

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять з дисципліни
«Теорія та практика бізнес-планування в галузі механічної
інженерії»
для освітньо-наукової програми
третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності G8 «Матеріалознавство» усіх форм навчання

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Теорія та практика бізнес-планування в галузі механічної інженерії» для освітньо-наукової програми третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності G8 «Матеріалознавство» усіх форм навчання / Укл.: Н.А. Солідор. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2026.–56 с.

Укладач: Н. А. Солідор, канд. техн. наук, доцент

Рецензент: О.В. Климов, канд. техн. наук, доцент

Відповідальний за випуск: Д.В. Ткач, канд. техн. наук, доцент

Рекомендовано
до видання НМК інженерно-
фізичного факультету
Протокол № 6
від 10 лютого 2026 р.

Затверджено
на засіданні кафедри
“Фізичне матеріалознавство”
Протокол № 6
від 05 лютого 2026р.

ЗМІСТ

	с.
Вступ	4
Методичні рекомендації до самостійної підготовки	8
Практичне заняття № 1. Роль і значення бізнес-планування в інженерії	10
Практичне заняття № 2. Структура, логіка розробки бізнес-плану. Концепція бізнесу	14
Практичне заняття № 3. Підготовча стадія розробки бізнес-плану ...	18
Практичне заняття № 4. Продукт/послуга і ринок. захист інтелектуальної власності	28
Практичне заняття № 5. Розробка маркетинг-плану та виробничого плану проекту	32
Практичне заняття № 6. Фінансовий план та пошук інвестицій. Інвестиційний аналіз	38
Практичне заняття № 7. Управління ризиками та стратегічний розвиток	45
Практичне заняття № 8. Презентація та захист бізнес-плану інноваційного проекту	49
Контрольні питання	53
Перелік джерел посилань	56

ВСТУП

Курс «Теорія та практика бізнес-планування в галузі механічної інженерії» є вибірковим при підготовці аспірантів спеціальності G8 (132) «Матеріалознавство».

Метою дисципліни є формування компетентностей щодо розробки та аналізу бізнес-планів у сфері інженерії, вміння інтегрувати технічні рішення з економічною доцільністю, оцінювати інноваційні проєкти та формувати стратегії їх реалізації в умовах невизначеності та глобальної конкуренції.

Даний курс спрямований на формування у здобувачів третього освітнього рівня знань, навичок і компетентностей у сфері стратегічного та фінансово-економічного планування інженерних проєктів. Особлива увага приділяється інтеграції технічних рішень із бізнес-цілями, оцінці комерційного потенціалу наукових і технологічних розробок, а також управлінню ризиками та комунікації з інвесторами. Курс поєднує теоретичні підходи та практичні інструменти бізнес-планування, моделювання та презентації інноваційних інженерних продуктів.

Предметом курсу є процеси бізнес-планування, які здійснюються за допомогою специфічних методів та інструментів, що забезпечують виконання задач проєктного менеджменту.

Завдання: засвоєння теоретичних та практичних основ бізнес-планування; оволодіння методами стратегічного та фінансового аналізу в інженерних проєктах; формування навичок підготовки бізнес-плану з урахуванням специфіки інженерної діяльності; здатність оцінювати інвестиційну привабливість інженерних проєктів; розвиток компетентностей у використанні цифрових інструментів бізнес-планування.

Цей курс вдало поєднує інженерну науку та бізнес, розроблений спеціально для аспірантів, які прагнуть перетворити свої інноваційні ідеї та наукові дослідження на комерційно успішні проєкти.

Для закріплення знань, які були надані на лекційних заняттях та для оволодіння практичними навичками необхідний практичний курс з дисципліни «Теорія та практика бізнес-планування в галузі механічної інженерії».

Мета практичних занять – підготовка висококваліфікованого здобувача, здатного до самостійної роботи, до мистецтва

обґрунтування та аналізу бізнес-планування інноваційних й інвестиційних проєктів в галузі механічної інженерії.

Методи навчання на практичних/семінарських заняттях:

- вербальний метод (дискусія, співбесіда тощо);
- практичний метод (Learningapps та ін.);
- метод візуалізації (графічний, табличний методи, презентація, метод демонстрацій, Mind Maps, Slido, Mentimeter та ін.);
- робота з навчально-методичною літературою (рецензування, підготовка бізнес-плану, доповіді);
- дистанційні, мультимедійні, веб-орієнтовані з використанням інтерактивних віртуальних дошок (Miro, Padlet, Awwapp, Conceptboard, Groupboard, Drawchat, Limnu, Ziteboard тощо);
- кейс-метод (вирішення ситуацій, розв'язання завдань тощо);
- дослідницький метод;
- пошуковий метод;
- метод рефлексії.

Компетентності та результати навчання, формування яких забезпечує вивчення дисципліни.

Інтегральна компетентність.

Здатність генерувати нові ідеї, розв'язувати комплексні проблеми в галузі професійної та дослідницько-інноваційної діяльності у сфері механічної інженерії, проводити власне наукове дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

Загальні компетентності.

ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК03. Здатність працювати в міжнародному контексті.

ЗК04. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК05. Формування системного наукового світогляду, професійної етики та загального культурного кругозору.

Фахові компетентності.

СК01. Здатність усно і письмово презентувати та обговорювати результати наукових досліджень та/або інноваційних розробок

українською та англійською мовами, глибоко розуміти англомовні наукові тексти за напрямом досліджень.

СК02. Здатність виявляти та вирішувати проблеми дослідницького характеру, ініціювати, розробляти і реалізовувати комплексні інноваційні проекти в механічній інженерії та дотичні до неї міждисциплінарні проєкти, проявляти лідерство під час їх реалізації.

Очікувані програмні результати навчання.

РН01. Уміти працювати в міжнародному та міжгалузевому науковому контексті, вільно презентувати та обговорювати результати досліджень, наукові та прикладні проблеми матеріалознавства та суміжних галузей механічної інженерії державною та іноземною мовами, кваліфіковано відображати результати досліджень у наукових публікаціях у міжнародних наукових виданнях.

РН02. Застосовувати сучасні інструменти і технології пошуку, оброблення та аналізу інформації, зокрема сучасні бібліографічні і реферативні бази даних, наукометричні платформи, статистичні методи аналізу даних великого обсягу та/або складної структури.

РН03. Розробляти та реалізовувати наукові та/або інноваційні інженерні проєкти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику і розв'язувати значущі наукові та технологічні проблеми матеріалознавства, зокрема створення нових матеріалів для газотурбінних двигунів та інших високонавантажених виробів, з дотриманням норм академічної етики і врахуванням соціальних, економічних, екологічних та правових аспектів, а також проводити експертизу таких проєктів.

Дисципліна «Теорія та практика бізнес планування в механічній інженерії» призначена для оволодіння теоретичними знаннями і практичними навичками розробки бізнес-планів від генерування бізнес-ідеї до фінансового аналізу та аналізу ризиків.

Головна дидактична концепція курсу полягає в тому, що слухачам пропонується не просто академічний виклад, а поступове наближення до практичної проблематики, оскільки з самого початку, після пояснення основних підприємницьких концепцій, вони повинні висунути власну підприємницьку ідею бізнесу (нового або розвитку вже існуючого). Таким чином, всі наступні навчальні дії будуть

базуватися на конкретній реальній основі, що значно збільшує ефективність навчального процесу.

Вивчення курсу завершується публічним захистом підготовленого бізнес-плану інноваційного інженерного проєкту та заліком. Оцінюючи знання здобувачів, викладач виходить, перш за все, з розуміння вивченого матеріалу, засвоєння основних положень теорії бізнес-планування в галузі механічної інженерії, організації фінансово-господарської діяльності підприємства, схеми внутрішньфірмового планування, технології розробки фінансового плану, управління ризиками тощо.

Методичні вказівки спрямовані на самостійну підготовку до практичних занять з дисципліни «Теорія та практика бізнес-планування в галузі механічної інженерії», мета викладання якої полягає в оволодінні теоретичними та практичними основами формування, обґрунтування та аналізу бізнес-планування в галузі механічної інженерії, а також у набутті навичок використання отриманих знань та ефективного впровадження проєктних рішень у практичній діяльності інженера.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

У період вивчення дисципліни передбачається самостійна робота здобувачів, виконання якої неминуче пов'язане з ефективністю засвоєння матеріалу.

Під час проведення самостійної роботи здобувачі повинні керуватися програмою з дисципліни, що вивчається.

Завдання для самостійної роботи призначені для підготовки і виконання індивідуального (самостійного домашнього завдання) для підвищення ефективності, поглиблення знань і кращого засвоєння основних понять курсу.

Самостійна робота полягає у вивченні деякого об'єму теоретичного матеріалу та виконанні індивідуального завдання. Оцінки за виконання самостійної роботи враховуються при підведенні підсумків за весь курс вивчення дисципліни.

З метою більш глибокого засвоєння розділів дисципліни «Теорія та практика бізнес-планування в галузі механічної інженерії» здобувачам пропонується пропрацювати самостійно ряд питань. При цій роботі слід використовувати рекомендовану літературу, а також інші літературні джерела. Запропоноване коло питань охоплює програмний матеріал. Тому він може сприяти акцентуванню уваги здобувачів на основних положеннях дисципліни, що вивчається. Позааудиторна робота допоможе здобувачам у реалізації власної бізнес-ідеї та розумінні перспектив використання сучасних методів бізнес-планування.

