вересень (фактично)	40 000
Жовтень (фактично)	60 000
Листопад (передбачається)	80 000
Грудень (передбачається)	50 000

Оскільки придбані товари підлягають сплаті впродовж 15 днів, то приблизно 50 % їх сплачується в наступному місяці. Середня ціна придбаних товарів становить 100 грн за одиницю. Товарні запаси наприкінці кожного місяця досягають рівня 2 000 одиниць плюс 10% кількості товарів, які будуть реалізовані в наступному місяці. Запаси на 1 жовтня становили 8 000 одиниць. У листопаді фірма передбачає за 190 000 грн реалізувати амортизоване обладнання.

**Завдання 2.** За наведеними даними визначте валовий прибуток підприємства до і після впровадження бізнес-плану (проєкту). Визначте також показники операційного, фінансового і операційно-фінансового важеля як ступеня ризику бізнесу, пов'язаного з можливим браком коштів на покриття майбутніх витрат.

(тис. грн.)

Показники	Поточний рік	Наступний рік
Дохід (виручка) від реалізації продукції	480 000	528 000
Постійні витрати	60 000	60 000
Змінні витрати	320 000	352 000
Валовий прибуток	?	?
Чистий прибуток	39 000	57 000

**Завдання 3.** На підставі даних прогнозного бухгалтерського балансу розрахуйте коефіцієнти фінансової стійкості (співвідношення сторонніх і власних коштів, фінансової незалежності, довгострокового залучення капіталу, маневрування, забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом). Дайте оцінку динаміки їх рівня.

(тис. грн.)

Розділи активу балансу	Сума		Розділи пасиву балансу	Сума	
	на початок року	на кінець року		на початок року	на кінець року
1. р. I "Необоротні активи"	280	300	1. р. I "Власний капітал"	250	260
2. р. II "Оборотні активи"	600	620	2. р. II "Довгострокові зобов'язання»	?	30
			3. р. III "Поточні зобов'язання"	550	?

**Задача 4.** За наведеними в таблиці даними розрахуйте за кожним варіантом фінансової стратегії значення показника середньої ціни авансованого капіталу та оберіть варіант, що орієнтований на найбільше значення мінімальної віддачі на вкладений у його діяльність капітал. Ставка оподаткування прибутку становить 18%.

Джерела засобів	I варіант			II варіант		
	Облікова оцінка, тис. грн.	Частка, %	Ціна, %	Облікова оцінка, тис. грн.	Частка, %	Ціна, %
Акції прості	14 000		16,0	14 000		13,0
Акції привілейовані	3 000		14,0	3 000		14,0
Нерозподілений прибуток	1 000		25,0	1 000		28,0
Позики довгострокові	4 000		20,0	3 000		24,0
Позики короткострокові	12 000		17,5	16 000		18,0
Зважена ціна капіталу	?	?	?	?	?	?

### **Питання для дискусії:**

1. Які цілі складання фінансового плану?
2. Які особливості розроблення фінансового плану порівняно з іншими розділами бізнес-плану?
3. Що таке план доходів та видатків і в якій послідовності він розробляється?
4. У чому полягає методика розроблення планового балансу та який його зміст?
5. За допомогою яких інструментів здійснюється фінансовий аналіз підприємницького проекту?
6. Що таке точка беззбитковості та як вона визначається?
7. Які очікувані фінансові коефіцієнти розраховуються?
8. Що являє собою план грошових надходжень і виплат?
9. Які можуть бути джерела фінансування бізнес-плану? Які основні відмінності між власними та позиковими фінансовими ресурсами?
10. Яка інформація використовується для складання розділу „Фінансовий план” бізнес-плану?

Література: [4, с. 141-152], [23, с.71-93], [12, с.75-88], [21, с. 174-203].

