

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ

РОБОЧА ПРОГРАМА,
методичні вказівки та контрольні завдання
до вивчення дисципліни
«ВНУТРІШНЬОФІРМОВЕ ПЛАНУВАННЯ»
для студентів спеціальності
076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(бакалаврський рівень)

Друкується за Планом видань навчальної та методичної літератури,
затвердженим Вченою радою НМетАУ
Протокол № 1 від 05.02.2020

Дніпро НМетАУ 2020

УДК 334.02

Робоча програма, методичні вказівки та контрольні завдання до вивчення дисципліни «Внутрішньофірмове планування» для студентів спеціальності 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність (бакалаврський рівень) / Укл.: Т.В. Семенова, А.С. Кербікова. – Дніпро: НМетАУ, 2020. – 40 с.

Наведено тематичний план дисципліни, зміст лекційних та практичних занять, питання для самостійної роботи, самоперевірку знань, одержаних в процесі навчання, а також варіанти завдань для виконання курсової роботи студентами заочного факультету.

Призначена для студентів спеціальності 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність (бакалаврський рівень) заочної форми навчання.

Укладачі: Т.В. Семенова, канд. екон. наук, доц.

А.С. Кербікова, ст. викл.

Відповідальна за випуск С.Б. Довбня, д-р екон. наук, проф.

Рецензент Д.Є. Козенков, канд. екон. наук, доц. (НМетАУ)

Підписано до друку 21.10.20. Формат 60x84 1/16. Папір друк. Друк плоский.

Облік.-вид. арк. 2,23. Умов. друк. арк. 2,20. Замовлення №108.

Національна металургійна академія України
49605, м. Дніпро, пр. Гагаріна,4

Редакційно-видавничий відділ НМетАУ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ.....	5
2. ПРОГРАМА ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ	6
Тема 1. Сутність та зміст внутрішньофірмового планування.....	7
Тема 2. Система планів підприємства.....	8
Тема 3. Бюджет як форма планового документа.....	9
Тема 4. Структура системи організації внутрішньофірмового планування...	10
Тема 5. Процес планування.....	12
Тема 6. Дослідження кон'юнктури ринка.....	13
Тема 7. Прогнозування обсягів продажу.....	14
Тема 8. Матеріально-технічне забезпечення виробництва.....	16
Тема 9. Забезпечення операційної діяльності виробничою потужністю.....	17
Тема 10. Персонал і оплата праці.....	18
Тема 11. Витрати виробництва.....	20
Тема 12. Фінансове планування на підприємстві.....	21
3. КУРСОВА РОБОТА І МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ЇЇ ВИКОНАННЯ.....	23
3.1 Мета та основні завдання курсової роботи	23
3.2 Структура, тематика курсової роботи	24
3.3 Зміст основної частини	26
ЛІТЕРАТУРА.....	38
ДОДАТОК А. Приклади тем курсових робіт	39

ВСТУП

Метою вивчення дисципліни «Внутрішньофірмове планування» є надання студентам ґрунтовних теоретичних знань та практичних навичок з питань планування основних напрямків діяльності підприємства в умовах функціонування ринкових відносин, озброєння майбутніх фахівців сучасною науковою методологією, передбачення економічних наслідків управлінських рішень та їх обґрунтування на підставі використання принципів і методів планування з метою забезпечення ефективності господарювання на рівні підприємства як первинної ланки виробництва.

Основним завданням дисципліни є придбання студентами теоретичних знань та практичних навичок, необхідних для кваліфікованого вирішення практичних задач при плануванні та контролю, а також подальшого вдосконалення планування на підприємствах, яке передбачає опанування форм та методів планування в сучасних умовах.

Предмет вивчення дисципліни: обґрунтування та аналіз планування організації ритмічної роботи підприємств по випуску та реалізації готової продукції в намічені терміни; забезпечення умов найкращого використання фінансів, виробничих засобів та трудових ресурсів з метою досягнення запланованої ефективності виробництва.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен набути **компетентності**: здатність до бізнес-планування, оцінювання кон'юнктури ринків і результатів діяльності у сфері підприємництва, торгівлі та біржової практики з урахуванням ризиків

Програмні результати навчання: знати основи бізнес-планування, оцінювання кон'юнктури ринків та результатів діяльності підприємницьких, торговельних і біржових структур з урахуванням ризиків.

Вивчення дисципліни «Внутрішньофірмове планування» організовується таким чином. На початку семестру, в якому відбувається вивчення зазначеного курсу, студенти засвоюють матеріал на установчих лекціях, потім у перебігу семестру вивчають матеріали курсу з використанням даних методичних вказівок і фахової літератури. Потім виконують курсову роботу.

1. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

Загальний обсяг дисципліни «Внутрішньофірмове планування» – 120 годин, які розподілені між видами занять для студентів заочної форми навчання наступним чином (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Розподіл навчальних годин з дисципліни «Внутрішньо-фірмове планування» за видами навчального навантаження

Нормативні дані	Курс	Семестр	Усього годин	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Підсумковий контроль
	V	I	150	12	12	126	Екзамен
Форма навчання	заочна						

Для успішного формування компетентностей та результатів вивчення дисципліни «Внутрішньофірмове планування» студент заочної форми навчання має:

- прослухати лекції та виконати практичні роботи в аудиторії (під контролем викладача);
- самостійно опрацювати розділи програми, які не викладаються на лекціях, відповідно до робочої програми та методичних вказівок до вивчення дисципліни за потреби консультуючись з викладачем (розділ 2 даної роботи);
- виконати курсову роботу (згідно з розділом 3 даної роботи);
- підготуватися до підсумкового контролю та скласти його.

Самостійне вивчення кожної теми рекомендується проводити в наступній послідовності:

- 1) ознайомлення зі змістом теми згідно з програмою;
- 2) уважне вивчення рекомендованих літературних джерел, перелік яких наведено в кінці роботи;
- 3) складання конспекту за матеріалом, що вивчається;
- 4) виконання курсової роботи.

2. ПРОГРАМА ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

Розподіл навчальних годин з дисципліни «Внутрішньофірмове планування» для студентів заочної форми навчання за темами та видами занять наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Розподіл навчальних годин дисципліни «Внутрішньо-
фірмове планування» за темами та видами занять

№	Тема	Кількість годин			
		лекції	практичні заняття	самостійна робота	усього
1	Сутність та зміст внутрішньофірмового планування	1		10	11
2	Система планів підприємства	1		10	11
3	Бюджет як форма планового документу	1	2	10	13
4	Структура системи організації внутрішньофірмового планування	1		10	11
5	Процес планування	1		10	11
6	Дослідження кон'юнктури ринка	1	1	10	12
7	Прогнозування обсягів продажу	1	1	11	13
8	Матеріально-технічне забезпечення виробництва	1	2	11	14
9	Забезпечення операційної діяльності виробничою потужністю	1	1	11	13
10	Персонал і оплата праці	1	1	11	13
11	Витрати виробництва	1	2	11	14
12	Фінансове планування на підприємстві	1	2	11	14
	Всього	12	12	126	150

Нижче наводиться робоча програма та методичні вказівки до вивчення окремих тем дисципліни.

Тема 1. Сутність та зміст внутрішньофірмового планування

Питання навчальної програми

Поняття і сутність внутрішньофірмового планування. Функції планування. Процес планування і вибір рішень. Планування як функція управління підприємством. Методи та інструменти планових розрахунків.

Методичні вказівки

Мета вивчення теми – систематизація загальних теоретичних уявлень про сутність внутрішньофірмового планування передусім як особливої сфери людської діяльності. Розглядаючи планування як самостійну галузь знань – науку планологію як складову економічної науки, студенти повинні з'ясувати, у чому полягає предмет планології, її об'єкт і методи дослідження.

При вивченні цієї теми слід звернути особливу увагу на те, що у процесі планування здійснюється альтернативний вибір. Для кожного з варіантів існує обмеження щодо засобів його досягнення. Критеріями раціональності тих чи інших варіантів плану можуть виступати засоби для міркування з різних галузей знань: технічних, юридичних, соціальних, економічних. Заведено включати до переліку типів раціональності ще й такі: контекстуальну, ігрову, процесну, раціональність розсудливості.

Студенти повинні орієнтуватися у тому, що такий розумовий процес як планування, який здійснюється людиною, не може відбуватись відокремлено від її світогляду, власної філософської позиції. У плануванні виділяють три основні філософські концепції: формальну, інкрементальну і системну, які визначають цінність процесу планування, спираються на різні припущення, мають відмітний методичний апарат і інструментарій.