Перевірка знань здобувачів здійснюється за допомогою задачі ними заліку. Оцінюючи знання здобувачів, викладач виходить, перш за все, з розуміння вивченого матеріалу, засвоєння ключових термінів, на розумінні яких базується вивчення навчального матеріалу, основ теорії бізнес-планування та набуття ними практичних навичок вирішення організаційно-економічних, фінансових та управлінських завдань, пов'язаних з започаткуванням бізнесу та впровадженням комерційної ідеї; з вміння здійснювати системне планування проєкту на всіх фазах його життєвого циклу; розраховувати графік проєкту за допомогою інструментів календарного і сіткового планування; управляти взаємодіями в проєкті; забезпечувати ефективний контроль

і регулювання, а також управління змінами; використовувати програмні продукти для цілей управління проектами; використовувати отримані в процесі навчання знання в практичній діяльності з планування і організації проектів в організаціях тощо.

Форма звітності з самостійної роботи: звітність на практичних заняттях і виконання, оформлення та захист самостійного домашнього завдання.

Для самостійної підготовки здобувачам потрібно вивчити теоретичний матеріал, що викладено у опорному конспекті лекцій який надається викладачем. Або, керуючись робочою програмою та методичними вказівками до практичних занять і рекомендованою літературою, самостійно оволодіти знаннями з дисципліни.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1. РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ІНЖЕНЕРІЇ

Підготовку до практичного заняття з цієї теми слід будувати з урахуванням логічної структури її змісту за наступним планом:

1.1 Сутність і значення бізнес-планування в управлінні підприємством [1]. Бізнес-планування проєктів [4].

1.2 Етапи розробки, особливості та обсяги бізнес-планів [2].

Контрольні питання

1. Сутність поняття «бізнес-планування».
2. Які основні цілі бізнес-планування?
3. Що таке підприємництво?
4. Сутність поняття «бізнес-ідея».
5. В чому полягає різниця між бізнес-планом та соціально-економічним планом?
6. Які основні етапи бізнес-планування?
7. Які показники необхідні для попереднього техніко-економічного обґрунтування бізнес-проєкту?
8. Перелічіть основні стадії процесу бізнес-планування.
9. Які особливості повного бізнес-плану?
10. З якою метою складають операційний бізнес-план?

Питання для дискусії

1. Відмінність бізнес-плану від техніко-економічного обґрунтування, доцільність складання цих документів.
2. Взаємозв'язок та взаємообумовленість бізнес-плану і статуту суб'єкта підприємницької діяльності.
3. Дотримання принципів, використання методів та джерел інформації залежно від розробки бізнес-плану нового та діючого суб'єкта бізнесу.
4. Створення окремого стратегічного підрозділу чи започаткування нового виду підприємницької діяльності суб'єктом бізнесу.
5. Доцільність розробки бізнес-плану підприємницької діяльності в умовах планової та ринкової економік: відмінності у функціях бізнес-плану.

Практична гра зі студентами

1. Підприємництво: головні питання (чи Ви підприємець?):

- Чи готові Ви порушувати правила?
- Чи готові Ви вижити впливових ворогів і йти на конфлікт?
- Вистачить у Вас терпіння почати з малого?
- Чи готові Ви швидко адаптуватися?
- Чи здатні Ви довести справу до кінця?

Далі, якщо Ваша відповідь «так»:

- Що Ви запропонуєте ринку?
- Як Ви вийдете на ринок?
- Хто покупець Вашого продукту/послуги? Хто готовий за нього платити?
- Що робить унікальним Ваш продукт/послугу?
- Як Ви будете захищати і утримувати свої конкурентні переваги?

При цьому необхідно запам'ятати п'ять принципів на старті:

- а) «Робити значуще/значне/вагоме». Головна мета підприємця – створювати цінність.
- б) «Визначити місію». Сформулювати місію бізнесу в одному реченні.
- в) «Визначити бізнес-модель». Якщо її не можна описати в 10 словах, то її немає.
- г) «Сформулювати план дій, завдання». Чітко розставити завдання і контрольні точки.
- д) «Зробити перші кроки для реалізації». Бізнес-план – це ще не бізнес.

2. Мозковий штурм: Карта ідей.

Використання карти ідей – це вдосконалений варіант мозкового штурму, в якому діють ті ж принципи, але учасників просять знайти ділові можливості за трьома основними типами підприємств: виробництво, послуги, торгівля.

Цей метод стимулює групи людей на пошук якнайбільшої кількості ідей на дану тему в заданому інтервалі часу (як правило, 20 хвилин). Учасники мозкового штурму повинні дотримуватися наступних принципів:

- жодну ідею не можна ігнорувати;
- негативна реакція (як словесна, так і несловесна) не допускається;

- свій внесок повинні вносити всі учасники, незважаючи на можливість безглуздість коментарів;
- керівника на такому зборі бути не повинно, проте один член групи повинен записувати всі ідеї;
- у мозкової атаки повинен бути злагоджений час початку і закінчення.

Учасники розбиваються на групи по 3-4 особи.

Протягом 10 хвилин вони повинні заповнити карту ідей, знайшовши можливості для виробництва, торгівлі та надання послуг за темою: «Зносостійкі сталі та сплави, що самозміцнюються в процесі експлуатації».

Тести для підготовки до практичного заняття

1. Який розділ бізнес-плану містить коротку характеристику проєкту?
 - A. Маркетинговий план
 - B. Резюме
 - C. Виробничий план
 - D. Фінансовий план

2. Який документ найчастіше запитують інвестори перед ухваленням рішення?
 - A. Резюме менеджера
 - B. Бізнес-план
 - C. Статут підприємства
 - D. Податкову декларацію

3. Основна функція бізнес-плану для менеджменту:
 - A. Контроль персоналу
 - B. Стратегічне планування діяльності
 - C. Визначення податків
 - D. Укладання угод

4. У якому розділі бізнес-плану описують організаційно-правову форму підприємства?
 - A. Маркетинг-план
 - B. Фінансовий план
 - C. Організаційний план

D. Аналіз ринку

5. Що є вихідним пунктом розробки бізнес-плану?

A. Визначення маркетингового бюджету

B. Формування бізнес-ідеї

C. Аналіз конкуренції

D. Розробка фінансових прогнозів

6. Хто є основними користувачами бізнес-плану?

A. Тільки продавці

B. Топ-менеджмент, інвестори, кредитори

C. Лише працівники підприємства/організації

D. Державні органи

7. Основна мета бізнес-плану:

A. Уникнення конкуренції

B. Планування діяльності підприємства та залучення інвестицій

C. Підвищення податків

D. Скорочення персоналу

8. У чому полягає ціннісна пропозиція продукту?

A. В описі виробничого циклу

B. У відмінних перевагах, що важливі для споживача

C. У розміщенні складів

D. У кошторисі витрат

9. Підприємницька ідея – це:

A. Бухгалтерський план

B. Первинне уявлення про продукт та його цінність

C. Організаційна структура

D. Нормативний документ

10. Формулювання підприємницької ідеї НЕ пов'язується з необхідністю того, щоб вона відповідала вимозі:

A. Орієнтації на конкретну групу споживачів

B. Забезпечення надвисокого рівня доходів в результаті підприємницької діяльності

C. Задоволення максимально постійної потреби

D. Технічної можливості бути реалізованим.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2. СТРУКТУРА, ЛОГІКА РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ. КОНЦЕПЦІЯ БІЗНЕСУ

Підготовку до практичного заняття з цієї теми слід будувати з урахуванням логічної структури її змісту за наступним планом:

2.1. Структура бізнес-плану [3].

2.2. Логіка розробки бізнес-плану.

2.3. Титульний лист, анотація та концепція бізнесу. Вимоги до написання та оформлення бізнес-плану.

При підготовці до практичного заняття рекомендовано використовувати джерела [5-8]. При відповіді на питання необхідно докладніше зупинитися на розгляді структури бізнес-плану, логіці розробки бізнес-плану.

Здобувачам необхідно знати, як оформити титульний лист, анотацію та концепцію бізнесу/проєкту. Знати вимоги до написання та оформлення бізнес-плану.

Контрольні питання

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

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

3. Логіка та методика побудови матриці оцінювання факторів впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проєкту.

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

5. Що таке місія суб'єкта підприємницької діяльності (бізнес-проєкту), якими є її основні елементи та у чому полягає доцільність розробки?

6. Дайте визначення терміну «цілі» суб'єкта підприємницької діяльності.

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

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

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

10. Розробка тактики реалізації підприємницького проєкту: зміст цієї роботи, види тактики.

11. Перелічіть фактори, які визначають структуру бізнес-плану як документа та вкажіть характер впливу кожного з них.

12. Назвіть обов'язкові розділи оптимальної структури бізнес-плану.

13. Якою є внутрішня логіка розробки бізнес-плану? Дайте коротку характеристику кожного етапу.

14. Наведіть та охарактеризуйте інші підходи до послідовності розробки бізнес-плану.

15. За якими двома напрямками слід розглядати вимоги до оформлення бізнес-плану як документа?

16. Наведіть характеристику та обґрунтуйте основні правила до оформлення бізнес-плану.

Питання для дискусії

1. Відмінності у структурі та обсягах бізнес-плану суб'єкта підприємницької діяльності у виробничій та торговельній галузях [10].

2. Обов'язкові розділи та елементи бізнес-плану залежно від цілей його розробки: залучення інвестицій, одержання банківського кредиту, моделювання системи управління суб'єктом підприємницької діяльності.

3. Чи доцільно (та як) змінювати структуру бізнес-плану у таких випадках: бізнес-проєкт потребує значних інвестицій; товар/послуга є принципово новим; продукція є промислового призначення?

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

5. Доведіть логіку послідовності написання розділів бізнес-плану.

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

Тести для підготовки до практичного заняття

1. Яка інформація повинна бути в розділі «Опис компанії»?