### **Практичне заняття № 10 (1 год.).**

**Тема: Методологічні основи експертизи бізнес-плану. Презентація бізнес-плану.**

*Мета: Вивчення організаційно-методичних основ автоматизації обліку доходів, витрат і фінансових результатів.*

#### **Питання для обговорення:**

1. Методологічні основи експертизи бізнес-плану.
2. Цілі й завдання презентації бізнес-плану.
3. Організація проведення презентації бізнес-плану.
4. Способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану.

#### **Методичні вказівки до теми:**

Презентація як спеціальна форма публічного його представлення заінтересованим фізичним чи юридичним особам з певною метою. Мета презентації: ознайомлення зацікавлених сторін із започатковуваним бізнесом; демонстрація сутності підприємницької ідеї, ділових якостей підприємця й менеджерів фірми; встановлення взаємовигідних партнерських зв'язків із кредиторами та інвесторами.

Значно підвищити ефективність презентації бізнес-плану дозволяє попереднє проведення експертизи (оцінювання) цього документу. Така робота дозволяє перевірити бізнес-план на предмет відповідності щодо його оформлення та щодо перспективності самої бізнес-ідеї, а також своєчасно внести відповідні коригування ще до моменту презентації бізнес-плану (до моменту початку його реалізації).

Перевірку бізнес-плану здійснюють за двома напрямками:

- 1) експертиза планового документа;
- 2) експертиза бізнес-проєкту.

Під час експертизи планового документа необхідно досягнути таких завдань:

- оцінити рівень відповідності бізнес-плану як документа встановленим стандартам;
- перевірити повноту та адекватність поданої інформації;
- сформулювати пропозиції щодо пошуку додаткової інформації та подальшого коригування документа.



Перевірка бізнес-плану може здійснюватися за напрямками:

- реалізація продукції (надання послуг) (вплив своєчасності оплати за відвантажену продукцію (надані послуги) на виробництво продукції, ризик зміни курсу валют, сезонність продаж, терміни погашення кредитних коштів, наявність можливостей щодо розширення сфери реалізації продукції);

- доступ до матеріалів, сировини (оцінка потреби в основних і допоміжних матеріалах, узгодження термінів поставки матеріалів з термінами виробництва і реалізації продукції, оцінка вартості матеріалів, необхідні запаси матеріалів, залежність діяльності від постачання матеріалів, альтернативні варіанти постачання, втрати і відходи виробництва);

- забезпеченість трудовими ресурсами (можливість підвищення заробітної плати, кошти для підвищення кваліфікації, додаткові витрати на соціальне страхування, відрахування до пенсійного фонду, оплати вихідних і святкових днів);

- витрати (реальність відсоткової ставки за кредит, врахування інфляції, витрат на утримання матеріально-технічної бази).

Серед основних причин відхилень фактичних даних, отриманих під час реалізації підприємницького проекту та планових показників часто є неточність вихідної інформації, відсутність можливостей реалізації бізнес-плану, неточність оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища – підприємства, недостатня мотивація працівників і т. ін. В свою чергу, коригування бізнес-плану дозволяє, не змінюючи його мети, змінити шляхи її досягнення.

Експертиза бізнес-проекту передбачає діагностику досяжності поставлених цілей. При цьому основна увага повинна приділятися маркетинговим аспектам бізнес-проекту, а також бажано, щоб експертиза проводилась за участю зовнішніх експертів. В узагальненому вигляді метою експертизи бізнес-проекту є виявлення помилок у стратегічному плануванні бізнес-проекту та його “слабких місць”. Для цього потрібно провести дослідження, яке включатиме: аналіз планової документації та проведення інтерв'ю з працівниками; формування гіпотез щодо реалістичності та адекватності представленої інформації; формування інформаційної бази дослідження; вибір методики перевірки сформульованих гіпотез; проведення інтерв'ю з незалежними експертами; здійснення аналізу інформації та тестування гіпотез; підготовка звіту за результатами експертизи.

