

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

ОСНОВИ БІЗНЕС-ПРОЄКТУВАННЯ

**Методичні вказівки
для підготовки до практичних занять
та виконання самостійної роботи
для студентів зі спеціальності
«Міжнародні відносини»**

291 «Міжнародні відносини,
суспільні комунікації та регіональні студії»

Київ – 2020

УДК 005.8(072)

*Рекомендовано до друку Вченою радою Факультету аграрного менеджменту
Національного університету біоресурсів та природокористування України
(протокол № 2 від 19.06.2020 р.)*

Автори-упорядники:

М.М. Деліні, доктор економічних наук, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту, НУБіП України

Рецензенти:

С.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності НУБіП України

А.В. Суханова, кандидат економічних наук, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту НУБіП України

Методичні вказівки для підготовки до практичних занять та виконання самостійної роботи з дисципліни «Основи бізнес-проектування» для студентів зі спеціальності «Міжнародні відносини» 291 «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії» / авт.-упор. М.М. Деліні. – Київ : НУБіП, 2020. – 108 с.

В методичних вказівках розкрито зміст дисципліни «Основи бізнес-проектування», розроблено завдання для закріплення отриманих знань та компетентностей з проєктної діяльності та підготовки бізнес-плану проєкту. Самостійна робота побудована таким чином, що закріплюються раніше отримані, при підготовці до практичних занять, знання та вміння. Призначено для слухачів спеціальності 291 «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії» та студентів інших спеціальностей.

ЗМІСТ

<i>ВСТУП</i>	<i>4</i>
<i>I. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ</i>	<i>5</i>
<i>II. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....</i>	<i>43</i>
<i>ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....</i>	<i>76</i>
<i>Контрольні запитання з дисципліни</i>	<i>84</i>
<i>Рекомендовані інформаційні джерела.....</i>	<i>88</i>
<i>ДОДАТКИ.....</i>	<i>93</i>

ВСТУП

В сучасному світі поняття «проект» починає займати все більш вагоме місце, ототожнюючись із початком чогось нового, втілення своїх ідей, розвитком технологій, нових бізнес-моделей та ін. Проекти можуть бути в різних сферах, як-то бізнес, так й соціальний, екологічний, громадський. Специфікою дисципліни є навчання саме бізнес-проектуванню, як діяльності з відкриття власного комерційного підприємства, який спрямований на отримання прибутку.

Метою навчальної дисципліни є вивчення студентами основ проектування, набуття навичок використання здобутих знань для ефективного впровадження проектних рішень у практичній діяльності підприємства.

Даний методичний посібник дозволяє закріпити отримані на лекції знання та більш глибоко дослідити об'єкт вивчення. Практичні заняття та завдання до них побудовані таким чином, щоб студент активно використовував не тільки теоретичний матеріал, але й законодавчі акти, інтернет-джерела, а також завдання для самостійної роботи, що підвищить ефективність підготовки до практичних занять та закріпить отримані раніше знання.

Самостійна робота передбачає підготовку власного бізнес-проекту, що вимагає ретельної підготовки протягом навчального семестру. Наприкінці посібника студенту надається можливість перевірити власні результати шляхом розв'язання наведених задач та тестів.

І. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПРОЕКТУВАННЯ

ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТУВАННЯ

Практичне заняття 1 (2 год)

Мета практичного заняття: вивчення засад бізнес-проектування, ознайомлення із основними категоріями та поняттями даної теми.