Усвідомлюючи сутність та вивчаючи зміст планування на підприємстві, студентам слід звернутись до моделі підприємства, яка заснована на теорії систем. На сьогодні панівною є точка зору, яка розглядає підприємство як центр дій (процесів), орієнтований на цілі, або ж по-іншому, цілеорієнтовану структуру потенціалу і процесів.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність планології?
2. Якими є основні філософські підходи до планування?
3. На основі яких методичних підходів здійснюється планування?
4. Яку роль відіграє планування в нестійких, динамічних і невизначених ситуаціях?
5. Як відбувається процес планування з погляду здійснення управлінських функцій?
6. Які з формалізованих моделей планування і прийняття рішень є найбільш поширеними?

Тема 2. Система планів підприємства

Питання навчальної програми

Функціонування системи планування на підприємстві. Система планування і система планів: термінологічні особливості. Різновиди планів та їхні комплекси. Класифікаційні ознаки та різновиди планів на підприємстві. Зміст планів і організація їх розробки.

Методичні вказівки

Мета вивчення теми – системне уявлення про формування планів на підприємстві. Студенти мають орієнтуватися у тому, що побудова системи планування повинна відповідати основним вимогам: цілеспрямованість, цільність і повнота, інтегрованість за змістом і у часі, гнучкість, ефективність.

Систематизуючи відомі студенту різновиди планів на підприємстві, слід зауважити, що в економічній науці та практиці спостерігається певна розбіжність підходів до змістового наповнення підсистем планування, назв окремих комплексів та різновидів планів. Необхідно вивчити типи планування залежно від часової орієнтації: реактивне (аналіз та дослідження минулого); інактивне (пристосування підприємства до існуючих умов); преактивне (орієнтація на майбутні зміни); інтерактивне (врахування досвіду минулого, сьогодення та передбачення майбутнього при обґрунтуванні найкращих підприємницьких ідей).

Необхідно засвоїти, що процес планування на підприємстві можна

поділити на дві основні стадії: розроблення стратегії діяльності підприємства (стратегічне планування); визначення тактики вибраної стратегії (оперативне або тактичне планування). Слід ознайомитися із основними факторами, які впливають на вибір системи внутрішньofірмового планування на підприємстві: тип виробництва (одиничне, серійне, масове); обсяг та повторюваність продукції, яка випускається; складність продукції; ступінь уніфікації продукції; виробнича структура; форма внутрішньовиробничої спеціалізації тощо.

Питання для самоконтролю

1. Які існують типи планування в залежності від часової орієнтації?
2. З яких елементів складається система планів підприємства?
3. Наскільки деталізованим має бути стратегічний план і чому?
4. Яке місце займає поточний план у комплексі планів підприємства?
5. Назвіть види планів за об'єктами планування.
6. Розкрийте сутність партисипативного планування.

Тема 3. Бюджет як форма планового документа

Питання навчальної програми

Поняття і сутність бюджетування. Основні вимоги до бюджетів. Процес бюджетування. Форми планових документів.

Методичні вказівки

Мета вивчення теми – засвоєння сутності, технології та організації бюджетування на підприємстві.

Студент повинен розуміти суть бюджету як економічної категорії. Бюджет – це план підприємства на певний період часу, виражений у кількісних, переважно фінансових показниках. Бюджет показує, які будуть отримані доходи від запланованої діяльності по досягненні встановлених цілей, які при цьому будуть понесені витрати і які фінансові результати одержить підприємство.

Необхідно вивчити види та особливості розробки бюджетів на підприємстві. У гнучких бюджетах планові розрахунки витрат і фінансових результатів прив'язуються до обсягів виробництва та реалізації продукції.

Залежно від обсягу діяльності змінні та змішані витрати змінюються, а постійні залишаються незмінними. До цієї категорії бюджетів відносять бюджет витрат, які відносяться до умовно-змінних. У фіксованих (статичних) бюджетах показники не змінюються зі зміною обсягів виробництва, тому їх використовують для планування частково регульованих витрат. За принципом фіксованого бюджетування складають бюджет адміністративних витрат, бюджет витрат на рекламу тощо.

Слід ознайомитися з процесом бюджетування, який складається з наступних етапів: розробка структури бюджетних статей; визначення переліку бюджетів, які складаються; розробка схеми послідовності формування функціональних бюджетів; визначення відповідальних за складання і виконання бюджетів. Студент має сформулювати уяву про основні методи складання бюджетів (нормативний; розрахунково-аналітичний; балансовий; оптимізації; моделювання), їх переваги та недоліки.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте зміст бюджетування як процесу і як управлінської технології.
2. Опишіть основні функції та завдання складання бюджетів.
3. Обґрунтуйте основні принципи розроблення бюджетів.
4. Які існують етапи складання бюджетів?
5. Які методи розроблення бюджетів ви знаєте?
6. У чому полягають відмінності планового, фактичного, статичного та гнучкого бюджетів?

Тема 4. Структура системи організації внутрішньофірмового планування

Питання навчальної програми

Поняття системи організації планування. Елементи системи організації внутрішньофірмового планування. Організаційна структура планування. Апарат планових робітників.

Методичні вказівки

Мета вивчення теми – засвоєння основних положень організаційної

структури внутрішньофірмового планування. Студент повинен усвідомити, що для створення й ефективного функціонування системи планування на підприємстві потрібно створити певні передумови: організаційні, інформаційні та кадрові. Організаційна структура підприємства має бути адекватною системі планування з тим, щоб органи управління й організаційні одиниці, які утворюють відповідно організаційну і планову піраміди, перекривали одна одну. Процедури планування мають бути сплановані з погляду на їхнє організаційне забезпечення.

Розглядаючи проблему дієвості системи планування, студент має звернути увагу на те, що вона багато в чому залежить від методичної бази та інструментарію для збору, обробки і передавання планово-контрольної інформації, яка, у свою чергу, має спиратися на розвинену систему управлінського і фінансового обліку, досконалу прогнозно-аналітичну систему та ефективну систему електронної обробки даних і передавання їх на відстань.

Для прийняття планового рішення на підприємстві повинна бути створена система організації внутрішньофірмового планування, яка включає наступні елементи: плановий персонал (спеціалісти, які виконують функції планування); організаційна структура (склад планових підрозділів підприємства, кількість планового персоналу, лінійні, функціональні та інформаційні зв'язки між плановими підрозділами та персоналом); механізм планування (засоби та методи з прийняття планових рішень); процес планування; допоміжні засоби, які автоматизують процес розробки плану.

Питання для самоконтролю

1. Із яких аспектів можна розглядати сутність системи внутрішньофірмового планування на підприємстві?
2. Якими є основні вимоги щодо формування системи внутрішньофірмового планування (як мета системи)?
3. На яких засадах формується й ефективно функціонує система внутрішньофірмового планування?
4. Чим відрізняються програми та проекти?
5. Що відносять до елементів організації планової роботи?

6. Які основні організаційні форми побудови планових органів підприємства; якою є раціональна сфера використання кожної форми?

Тема 5. Процес планування

Питання навчальної програми

Сутність та основні етапи процесу планування. Фактори, які впливають на процес планування. Основні методи планування: балансовий, нормативний, графічні. Формулювання цілей. Аналіз сучасного стану підприємства. Розробка планових рішень. Оцінка планів та контроль їх виконання. Допоміжні засоби, які забезпечують процес планування.

Методичні вказівки

Мета вивчення теми – системне уявлення про методи та механізм процесу внутрішньофірмового планування на підприємстві. Необхідно визначити сутність процесу внутрішньофірмового планування, який є багаторівневою (відносно ієрархії управління), багатоетапною (відносно динаміки даного процесу) та багатофункціональною (відносно різних об'єктів планування) процедурою.

Студент повинен розуміти сутність та особливості використання методів внутрішньофірмового планування: балансового, нормативного, графічних методів (сітьового та лінійного), економіко-математичних моделей. Серед методів планування насамперед слід виділити методи синхронного (симуляційного) та послідовного (сукцесійного) розроблення планів.

Необхідно звернути увагу на алгоритм процесу планування і характеристику його основних етапів: прогнозування (дозволяє розробити обґрунтований підхід до всіх планів. У прогнозуванні використовують три виміри: час; напрямлення (тенденції); розміри); вибір варіантів розвитку (якісна оцінка альтернатив, порівняння їх з точки зору прибутковості і з позицій необхідних ресурсів); формування цілі (визначення чіткої мети і терміну її досягнення); розроблення програми дій і складання графіка робіт; формування бюджету.