Враховуючи, що презентація бізнес-плану здійснюється протягом короткого періоду часу та повинна дати відповідь лише на основні питання інвесторів, кредиторів і т. ін., питання, які мають бути розкритими в її межах не охоплюють всієї структури цього документа. Під час презентації вважається за доцільне висвітлити такі основні питання:

- інформація про підприємство та його продукцію (послуги);
- опис ринку, клієнтів та конкурентів;
- обґрунтування маркетингової стратегії;
- необхідні обсяги інвестицій;
- цілі, досягнути які має на меті реалізація підприємницького проекту;
- основні характеристики управлінського персоналу;
- умови, способи та терміни повернення залучених для реалізації

підприємницького проекту коштів.

У процесі презентації бізнес-плану треба досягти розумного компромісу між інтересами кредитора (спроможність фірми повернути борг, регулярно виплачувати проценти за користування позичкою) та інвестора (прибутковість бізнесового проекту, величина прибутку на вкладений капітал, посилення бізнесових позицій фірми на ринку, ступінь ризику фінансування).

Тому бажано окремо представити такі показники бізнес-плану:

- а) очікувані обсяги продажу в динаміці;
- б) необхідний обсяг інвестування та напрямки його використання;
- в) величина прибутковості вкладеного капіталу;
- г) спроможність повернення позички в обумовлений строк;

д) можливі типи ризиків тощо.

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

- особисті ділові якості підприємця як керівника фірми (підприємства, організації);
- ступінь заінтересованості підприємця в 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 втілюватиме бізнес-план у життя;
- шостий — умови повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів.

До заходів, які сприяють підвищенню ефективності презентації можна також віднести:

- попереднє ознайомлення її учасників з бізнес-проектом (бізнес-планом);
- оптимальний підбір тривалості й форми проведення презентації, а також методів налагодження контактів з учасниками презентації бізнес-плану;
- використання привабливо оформлених наочних матеріалів (схем, рисунків, таблиць ін.);
- свідоме привернення уваги учасників презентації до ключових питань бізнес-проекту.
- проведення презентації бізнес-плану керівником (підприємцем) особисто.

#### ***Питання для дискусії:***

1. Які основні вимоги до оформлення бізнес-плану?
2. Що ви розумієте під презентацією бізнес-плану?
3. Яка мета здійснення презентації?
4. Які основні завдання презентації?
5. Які питання доцільно представити при презентації бізнес-плану?
6. Які ключові моменти презентації?
7. Для чого потрібна експертиза бізнес-плану?
8. Що є предметом експертизи?
9. Які базові критерії при проведенні експертизи?
10. Хто здійснює процедуру експертизи бізнес-проектів?

Література: [4, с. 152-162], [23, с. 93-108], [12 с. 104-110], [21, с. 225-230].

## **6. Комплексне практичне індивідуальне завдання**

### *Методичні вказівки для виконання комплексного практичного індивідуального завдання (КПЗ) з дисципліни «Бізнес-планування і бюджетування»*

Виконання комплексного практичного індивідуального завдання (КПЗ) є одним із обов'язкових складових модулів залікового кредиту з дисципліни «Бізнес-планування та бюджетування».

Виконання КПЗ полягає у набутті студентами комплексних систематизованих теоретичних знань і практичних навичок щодо бізнес-планування і бюджетування створення і розвитку підприємства (бізнесу, проекту), зокрема акцентується увага на процедурних аспектах підготовчої, початкової та основної стадій розробки і презентації бізнес-плану; методичних аспектах розробки головних структурних частин бізнес-плану: опису підприємства і його продукції (послуг), галузевих характеристик, результатів дослідження ринку, плану з маркетингу, виробничого, організаційного планів, оцінки ризиків, фінансового плану; а також обґрунтуванні інформаційно-аналітичного та методичного забезпечення процесу бізнес-планування.

У процесі виконання та оформлення комплексного практичного індивідуального завдання студент може використовувати комп'ютерну техніку, зокрема програмні засоби.

Комплексне практичне індивідуальне завдання підлягає оформленню відповідно до встановлених вимог, поданню на кафедру у визначені терміни та особистому захисту перед викладачем (керівником курсу).