Ключові слова: проєкт, проєктування, бізнес-план, бізнес-проект, середовище, життєвий цикл проєкту, внутрішнє та зовнішнє середовище проєкту, структура бізнес-проекту

Питання до розгляду на практичному занятті

1. Визначення основних понять: проєкт, бізнес-проект, бізнес проектування
2. Середовище бізнес-проектування
3. Життєвий цикл проєкту
4. SMART-критерії

Завдання для підготовки до практичного заняття

1. Опрацюйте лекційний матеріал та презентацію до теми заняття.
2. Дайте відповіді на питання для самоконтролю.
3. Складіть термінологічний словник по темі заняття.
4. Знайдіть 10 найбільш успішних стартапів в Україні (2017 р., 2018 р.)
1,2 та в світі.
5. Ознайомтесь із наступним матеріалом щодо бізнес-ідей в сфері консалтингу:

¹ 10 стартапів, що змусили світ говорити про Україну в 2017-му. URL: <https://ukrainian.voanews.com/a/desiati-ukrainskykh-startapiv-2017/4179925.html> (дата звернення: 11.10.2019 р.)

² 10 стартапів, що змусили світ говорити про Україну в 2018-му. URL: <https://ukrainian.voanews.com/a/desiati-startapiv-shcho-zmusyly-svit-hovoryty-pro-ukrainu-v-2018/4718865.html> (дата звернення: 12.10.2019 р.)

Бізнес-консультант дає поради компаніям у своїй галузі компетенції. Це може бути будь-що: від розвитку лідерських навичок до стрес-менеджменту.

Mind пропонує наступні 10 прикладів бізнес-ідей у бізнес-консалтингу, які підкажуть вам, як зробити власну справу успішною.

1. Консультант з лідерства/тімблдингу

Усі керівники прагнуть, щоб їхні підлеглі були найкращими спеціалістами та ефективно працювали в команді. Стороння пара очей з досвідом у розвитку лідерських навичок і тимблдингу може допомогти компаніям досягти цієї мети. Пропонуємо приклад реалізації цієї ідеї, який може стати в пригоді.

Компанія Arise Team Building об'єднала кваліфікованих координаторів, що тісно співпрацюють із клієнтами та забезпечують результативність заходів з тимблдингу й тренінгів.

Програми розробляються таким чином, щоб допомагати організаціям досягати ідеалів, моральних установок та цілей, яких вони прагнуть.

Інноваційна ідея

Arise Team Building пропонує методично сплановані заходи з тимблдингу, що проводяться досвідченим координатором, який розуміє бізнес-процеси, активно слідує за зовнішніми тенденціями та допоможе скласти більш функціональні стратегії.

2. Консалтинг у галузі реклами

Вдало прогнозуєте, яка рекламна кампанія стане вірусною? Тоді задумайтесь над тим, щоб стати консультантом у цій галузі. Реклама має дуже важливе значення для будь-якого бізнесу, що зростає. Саме тому різноманітні бренди прагнуть виразно презентувати свій бізнес масам.

У цього консалтингового агентства можна почерпнути декілька ідей.

Dragonfly Marketing створює унікальні кампанії, що зацікавлять будь-яку аудиторію. У них агентство застосовує всі канали реклами: від соцмереж, друкованих та зовнішніх засобів до інтернету.

Усі аспекти своєї роботи вони виконують самостійно та супроводжують кампанію від початку до кінця.

Інноваційна ідея

Dragonfly Marketing складає рекламні об'яви, створює імідж бренду, організує заходи, здійснює маркетинг, управляє профілями в соцмережах і розробляє веб-сайти. Тому студія здатна задовольнити будь-які потреби клієнтів.

3. Консультант з маркетингу

Маєте глибокі знання з маркетингу? Ви можете стати консультантом у цій галузі та ділитися своїми навичками з корпоративними клієнтами. Зв'яжіться з невеликими компаніями, в яких немає власної команди маркетингологів, та запропонуйте свої послуги.

Та спочатку на цьому прикладі дізнайтеся, як працюють ваші конкуренти та як вирізнятися серед них.

IM Squared має понад 10 років досвіду успішної роботи в галузі ЗМІ та маркетингу в численних індустріях. Ціль компанії – створювати самобутні та дієві рішення, що задовольняють потреби клієнтів найбільш зручним та ефективним способом. Основний напрямок IM Squared – цифровий та соцмережесвий маркетинг, про що свідчить її надзвичайний послужний список.