А. Тільки назва компанії та посилання на офіційний сайт

В. Назва, форма власності, історія, місія, бачення, структура управління, розташування

С. Тільки контактні дані керівників підприємства

Д. Переважно інформація про засновника

2. Вибір географічного положення підприємства:

А. Не має особливого значення в умовах високої щільності населення

В. Має значення для розвитку бізнесу, оскільки дозволяє забезпечувати економію на рекламі та просуванні товарів

С. Не має значення у зв'язку з високою розвиненістю транспортних комунікацій

Д. Має значення, оскільки дозволяє скорочувати транспортні витрати і витрати обігу

3. До джерел формування капіталу підприємства не відносяться:

А. Статутний капітал

В. Особисті кошти засновників,

С. Довгострокові кредити

Д. Інвестиційні вкладення,

4. Що слід розуміти під плануванням проєкту?

А. Це процес формування рішень, які визначають порядок, в якому визначається послідовність реалізації окремих заходів, дій та робіт за проєктом

В. Визначення всіх необхідних параметрів реалізації проєкту (тривалості, потреби у трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсах), обсягів робіт та строків їх виконання тощо

С. Сукупність зв'язаних між собою процедур: розробка первинних планів, розробка бюджету, визначення потреби у трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсах

Д. Всі відповіді вірні

5. Проєкт вважається успішним, коли:

А. Виготовлений продукт проєкту

В. Спонсор проєкту заявив про його завершення

С. Продукт проєкту переданий до серійного виробництва

D. Проєкт задовольнив вимоги зацікавлених осіб або перевершив їх очікування

6. Серед типових причин проєктних невдач знайдіть одну зайву:

- A. Недостатньо чітке уявлення про цілі проєкту, а також слабка підтримка з боку топ-менеджерів компанії
- B. Застаріла організаційна структура
- C. Учасники проєкту не були підготовлені до роботи в команді
- D. Слабка підтримка з боку держави

7. Серед типових рис початкової фази проєктного циклу знайдіть головну:

- A. Визначення основних цілей та результатів проєкту
- B. Призначення керівника проєкту, складання загального плану проєкту, укладення контракту із замовником
- C. Узгодження проєкту із органами влади
- D. Призначення керівника проєкту, складання загального плану проєкту

8. Яка структура бізнес-плану є базовою?

- A. Резюме, стратегія, висновки
- B. Резюме, оперативна інформація, план-маркетингу, організація, виробництво, фінансова інформація, аналіз ризиків, соціально-економічне значення проєкту
- C. Маркетинг і продажі
- D. Переважно фінансова інформація та план з персоналу

9. Яке вміння є ключовим для бізнес-планування?

- A. Писати художні тексти
- B. Аналітичне мислення
- C. Ремонт обладнання/устаткування
- D. Ведення бухгалтерії

10. Що таке місія підприємства?

- A. Набір фінансових показників
- B. Головне призначення та сенс існування
- C. Опис існуючого обладнання та використовуваних технологій
- D. Цілі підприємства

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3. ПІДГОТОВЧА СТАДІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

При підготовці до практичного заняття рекомендовано використовувати джерела [3, 4, 5-8, 10]. При відповіді на питання необхідно докладніше зупинитися на розгляді процесу стратегічного планування на підготовчій стадії, виборі організаційно-правової форми господарювання, способу започаткування бізнесу. Необхідно засвоїти визначення місії, бачення та формулювання цілей підприємства.

Здобувачі повинні вміти проводити SWOT-аналіз. Знати послідовність етапів (логіка розробки бізнес-плану). Зовнішній і внутрішній аналіз. Виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.

Рекомендації щодо підготовки здобувачів до практичного завдання.

Аналіз ринку.

Основною метою аналізу ринку є визначення привабливості ринку і визначення своїх можливостей і загроз. Аналіз ринку, як правило, є окремим розділом бізнес-плану, який містить інформацію про ринок функціонування бізнесу, про його сегменти, покупну здатності і переваги клієнтів, інформацію щодо організації-конкуренти.

Елементи аналізу ринку.

Аналіз ринку має відповідати конкретному виду бізнесу/проєкту. Він зазвичай включає в себе:

- опис виробництва/філії організації, в тому числі його поточного стану, історичного темпу зростання і тенденцій;
- сегмент клієнтів на ринку, цільову аудиторію;
- відмінні характеристики-потреби потенційних клієнтів;
- обсяг ринку;
- канали розподілу (distribution channels) існування на ринку;
- ціноутворення і валову рентабельність (структура ціноутворення, рівень валової маржі, плановані знижки);
- аналіз конкурентів (частка ринку, сильні і слабкі сторони, їх цільова аудиторія, бар'єри та можливості і т.д.)
- правові обмеження.

Методи дослідження ринку.

Методи дослідження ринку можна розділити на дві основні методологічні групи:

- якісні – як правило, поглибленого вивчення того, що люди думають, відчувають або роблять і, найголовніше, чому;
- кількісні – міра того, наскільки багато людей думають, відчувають або поведуться певним чином, визначається методами статистичного аналізу.

Популярними методами дослідження ринку є: опитування, фокус-групи, особисті інтерв'ю, спостереження і польові випробування.

SWOT-аналіз.

Одним з найпопулярніших методів аналізу ринку або бізнес-аналізу є SWOT-аналіз (акронім сильних і слабких сторін, можливостей і загроз). Він може бути зроблений як для організації, так і для проекту. Його основні елементи:

- сильні сторони (внутрішнього походження) – характеристики бізнесу або проекту, які дають йому перевагу над іншими;
- слабкі сторони (внутрішнього походження) – характеристики, які вказують на гірші особливості бізнесу/проекту в порівнянні з іншими;
- можливості (зовнішнього походження) – фактори, які бізнес або проект може використати на свою користь;
- загрози (зовнішнього походження) – фактори зовнішнього середовища, які могли б становити небезпеку для бізнесу або проекту.

SWOT-аналіз часто застосовують в простій версії. У ній лише описують деякі приклади кожного основного елемента і дають їх якісну оцінку відповідно до визначених критеріїв. Це може бути також підтверджено деякими цифрами (елементами оцінки величин). Нижче представлені два приклади SWOT-аналізу.

Приклад № 1

SWOT-аналіз відповідно до якісних критеріїв був зроблений для запуску нової компанії (табл. 3.1). Компанія збирається створити інноваційне програмне забезпечення для аналізу косметичної продукції відповідно до інформації, яка міститься на упаковці. Воно призначене для мобільних технологій і для фізичних осіб (клієнтів),

особливо для алергіків. Компанія планує представити свою продукцію на ринку ЄС.

Таблиця 3.1 – Приклад SWOT-аналізу для невеликої компанії (мобільний сервіс)

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Низька вартість програмного забезпечення для індивідуального клієнта; • повна функціональність додатків та інтуїтивно зрозуміла система; • інноваційний продукт на ринку; • агресивна маркетингова стратегія; • досвід IT-менеджерів, добре знання ринку; • сервіс є відповіддю на потреби ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність відповідного програмного забезпечення на ринку; • відсутність професійного IT-персоналу; • нова філія (компанія невідома на ринку).
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Динамічний розвиток ринку косметики; • велика кількість потенційних клієнтів; • відсутність інформації щодо добавки в продукції; • інновації – можливості ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження на ринок нових компаній, які будуть пропонувати подібний продукт; • глобальна криза; • розробка мобільних технологій.

Приклад № 2

SWOT-аналіз для малих польських компаній (табл. 3.2), які виробляють ортопедичні пристрої. Проведений для представлення нового продукту на внутрішньому ринку.

По-перше, існують певні важливі елементи в активізації компанії.

Таблиця 3.2 – Приклад SWOT-аналізу для невеликої компанії (продукти для протезування)

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Досвід роботи на ринку; • добре освічені і досвідчені співробітники; • продукти індивідуально розроблені для клієнтів; • висока якість; • інновації та модернізація продуктів – компанія постійно співпрацює з R&D центрами та університетами; • технологічні пристрої – виробництво компанії; • співпраця з великою мережею розповсюдження; • досвід компанії при використанні зовнішніх основ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Реклама і просування (можливості просування обмежені за законом); • відсутність освіти персоналу в області нової технології, яка планується до впровадження в компанії; • відсутність WWW на іноземних мовах; • відсутність простору (необхідність локалізації нової виробничої лінії).
<ul style="list-style-type: none"> • Динамічний розвиток ринку охорони здоров'я (протезування та ортопедії); • співфінансування продуктів для індивідуальних клієнтів (регулювання закону); • підвищення обізнаності громадськості про необхідність реабілітації; • розробка технології та виявлення нових можливостей виробництва і поширення; • можливість виходу на інші ринки ЄС (немає необхідності в отриманні додаткових сертифікатів). 	<ul style="list-style-type: none"> • Залежність від попиту співфінансування; • висока конкуренція на ринку; • розрив між функціонуванням системи охорони здоров'я і соціально-демографічної та економічної.

Сильні і слабкі сторони – наступний елемент, який був узятий для розгляду:

- маркетинг: спектр послуг, концепція продукту, бренду, якість продукції, клієнти, мережі розповсюдження, витрати на збут, рекламу та розкрутку (промотування);
- виробництво: виробничі потужності, технології, обладнання, якість, час і вартість виробництва, локалізації, досвід та економія за рахунок масштабу;
- фінанси: оборот, прибуток, акції, борг, рух грошових коштів (грошовий потік), джерела фінансування, стан майна, структура витрат/витрат;
- персонал: кваліфікований персонал, набір, політика винагороди, заробітна плата, комунікаційна система, флуктуації персоналу;
- організація та управління: організаційна структура, процес управління, прийняття рішень, гнучкість, стратегічне управління;
- дослідження і розробки: розробка продуктів/послуг, нові продукти, науково-дослідний потенціал, патенти та інші охоронні документи;
- інформаційна система: інформаційний доступ, інформаційні потоки, прогалини в інформації.