## 7. Самостійна робота

Для успішного вивчення і засвоєння дисципліни «Бізнес-планування і бюджетування» студенти повинні володіти значним обсягом інформації, надання якої лише традиційними методами організації навчального процесу неможлива.

Основним завданням самостійної роботи студентів є набуття навичок опрацювання спеціальної літератури та оволодіння теоретико-методичними та прикладними аспектами бізнес-планування та бюджетування як сучасними управлінськими технологіями ринкової економіки.

### Тематика самостійної роботи

#### Денна форма навчання

№ з/п	Тематика	К-сть годин
<b>Змістовий модуль 1.</b>		
1.	Бізнес-планування і бюджетування як управлінські технології у ринковій системі господарювання.	10
2.	Підготовча стадія розробки бізнес-плану.	10
3.	Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану.	10
4.	Продукт (послуги) та ринок.	10
5.	Маркетинговий план як складова бізнес-плану підприємства	10
<b>Змістовий модуль 2.</b>		
6.	Виробничий план.	10
7.	Організаційний план.	10
8.	Оцінка ризиків у бізнес-плануванні та бюджетуванні.	10
9.	Фінансовий план.	11
10.	Методологічні основи експертизи бізнес-плану. Презентація бізнес-плану.	10
	<b>Разом</b>	<b>101</b>

#### Заочна форма навчання

№ з/п	Тематика	К-сть годин
<b>Змістовий модуль 1.</b>		
1.	Бізнес-планування і бюджетування як управлінські технології у ринковій системі господарювання.	14
2.	Підготовча стадія розробки бізнес-плану.	14
3.	Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану.	14
4.	Продукт (послуги) та ринок.	14
5.	Маркетинговий план як складова бізнес-плану підприємства	14
<b>Змістовий модуль 2.</b>		
6.	Виробничий план.	14
7.	Організаційний план.	14
8.	Оцінка ризиків у бізнес-плануванні та бюджетуванні.	14
9.	Фінансовий план.	18
10.	Методологічні основи експертизи бізнес-плану. Презентація бізнес-плану	14
	<b>Разом</b>	<b>144</b>

## **8. Організація і проведення тренінгу (4 год.)**

*Тематика: Розгляд і аналізування прикладів бізнес-планів.*

Методична доцільність проведення тренінгу полягає у забезпеченні студентів знаннями і навичками, які в подальшому можуть використовуватися при бізнес-плануванні і бюджетуванні створення і розвитку підприємства (бізнесу, проекту) у майбутній професійній діяльності.

У процесі проведення тренінгу студентам пропонуються ситуації, у яких вони зможуть продемонструвати набуті знання і вміння проєктувати, планувати і прогнозувати бізнес-процеси, інтерпретувати економічний зміст показників, що розглядаються, самостійно розбиратися у наявній економічній ситуації, грамотно та раціонально підходити до вирішення комерційних проблем, приймати оперативні рішення з урахуванням знання показників економічної ефективності, доцільності інвестування, а також щодо структури і обґрунтованості показників бізнес-планів, здійснювати їх експертизу та оцінювання інвестиційної привабливості.

## **9. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання.**

У процесі вивчення дисципліни «Бізнес-планування і бюджетування» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- поточне модульне оцінювання та опитування;
- ректорська контрольна робота;
- оцінювання результатів виконання КПЗ;
- залік.

## 10. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Бізнес-планування і бюджетування» визначається як середньозважена величина складових залікового кредиту.