Інноваційна ідея

На додаток до маркетингу, компанія також розробляє бренди й комплексні digital-стратегії та здійснює продажі в соцмережах. Чим більше послуг ви можете запропонувати клієнтам, тим більше причин у них буде для продовження роботи з вами. Але не робіть цей асортимент занадто широким.

4. Консультант із бізнес-управління

Консультант із бізнес-управління надає стратегічні, неупереджені та об'єктивні поради, які допомагають компанії покращувати продуктивність і ефективність.

Схоже на те, що ви вмієте? Тоді ось вам приклад компанії, в якій можна перейняти досвід перед тим, як розпочинати власну справу.

Analyze Consulting допомагає компаніям виявляти та виправляти слабкі сторони. Працівники агентства просто обожнюють якісний бізнес-аналіз та

управління проектами. При визначенні найкращого можливого рішення для справи клієнта вони керуються принципами об'єктивності.

Інноваційна ідея

Analyze Consulting також здійснює управління проектами та програмами, забезпечує якість, удосконалює бізнес-процеси, проводить оцінки та навчання, а також складає бізнес та ІТ-стратегії.

Цей підхід дозволяє розробити комплексне рішення для всіх проблем клієнтів з бізнес-менеджментом.

5. Консультант з ефективності

Час – це гроші, а це значить, що всі компанії прагнуть бути максимально ефективними та організованими. Маючи необхідний досвід і навички, ви можете допомагати їм оптимізувати їхні системи та процеси. Та спочатку погляньте на цей приклад консалтингової фірми, в якій можна перейняти досвід.

Ціль *Virtual Tag* – створювати веб-застосунки, здатні виправити слабкі сторони клієнта та зміцнити – сильні. Спочатку фірма вивчає, чого бракує клієнтові, щоб бути ефективним і продуктивним. Далі працівники *Virtual Tag* пропонують інноваційні ідеї та рішення, що відповідають вимогам замовника.

Інноваційна ідея

Virtual Tag створює веб-застосунки з нуля, а також надає клієнтам постійну підтримку, щоб ті займали топові позиції у своїх галузях.

6. Консультант-еколог

Сучасна глобальна спільнота вимагає від корпорації зменшувати шкідливі викиди, повторно використовувати та переробляти всі можливі матеріали. Щоб виконувати ці вимоги найкращим чином, компанії наймають консультантів-екологів.

Якщо ви маєте досвід того, як зменшити шкідливий вплив організацій на довкілля, цей напрямок бізнес-консалтингу саме для вас. Цей приклад буде корисним і допоможе не відставати від конкурентів.

Компанію *PENSU Environmental Consulting* заснувала Наталі Пуллен, вчений-еколог з 14-річним практичним досвідом. Напрямки фірми включають

управління водними ресурсами, комплексні програми утилізації відходів і природокористування та створення екологічних будівель.

Інноваційна ідея

PENSU Environmental Consulting надає клієнтам якісні послуги та допомагає підвищувати ефективність й оптимізувати їхню роботу, спираючись на закони в галузі охорони довкілля.

7. Консалтинг із фінансів та пенсійних заощаджень

Мало хто починає відкладати гроші на пенсію заздалегідь. Консультант із фінансів та пенсійних заощаджень допомагає працівникам інвестувати кошти з розумом, щоб забезпечити комфортне життя в похилому віці.

Маєте необхідні навички для цього напрямку консалтингу? Надавайте послуги фізичним та юридичним особам. Та спочатку дізнайтеся корисну інформацію щодо цього.

Мета *Alliant Retirement Services* – спрямовувати клієнтів до вірних рішень із повним розумінням всіх труднощів та вибору. Це дозволяє клієнтам приймати обґрунтовані рішення та бути певними, що вони зробили правильний вибір.

Інноваційна ідея

Alliant Retirement Services не лише дає поради з пенсійних заощаджень, а й здійснює ретельний пошук виконавців та переглядає звіти з інвестиційного аналізу. Для досягнення максимальних результатів фірма уважно вивчає проблеми клієнтів.