Студентам слід уявити, що будь-який запропонований план потрібно

оцінити як з позиції доцільності (ефективності) для підприємства, так і з позицій ресурсного забезпечення (відповідність плану ресурсам та можливостям підприємства).

Питання для самоконтролю

1. Наведіть етапи розробки планів на підприємстві.
2. Які існують методи стратегічного планування?
3. Які існують методи оперативно-календарного планування?
4. Коли застосовується при плануванні аналіз чутливості?
5. Що передбачає аналіз та оцінка інформації про організаційне середовище?
6. Наведіть методи внутрішньофірмового планування в залежності від принципу визначення планових показників.

Тема 6. Дослідження кон'юнктури ринка

Питання навчальної програми

Мета та завдання ринкового планування. Етапи дослідження кон'юнктури ринка. Сегментація ринка. Вибір цільового сегменту. Визначення ємності ринку. Прогнозування розвитку ринка.

Методичні вказівки

Мета вивчення теми – засвоєння концепції системи інформації, яка базується на системі внутрішньої звітності, системі збору зовнішньої інформації, системі ринкових досліджень, системі аналізу інформації. Студенту слід визначити суть та наповнення кожної системи, організацію та методи досліджень, технологію їх проведення. Необхідно вивчити методи збору та обробки інформації, які базуються на статистичних методах.

Слід ознайомитися з процесом комплексного дослідження ринку, різновидами його сегментування, вивчити основні принципи сегментування товарів промислового призначення, вибору стратегії охоплення ринку та позиціонування товарів. Треба знати, що сегментація ринку – це розподіл споживачів (покупців) на певні групи. Кожен сегмент ринку має відповідати

певним вимогам: відображати специфічні потреби конкретної групи споживачів; співвідноситися з купівельною спроможністю покупців; бути однорідним за іншими ознаками (потребами, пріоритетами, звичками тощо); становити практичний інтерес для підприємства.

Студент має вивчити процес дослідження споживачів, основні фактори, які обумовлюють поведінку покупців, теорію мотивації Маслоу, ознайомитися з процесом прийняття рішення про купівлю, в тому числі і товарів-новинок.

Необхідно звернути увагу на завершальний етап дослідження – прогнозування розвитку ринку. Його можна здійснювати за формою подання результатів, за терміном прогнозування, за охопленням прогнозування об'єкта дослідження. Слід вивчити кількісні та якісні методи прогнозування розвитку ринку, їх переваги та недоліки.

Питання для самоконтролю

1. Порівняйте різні способи збору інформації, визначте переваги, недоліки та сферу застосування кожного з них.
2. Чим відрізняються первинні дані від вторинних?
3. В чому сутність сегментації ринку? Які ознаки сегментації ринку?
4. За якими напрямками роблять порівняльну оцінку привабливості кожного з виокремлених сегментів задля визначення цільового ринку підприємства?
5. Назвіть основні фактори, які впливають на поведінку споживачів.
6. Які методи прогнозування ринку використовують на сучасних підприємствах?

Тема 7. Прогнозування обсягів продажу

Питання навчальної програми

Модель прогнозування попиту. Основні методи прогнозування збуту, їх переваги та недоліки. Формування структури асортименту. Структура та показники виробничої програми. Технологія планування продаж. Планування випуску продукції в натуральному та вартісному вимірі.

Методичні вказівки

Мета вивчення теми – засвоєння сутності та змісту політики планування випуску продукції, механізму впливу на показники збуту асортиментної та цінової політики.

У даній темі слід приділити увагу вивченню основних методів прогнозування збуту (оглядовий, метод екстраполяції, економетричний, на підставі прогнозних значень ємності ринку та частки ринку підприємства, нормативний та інші). Прогнозування обсягів збуту можна здійснювати за часом, за окремими видами продукції, за певними групами споживачів. Здебільшого треба розробляти й варіантні прогнози (консервативний, найімовірніший, оптимістичний) і порівнювати їх з динамікою обсягів продажу основних конкурентів на ринку.

Студент повинен розуміти, що планування продажів – це безперервний процес, який починається в момент виникнення ідеї нового товару, продовжується протягом всього життєвого циклу виробу та закінчується з вилученням його із виробничої програми.

Необхідно засвоїти, що асортиментна політика фірми має бути спрямована у майбутнє і враховувати необхідність постійного доопрацювання товарного портфелю, модифікації існуючих та розробки нових товарів. Використання товарного асортименту як параметра впливу на збут – це включення в асортимент торгового підприємства товарів, не характерних для його спеціалізації. Це веде до збільшення кількості покупців, покупок і, як результат, до збільшення обсягу збуту.

Необхідно вивчити процес організації збуту продукції, структуру збутового апарату, методи аналізу можливостей збуту, в тому числі аналіз частки ринку, спостереження за відношенням споживачів до товару, аналіз співвідношення витрат на збут тощо.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте можливі типи прогнозування обсягів продажу продукції підприємства.
2. Назвіть основні етапи формування товарного асортименту підприємства.
3. У чому полягає сутність асортиментної політики підприємства?

4. Назвіть чинники, які впливають на визначення ціни товару.
5. Як виконується аналіз цін на товари конкурентів?
6. Назвіть основні етапи планування нової продукції.

Тема 8. Матеріально-технічне забезпечення виробництва

Питання навчальної програми

Зміст планування матеріально-технічного забезпечення та послідовність його розробки. Планування потреби в матеріальних ресурсах. Запаси й регулювання їхніх розмірів. Визначення потреби цехів у матеріальних ресурсах.

Методичні вказівки

Мета вивчення теми – засвоєння змісту планування матеріально-технічного забезпечення на сучасному підприємстві. Матеріально-технічне забезпечення на підприємстві виконує функції, пов'язані із закупівлею сировини, матеріалів, палива, енергії та обладнання, їхнім зберіганням та розподілом.

Розглядаючи систему планування, потрібно з'ясувати зміст та послідовність розробки плану з матеріально-технічного забезпечення, який включає наступні етапи: визначення потреби в матеріалах, устаткуванні, паливі, енергії на базі норм їх витрат; розрахунок запасів усіх норм товарно-матеріальних цінностей на плановий період; облік, контроль і аналіз виконання планів забезпечення; поточне регулювання забезпечення виробничих підрозділів підприємства.

Засвоївши порядок розробки плану з матеріально-технічного забезпечення, потрібно вивчити методи розрахунку потреби в матеріалах, серед яких найбільш широко застосовується метод прямого розрахунку, він базується на прогресивних нормах витрат матеріалів та планах випуску продукції. До методів прямого розрахунку відносять подетальний, на виробничу одиницю, за аналогами, за типовими представниками, рецептурний та інші.

Особливо зверніть увагу на те, що в металургійному виробництві для визначення потреби в матеріальних ресурсах використовується метод рецептурного складу. Потреба в кожному компоненті, який входить до складу шихти, визначається на підставі рецептури, яка зазначає відсотковий склад

кожного компонента сировини та планового виходу придатної продукції.

Питання для самоконтролю

1. Яким чином відбувається матеріально-технічне забезпечення підприємств у ринкових умовах?
2. На які запитання підприємство отримає відповіді в процесі вивчення ринку сировини та матеріалів?
3. Які методи забезпечення цехів матеріальними ресурсами застосовуються на підприємствах?
4. Які можливі методи розрахунку потреби в матеріальних ресурсах?
5. Як впливає розмір партії поставки матеріалів на ефективність роботи підприємства?
6. Для чого цехам установлюють ліміт використання матеріалів?

Тема 9. Забезпечення операційної діяльності виробничою потужністю

Питання навчальної програми

Види виробничої потужності, чинники, які її визначають, послідовність розрахунків. Методики розрахунку виробничої потужності. Визначення максимально можливого випуску продукції з наявної потужності. Система показників виробничої потужності.

Методичні вказівки

Мета вивчення теми – вивчення форм та способів організації забезпечення підприємств виробничою потужністю. Студенти мають знати, що проектна виробнича програма підприємства повинна пройти ресурсне обґрунтування, тобто визначення її забезпеченості виробничою потужністю, трудовими, матеріальними та інвестиційними ресурсами. Обґрунтування виробничої програми виробничою потужністю проходить декілька етапів: визначення максимального обсягу випуску виробів, який може бути забезпечений наявною виробничою потужністю підприємства; обчислення необхідного введення в дію нових (додаткових) потужностей.

При вивченні теми слід звернути увагу на те, що існують три види потужності підприємства: проектна (визначається у процесі проектування); поточна (фактично досягнута потужність); резервна (для покриття «пікових» навантажень).