Можливості, Загрози. Наступні елементи були взяті для розгляду:

- конкуренція: кількість конкурентів, інвестиційні плани;
- політична обстановка: стабільність політичної системи, законів і правил, що стосуються бізнесу (ліцензії, трудове право), соціально-економічна ідеологія уряду, політичний підхід до галузі, стабільність уряду;
- правове середовище: стабільність правової системи, відмінності в правових системах (на новому ринку);
- зовнішнє середовище: купівельна спроможність населення, основні тенденції (ВВП, рівень інфляції);
- макроекономіка: рівень безробіття, споживання, відсоткові ставки, оподаткування, валютний курс, сальдо зовнішньої торгівлі і виплат, рівень заробітної плати, розподіл доходів серед населення, бюджет.

Другим кроком є визначення балів (табл. 3.3). Мається на увазі оцінка того чи іншого впливу і ймовірність. Оцінки проводилися за

шкалою від 1 до 10, де 1 означає малий вплив і ймовірність (не більше 5 %), в той час як 10 вказує на високу ймовірність (вище 90 %) і значний вплив на компанію.

Сильні: 47

Слабкі: 20

Можливості: 31

Загрози: 22

Визначення ймовірності стратегічного успіху:

Strengths – Weaknesses = 47 - 20 = 27

Opportunities – Threats = 31 - 22 = 9

Привабливість ринку = $31 / (31 + 22) = 0,58$

Положення на ринку = $47 / (47 + 20) = 0,70$

Ймовірність стратегічного успіху = $(0,70 + 0,58) / 2 = 0,64$.

Результати показали, що компанія знаходиться в прибутковій ринковій позиції. Це можливість розвивати компанію. Це висока ймовірність того, що введення нового продукту на ринок буде успішним. Сильні сторони мають переваги в порівнянні зі Слабкими сторонами, є лише кілька Загроз і багато Можливостей.

Таблиця 3.3 – Зразковий SWOT-аналіз для невеликої компанії з рейтингами

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1		2	
Досвід роботи на ринку	8	Реклама і просування (можливості просування обмежені відповідно до принципів права)	7
Продукти індивідуально розроблені для клієнтів	8	Відсутність освіти персоналу в області нової технології, яку планується здійснити в компанії	7
Висока якість	6	Відсутність WWW на іноземних мовах	4
Добре освічений і досвідчений персонал	6	Недолік місця (необхідність локалізації нової виробничої лінії)	2

Кінець таблиці 3.3

1		2	
Технологічні пристрої – виробництво в компанії	5		
Співпраця з великою мережею розповсюдження	6		
Досвід компанії при використанні зовнішніх основ	4		
Інновації та модернізація продуктів – компанія постійно співпрацює з R&D центрами та університетами	4		
Можливості		Загрози	
Динамічний розвиток ринку охорони здоров'я (протезування та ортопедії)	8	Залежність від попиту спільного фінансування	9
Співфінансування продуктів для індивідуальних клієнтів (регулювання закону)	7	Висока конкуренція на ринку	7
Підвищення інформованості населення про необхідність реабілітації	6	Розрив між функціонуванням системи охорони здоров'я і соціально-демографічної та економічної.	6
Розробка технології та виявлення нових можливостей виробництва і поширення	5		
Можливість входження на інші ринки ЄС (немає необхідності в отриманні додаткових сертифікатів)	5		

Контрольні питання

1. Назвіть основні розділи бізнес-плану.

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

3. Що необхідно враховувати при оцінці сильних й слабких сторін підприємства і його конкурентів?

4. Як оцінюється конкурентоспроможність товару?

5. Мета резюме бізнес-плану.

6. Вкажіть на місце та роль підготовчої стадії у процедурі розробки бізнес-плану суб'єкта підприємницької діяльності?

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

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

Питання для дискусії

1. Доцільність проведення зовнішнього та внутрішнього аналізу у процедурі розробки бізнес-плану суб'єкта підприємницької діяльності.

2. Джерела формування та методи оцінювання зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на реалізацію бізнес-проекту.

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

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

Тести для підготовки до практичного завдання

1. Що визначає виробничий план?

A. Канали збуту

B. Обсяг виробництва, ресурси та технології

C. Стратегію просування

D. Фінансові результати

2. Що містить виробничий план?

A. Опис цільової аудиторії

B. Технології, ресурси, графіки та витрати

C. Рекламну стратегію

D. Прогноз доходів

3. Який тип планування базується на довгострокових цілях?

- A. Стратегічне
- B. Оперативне
- C. Тактичне
- D. Ситуативне

4. В «Плані виробництва» не передбачається надання інформації про те, що:

A. Застосовувані технології сучасні або, щонайменше, традиційні

B. Конструкція виробу повністю відповідає потребам цільового ринку

C. Виробничі потужності відповідають виробничій програмі і типу виробництва

D. Експлуатаційні параметри устаткування і технології відповідають вимогам до якості продукції, екологічним стандартам, нормам охорони праці і т.д.

5. Що дозволяє мережева модель при плануванні проєкту?

A. Чітко представити структуру комплексу робіт та їх взаємозв'язки, скласти обґрунтований план виконання комплексу робіт, більш ефективно за заданим критерієм використовувати ресурси

B. Дозволяє встановити залежності між роботами

C. Визначити послідовність робіт та їх ефективність

D. Проводить аналіз рішень, що приймаються

6. Основна мета організаційного плану:

A. Обґрунтувати рекламний бюджет

B. Визначити структуру та функції керівництва

C. Показати конкурентні переваги

D. Оцінити попит

7. Що містить розділ «Юридичне забезпечення» в організаційному плані?

A. Місця реклами

- V. Правову форму бізнесу
- C. Дизайн обладнання
- D. План постачання

8. До підготовчих робіт під час планування входить:

- A. Розрахунок амортизації
- B. Визначення ресурсів та вимог до обладнання
- C. Виробництво першої партії товару
- D. Налагодження продажів

9. Що таке критичний шлях?

- A. Це максимальний за тривалістю повних шлях в мережі, тобто він визначає найменшу загальну тривалість робіт за проектом в цілому. Роботи, які лежать на даному шляху мають назву – критичні
- B. Мінімальний за тривалістю шлях у мережі
- C. Дозволяє визначити повний резерв часу, тобто різницю між датами пізнього і раннього терміну закінчення робіт
- D. Дозволяє визначити строк закінчення робіт

10. З чого починається підготовча стадія бізнес-плану?

- A. Найму персоналу
- B. Формування бізнес-ідеї
- C. Реклами
- D. Виробництва

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4. ПРОДУКТ/ПОСЛУГА І РИНОК. ЗАХИСТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

При підготовці до практичного заняття рекомендовано використовувати джерела [3, 4, 5-8, 10]. При відповіді на питання необхідно докладніше зупинитися на розробці розділу «Галузь, підприємство та його продукція».

Вміти надавати характеристику послугам і продукції. Вміти формулювати комерційну ідею, надавати докладний опис продукції підприємства. Проводити порівняльний аналіз продукції та визначення конкурентних переваг.

Особливу увагу слід приділити захисту продукції патентами, товарними знаками тощо.

Вміти здійснювати прогноз обсягів продаж, а саме: визначення очікуваних сукупних обсягів продажу даної продукції протягом певного періоду в певних географічних межах всіма продавцями даного товару, визначення місії підприємства, визначення стратегічних цілей та завдань майбутнього підприємства для досягнення визначеної місії.

Особливу увагу приділити структурі ринку. Сегментація ринку та вибір цільового ринку для продукції. Визначення тенденцій розвитку ринку. Визначення основних способів задоволення попиту споживачів даної продукції конкурентами. Конкуренція і конкурентна перевага. Обґрунтування місця розташування підприємства. Порівняльний аналіз ринкових стратегій конкурентів.

Завдання до практичного заняття. Скласти інвестиційну пропозицію бізнес-плану для простої бізнес-ідеї, сформулювати переваги Вашого проєкту серед інших подібних проєктів.

Контрольні питання

1. У чому полягає мета та основні цілі розробки розділу «Продукт (послуга) і ринок»?
2. Яку характеристику слід навести про суб'єкт підприємницької діяльності?
3. Яку інформацію слід навести про суб'єкт підприємницької діяльності додатково у випадку розробки бізнес-плану створення нового чи діючого суб'єкта підприємницької діяльності?

4. Яку інформацію повинна містити характеристика продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності?

5. Охарактеризуйте суть поняття та необхідність обґрунтування етапів життєвого циклу продукції (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності.

6. Чи доцільно враховувати сезонність збуту продукції (надання послуг)?

7. Якою є методика врахування сезонності попиту?

8. Як можна розрахувати та описати у бізнес-плані вплив факторів на споживання продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності?

9. Якою є основна мета опису базових галузевих параметрів?

10. Які питання слід розкрити, даючи опис галузі функціонування суб'єкта підприємницької діяльності?

11. У чому суть та якою є методика проведення аналізу інвестиційної привабливості галузі?

12. Які Ви знаєте методи оцінки рівня конкуренції на ринку?

13. Наведіть декілька прикладів представлення ринкової конкуренції у матричному вигляді.

Питання для дискусії

1. Вплив фактору сезонності обсягів продаж на результати фінансово-економічної ефективності реалізації проекту та як це відображається у бізнес-плані?

2. Способи та джерела збору інформації для оцінки рівня конкуренції на ринку.

3. Переваги та недоліки представлення інформації про ринкову конкуренцію у матричній формі.