8. Консалтинг з управління ризиками

Маєте досвід з управління ризиками? Як консультант у цій галузі ви даватимете поради організаціям з будь-яких потенційних або наявних ризиків, що загрожують прибутковості бізнесу. Для початку візьміть кілька ідей з цього прикладу компанії, яка консультує з управління ризиками.

Phinity Risk Solutions прагне кардинально змінювати ставлення клієнтів до ризиків, завдяки автоматизації аналізу загроз та виділення ресурсів для їхнього подолання.

Фірма використовує програмне забезпечення для автоматизації інформаційних запитів, аналізу та менеджменту всіх ризиків відповідно до ефективного плану їх усунення.

Інноваційна ідея

Окрім власних рішень для управління ризиками, *Phinity Risk Solutions* також складає програми врегулювання ризиків, пов'язаних з постачальниками, здійснює постійну оцінку загроз для виробничих процесів, застосунків та проєктів, щоб клієнти мали змогу аналізувати потенційний вплив всіх реальних та ймовірних небезпек.

Далі, завдяки комплексному підходу, *Phinity Risk Solutions* розробляє ефективний план усунення ризиків.

9. Консалтинг із питань стрес-менеджменту

Для забезпечення максимальної ефективності своїх кадрів компанії повинні вміти уникати появи стресових ситуацій. Надавайте консультації з цих питань та допомагайте працівникам контролювати рівень стресу й залишатися продуктивними. Цей приклад допоможе вам більше дізнатися про галузь та виділятися на тлі конкурентів після виходу на ринок.

Linda Thaper: Lifestyle Management радить, як уникати стресу в професійному середовищі. Компанія допомагає клієнтам визначати стресові фактори та змінювати робочу обстановку на таку, що відповідатиме їхнім бажанням.

Звертаючись до цієї фірми, клієнти підвищують власну ефективність, стають більш організованими та не соромляться виступати перед аудиторією, покращують комунікативні навички та вчать розширювати свої можливості.

Інноваційна ідея

На додаток до підвищення самооцінки *Linda Thaper: Lifestyle Management* також проводить тренінги з питань охорони здоров'я, займається гіпнотерапією, нейролінгвістичним програмуванням, вчить будувати відносини та багато іншого.

10. Віртуальний консультант з управління кадрами

Не кожна компанія може дозволити собі мати штатного спеціаліста з персоналу. Це може стати вашим напрямком діяльності, якщо ви маєте необхідні навички та досвід. Та перед тим як стати віртуальним консультантом з управління кадрами, погляньте на цей приклад, з якого можна перейняти досвід.

Virtual HR Consultants вирішує кадрові питання на прохання власників малих та середніх підприємств. Консультанти виконують завдання та процеси, які можуть вимагати багато часу або галузевих знань та досвіду.

Інноваційна ідея

Virtual HR Consultants аналізує ділові потреби клієнта та вирішує їх, використовуючи свій глибокий досвід, протягом потрібного часу та з необхідною періодичністю. Фірма також пропонує малим і середнім підприємствам віртуальні адміністративні та юридичні послуги з.

Питання для опрацювання:

1. Які ідеї є найбільш привабливими для відкриття проекту в сфері консалтингу?
2. В чому сутність надання консалтингових послуг в кожній із зазначених сфер діяльності?
3. Яким чином наведені ідеї можуть бути представлені в Вашій консалтинговій компанії?
4. Опишіть основні конкурентні переваги представлених вище ідей.

6. На основі вищенаведеного поділіться на команди по 2-3 особи та визначиться з ідеєю Вашого бізнес-проекту. Це може бути як відкриття своєї консалтингової агенції в сфері міжнародних відносин, так й будь-якого іншого.