Слід розуміти, що виробнича потужність формується під впливом багатьох чинників (номенклатура, асортимент і якість продукції; тривалість виробничого циклу та трудомісткість виготовлення продукції, послуг; кількість устаткування, стан його фізичного та морального зносу; режим роботи підприємства і його підрозділів, від якого залежить фонд часу роботи устаткування і використання площ; використання робочого часу; якість обслуговування робочих місць тощо).

Треба звернути увагу на те, що в розрахунки виробничої потужності підприємства включається устаткування встановлене і невстановлене, яке є на підприємстві (крім резервного), а також на те, що виробнича потужність розраховується виходячи із максимально можливого річного часу роботи устаткування та використання виробничих площ.

Питання для самоконтролю

1. Які фактори визначають виробничу потужність підприємства?
2. Охарактеризуйте основні фактори виробництва.
3. Як обчислюється виробнича потужність в однономенклатурному масовому чи крупносерійному виробництві?
4. Які основні етапи обчислення виробничої потужності для умов багатноменклатурного одиничного та дрібносерійного виробництва?
5. Розкрийте зміст понять: «вузьке місце», «провідна ланка», «пропускна спроможність обладнання».
6. Які показники характеризують використання виробничої потужності, методика їхнього обчислення?

Тема 10. Персонал і оплата праці

Питання навчальної програми

Планування персоналу. Поняття та класифікація категорій персоналу. Методи визначення чисельності персоналу. Розрахунок планового балансу

робочого часу. Планування продуктивності праці. Планування оплати праці.

Методичні вказівки

Мета вивчення теми – засвоєння основних напрямків планування чисельності персоналу підприємства, показників ефективності використання трудових ресурсів та шляхів їх підвищення. Слід звернути увагу на те, що при плануванні чисельності персоналу визначають обліковий склад. Це всі постійні, тимчасові та сезонні працівники, включаючи тих, хто знаходиться у відпустці, не з'являється через хворобу та інші причини. Протягом планового періоду обліковий склад змінюється, тому показник чисельності визначається як середньооблікова чисельність, яка визначається підсумовуванням облікового складу за кожний календарний день періоду і діленням цієї суми на кількість календарних днів у періоді.

При вивченні класифікації і структури персоналу треба приділити увагу розрахункам чисельності персоналу на нормованих і ненормованих роботах, кадровій політиці підприємства. Вихідними даними для розробки плану по персоналу є виробнича програма, норми затрат праці, баланс робочого часу.

Треба уявити принципи і методи розрахунків продуктивності праці – натуральний, трудовий, вартісний. Необхідно усвідомити, що продуктивність праці є узагальнюючим показником роботи підприємства, від темпів зміни якого залежать інші узагальнюючі показники, наприклад, темп зростання продуктивності праці завжди повинен випереджати темп зростання заробітної плати. Планову продуктивність праці можна обґрунтувати методом коригування продуктивності праці в базовому періоді на дію техніко-економічних факторів у плановому періоді. Мірою впливу факторів на зростання продуктивності праці є відносна економія робочої сили.

Питання для самоконтролю

1. Як розрахувати чисельність працівників укрупненим методом?
2. Як визначити загальну трудомісткість виробничої програми?
3. Який порядок розрахунку балансу (бюджету) робочого часу одного робітника?

4. У чому зміст методики поелементного розрахунку фондів оплати праці різних категорій персоналу?

5. Які показники чисельності робітників використовуються при визначенні рівня продуктивності праці?

6. Які методи та системи оплати праці використовуються на підприємствах?

Тема 11. Витрати виробництва

Питання навчальної програми

Мета, завдання та послідовність розробки плану собівартості продукції. Розрахунок витрат за техніко-економічними факторами. Планування собівартості реалізованої продукції. Розрахунок калькуляційних статей прямих витрат.

Методичні вказівки

Мета вивчення теми – ознайомлення з сутністю, значенням, класифікацією та методикою планування витрат підприємства. Починати вивчення цієї теми потрібно зі з'ясування мети розробки плану собівартості продукції, які завдання вирішуються при розробці плану, яка послідовність його розробки. Для планування, обліку та аналізу витрати класифікуються за певними ознаками. Основними з них є ступінь однорідності витрат, спосіб обчислення для окремих різновидів продукції, зв'язок з обсягом виробництва.

Потрібно уявити, що план собівартості продукції розробляється в такій послідовності: складається кошторис витрат і визначається собівартість продукції та послуг цехів виробничої інфраструктури; складаються кошториси: витрат, які пов'язані із підготовкою та освоєнням виробництва продукції, відшкодування зносу спеціального інструменту та пристроїв спеціального призначення; загальновиробничих витрат за цехами основного виробництва з наступним узагальненням їх по підприємству; адміністративних витрат; витрат на збут та інших операційних витрат; визначається собівартість одиниці продукції за видами; розраховується собівартість усієї товарної продукції і продукції, яка реалізується; складається зведений кошторис витрат операційної

діяльності.

Необхідно вивчити методику розрахунку планової собівартості за техніко-економічними факторами. Собівартість продукції в річних та квартальних планах визначається на основі розрахунків впливу на витрати техніко-економічних факторів, які були спричинені розвитком виробництва, зміною структури продукції, інвестиціями в оновлення основних засобів, впровадженням нових технологій, змінами в організації виробництва тощо.

Питання для самоконтролю

1. Які вихідні дані використовуються та які питання вирішуються при плануванні собівартості продукції?
2. Які фактори впливають на рівень витрат на виробництво продукції?
3. Наведіть послідовність розрахунку зміни собівартості продукції за техніко-економічними факторами.
4. Чи впливає зміна структури продукції (номенклатури) на витрати, та яким чином?
5. Які витрати включаються до калькуляційної статті «загальновиробничі витрати»?
6. У якій послідовності складається зведений кошторис витрат операційної діяльності?

Тема 12. Фінансове планування на підприємстві

Питання навчальної програми

Зміст і завдання фінансового плану. Планування потреби у фінансових ресурсах. Планування прибутковості підприємства. Валовий і чистий прибуток, їхня характеристика і послідовність розрахунку. Методи планування прибутку. Основні умови прибутковості підприємства.

Методичні вказівки

Мета вивчення теми – засвоєння сутності та змісту фінансового планування на підприємстві. Особлива увага повинна бути звернена на те, що підприємствам завжди загрожує «криза ліквідності», тобто нестача коштів для

сплати за фінансовими зобов'язаннями. Тому необхідно складати на підприємствах фінансові плани, щоб оцінювати поточні і майбутні фінансові потреби.

Мета складання фінансового плану полягає у взаємоузгодженні доходів і витрат. За перевищення доходів над витратами сума перевищення направляється до резервного фонду. Якщо витрати перевищують доходи, визначається сума фінансових ресурсів, якої бракує. Додаткові фінансові кошти можна одержати за рахунок кредитів, позик, випуску цінних паперів тощо.

Студенти повинні добре засвоїти процес розробки фінансового плану на підприємстві. Фінансове планування – це визначення обсягу фінансових ресурсів, необхідних для виробничо-господарської діяльності підприємства, а також джерел їх надходження.

Студенти мають розуміти, що розміри чистого прибутку, фондів нагромадження і споживання, які утворюються на підприємствах, залежать від фінансового результату від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, розміру податку на прибуток і витрат від надзвичайної діяльності. У свою чергу, фінансовий результат, тобто прибуток (збиток), залежить від умов прибутковості.

Необхідно розуміти, що найточніше рівень майбутнього фінансового стану підприємства можна спрогнозувати на основі розрахунків і порівняння з нормативними значеннями очікуваних фінансових коефіцієнтів.

Питання для самоконтролю

1. Наведіть завдання і зміст оперативного фінансового планування.
2. Яка послідовність формування плану грошових надходжень та виплат?
3. Як визначається потреба в основному капіталі?
4. Наведіть методи розрахунку потреби в оборотних коштах.
5. Як здійснюється розрахунок нормативу оборотних коштів економічним методом?
6. За якими показниками здійснюється оцінка фінансового стану підприємства?

3. КУРСОВА РОБОТА І МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ЇЇ ВИКОНАННЯ

Після вивчення теоретичного матеріалу студенту необхідно виконати курсову роботу зі складання бізнес-плану фірми.

Курсова робота дає можливість отримати практичні навички з розробки окремих розділів бізнес-плану, спираючись на базові економічні знання та методичні підходи, з якими студент знайомиться протягом вивчення економічних дисциплін. Отже, підготовка курсової роботи є одним з важливих етапів навчання студентів, який надає можливість систематизувати набуті знання та закріпити їх.