4. Об'єктивна необхідність здійснення сегментації ринку при розробці розділу «Дослідження ринку».

5. Переваги та недоліки застосування якісних та кількісних методів оцінки обсягів продаж продукції (надання послуг) суб'єкта підприємницької діяльності.

Тести для підготовки до практичного завдання

1. Що таке ринок?

А. Набір технологій

В. Сфера обміну товарів і послуг

- C. Набір співробітників
- D. Список постачальників

2. Сегментація ринку – це:

- A. Поділ ринку на групи споживачів
- B. Розробка реклами
- C. Аналіз конкурентів
- D. Оцінка ризиків

3. Що є кінцевою метою маркетингу?

- A. Підвищення зарплати
- B. Задоволення потреб споживача
- C. Розширення території
- D. Купівля обладнання

4. Що є ключовим у маркетинговому бюджетуванні?

- A. найдешевша реклама
- B. співвідношення витрат до очікуваного ефекту
- C. Вибір постачальників
- D. Методи обліку

5. Концепція продукту/послуги представляє собою:

- A. Єдину, визначальну ідею виробництва і реалізації товару, яка спрямована на отримання максимального прибутку
- B. Основний підхід до організації представлення товару або послуг на ринок, що має гарантувати успішне здійснення бізнесу
- C. Єдиний визначальний задум, провідну думку або ідею майбутньої підприємницької діяльності
- D. Маркетингову ідею формування відносин зі споживачами, які становлять цільовий сегмент

6. Споживчий сегмент ринку представляє собою:

- A. певну частину споживачів, які в силу своїх переваг можуть купувати даний товар або послугу
- B. частину споживачів, які мають достатньо вільних коштів, для того, щоб переключитися на новий, пропонується їм товар
- C. Групу споживачів даного продукту, яка демонструє однакову поведінку як реакцію на ту чи іншу ринкову ситуацію

D. Об'єднання споживачів, що мають виражені формальні ознаки

7. Патентний пошук проводиться для:

- A. Визначення собівартості
- B. Перевірки новизни розробки
- C. Створення реклами
- D. Пошуку інвесторів

8. Що є ключовим для оцінки конкурентоспроможності інженерного продукту?

- A. Маркетинговий бюджет
- B. Унікальні технічні параметри
- C. Тільки фінансові показники
- D. Споживачі, на яких спрямовано продукт

9. Основна перевага патенту над комерційною таємницею:

- A. Він дешевший
- B. Дає юридичний захист і право на монополію
- C. Не потребує подачі заявки
- D. Діє безстроково

10. Корисна модель відрізняється від винаходу тим, що:

- A. Реєструється швидше
- B. Має більшу юридичну силу
- C. Не охороняється патентом
- D. Потребує міжнародної перевірки

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГ-ПЛАНУ ТА ВИРОБНИЧОГО ПЛАНУ ПРОЄКТУ

При підготовці до практичного заняття рекомендовано використовувати джерела [3, 5-8, 10]. При відповіді на питання необхідно докладніше зупинитися на розробці розділу «Маркетинг-план».

Цілі і логіка розробки маркетинг-плану. Визначення конкретних цілей маркетингової діяльності. Розробка консервативного та оптимістичного прогнозів. Формування стратегії маркетингу. Обґрунтування типу маркетингу та визначення стратегії. Вибір політики ціноутворення. Розробка рекламної кампанії та складання бюджету рекламної діяльності підприємства. Реалізація стратегії маркетингу. Процес ціноутворення і встановлення цін. Політика комунікацій.

При підготовці до другої частини практичного заняття необхідно дотримуватися наступного плану:

- а) цілі та завдання виробничого плану.
- б) структура виробничого плану; технологія виробництва, контроль якості виробничого процесу, виробнича програма суб'єкта підприємницької діяльності.
- в) формування матеріально-технічної бази.
- г) нормування ресурсного забезпечення бізнес-плану.

Контрольні питання

1. Що є основною метою розробки розділу «Дослідження ринку» та які питання слід розкрити у цьому розділі?
2. Охарактеризуйте послідовність розробки розділу «Дослідження ринку».
3. Назвіть та охарактеризуйте кількісні методи прогнозування обсягів реалізації продукції (надання послуг) суб'єкта підприємницької діяльності.
4. Назвіть та охарактеризуйте якісні методи прогнозування обсягів реалізації продукції (надання послуг) суб'єкта підприємницької діяльності.
5. Якою є основна мета та цілі розробки розділу «Маркетинг-план»?

6. На які основні питання слід дати відповіді у розділі «Маркетинг-план»?
7. Охарактеризуйте логіку розробки розділу «Маркетинг-план».
8. Дайте визначення сутності поняття маркетингова стратегія та наведіть декілька її типів.
9. Яку інформацію слід навести про товарну та асортиментну політику суб'єкта підприємницької діяльності?
10. Наведіть приклади цінових стратегій та охарактеризуйте методи встановлення ціни.
11. Якою є основна мета та цілі розробки розділу «Виробничий план»?
12. На які основні питання слід дати відповіді у розділі «Виробничий план»?
13. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу «Виробничий план».
14. Якими є можливі додаткові питання, які слід висвітлити у розділі «Виробничий план»?
15. Яку інформацію слід навести у «Виробничому плані» про технологічний процес виготовлення продукції (надання послуг)?
16. Наведіть приклад оформлення табличної форми для планування виробничої програми суб'єкта підприємницької діяльності.
17. Окресліть напрями та етапи формування матеріально-технічної бази суб'єкта підприємницької діяльності (підприємницького проєкту).
18. Наведіть приклад складання табличної форми для планування потреби у матеріально-технічній базі суб'єкта підприємницької діяльності (проєкту).
19. Охарактеризуйте методіку планування потреби у персоналі.
20. Охарактеризуйте методичні засади встановлення норм ресурсного забезпечення бізнес-проєкту.

Питання для дискусії

1. Обґрунтування доцільності та обсягів витрат на маркетинг.
2. Взаємообумовленість стратегії маркетингу, витрат на маркетинг та кінцевих результатів ефективності підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу.

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

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

5. Переваги та недоліки табличних форм, які використовуються у «Виробничому плані».

6. Доцільність застосування методів встановлення норм ресурсного забезпечення бізнес-проекту.

7. Інформаційна база планування потреби у ресурсному забезпеченні.

8. Переваги та недоліки методів планування потреби в основних засобах.

9. Переваги та недоліки методів планування потреби в оборотних активах.

10. Переваги та недоліки методів планування потреби у персоналі.

11. Методика планування індикативних обмежень обсягів підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу.

Завдання 1. Скласти маркетинг-план для простої бізнес-ідеї.

Завдання 2. «Портрет клієнта».

Ця вправа допомагає більш чітко уявити потреби клієнта і знайти ті споживчі якості Вашого продукту, які найкраще розв'язують проблему клієнта (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Вихідні дані до завдання

Цілі	Поглибити розуміння основного правила маркетингу: потреба – властивості продукту.
Час	20-25 хв.
Устаткування	Фліпчарт Кольорові маркери Маркери для прозорих плівок Мультимедійний проєктор

Кінець таблиці 5.1

Процес	<p>1. Розділіть учасників на команди, не більш 4 осіб у команді</p> <p>2. Завдання команди учасників:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Виберіть самі одного члена команди, що відповідає за аналіз. - Виберіть продукт або групу продуктів (послуг), які пропонує фірма. - Складіть портрет потенційного клієнта. - Визначте основні потреби потенційних клієнтів - Вкажіть, які саме властивості ваших продуктів задовольняють потреби клієнтів. <p>3. В кінці вправи від команди очікуються наступні результати: презентація результатів для всієї групи учасників.</p> <p>4. Інструкції:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Команда повинна обрати одного члена. - Використовуйте товар/послугу для аналізу. - Члени команди при хорошій взаємодії повинні виразити свою думку в якості «експертів-консультантів». - Обраний член команди повинен розповісти про ключові питання протягом 5 хвилин.
Розгляд вправи	<p>Потрібно обрати одного члена команди доповідачем. Використовуйте графіки, іміджеві рисунки для наочності разом зі словесним описом вправи при підведенні підсумків.</p>

Тести для підготовки до практичного завдання

1. У якому розділі аналізують тенденції ринку, конкурентів та споживачів?

- A. Організаційний план
- B. Фінансовий план
- C. Маркетинговий план
- D. Виробничий план

2. Що таке «цільовий ринок»?

- A. Всі споживачі у країні
- B. Споживачі, на яких спрямовано продукт
- C. Випадкові покупці
- D. Постачальники обладнання

3. Основна мета маркетингового плану:

- A. Оцінити податки
- B. Визначити потреби ринку та стратегію просування продукту
- C. Розробити будівельні креслення
- D. Підготувати юридичні документи

4. Що визначає конкурентна перевага?

- A. Низьку продуктивність
- B. Фактор, що робить продукт кращим за інші
- C. Непередбачуваність ринку
- D. Зростання витрат

5. Що таке сегментація ринку?

- A. Об'єднання товарів
- B. Поділ ринку на групи споживачів
- C. Вибір постачальників
- D. Визначення технології

6. До потенційних внутрішніх слабкостей підприємства відносяться:

- A. Помилкова конкурентна позиція
- B. Збільшення продажів товарів-замінників
- C. Повільне зростання ринку
- D. Розширення можливості вертикальної інтеграції

7. До потенційних внутрішніх сил відносяться:

- A. Можливість обслуговування додаткових груп споживачів
- B. Здатність перейти в кращу стратегічну групу
- C. Передова технологія виробництва
- D. Прискорене зростання ринку

8. SWOT аналіз являє собою:

- A. Метод формування позитивного ставлення з боку споживачів

В. Техніку оцінки переваг і недоліків планованого підприємства
С. Технічний прийом, що дозволяє оцінити переваги даної галузі

Д. Техніку оцінки цільового сегмента споживачів

9. Який вид реклами є персональним?