Структура залікового кредиту для студентів (залік):

(%)

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2 (ректорська контрольна робота)	Заліковий модуль 3 (підсумкова оцінка за КПІЗ)	Разом
30%	40%	30%	100%
8 тиждень	14 тиждень	17 тиждень	-

Шкала оцінювання:

За шкалою Університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90–100	Відмінно	<b>A</b> (відмінно)
85–89	Добре	<b>B</b> (дуже добре)
75–84		<b>C</b> (добре)
65–74	Задовільно	<b>D</b> (задовільно)
60–64		<b>E</b> (достатньо)
35–59	Незадовільно	<b>FX</b> (незадовільно з можливістю повторного складання)
1–34		<b>F</b> (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

## 11. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає дисципліна

№	Найменування	Номер теми
1.	Опорний конспект лекцій	1-10
2.	Лекції (електронний варіант)	1-10
3.	Ілюстративний матеріал (електронний варіант)	1-10
4.	Завдання до виконання практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи, проведення тренінгу	1-10
5.	Методичні вказівки до виконання практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи, проведення тренінгу	1-10
6.	Комп'ютеризована аудиторія. Стандартне програмне забезпечення.	1-10

## Рекомендовані джерела інформації:

1. Бадзим О.С. Удосконалення методів розробки фінансової складової бізнес-плану. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 12. С. 79-86.
2. Баша Ю. Бюджетування як важливий інструмент підвищення ефективності бізнесу: види, техніки та способи організації. Аудитор України. 2018. № 10. С. 18-23.
3. Білик М.Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: навч. посіб. Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ. КНЕУ. 2013. 689 с.
4. Васильків Т.Г., Качмарик Я.Д., Блонська В.І., Лупак Р.Л. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ. Знання. 2013. 173 с.
5. Верба В.А., Шипуля І.С. Впровадження системи бюджетування на підприємствах АПК: методичні положення та специфіка. Економіка та підприємництво. Київ: Київський нац. економічний ун-т ім. В. Гетьмана, 2016, №36-37, С.40-51.
6. Гаврилов А.О. Використання бізнес-планування як інструменту для прийняття інвестиційних рішень. Фондовый рынок. 2009. № 20. С. 18-26.
7. Гетало В.П., Гончаров Г.О., Колісник А.В. Бізнес-планування : навч. посіб. К. Професіонал, 2008. 240 с.
8. Господарський кодекс України, документ №436-ІУ від 16.01.2003 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
9. Гринева В.Н., Пальчик Е.И. Бизнес-план производственного предприятия: комплексная технология разработки: учеб. пособ. Харьков. ИНЖЕК, 2007. 120 с.
10. Губені Ю.Е., Костецька І.І. Сучасні методи у бізнес-плануванні. Економіка АПК. 2011. № 6. С. 90-93.
11. Довбуш Н. Є. Концептуальні основи бюджетування на підприємствах малого і середнього бізнесу. Інноваційна економіка. 2015. № 3. С. 242-247.
12. Должанський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ. Центр учбової літератури. 2009 р. 384 с.
13. Економіка підприємства : навч. посіб. / [за заг. ред. П.В. Круша, В.І. Подвігіної, Б.М. Сердюка]. [2-ге вид.]. Київ. Ельга-Н, КНТ, 2009. 780 с.
14. Козловський В.О., Лесько О.Й. Бізнес-планування: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2006. 190 с.
15. Костюк-Пукаляк О.М. Бізнес план. 100 запитань та відповідей [Електронна книга]/Monetary-Flow.com, 2018. URL: <http://monetary-flow.com/category/books/business-plan-100-asks-and-answers/>
16. Кривонос А.О. Бізнес-планування на підприємстві : навч. посіб. Київ. МАУП, 2006. 160 с.
17. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Бюджетування на підприємстві. Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2008. 312 с.
18. Куцик В. І., Коляса Ю.О. Роль бюджетування в управлінні підприємством. Інноваційна економіка. 2012. № 4. С. 137-139.
19. Кучеренко В.Р, Карпов В.А., Маркітан О.С. Бізнес-планування фірми : навч. посіб. Київ. Знання, 2006. 423 с.
20. Лавров Є.А., Пасько Н.Б., Смоляров Г.А., Курило А.О. Інформаційні технології бізнес-планування : навч. посіб. Суми : Довкілля, 2007. 322 с.
21. Македон В.В. Бізнес-планування. Київ. Центр навчальної літератури. 2009. 236 с.
22. Оробчук М. Г., Максимів Б. М. Марченко О. М. Організація і планування діяльності підприємства: навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2007. 336 с. URL: <http://library.tneu.edu.ua/images/stories/zmist/2015/літо/Організація і планування діяльності.pdf>.
23. Основи бюджетування: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / [Л.П. Батенко, Т.О. Зінкевич, О.О. Кизенко та ін.]; за заг.ред. Л.П. Батенко. Київ. КНЕУ, 2010. 202с.