Курсова робота виконується студентом після ознайомлення з теоретичним матеріалом дисципліни «Внутрішньофірмове планування». Виконання курсової роботи сприяє поглибленню знань студентів із вказаної дисципліни, допомагає набуттю навичок використання вивчених теоретичних положень у практичній діяльності підприємств.

3.1 Мета та основні завдання курсової роботи

В процесі підготовки курсової роботи студент має продемонструвати знання теоретичних основ бізнес-планування, вміння користуватись методичними підходами до формування розділів бізнес-плану, логічно і стисло викладати свою думку, користуючись статистичною інформацією, науковими джерелами тощо.

Курсова робота виконується з метою закріплення, поглиблення узагальнення знань, одержаних під час навчання та їх застосування до комплексного вирішення головного завдання – розробки бізнес-плану виробничого підприємства (підприємства з надання послуг).

Виходячи з цього, основними завданнями курсової роботи є:

- оволодіння навичками розробки бізнес-плану виробничо-господарської діяльності підприємства різних форм власності;
- закріплення умінь аналізувати результати діяльності підприємства в динаміці з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів збільшення обсягів виробництва, пошуку нових ринків, обґрунтування необхідності диверсифікації виробництва тощо;

- закріплення та поглиблення теоретичних знань і практичних навичок оцінки основних параметрів діяльності підприємства в перспективі;
- подальший розвиток вмінь виокремлювати найбільш суттєві недоліки управління бізнесом, ставити завдання та виробляти обґрунтовані пропозиції в сфері бізнес-діяльності підприємств;
- закріплення навичок оцінювати економічну ефективність реалізації бізнес-ідеї.

3.2 Структура, тематика курсової роботи

Курсова робота мусить мати чітку логіку побудови, послідовність і завершеність. Загальний обсяг роботи – до 40 сторінок друкованого тексту, стиль – науковий, чіткий, без орфографічних та синтаксичних помилок. Курсова робота повинна містити:

- 1) титульний аркуш;
- 2) зміст;
- 3) вступ;
- 4) основні розділи роботи;
- 5) перелік посилань (використаних літературних джерел);
- 6) додатки (у разі необхідності).

Титульний аркуш курсової роботи містить найменування вищого навчального закладу із зазначенням підпорядкованості (Міністерство освіти і науки України), назву факультету (заочний) та структурного підрозділу (кафедра економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня); тему курсової роботи; прізвище, ім'я, по батькові, шифр групи студента; прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання та посаду керівника; місто і рік виконання курсової роботи.

У змісті слід вказати назви всіх структурних частин курсової роботи із зазначенням початкових сторінок. У вступі (1 – 2 сторінки) слід обґрунтувати вибір напрямку та теми курсової роботи, сформулювати її мету і завдання.

Основний розділ курсової роботи – розроблений та оформлений згідно вимог бізнес-план, сформульований нижче за різними критеріями та напрямками:

I. Бізнес-план для внутрішнього користування.

Містить конфіденційну інформацію стосовно перспектив розвитку існуючого та працюючого підприємства, отже, відповідні розрахунки є максимально реалістичними та базуються на ретроспективній інформації, яка

підібрана студентом.

II. Бізнес-план для зовнішнього користування.

Розробляється з метою налагодження ділового співробітництва та створення сприятливого іміджу існуючого підприємства в заінтересованих контактних аудиторіях, а саме:

- кредитори (особлива увага приділяється обґрунтуванню кредитоспроможності позичальника та способів зниження кредитного ризику);
- потенційні інвестори (особлива увага приділяється показникам ефективності інвестицій та гарантіям безпеки вкладеного капіталу);
- потенційні контрагенти (особлива увага приділяється діловій репутації підприємства, доказам його надійності та фінансової стійкості).

III. Бізнес-план нового підприємства.

Плановий документ визначає цілі освоєння нової стратегічної зони господарювання та характеризує його ефективність. Детально обґрунтовується вибір сфери бізнесу, організаційно-правова форма підприємництва, проектується оптимальна організаційна структура управління.

IV Бізнес-план діючого підприємства.

Визначає напрямки та цілі розвитку підприємства, зосереджує увагу на забезпеченні його конкурентоспроможності через реалізацію відповідних бізнес-проектів.

V. Бізнес-план інвестиційного проекту.

Обґрунтовує доцільність втілення в життя певної підприємницької ідеї, оформленої у вигляді комплексу відповідних заходів — проекту, тобто системи сформульованих цілей, використовуваних для їх досягнення фізичних об'єктів, технологічних процесів, документації, ресурсів, а також управлінських рішень і заходів з їх виконання.

VI. Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства.

Розробляється для обґрунтування антикризових заходів, які вживатимуться для відновлення фінансової стійкості підприємства.

VII. Бізнес-план диверсифікації діяльності.

Розробляється для обґрунтування доцільності освоєння нових сфер бізнесу.

Студент обирає напрямок, підприємство для розробки бізнес-плану, критичне обробляє та осмислює зібрану інформацію, робить відповідні висновки та оформлює роботу у вигляді формалізованого документу – бізнес-плану.

Відповідно до обраного напрямку роботи кожний студент самостійно формулює тему роботи (приклади тем наведені у додатку А), уточнює її зміст і разом з керівником розробляє попередній план курсової роботи.

Після узгодження з керівником теми та плану студент починає роботу над розділами курсової роботи, яку подає на попередній розгляд у встановлені навчальним планом терміни.

3.3 Зміст основної частини

Бізнес-план являє собою документ, який характеризує технічну, технологічну, організаційну, фінансову доцільність реалізації бізнес-ідеї, аналізує проблеми, з якими стикається підприємство в процесі її реалізації, а також установлює напрямки їх вирішення.

Бізнес-план повинен дати правильну відповідь на такі важливі питання як можлива вартість проекту і плановані доходи. Кожен підприємець повинен знати, скільки буде коштувати новий проект і чи принесе ця справа доходи, а якщо принесе, то за який період, а також яка ступінь ризику? Відповіді на ці запитання раціонального господарювання у складних ринкових відносинах дає правильно складений бізнес-план.

Бізнес-планування включає такі етапи, як вибір і обґрунтування виду діяльності, виявлення найбільш реальних проектів її здійснення, економічну оцінку витрат і результатів, розробку деталізованого бізнес-плану, забезпечення виконання запланованих заходів, корегування планових показників і уточнення фактичної ефективності використання бізнес-проекту.

В умовах ринку основні планові завдання кожного підприємства зводяться до рішення наступних питань:

- який вид продукції або яку нову справу вибрати для виходу на вітчизняний і закордонний ринок;
- який буде ринковий попит на запропоновані товари і послуги і як він буде змінюватися;
- які ресурси й у яких кількостях будуть потрібні для організації бізнес-проекту;
- скільки будуть коштувати необхідні ресурси і де знайти надійних постачальників;
- якими будуть витрати на організацію виробництва і реалізацію продукції

і послуг на відповідних ринках;

- якою може бути ринкова ціна на дану продукцію і як на неї вплинуть конкуренти;

- якими можуть бути загальні доходи і як їх слід розподіляти між усіма учасниками бізнес-проекту;

- якими будуть показники ефективності виробництва і як їх можна підвищити.

Для попереднього техніко-економічного обґрунтування бізнес-проекту необхідні такі ринкові показники:

- 1) загальні вихідні дані й умови виконання проекту;
- 2) ринок збуту продукції і виробнича потужність;
- 3) матеріальні фактори виробництва і необхідні ресурси;
- 4) місцезнаходження підприємства і транспортні зв'язки;
- 5) проектно-конструкторська документація; організація підприємства і накладні витрати;
- 6) потреба у трудових ресурсах і джерелах покриття;
- 7) планування термінів здійснення проекту;
- 8) фінансово-економічна оцінка бізнес-проекту.

Для якісної розробки бізнес-планів необхідна достовірна вихідна маркетингова, виробнича, фінансова й інша планово-економічна інформація. Нижче наведена орієнтована структура бізнес-плану, яка є змістовною частиною курсової роботи та містить наступні розділи:

1. Резюме.
2. Галузь, фірма та її продукція (послуги):
 - 2.1. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі.
 - 2.2. Опис продукту (послуги) фірми.
 - 2.3. Патенти, товарні знаки, інші права власності.
 - 2.4. Стратегія зростання фірми.
3. Дослідження ринку:
 - 3.1. Загальна характеристика ринку продукту.
 - 3.2. Цільовий ринок бізнесу.
 - 3.3. Місцезнаходження фірми.
 - 3.4. Оцінка впливу зовнішніх чинників.
4. Маркетинг-план:
 - 4.1. Стратегія маркетингу.