7. Ознайомтесь із матеріалом «Постановка цілей по SMART» за посиланням: <https://goal-life.com/uk/smart-cil>, а також «Складові успішного

проекту на прикладах» за посиланням: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/june/issue-6/article-37269.html> та дайте відповіді на наступні запитання:

1. Що визначають SMART – критерії?
2. Яка характеристика кожного критерію?
3. Наведіть власні приклади формулювання критеріїв для Вашого проекту.

Питання для самоконтролю

1. Що являє собою проект, бізнес-проект, бізнес-план?
2. Які чинники впливають на обрання ідеї бізнес-проекту?
3. Опишіть критерії SMART при визначенні мети проекту та завдань.
4. Визначте зовнішнє та внутрішнє середовище проекту.
5. Опишіть життєвий цикл проекту.

ТЕМА 2. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ

Практичне заняття 2 (2 год)

Мета практичного заняття: визначити основні поняття теми та інструменти обґрунтування доцільності та актуальності проекту.

Ключові слова: концепція проекту, альтернативи, критерії вибору проекту, критерії ефективності проекту, аналіз вхідних даних, аналіз ринку проекту.

Питання до розгляду на практичному занятті

1. Організація робіт на етапі розробки проекту
2. Загальна послідовність проектного аналізу
3. Методи оцінки інвестиційних проектів
4. Дослідження ринку проекту

Завдання для підготовки до практичного заняття

1. Опрацюйте лекційний матеріал та презентацію до теми заняття.
2. Дайте відповіді на питання для самоконтролю.
3. Складіть термінологічний словник по темі заняття.

4. Дайте короткі авторські відповіді на питання:

- яким чином можна обґрунтувати доцільність бізнес-проєкту;
- яка інформація є обов'язковою для розробки бізнес-проєкту;
- від чого залежить послідовність бізнес-проєктування;
- яка методика аналізу ринку проєкту.

1. Опрацюйте наступний матеріал та дайте відповіді на питання:

Як зробити аналіз ринку, щоб відкрити свій Інтернет-магазин

У наш час ведення бізнесу не обходиться без створення Інтернет-магазину. Що потрібно зробити, щоб грамотно інвестувати кошти? Звичайно ж, провести аналіз ринку, щоб правильно вибрати товар для онлайн-реалізації. Слушні поради читайте у статті.

Навіть конструктивна бізнес-ідея, яка видається надзвичайно прибутковою, може непередбачувано спрацювати на практиці. Ринок є великим полем дій з багатьма учасниками, які так чи інакше впливають на попит і пропозицію. Відтак, бажання покупців досить складно передбачити «дідівськими методами» та за допомогою інтуїції.

Щоб запропонувати те, що дійсно оцінять онлайн-покупці, потрібно зробити аналіз ринку й оцінити вигідність конкретної бізнес-ідеї. Вкрай важливо знати:

Хто, крім Вас, пропонує схожі товари?

Які їхні конкурентні переваги та сильні сторони?

Хто входить у поле цільової аудиторії покупців?

Також важливо визначити, як саме Ви будете просувати свій товар на ринку та скільки покупців можна залучити із використанням маркетингових стратегій, адже всі витрати на рекламу повинні, безсумнівно, окупитися.

Найчастіше аналіз ринку допомагає визначити нішу, яка поки що не надто зайнята та де можна отримати великий попит. Тому аналіз потрібно проводити ще на тому етапі, коли підприємець вибирає товар, який буде продавати в Інтернет-магазині.

Спочатку – провести аналіз, потім – інвестувати

Багато бізнесменів, не вивчаючи ринок, вкладають кошти у створення сайту, купують велику партію товару й починають маркетингові кампанії. Але згодом виявляється, що: або товар зовсім не популярний на ринку, або через сильну конкуренцію складно отримати потрібну кількість покупців. Як результат, чималі інвестиції були витрачені марно.

Щоб уникнути таких варіантів, краще заздалегідь провести дослідження ринку. Ось деякі основні питання, на які потрібно отримати відповіді:

Чи є інтерес у аудиторії до даного товару?

Як часто шукають схожі товари через Інтернет?