24. Павликівська О.І. Організаційний інструментарій забезпечення управління соціально відповідальною діяльністю підприємств засобами обліку та контролінгу : автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.00.04 / ТНТУ ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2018. 42 с.
25. Панков В.А., Єлецьких С.Я., Михайличенко Н.М. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 112 с.
26. Парасій-Вергуненко І.М. Організаційний механізм впровадження бюджетування в закладах вищої освіти. Фінанси України. 2019. № 3. С. 92-102.
27. Покропивний С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О. Бізнес-план : технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Київ. КНЕУ, 2002. 379 с.
28. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства [Текст] : навч. посібник – 3-тє вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2007. 668 с.
29. Слиньков В.Н. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. [2-е издание, стер.]. Киев. Алерта, 2006. 456 с.
30. Строченко Н.І., Коблянська І.І. Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник для студентів економічного напрямку підготовки денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр». Суми: СНАУ, 2015. 272 с.
31. Тарасюк Г.М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. Київ. Каравела, 2006. 280 с.
32. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. [3-тє вид.]. Київ. Каравела, 2008. 352 с.
33. Телетов О.С. Бізнес-план : навч. посіб. Суми. В-во СумДУ, 2005. 104 с.
34. Федорченко О.Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. Економіка та держава. 2015. № 11. С. 37-39.
35. Чаус В.М. Планування діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання: теоретичний підхід. Вісник ЛКА: Збірник наукових праць. Серія економічна. Вип. 32. Львів : ЛКА, 2010. С. 112-114
36. Череп А.В., Сучков А.В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. Київ. Кондор, 2011. 334 с.
37. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. [вид. 4-тє., стер.]. Львів. «Новий світ-2000», 2010. 268 с.
38. Щирба, М.Т., Щирба І.М. Бюджетування в системі контролінгу. Контролінг в Україні : сучасний стан і тенденції розвитку : зб. матеріалів круглого столу, [м. Тернопіль, 12 черв. 2012 р.] / відп. за вип. М. С. Пушкар. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. С. 97-101.
39. Ювженко Н.М. Теоретичні підходи до визначення сутності та природи бюджетування. Інвестиції : практика та досвід. 2017. № 7. С. 74-78.

### **Інформаційні ресурси**

1. Верховна Рада України <http://zakon.rada.gov.ua/>
2. Міністерство фінансів України <http://www.minfm.gov.ua>
3. Кабінет Міністрів України <http://www.kmu.gov.ua/control/>
4. Нормативні акти України - законодавство для практиків <http://www.nau.kiev.ua>
5. Офіційний вісник України <http://www.gdo.kiev.ua>
6. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств, Наказ міністерства економіки від № 290 від 06.09.2006 р. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06>



Навчально-методичне видання

*Спільник Ірина Володимирівна,  
Палюх Микола Степанович,  
Завитій Ольга Петрівна*

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ТА ЗАВДАННЯ  
З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ  
«БІЗНЕС–ПЛАНУВАННЯ  
І БЮДЖЕТУВАННЯ»**

*(для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 071 «Облік і оподаткування»).*

Комп'ютерний набір і верстка: *Спільник І.В.*

---

Підписано до друку 25.06.2020 р.  
Формат 60x90/16. Гарнітура Times.  
Папір офсетний. Друк на дублікаторі.  
Ум.-друк. арк. 2,79. Обл.-вид. арк. 3,04.  
Зам № 023-20. Тираж 100 прим.

Тернопільський національний економічний університет  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46004

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців ДК № 3467 від 23.04.2009 р.*