- 4.2. Прогнозні обсяги продажу.
- 5. Виробничий план:
 - 5.1. Основні виробничі операції.
 - 5.2. Машини й устаткування.
 - 5.3. Сировина, матеріали та комплектувальні вироби.
 - 5.4. Виробничі й невиробничі приміщення.
- 6. Організаційний план:
 - 6.1. Форма організації бізнесу.
 - 6.2. Потреба в персоналі.
 - 6.3. Власники бізнесу й команда менеджерів.
 - 6.4. Організаційна схема управління.
 - 6.5. Кадрова політика та стратегія.
- 7. Оцінка ризиків:
 - 7.1. Типи можливих ризиків.
 - 7.2. Способи реагування на загрози для бізнесу.
- 8. Фінансовий план:
 - 8.1. Прибутки та збитки.
 - 8.2. План руху готівки.
 - 8.3. Плановий баланс.
 - 8.4. Фінансові коефіцієнти.

Ця структура є лише приблизною схемою бізнес-плану. Конкретний бізнес-план може бути і не таким докладним. Але тут указані ті основні розділи, які доцільно включити до бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність.

Отже, структура може змінюватись в залежності від специфіки обраного підприємства, користувачів інформації (для кого розробляється бізнес-план).

Бізнес-план – це своєрідний рекламний документ, на підставі якого можна зробити висновки не лише про бізнес, а й про його власників. Тому важливим є як зміст, так і зовнішній вигляд бізнес-плану.

Бізнес-план, як і будь-який інший документ, підлягає певним вимогам щодо стилю написання:

-бізнес-план має бути стислим, простим, але адекватно розкривати сутність підприємницького проекту. Для більшості невеликих проектів (для реалізації котрих потрібно 80 – 100 тис. грн), як свідчить практика, обсяги бізнес-планів обмежуються 20 – 25 сторінками. В інших випадках має бути підготовлений

докладніший бізнес-план. У бізнес-плані рекомендується уникати жаргонних виразів, суто технічного опису продукції, операцій, процесів. Слід використовувати загальновідомі терміни; інформацію треба викладати в діловому стилі, але якомога доступніше;

-бізнес-план має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка цікавить або може зацікавити читача. За необхідності додаткова, пояснювальна, первинна інформація може бути винесена в додатки (обсяг додатків не обмежується);

-бізнес-план має спиратися на реалістичні припущення. Прогнози та передбачення (найбільш «вразлива» частина бізнес-планування) треба обґрунтувати й підкріпити посиланнями на тенденції та пропорції розвитку галузі, на проведені дослідження ринку, на досвід діяльності конкурентів тощо. Довіра до бізнес-плану може бути серйозно підірвана, якщо заплановані в ньому відхилення від середньогалузових показників не мають достатніх підстав;

-бізнес-плану протипоказаний зайвий оптимізм. Будь-яке припущення в бізнесі дає «на виході» кілька результатів – від найгіршого до найліпшого. У процесі бізнес-планування треба орієнтуватися на найгірший результат, створюючи в такий спосіб певний запас «міцності» бізнесу;

-бізнес-план має бути легким для сприйняття, чітким та логічним; таким, щоб у ньому можна було швидко знайти потрібну інформацію. Отже, у структурі бізнес-плану треба виділяти розділи та параграфи;

-бізнес-план має забезпечувати охорону конфіденційної інформації про фірму та її діяльність. Для цього можна жорстко контролювати сферу його розповсюдження або скласти окремий додаток, який міститиме всю конфіденційну інформацію і буде доступний тільки тим, кому треба таку інформацію знати.

Бізнес-план розпочинається з резюме. Резюме відкриває бізнес-план, але складають його тільки після того, як написано основні розділи бізнес-плану.

Головне завдання резюме – показати, що підприємець добре усвідомлює основні положення бізнес-плану та здатний чітко й логічно їх викласти. Занадто детальне та великого обсягу резюме важко читати. Занадто стисле – може створити неадекватне уявлення про бізнес.

Резюме – це короткий (1 – 2 сторінки) огляд підприємницького проекту, його ключових, найбільш важливих та значущих аспектів, здатних привернути увагу потенційного інвестора та зацікавити його в дальшому детальнішому

вивченні бізнес-плану. Фактично резюме є гранично стислою версією бізнес-плану, не вступом до нього, а ніби «повідомленням про наміри».

Складання резюме – важливий та відповідальний етап завершення роботи над бізнес-планом. Потенційні інвестори отримують багато різних підприємницьких проектів. Вони, як правило, спочатку читають резюме і, якщо воно їх не зацікавило, бізнес-план далі не розглядають. Тому резюме обов’язково має бути написане так, щоб максимально зацікавити в ознайомленні з бізнес-планом; дати читачеві достатньо чітке уявлення про питання, детальніше розглянуті в основній частині бізнес-плану.

На практиці резюме складають, використовуючи вже написану основну частину бізнес-плану. З кожного його розділу вибирають найбільш суттєві та «яскраві» аспекти майбутнього бізнесу.

Виклад матеріалу в резюме, як правило, починається зі стислого опису концепції бізнесу та унікальних характеристик фірми, які дадуть змогу задовольнити потреби майбутніх клієнтів і забезпечити лідирування у відповідній сфері. Далі викладаються переваги й прогностичні результати діяльності фірми в кожній з функціональних сфер (маркетинг, виробництво, персонал, фінанси) з тим, щоб охарактеризувати фірму як життєздатну та унікальну організацію. Резюме завершується особистою оцінкою підприємцем шансів на успіх його проекту.

Розділ **«Галузь, фірма та її продукція»** опрацьовується в бізнес-плані з метою переконання читача в перспективності галузі, до якої належить вибраний бізнес; породити довіру до даного бізнесу описом переваг та особливостей його продуктів (послуг). У структурі цього підрозділу, як правило, виділяють такі основні складові: сучасна ситуація та тенденції розвитку галузі; фірма, її продукти і (або) послуги; патенти, товарні знаки, інші права власності на продукт (послуги); стратегія зростання фірми.

Для вивчення впливу факторів зовнішнього середовища всю їхню сукупність поділяють на загальні макроекономічні фактори та галузеві фактори.

Результати дослідження загальних макроекономічних факторів зручно звести в таблицю, яка демонструє рівень залежності майбутнього бізнесу від впливу кожного з цих факторів, а також дає змогу стисло сформулювати потенційні сприятливі можливості та (або) очікувані загрози (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Приклад таблиці оцінки впливу на майбутній бізнес загальних макроекономічних факторів

Загальні макроекономічні фактори	Рівень залежності майбутнього бізнесу від впливу загальних макроекономічних факторів					Сприятливі відносини	Загрози та небезпека
	цілкова та незалежність	часткова незалежність	нейтральність	слабка залежність	сильна залежність		
1. Тенденції макроекономічних показників: 1.1 _____ 1.2 _____ 1.3 _____							
2. Зміни в соціально-демографічній ситуації: 2.1 _____ 2.2 _____ 2.3 _____							
3. Державне регулювання бізнесу: 3.1 _____ 3.2 _____ 3.3 _____							
4. Природні умови й екологічні обмеження: 4.1 _____ 4.2 _____ 4.3 _____							

Конкуренція є чи не найбільшою небезпекою в бізнесі. Тому підприємцеві дуже важливо хоча б орієнтовно оцінити конкурентну позицію своєї майбутньої фірми. Одним зі способів практичного розв'язання цієї проблеми є побудова матриці конкурентного профілю. Розрахунок матриці конкурентного профілю ведеться в такій послідовності:

1) визначаються ключові фактори успіху у відповідній сфері бізнесу; кожному з ключових факторів успіху надається певний ваговий коефіцієнт, який характеризує важливість (значущість, місце) відповідного ключового фактору щодо інших ключових факторів. Цей ваговий коефіцієнт установлює сам підприємець, покладаючись на свій досвід, знання, особисті оцінки. Сума вагових коефіцієнтів має дорівнювати одиниці;

2) складається список головних (4 – 5) конкурентів та визначається рейтинг

(індивідуальний кількісний показник оцінки досягнень) кожного конкурента щодо кожного ключового фактору успіху. Рейтинг диференціюється від одиниці (незначні досягнення конкурента) до чотирьох (дуже великі досягнення);

3) множенням вагового коефіцієнта на встановлений рейтинг визначають загальну оцінку кожного ключового фактору успіху.