А. Телевізійна

В. Радіореклама

С. Прямий продаж

Д. Зовнішня реклама

10. Який елемент маркетингового плану визначає позиціонування товару?

А. Виробничий процес

В. Конкурентна стратегія

С. Розділ «Аналіз ризиків»

Д. Додатки

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН ТА ПОШУК ІНВЕСТИЦІЙ. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ АНАЛІЗ

При підготовці до практичного заняття рекомендовано використовувати джерела [3, 4, 5-8, 10]. При відповіді на питання необхідно докладніше зупинитися на розробці розділу «Фінансовий план». Визначити значення, зміст і технологію розробки фінансового плану.

Стратегія фінансування. План доходів і витрат. Прогнозування реалізації одиниці продукції. Розрахунок прогнозного обсягу продажу продукції. Розрахунок витрат на виробництво та реалізацію продукції. Визначення точки беззбитковості. План грошових надходжень і виплат. Плановий баланс. Очікувані фінансові показники.

Розрахунок очікуваних фінансових результатів. Аналіз чутливості підприємницького проекту. Узагальнення фінансових потреб підприємства. Оцінка економічної ефективності реальних інвестицій вкладених в бізнес-план. Складання інвестиційного проекту.

Джерела фінансування бізнес-плану.

Для більш детального розуміння матеріалу необхідно вирішити ряд практичних завдань.

Контрольні питання

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу «Фінансовий план»?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі «Фінансовий план»?
3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу «Фінансовий план».
4. Наведіть класифікацію загальних витрат (інвестицій) за проектом.
5. Охарактеризуйте табличну форму представлення загальних інвестицій за проектом.
6. Якими є можливі джерела залучення фінансових ресурсів на суб'єкт підприємництва?
7. Назвіть основні табличні форми «Фінансового плану» та обґрунтуйте потребу у їх складанні.

8. Наведіть приклади складання таблиць «Рух грошових коштів» та «Відомість чистого доходу підприємства».

9. У чому полягає специфіка планового балансу бізнес-плану порівняно з традиційним бухгалтерським балансом?

10. Охарактеризуйте структуру планового балансу.

11. На які дві групи показників поділяють коефіцієнти фінансової оцінки підприємницького проєкту?

12. Які фінансові показники характеризують ліквідність і платоспроможність суб'єкта підприємництва? Наведіть методику їх розрахунку та критичні значення.

13. Які фінансові показники характеризують доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проєкту? Наведіть методику їх розрахунку та критичні значення.

14. Який економічний зміст точки беззбитковості? Охарактеризуйте методику її розрахунку.

15. У чому полягає економічний зміст розрахунку індикативних обмежень обсягів підприємницької діяльності підприємства? Дайте назву цим обмеженням та наведіть методику їх розрахунку.

16. Надайте графічну інтерпретацію планування критичних обмежень обсягів підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу.

17. Якими є цілі проведення презентації бізнес-плану?

18. За якими напрямками здійснюють перевірку бізнес-плану?

19. Якими є аспекти експертизи бізнес-плану як документа?

20. На які питання повинна дати відповідь перевірка бізнес-ідеї?

Питання для дискусії

1. Взаємозв'язок «Фінансово плану» та попередніх розділів бізнес-плану у контексті формування інформаційного поля «Фінансового плану».

2. Переваги та недоліки джерел залучення фінансових ресурсів на суб'єкт підприємництва.

3. Джерела залучення фінансових ресурсів: вплив на зміст та структуру бізнес-плану, зокрема на фінансові показники.

4. Доцільність розробки табличних форм «Фінансового плану». Період планування фінансових коефіцієнтів та розрахунків у табличних формах.

5. Інформаційна база планування критичних обмежень обсягів підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу.

Практичні завдання

1. Підприємство аналізує два інвестиційних проекти А і В в 2 млн. доларів США. Оцінка чистих грошових надходжень приведена в табл. 6.1. Ставка дисконтування дорівнює 12 %.

Таблиця 6.1 - Оцінка чистих грошових надходжень за проектами

Рік	Проект А, млн. \$	Проект В, млн. \$
1	0,9	0,8
2	1,6	1,1
3	-	0,6

Визначити чистий дисконтований дохід (NPV) кожного проекту та зробити висновок про кращий проект. Визначити внутрішню норму доходності інвестиційного проекту В. Визначити простий період окупності кожного інвестиційного проекту.

2. Підприємство аналізує два інвестиційних проекти А і В у 2,5 млн. доларів США. Оцінка чистих грошових надходжень приведена в табл. 6.2. Ставка дисконтування дорівнює 11 %.

Таблиця 6.2 - Оцінка чистих грошових надходжень за проектами

Рік	Проект А, млн. \$	Проект В, млн. \$
1	0,9	1,2
2	1,3	1,8
3	0,8	-

Визначити чистий дисконтований дохід (NPV) кожного проекту та зробити висновок про кращий проект. Визначити внутрішню норму доходності інвестиційного проекту А. Визначити простий період окупності кожного інвестиційного проекту.

3. Підприємство аналізує два інвестиційних проекти: А (початкові витрати 1,5 млн. дол. США) і В (початкові витрати 1,7 млн. дол. США). Оцінка чистих грошових надходжень приведена в табл. 6.3. Ставка дисконтування дорівнює 12 %.

Таблиця 6.3 - Оцінка чистих грошових надходжень за проектами

Рік	Проект А, млн. \$	Проект В, млн. \$
1	0,5	0,2
2	0,7	0,4
3	0,9	0,7
4	-	0,8
5	-	0,6

Порівняти проекти А і В, використовуючи еквівалентні річні грошові потоки та зробити висновок про кращий проект.

4. Підприємство аналізує два інвестиційних проекти: А (початкові витрати 1,8 млн. дол. США) і В (початкові витрати 1,6 млн. дол. США). Оцінка чистих грошових надходжень приведена в табл. 6.4. Ставка дисконтування дорівнює 11 %.

Таблиця 6.4 - Оцінка чистих грошових надходжень за проектами

Рік	Проект А, млн. \$	Проект В, млн. \$
1	0,3	0,6
2	0,5	0,8
3	0,8	1,1
4	0,9	-
5	0,6	-

Порівняти проекти А і В, використовуючи еквівалентні річні грошові потоки та зробити висновок про кращий проект.

5. Постійні витрати за проектом дорівнюють 20000 дол. США, ціна реалізації одиниці продукції – 50 \$, змінні витрати на одиницю продукції – 30 \$. Визначити точку беззбитковості та можливе значення прибутку або збитків при обсязі реалізації продукції підприємства, що дорівнює 800 одиниць.

6. Постійні витрати за проектом дорівнюють 40000 дол. США, ціна реалізації одиниці продукції – 80 \$, змінні витрати на одиницю продукції – 55 \$. Визначити точку беззбитковості та можливе значення прибутку або збитків при обсязі реалізації продукції підприємства, що дорівнює 2000 одиниць.

7. Протягом наступних 5 років проєкт дасть такі грошові потоки: 4000 млн. грн, 8000 млн. грн, 12000 млн. грн, 15000 млн. грн, 18000 млн. грн. Дисконтна ставка – 12 % річних, річна інфляція – 7 %, початкові інвестиції – 10 млрд. грн. Skorиставшись обома методами (без поправки на інфляцію і з поправкою на інфляцію), визначити скориговані значення чистої теперішньої вартості, на яких ґрунтуватиметься рішення про проєкт.

8. Сума кредиту складає 10 млн. грн. (погашається однією сумою в кінці терміну кредитування), кредитна ставка 16,0 %, річна інфляція складає 2,0 % за рік, термін кредитування – 5 років. Визначити економію витрат суб'єкта підприємництва у зв'язку з існуванням інфляції, суму нарахованих відсотків за користування кредитом, суму інфляції.

9. Інвестор надає кредит в сумі 10 млн. євро на 5 років. В кінці кожного року він отримує 700 тис. євро, а після закінчення терміну кредитування кредит буде повністю повернуто. Ставка доходу (дисконту) визначена в розмірі 11 % річних. Розрахувати поточну вартість інвестиційного проєкту.

10. Чисті доходи підприємства на наступні три роки плануються, відповідно, такі: 12 млн. грн.; 13 млн. грн.; 18 млн. грн. Визначте середню ставку доходу, якщо початкові інвестиції становлять 80 млн. грн.

11. Грошові потоки проєктів обраховані так: перший рік – 2 млн. грн.; другий – 4 млн. грн.; третій – 6 млн. грн.; четвертий – 5 млн. грн.; п'ятий – 10 млн. грн. Початкові інвестиції у проєкт становлять 14 млн. грн. Беручи необхідний період окупності для підприємства 3 роки, визначте чи прийнятний проєкт.

12. Розрахуйте точку безбитковості та запас безпеки по проєкту за такими даними: зарплата керівника проєкту – 100 тис. грн.; оренда офісу – 50 тис. грн.; витрати на рекламу – 25 тис. грн.; інші адміністративні витрати – 50 тис. грн.; собівартість одиниці продукції – 50 грн.; рентабельність – 25 %.

Тести для підготовки до практичного заняття

1. Дисконтування грошових потоків не використовується при визначенні показника:

А. Періоду окупності

В. Чистої теперішньої вартості

- C. Індексу прибутковості
- D. Балансової норми прибутку

2. Фактичні чисті грошові кошти, які надходять на підприємство або витрачаються їм протягом певного періоду – це:

- A. Загальний обсяг чистого прибутку
- B. Виручка від реалізації за мінусом податків і зборів
- C. Грошовий потік
- D. Оборот грошових коштів підприємства

3. Що таке «чистий теперішній дохід» (NPV)?