Які особливості попиту на цей товар?

Де найбільше купують даний товар?

Чи є товар сезонним?

Чи багато конкурентів на ринку?

Чи окупиться маркетингова компанія?

Це основні дані, які допоможуть визначити, наскільки вигідно починати бізнес з продажу конкретних товарів. При більш детальному аналізі ринку можна також використовувати додаткові параметри.

Як провести аналіз ринку: основні недорогі способи

Є кілька зручних та недорогих способів досліджувати конкретну нішу на ринку. Вони дозволяють не витрачати інвестиції даремно, й починати бізнес, буди впевненими, що він окупиться, та ще й принесе прибуток.

Keyword Planner

Це інструмент від Google Adwords – популярної системи для пошукового просування. Keyword Planner дозволяє дізнатися статистику і трафік за певними ключовими словами. Для використання сервісу знадобиться Ваш персональний акаунт Google.

Відкрийте головну сторінку сервісу, перейдіть на вкладку «Інструменти», потім натисніть «Отримання статистики запитів і трендів». Відкриється форма, де потрібно ввести список ключових фраз, вибрати таргетинг, а також діапазон

днів. Коли всі поля заповнені, потрібно просто натиснути кнопку «Дізнатися кількість запитів».

Your first campaign

A **campaign** focuses on a theme or a group of products. To create a campaign, you'll set a budget, choose your audience, and write your ad. Keep in mind, you won't be charged for selecting options, and you can always make changes later.

1. Decide how much to spend

Your budget

Specify how much, on average, you'd like to spend per day. **You're charged only when someone clicks your ad.**

UA... ▾

per day

You can always change the amount. The currency type (UAH) will be set for your entire account and can't be changed.

Зберегти

Скасувати

2. Choose a target audience

Місцеположення

Україна

Після низки цих дій з'явиться таблиця зі статистикою, де можна дізнатися кількість запитів за місяць, рівень конкуренції, а також місяці, коли ці запити найчастіше вводять. Це дозволяє досліджувати попит на товари, а також характер конкуренції на ринку.

Тут надзвичайно важливо правильно підібрати пошукові ключові фрази, щоб отримати статистику, яка відповідає Вашим запитам. При цьому, можна досліджувати відразу кілька різних ключових фраз, наприклад, назви різних товарів із тієї ж серії.

Скористайтесь сторінкою «Пошук нових ключових слів за фразою, сайтом чи категорією» від Keyword Planner, щоб проаналізувати ще більше запитів. Це дозволить дізнатися більше про актуальні положення на ринку тих чи інших товарів.

Яндекс Wordstat

Це розширення багато в чому схоже на інструмент від Google, тільки призначене для аналізу запитів пошукової системи Яндекс. Для використання

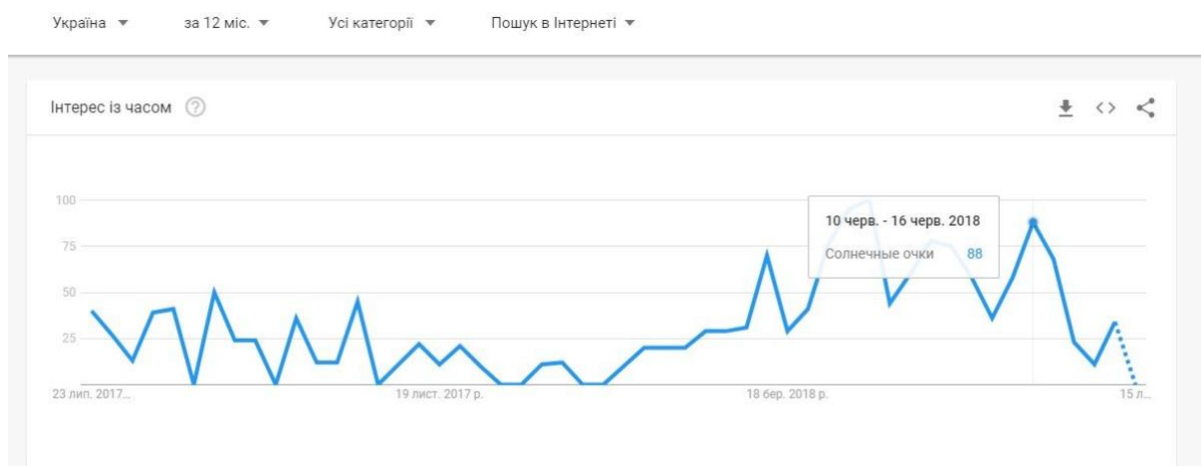
цього інструменту також потрібно авторизуватися під своїм акаунтом на сайті Yandex.