Сума одержаних загальних оцінок за всією сукупністю ключових факторів успіху уможлиблює визначення конкурентної позиції власної фірми проти головних конкурентів.

Розрахунки матриці конкурентного профілю (табл. 3.2) дають змогу також виділити серед конкурентів найсильніших і найслабкіших, тобто вказують на приклади успішного та помилкового підходу до організації бізнесу у відповідній сфері. Ретельне вивчення досвіду діяльності як тих, так і інших, допоможе з'ясувати, що необхідно робити, а чого треба уникати, щоб досягти успіху.

Таблиця 3.2 – Приклад заповнення матриці конкурентного профілю

Ключовий фактор успіху	Ваговий коефіцієнт	Власна фірма		Конкурент А		Конкурент Б	
		рейтинг	оцінка (2×3)	рейтинг	оцінка (2×5)	рейтинг	оцінка (2×7)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Якість товару	0,4	3	1,2	4	1,6	3	1,2
Ціна товару	0,3	2	0,6	2	0,6	2	0,6
Канали збуту	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Технічне обслуговування	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Реклама та стимулювання попиту	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Загальна оцінка	1,0		2,7		3,1		2,5

На практиці для аналізу та оцінки сильних і слабких сторін фірми часто використовується форма балансу (табл. 3.3).

В розділі «*Дослідження ринку*» слід приділити увагу оцінці напрямків просування нового продукту (якщо це передбачено обраною темою).

У бізнес-плані треба стисло викласти основні принципи рекламної політики фірми. При цьому увагу слід зосередити на концепції рекламної діяльності, інструментах її реалізації та масштабах використання кожного з цих інструментів. Подати всю цю інформацію в бізнес-плані найзручніше у вигляді бюджету витрат на рекламу (табл. 3.4).

Таблиця 3.3 – Приклад оцінки сильних і слабких сторін компанії

Сильні сторони фірми		Слабкі сторони фірми	
1.	Маркетинг	1.	Маркетинг
1.1.	_____	1.1.	_____
1.2.	_____	1.2.	_____
1.3.	_____	1.3.	_____
2.	Виробництво	2.	Виробництво
2.1.	_____	2.1.	_____
2.2.	_____	2.2.	_____
2.3.	_____	2.3.	_____
3.	Персонал	3.	Персонал
3.1.	_____	3.1.	_____
3.2.	_____	3.2.	_____
3.3.	_____	3.3.	_____
4.	Дослідження і розробки	4.	Дослідження і розробки
4.1.	_____	4.1.	_____
4.2.	_____	4.2.	_____
4.3.	_____	4.3.	_____
5.	Фінанси	5.	Фінанси
5.1.	_____	5.1.	_____
5.2.	_____	5.2.	_____
5.3.	_____	5.3.	_____

Таблиця 3.4 – Приклад оцінки бюджету витрат на рекламу

Види засобів поширення рекламної інформації	Місяць												У цілому за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Радіо													
2. Газети													
3. Телебачення													
4. Часописи													
5. Буклети													
6. Розсилка поштою													
7. Щитова реклама													
8. Світлова реклама													
9. Інші види													
Всього													

«Виробничий план» бізнес-плану містить в собі обґрунтування доцільності реалізації бізнес-ідеї з використанням певного обладнання, технологічного процесу. Головна мета розділу – довести інвестору, що продуктивність машин та механізмів, які використовуються, достатня для досягнення рівня виробничої програми. У цьому розділі необхідно описати основні виробничі процеси; дати логістичну схему матеріальних потоків; склад

необхідного технологічного устаткування; перелік потрібних матеріальних ресурсів тощо.

Якщо в бізнес-проекті планується створити не виробниче підприємство, а сервісне чи торгове, то даний розділ можна назвати торговим планом і описати в ньому процедуру закупівлі партій товарів, систему контролю за рівнем товарних запасів і схему розташування складських приміщень.

Інформацію про машини та устаткування, які передбачається використати у виробничому процесі, зручно подати у вигляді таблиці (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Приклад оцінки потреби в машинах та устаткуванні

Найменування обладнання	Купівля чи оренда	Нове чи вживане	Вартість	Строк служби (в місяцях)	Амортизаційні відрахування (за місяць)

У підрозділі *«Сировина, матеріали та комплектувальні вироби»* необхідно: навести перелік усіх видів сировини, матеріалів та комплектувальних виробів, які передбачається використовувати у виробничому процесі; указати конкретних постачальників; визначити закупівельні ціни (за одиницю); дати пояснення щодо фінансових та інших умов поставок і місцезнаходження постачальників; визначити необхідні обсяги запасів, а також (за потреби) указати на особливі умови їх зберігання.

Відомості щодо сировини, матеріалів та комплектувальних виробів можна також звести в таблицю (табл. 3.6). При цьому питання про необхідні запаси матеріальних ресурсів, особливі умови їх зберігання (наприклад ресурсів, які швидко псуються) розглядаються окремо.

Таблиця 3.6 – Приклад оцінки потреб в сировині та матеріалах

Найменування видів сировини, матеріалів та комплектувальних виробів	Постачальники	Ціна за одиницю	Примітки (місцезнаходження постачальників, умови поставок тощо)

Важливим елементом бізнес-плану є оцінка потреби у додаткових працівниках. При цьому виникає запитання, кого і чому бажано залучити до

роботи (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Приклад оцінки потреби в персоналі

Категорії працівників	Якості, необхідні для виконання виду діяльності (кваліфікація, досвід тощо)	Необхідна чисельність персоналу	Вартість	Джерела покриття потреб у персоналі (внутрішні, зовнішні)
Спеціалісти: _____ _____				
Службовці: _____ _____				
Робітники: _____ _____				

Фінансовий план є заключним розділом бізнес-проекту. Як і будь-який фінансовий план, він включає три планових документи: план доходів і витрат, прогноз руху готівки і баланс підприємства. Фінансовий план є особливо цінним для потенційних інвесторів, оскільки в ньому обґрунтовується потреба фірми в необхідних інвестиціях, і на цій підставі можна судити про те, наскільки запропонований бізнес-проект прийнятний як з економічної, так і з інвестиційної позиції. При складанні цього розділу особлива увага повинна приділятися розрахункам планових доходів і витрат, вибору оптимальних економічних рішень. Логіка опрацювання плану доходів і витрат (рис. 3.1) передбачає визначення загальної суми продажу продуктів фірми, від якої поступово відраховуються різні види витрат і в результаті обчислюються: валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до сплати податків, чистий прибуток.

План грошових надходжень і виплат дає змогу визначити періоди, коли фірма відчуватиме дефіцит або надлишок готівки; обчислити, скільки коштів потрібно позичити на ці періоди; показати, на що ці кошти буде витрачено; з'ясувати, коли їх треба повернути.

Головне завдання розробки плану руху готівки полягає в узгодженні в часі грошових надходжень і виплат, щоб забезпечити ліквідність фірми в плановому періоді, тобто забезпечити постійну наявність на рахунку фірми коштів, достатніх для оплати її зобов'язань.