- A. Різниця між доходами і витратами у виробництві
- B. Сума дисконтованих грошових потоків мінус початкові інвестиції
- C. Максимальний прибуток за рік
- D. Показник рентабельності продажів

4. Який документ підтверджує реалістичність прогнозів у бізнес-плані?

- A. SWOT
- B. Cash Flow
- C. Розділ «Фінансовий план»
- D. Резюме

5. Що показує точка беззбитковості?

- A. Максимальний прибуток
- B. Обсяг виробництва, при якому прибуток дорівнює 0
- C. Мінімальні витрати
- D. Середню ціну на ринку

6. Який тип витрат впливає на точку беззбитковості?

- A. Соціальні
- B. Постійні та змінні
- C. Тільки адміністративні
- D. Лише інвестиційні

7. Витрати на передпроектні дослідження, що виражені у відсотках до сукупних витрат для ТЕО в сфері великої промисловості

або для проєктів з дослідницькими технологіями чи складними ринками, орієнтовно складають:

- A. 2,0-10,0 %
- B. 0,2-1,0 %;
- C. 0,25-1,5 %
- D. 1,0-3,0 %

8. Будівництво або придбання нових магазинів та складських приміщень, реконструкція або модернізація діючих магазинів, формування ефективного портфеля фінансових інструментів і т.п. – це ... цілі

- A. Інвестиційні
- B. Фінансово-економічні
- C. Маркетингові
- D. Організаційні

9. У чому полягає функція ризикового вкладення капіталу?

- A. У венчурному фінансуванні інвестицій на ринку інновацій
- B. В раціональній організації інноваційної діяльності зі створення, реалізації та дифузії інновацій на всіх етапах інноваційного процесу
- C. У створенні ефективної системи заходів з просування і поширення нових продуктів і операцій: рекламні заходи, захоплення нових ринків збуту і т.п.
- D. В регулюванні впливу на колектив людей, що зайняті в інноваційному процесі

10. Який з видів контрактів бажано використовувати в проєктах з високим ступенем невизначеності та потребуючих великих вкладень у ранній стадії життєвого циклу проєкту?

- A. З фіксованою ціною
- B. З відшкодуванням витрат
- C. З одноразовою виплатою
- D. З ціною за одиницю

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК

Підготовку до практичного заняття слід будувати з урахуванням логічної структури її змісту за наступним планом:

7.1 Сутність проектного ризику.

7.2 Сутність і основні принципи управління проектними ризиками.

7.3 Методи аналізу проектних ризиків.

При підготовці до практичного заняття рекомендовано використовувати джерела [3, 9-10, 11-12]. При відповіді на питання необхідно докладніше зупинитися на розробці розділу «Аналіз ризиків». Знати суть і класифікацію ризиків.

Завдання до практичного заняття. Скласти частину бізнес-плану «Аналіз ризиків» для простої бізнес-ідеї.

Контрольні питання

1. Визначте поняття ризику та невизначеності в управлінні проектами.

2. Дайте характеристику різним видам ризику в проекті.

3. Охарактеризуйте джерела виникнення проектних ризиків.

4. Розкрийте причини виникнення, ознаки та наслідки різних функціональних ризиків.

5. Розкрийте зміст управління ризиками проекту.

6. Порівняйте основні методи ідентифікації ризиків.

7. Охарактеризуйте процес управління ризиками на різних етапах життєвого циклу проекту.

8. Назвіть переваги та недоліки основних методів оцінки ризиків проекту.

9. Охарактеризуйте стратегії реагування на ризики.

10. Вкажіть переваги та недоліки уникнення ризиків.

11. Охарактеризуйте основні процеси управління проектними ризиками.

12. Розкрийте суть та значення якісного аналізу проектних ризиків.

13. Назвіть методи аналізу та прогнозування проектних ризиків.

14. Розкрийте суть та значення кількісного аналізу проектних ризиків.

15. Вкажіть переваги та недоліки прийняття проектних ризиків.

16. Обґрунтуйте зміст та методикау урахування невизначеності у діяльності суб'єкта підприємництва, яка базується на використанні теорії нечітких множин.

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

18. Якими є способи зниження рівня ризику реалізації підприємницьких проектів?

Питання для дискусії

1. Яке з тверджень, на Вашу думку, вірне: «ризик впливає на обсяги підприємницької діяльності» чи «ризик визначає кінцевий результат ефективності підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу»?

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

3. Переваги та недоліки методів оцінювання рівня ризику бізнес-проекту.

4. Доцільність створення відділу системи управління ризиками реалізації підприємницьких проектів.

5. Доцільність витрат на страхування як способу зниження ризиків суб'єктів бізнесу. Гранично допустимий рівень витрат підприємства на страхування ризиків.

6. Вплив інфляції на методикау оцінки рівня ризику функціонування (реалізації проектів) підприємства.

Тести для підготовки до практичного заняття

1. Які методи аналізу ризиків?

A. Метод прямого розрахунку

B. Балансовий метод

C. Імовірнісний, експертний, аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, побудова дерева рішень проекту, імітаційні методи

D. Всі відповіді вірні

2. Яка сутність поняття «управління ризиком»?

A. Сукупність методів аналізу та нейтралізація факторів ризику, які об'єднані у систему планування, моніторингу та коректуючих впливів

B. Процеси прийняття рішень щодо усунення ризиків

С. Виявлення потенційних можливостей виникнення несприятливих ситуацій та пов'язаних з ними наслідків у вигляді втрат, збитків

Д. Визначення фактичної наявності ризиків та розмірів можливих збитків від них

3. Які існують методи управління ризиками?

А. Розробка заходів щодо зниження ризиків

В. Розробка та реалізація стратегії управління ризиками; методи компенсації та локалізації ризиків, відмова від ризикованих проектів (відхід від ризиків)

С. Виявлення факторів, які впливають на виникнення ризиків

Д. Всі відповіді вірні

4. Методи зниження ризиків:

А. Диверсифікація або розподіл ризиків; резервування коштів на покриття збитків; страхування ризиків

В. Свочасне виявлення можливих непередбачуваних негативних ситуацій та оцінки можливого збитку

С. Залучення спонсорської допомоги

Д. Ліквідація або «замороження» проекту

5. У чому полягає функція ризикового вкладення капіталу?

А. У венчурному фінансуванні інвестицій на ринку інновацій

В. В раціональній організації інноваційної діяльності зі створення, реалізації та дифузії інновацій на всіх етапах інноваційного процесу

С. У створенні ефективної системи заходів з просування і поширення нових продуктів і операцій: рекламні заходи, захоплення нових ринків збуту і т.п.

Д. В регулюванні впливу на колектив людей, що зайняті в інноваційному процесі

6. Методика оцінки ризику, яка розглядає сприятливі та несприятливі обставини, які можуть мати місце в діяльності підприємства, що проектується – це:

А. Аналіз сценарію

В. Аналіз змін вихідної змінної

- C. Аналіз чутливості
- D. Прогнозний аналіз підприємницького ризику

7. Методика, яка показує, наскільки зміниться NPV проекту внаслідок даних змін вихідної змінної при всіх інших незмінних факторах – це:

- A. Аналіз сценарію
- B. Аналіз змін вихідної змінної
- C. Аналіз чутливості
- D. Аналіз підприємницького ризику

8. Варіативність як показник використовується в оцінках ризику або, (1) коли необхідно вибрати з декількох варіантів рішень, або (2) коли відомий «розкид»/діапазон значень результатів і ймовірності їх отримання. Вірне твердження:

- A. Тільки 1
- B. Тільки 2
- C. 1 і 2
- D. Обидва невірні

9. Недостовірність інформації і відсутність однозначності – це характеристика риси економічного ризику:

- A. Однорідність
- B. Альтернативність
- C. Суперечливість
- D. Невизначеність.

10. Фактори, які спричиняють невизначеність результатів, зумовлених певними діями суб'єктів ризику - це

- A. Суб'єкт ризику
- B. Джерело ризику
- C. Об'єкт ризику
- D. Внутрішній фактор

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8. ПРЕЗЕНТАЦІЯ ТА ЗАХИСТ БІЗНЕС-ПЛАНУ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

При підготовці до практичного заняття рекомендовано використовувати джерела [4, 5, 8]. Здобувачам необхідно знати процедуру оформлення бізнес-плану. Цілі, завдання і організація проведення презентації бізнес-плану. Оформлення презентації: форматування слайда (шрифт, маркери і відступи абзаців; текстові об'єкти; переміщення і масштабування об'єктів; редагування зразка слайда; графічні об'єкти); організаційна діаграма (додавання оргдіаграми; додавання і переміщення блоків; форматування блоків).

Публікація презентації: публікація презентації (параметри сторінки; друк слайдів, заміток і структури; перетворення в інші формати); розробка слайда-фільму (організація переходів; анімація об'єктів; приховання слайда); демонстрація слайда-фільму (хронометраж; запис мови диктора; запуск слайда-фільму).

Рекомендації щодо підготовки здобувачів до практичного завдання.