Введіть ключову фразу, натисніть «Підібрати». Перейдіть на вкладку «За регіонами». Результати можна відфільтрувати, наприклад, вибираючи тільки «мобільні» чи за конкретними регіонами. Якщо перейти на «Історія запитів», можна дізнатися:

- динаміку запитів;
- зростання популярності;
- сезонність товарів.

Google Trends

Цей сервіс допомагає аналізувати, як змінюється популярність тих чи інших запитів. Це дозволить дізнатися, коли товар стає популярним, і коли потрібно бути готовим до його продажу. На основі отриманих даних можна оцінити перспективність, а також підібрати незайняту ринкову нішу.



Якщо виникне потреба, підприємець може провести додатковий аналіз ринку, щоб ще краще його вивчити. Існує чимало способів маркетингових досліджень, але найчастіше вони вимагають залучення фахівців. Професійно допомогти з цим завданням Вам можуть спеціалісти веб-студії NeoSEO. Ми проведемо детальний аналіз ринку й розробимо SEO-магазин, який забезпечує продажі та готовий до успішного просування! ⁴

⁴ Як зробити аналіз ринку, щоб відкрити свій інтернет-магазин. URL : <https://neoseo.com.ua/uk/kak-sdelat-analiz-rynka>

Питання до матеріалу:

1. Який алгоритм проведення аналізу ринку проєкту?
2. В чому полягає важливість грамотного аналізу ринку?
3. Які програми та додатки можуть допомогти для аналізу ринку проєкту?
4. Яким чином наведений матеріал може бути використаний для Вашого проєкту?

Практичне завдання 2

1. Необхідно проаналізувати стан галузі економіки, дослідити ринок, до якого належить підприємство, і віднайти його конкурентне становище в рамках галузі.
2. Опишіть перелік послуг чи продуктів Вашого проєкту в рамках Ваших проєктних груп.

Питання для самоконтролю

1. Які чинники впливають на доцільність розробки бізнес-проєкту?
2. Джерела інформації бізнес-проєкту?
3. Яка методика оцінки бізнес-проєктів?
4. Для чого необхідно досліджувати ринок проєкту та стан галузі економіки, до якої відноситься проєкт?
5. Яка методика аналізу ринку проєкту?
6. Як можна визначити насиченість ринку проєкту?

ТЕМА 3. БІЗНЕС-ПЛАН ПРОЕКТУ

Практичне заняття 3 (2 год)

Мета практичного заняття: вивчити різні структури бізнес-планів та мету їх розробки.

Ключові слова: поняття та структура бізнес-плану, цільова аудиторія бізнес-плану, план маркетингу, план виробництва, організаційний план, фінансовий план, оцінка ризиків.

Питання до розгляду на практичному занятті

1. Чинники, що визначають зміст та обсяг бізнес-плану:

- аудиторія, на яку розрахований бізнес-план;
- конкретні цілі розроблення бізнес-плану;
- конкретно-функціональна спрямованість бізнес-плану;
- масштаби діяльності та обсяги початкового фінансування;
- найважливіші характеристики майбутнього продукту і стадія його життєвого циклу.

2. Типові розділи бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність:

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

3. Актуальні питання бізнес-планування проєкту.