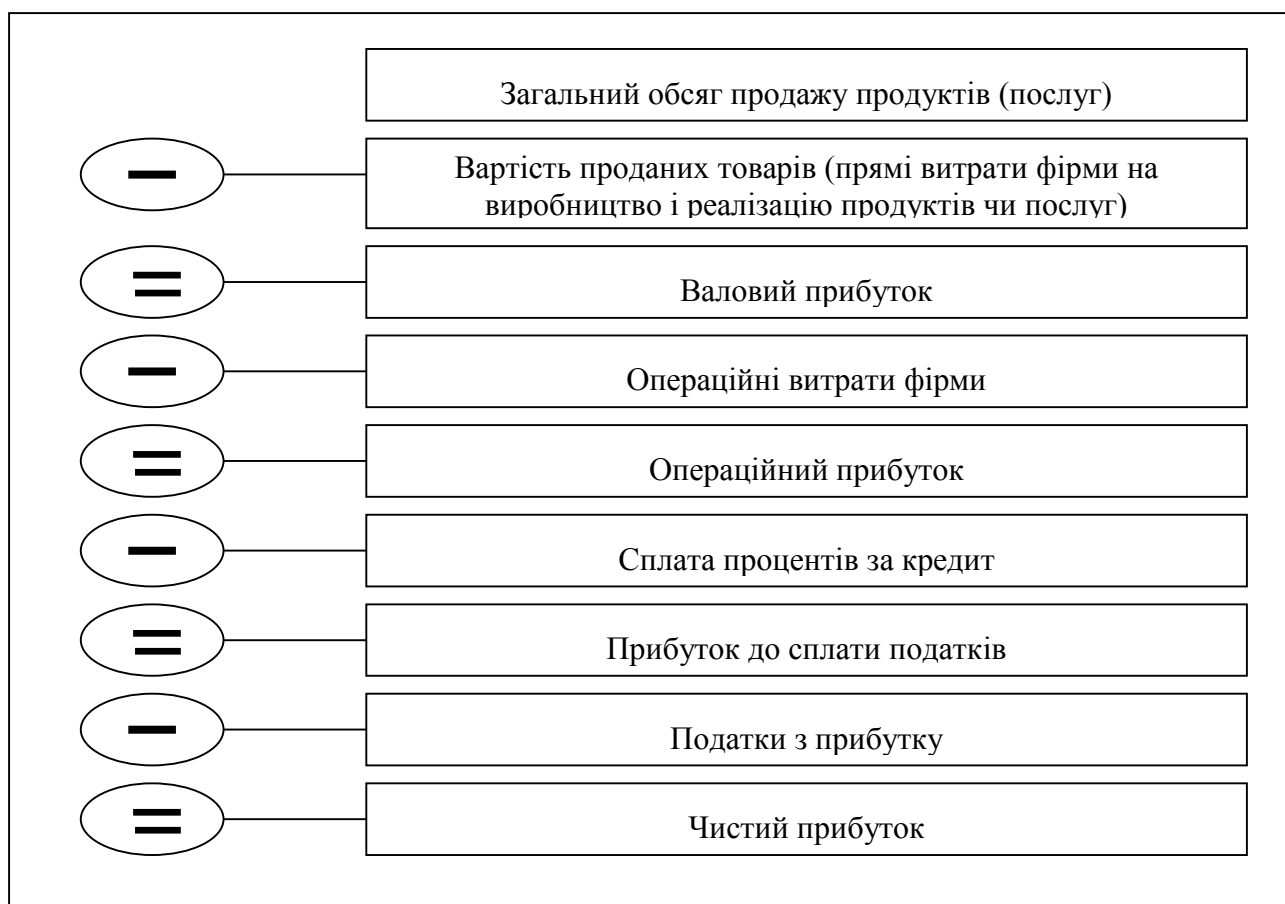


Рисунок 3.1 – Алгоритм розробки плану доходів і витрат фірми

Узагальнений варіант цього документа подано в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Приклад прогнозного звіту про рух грошових коштів

	Показник	Рік					Усього
		1	2	3	4	5	
=	Грошові кошти на початок місяця						
+	Чистий прибуток						
+	Амортизаційні відрахування						
-	Зміна рахунків до оплати (кредиторської заборгованості)						
+	Зміна рахунків до одержання (дебіторська заборгованість)						
=	Грошові кошти на кінець місяця						

Складання планового балансу здійснюється за такою схемою:

- 1) поділ статей балансу на такі, які залежать від зміни обсягу реалізації, і такі, що від них не залежать;
- 2) розрахунок співвідношення статей першої категорії та обсягу реалізації

в базовому періоді;

3) коригування статей першої категорії згідно з прогнозним обсягом реалізації (множенням суми статті базового балансу на одержаний коефіцієнт);

4) розрахунок статей другої категорії на підставі попередніх розрахунків та встановлених стратегічним планом розвитку організації цільових фінансових коефіцієнтів, досягнення яких є обов'язковим у плановому періоді;

5) розрахунок на основі балансового звіту коефіцієнтів, які характеризують фінансовий стан організації (крім цільових).

Щоб заручитись підтримкою інвесторів у бізнес-плані, необхідно не тільки показати потенційні вигоди вкладання коштів у даний підприємницький проект, але також указати на труднощі, на які може натрапити бізнес і які загрожуватимуть його існуванню. Ось чому в бізнес-плані необхідно досить детально висвітлити проблеми, пов'язані з ризиками, їх оцінкою та мінімізацією впливу на результати діяльності.

Розділ бізнес-плану *«Оцінка ризиків»* повинен дати відповідь принаймні на два запитання: по-перше, чи достатньо глибоко керівництво фірми розуміє й ураховує ризики, пов'язані з даним бізнесом; по-друге, чи може воно розробити відповідний план дій за умов невизначеності, конфліктності, браку повної інформації. Отже, у даному розділі бізнес-плану необхідно продемонструвати здатність заздалегідь передбачати можливі види ризиків, визначати джерела їх виникнення та можливі заходи для мінімізації їхнього негативного впливу.

Одна з найважливіших вимог до бізнес-плану – це його лаконічність. Через те в ньому практично неможливо дати докладну інформацію про важливі аспекти майбутнього бізнесу, для цього використовують додатки. У додатки треба включати лише ті документи, в яких безпосередньо заінтересовані потенційні інвестори чи кредитори (решта документів мають бути заздалегідь підготовлені для негайного подання в разі потреби заінтересованим особам).

Посилання на всі документи, які містяться в додатках, мають бути зроблені в тексті бізнес-плану. Найчастіше в додатки виносять: первинні матеріали аналізу ринку; специфікації продукції; рекламні матеріали; схему виробничих потоків; схему організаційної структури; коротку службову характеристику (CV) власників і ключових менеджерів фірми; угоди оренди; гарантійні листи від основних клієнтів, постачальників, кредиторів; рекомендаційні листи, які підтверджують високу репутацію й надійність керівників фірми; юридичні документи (копії установчих документів, контрактів, патентів, ліцензій тощо).

ЛІТЕРАТУРА

1. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник / за заг. ред. В.Є. Москалюка. Київ: КНЕУ, 2005. 384 с.
2. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ: Каравела, 2003. 423 с.
3. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Покропивного С.Ф. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с.
4. Покропивний С.Ф., Швиданенко С.М., Соболь Г.О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 1999. 208 с.
5. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2000. 392 с.

ДОДАТОК А

ПРИКЛАДИ ТЕМ КУРСОВИХ РОБІТ

1. Організація виробництва хлібобулочних виробів в умовах ПП «Петренко»
2. Організація виробництва мінеральної води в умовах ТОВ «Джерело»
3. Організація виробництва садових меблів в умовах ПП «Іванченко»
4. Організація виробництва цегли в умовах ТОВ «Будівельник»
5. Організація виробництва металево-пластикових вікон в умовах ТОВ «Затишок»
6. Організація виробництва морозива в умовах ПП «Матвійчук»
7. Організація виробництва молочних продуктів в умовах ТОВ «Молоко»
8. Організація підприємства з надання поліграфічних послуг ТОВ «Іван Федоров»
9. Організація виробництва бетону в умовах ТОВ «Бетоніч»
10. Організація підприємства з надання туристичних послуг ПП «Івченко»
11. Організація підприємства з надання юридичних консультативних послуг ПП «Правдин»
12. Організація підприємства з надання парикмахерських послуг ТОВ «Красуня»
13. Організація підприємства з надання ремонтних послуг ПП «Сидоренко»
14. Організація СТО з ремонту автомобілів ТОВ «Шумахер»
15. Організація підприємства з надання медичних послуг ТОВ «Гіпократ»
16. Організація ресторану ТОВ «Їжа»
17. Організація підприємства з надання послуг перекладу з іноземних мов ТОВ «Переклад»
18. Організація підприємства з виробництва медичних товарів ТОВ «Медтехніка»
19. Організація підприємства з надання комп'ютерних послуг ПП «Чумаченко»
20. Організація підприємства з надання фотографічних послуг ТОВ «Фотомагазин»
21. Організація підприємства з вивчення іноземних мов ТОВ «Поліглот»
22. Організація підприємства з надання екологічних послуг ТОВ «Екологія»
23. Організація ресторану швидкого харчування ТОВ «Бістро»
24. Організація виробництва соків в умовах ТОВ «Вітамін»
25. Організація виробництва кондитерських виробів в умовах ПП «Смачно»
26. Організація виробництва снєків (чіпсів) в умовах ПП «Зайченко»
27. Організація виробництва хлібобулочних виробів в умовах ПП «Петренко»

- 28. Організація виробництва будівельних матеріалів в умовах ТОВ «Затишок»
- 29. Організація магазину з продажу канцелярських виробів в умовах ПП «Носенко»
- 30. Організація підприємства з вивезення побутового сміття ТОВ «Чисте місто»