Бізнес-презентація. Бізнес-презентації є формальною навчальною програмою або впровадженням нових бізнес-продуктів/ідей. Процес подання теми перед аудиторією, як правило, включає демонстрацію, лекції, промови чи переконання. Бізнес-презентації, як правило, здійснюються за допомогою деякого аудіо/відео презентаційного матеріалу. Найчастіше використовуються проєктори, статистичні документи і матеріали, такі як фліпчарти (плакати) і дошки. В даний час він дуже часто підтримується за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, такого як Microsoft PowerPoint, Apple Keynote, OpenOffice.org Impress або Prezi. Типова бізнес-презентація включає в себе:

- висвітлення проблеми/фон нової ідеї;
- запропоноване рішення/нова ідея (основна ідея);
- бізнес модель;
- підтримку технології (також інновації);
- обґрунтовані посилання на маркетинг і збут;
- результати конкурентного аналізу;
- управління командою/HR;
- прогнози і основні етапи;

- стан/графік/план;
- резюме.

Завдання. Підготувати та представити презентацію інноваційного проєкту (10-12 слайдів).

Контрольні питання

1. Що ви розумієте під презентацією бізнес-плану?
2. Яка мета презентації?
3. Які основні завдання презентації?
4. Які питання доцільно розкрити на презентації бізнес-плану?
5. Які ключові моменти презентації?
6. Хто здійснює процедуру експертизи бізнес-проєктів?

Тести для підготовки до практичного завдання

1. Що є типовою помилкою під час захисту бізнес-плану?
 - A. Орієнтація на проблеми клієнта
 - B. Надмірне використання технічної інформації
 - C. Наявність короткого резюме
 - D. Чітка структура виступу
2. Який із слайдів вважається обов'язковим для інвестиційної презентації?
 - A. Конкурентний аналіз
 - B. Філософія бренду
 - C. Улюблені цитати команди
 - D. Опис внутрішнього дизайну офісу
3. Що повинна демонструвати команда під час презентації?
 - A. Уміння красиво говорити
 - B. Досвід і компетенції, релевантні проєкту
 - C. Здатність створювати креативні відео
 - D. Активність у соцмережах
4. Який рівень деталізації фінансових прогнозів оптимальний для презентації?
 - A. Супердетальний із розрахунками на 20 сторінок
 - B. Основні фінансові показники на 3–5 років
 - C. Лише виручка першого року

D. Без конкретики

5. Чому важливо зазначати ризики в презентації?

A. Це демонструє чесність і підготовленість

B. Це робить презентацію лякаючою

C. Це не має значення

D. Це збільшує час доповіді

6. Що з наведеного є ефективним способом роботи із запереченнями інвестора?

A. Агресивно доводити свою позицію

B. Посилатися на необґрунтовані припущення

C. Показувати дані, кейси та реальні підтвердження

D. Ігнорувати запитання

7. Який формат найбільш переконливо демонструє технічну реалізованість продукту?

A. Слайд з описом

B. Прототип або MVP

C. Текстова інструкція

D. Логотип

8. Найкращий спосіб переконати інвестора у реалістичності прогнозів — це:

A. Помірний песимізм

B. Надмірний оптимізм

C. Прогнози, підкріплені ринковими даними, сценарним аналізом і аналогами

D. Уникнення конкретики

9. Який підхід покращує враження інвестора під час захисту?

A. Механічне читання слайдів

B. Демонстрація глибокої експертизи та спроможності виконати проєкт

C. Надмірний оптимізм без фактів

D. Використання гумору

10. Якщо аудиторія складається з технічних експертів, то варто:

- A. Зменшити кількість технічних деталей
- B. Збільшити технічну аргументацію й графіки
- C. Виключити цифри
- D. Використати меми

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Роль бізнес - плану у плануванні підприємницької діяльності.
2. Функції бізнес - плану в ринковій системі господарювання.
3. Основні цілі розробки бізнес - плану підприємницьких проєктів.
4. Яка інформація необхідна підприємцю при розробці бізнес - плану і що таке інформаційне поле бізнесу?
5. Основні джерела інформації для опрацювання бізнес - плану.
6. Надайте загальну характеристику процедури розробки бізнес - плану.
7. Охарактеризуйте початкову стадію роботи над бізнес - планом.
8. Охарактеризуйте підготовчу стадію розробки бізнес - плану.
9. Охарактеризуйте стадії розробки бізнес - плану.
10. Охарактеризуйте стадію просування бізнес - плану.
11. Назвіть фактори, що впливають на формування структури бізнес - плану.
12. Які компоненти включає в себе бізнес - план.
13. Значення резюме як одного із розділів бізнес - плану.
14. Охарактеризуйте обов'язкові частини бізнес - плану.
15. Надайте характеристику найбільш поширеній структурі бізнес - плану, орієнтовану на залучення інвестицій у виробничу діяльність.
16. Охарактеризуйте основні розділи бізнес - плану.
17. В чому полягає загальна логіка розробки бізнес - плану?
18. Які основні правила складання і розробки бізнес - плану?
19. Вкажіть способи захисту конфіденційності бізнес - плану.
20. В чому полягає функціональне призначення титульного листа бізнес - плану?
21. В якій послідовності здійснюється процес стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес - плану?
22. Охарактеризуйте основні етапи стратегії планування підприємницької діяльності.
23. В чому полягає аналіз ситуації на ринку та постановка цілей підприємства?
24. З якою метою формулюється місія підприємства?

25. Опишіть інструменти зовнішнього та внутрішнього аналізу підприємства.
26. Сутність та складові елементи внутрішнього аналізу підприємства.
27. Сутність та складові елементи зовнішнього аналізу підприємства.
28. В чому полягає сутність SWOT - аналізу?
29. Як здійснюється формулювання цілей діяльності підприємства?
30. Охарактеризуйте типові стратегії, що використовуються в бізнес - плані.
31. Назвіть основні фактори, що враховуються при виборі стратегії, та надайте їм характеристику.
32. Надайте загальну характеристику підрозділів бізнес - плану «продукт, ринок».
33. Охарактеризуйте джерела використання для дослідження ринку обраної галузі виробництва.
34. Питання, на які необхідно звернути увагу при дослідженні ринку.
35. Охарактеризуйте ознаки здійснення сегментації ринку.
36. З якою метою проводиться позиціонування?
37. Охарактеризуйте рівні розробки нового товару.
38. Охарактеризуйте типи конкурентних переваг товару.
39. Види дослідження попиту населення на продукцію.
40. За якими показниками розглядають конкурентоспроможність власного підприємства?
41. Які методи використовують при дослідженні конкурентних можливостей підприємства?
42. Охарактеризуйте місткість ринку та надайте її класифікацію за ступенем насиченості.
43. Надайте загальну характеристику мету та послідовність опрацювання маркетингового плану.
44. Назвіть послідовність відображення у бізнес - плані стратегії збуту та реалізації продукції (послуг) населення.
45. Відображення у бізнес - плані питання політики ціноутворення.
46. Надайте загальну характеристику прогнозування обсягів продажу продукції.

47. Як розробляється рекламна кампанія підприємства і які вимоги виявляються до її змісту?
48. Надайте загальну характеристику політиці комунікацій та методи її здійснення.
49. Від чого залежить структура виробничого плану?
50. В чому полягає завдання виробничого плану?
51. Що таке виробнича програма?
52. Охарактеризуйте методи розрахунку амортизації.
53. Надайте загальну характеристику мінімального рентабельного розміру виробництва.
54. Які джерела коштів доцільно обирати при створенні нового підприємства?
55. Назвіть основні принципи визначення потреб у підприємстві.
56. Охарактеризуйте відомі структури управління.
57. Значення використання календарного планування.
58. Послідовність розробки планового балансу.
59. Охарактеризуйте джерела фінансування бізнес - плану.
60. Значення плану грошових надходжень та виплат.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Uchino K. *Entrepreneurship for Engineers*. CRC Press, 2017, 366 p. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781439800669>. ISBN 9780429250651.
2. Tribble A. C., Breitbart A. F. *Business Management for Engineers. How I Overcame My Moment of Inertia and Embraced the Dark Side*, 2018. 29 p. ISBN 978-1-7321545-0-6.
3. Тарасюк Г. М. *Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз*. К. : Каравела, 2023. 280 с. ISBN 978-966-801-944-9.
4. Korniejenko K., Mikula Ja., Lichwa K. *Project management (business planning, funding, marketing, performance). Notes and recommendations for the lecturers*. Krakow, 2015. 70 p.
5. Ільчук М. М., Коновал І. А., Барановська О. Д. *Бізнес-планування підприємницької діяльності : навчальний посібник*. К. : НУБіП України, 2024. 246 с. ISBN 978-617-8351-95-3.
6. Должанський І. З., Загорна Т. О. *Бізнес-план: технологія розробки*. К.: Центр учбової літератури, 2020. 384 с. ISBN 978-966-364-790-6.
7. Македон В. В. *Бізнес-планування : навч. посібник*. К. : Центр учбової літератури, 2020. 236 с. ISBN 978-966-364-775-3.
8. Ільчук П. Г., Фещур Р. В., Якимів А. І., Когут І. В., Лучко Г. Й., Скворцов Д. І., Шишковський С. В. *Бізнес-планування та управління проектами: навчальний посібник*. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 215 с.
9. Фомін С. *Управління ризиками графіка реалізації проекту із використанням симуляцій Монте-Карло*. Academy TMS, 2024. URL: <https://academy.tms.ua/uk/blog-uk/upravlinnia-ryzkyamy-hrafika-realizatsii-proektu-iz-vykorystanniam-symuljatsij-monte-karlo/>.
10. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. *Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб.* Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с. ISBN 978-617-7611-59-1.
11. Бугров О. В., Бугрова О. О., Лук'янчук І. О. *Аналіз чутливості і аналіз сценаріїв в управлінні ризиками інвестиційних проектів // Інвестиції : практика та досвід : наук.-практ. журн.* 2023. 3. С. 80-86.
12. Singh J., Dhakal D.N.S. *Project Appraisal, Risk Analysis and Risk Management Techniques*, 2023. 416 p.