Завдання для підготовки до практичного заняття

1. Опрацюйте лекційний матеріал та презентацію до теми заняття.
2. Дайте відповіді на питання для самоконтролю.
3. Складіть термінологічний словник по темі заняття.
4. Дайте короткі авторські відповіді на питання згідно варіантів:
 - які чинники впливають на формування структури бізнес-плану;
 - яка інформація є обов'язковою для бізнес-плану;

- про структуру бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій, логіку опрацювання бізнес-плану, основні правила складання й оформлення бізнес-плану;

- призначення резюме бізнес-плану та вимоги до його складання.

5. Опрацюйте наведений матеріал та дайте відповіді на питання:

Загальна структура бізнес-плану представлена нижче:

- *Резюме*
- *Опис продукції (послуг)*
- *Маркетинг і збут продукції (послуг)*
- *Виробничий план*
- *Організаційний план*
- *Фінансовий план*
- *Спрямованість і ефективність проекту*
- *Ризики і гарантії*

Що входить у бізнес-план? Основні розділи бізнес-плану та їх елементи:

1. Резюме

- *мета плану;*
- *потреба у фінансах та їх призначення;*
- *короткий опис бізнесу і його цільового клієнта;*
- *що робить ваш бізнес несхожим на бізнес ваших конкурентів;*
- *що повинно викликати довіру до вашого бізнесу (звітні матеріали, кваліфікованість керівника групи і т.д.);*
- *витяги з основних фінансових пропозицій.*

2. Мета та завдання

- *аналіз ідеї;*
- *основні напрямки і мета діяльності;*
- *характеристика виду економічної діяльності.*

3. Продукт (послуга)

- *ознайомлювальний опис продукції (послуги) і їх застосування;*
- *специфіка продукції (послуги), відмінності чи унікальність;*

- технологія і кваліфікація, необхідні у вашому бізнесі;
- ліцензії/патентні права (у разі потреби);
- майбутній потенціал продукту (послуги).

4. Аналіз ринку

- покупці;
- конкуренти (їх сильні і слабкі сторони);
- сегменти ринку, його розмір та можливості зростання;
- склад вашої клієнтури;
- вплив конкуренції.

5. План маркетингу

- маркетингове розміщення (забезпечення конкурентоздатності продукції (послуг) — основні характеристики продукції (послуг) в порівнянні з конкуруючими;

- ціноутворення;
- схема поширення товарів;
- методи стимулювання продажу.

6. План виробництва

- розташування приміщень;
- обладнання;
- схема розповсюдження продукції;

7. Персонал

- планування потрібної кількості персоналу;
- характеристика персоналу;
- методи стимулювання.

8. Обсяг необхідних засобів

- собівартість продукції, обсяги продажу, прибутки;
- ризики.

9. Детальний фінансовий план (бюджет)

- прогнозування обсягу продажу;
- оцінка прибутку;

- *аналіз обігу коштів;*
- *таблиця річного балансу.*

10. Додатки ⁵

1. Опишіть типову структуру бізнес-плану.
2. Яка логіка побудови бізнес-плану проєкту?
3. Чому виділяють різні структури бізнес-плану?
4. Яким чином це може бути пристосовано до Вашого проєкту?

Практичне завдання 3

В рамках проєктів, що виконуються в команді, необхідно зробити наступне:

1. Визначте цільову аудиторію Вашого проєкту (в рамках визначених Вами проєктних груп).
2. Проаналізуйте конкурентне середовище проєкту.

Питання для самоконтролю

1. Які чинники впливають на формування структури бізнес-плану?
2. Що конкретно має включати в себе бізнес-план?
3. Яке значення резюме як одного з розділів бізнес-плану?
4. Які складові частини бізнес-плану є обов'язковими?
5. Дати характеристику найбільш поширеної структури бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність.
6. Назвіть основні розділи бізнес-плану. Охарактеризуйте їх.
7. На основі яких документів складають фінансовий план?
8. У чому полягає загальна логіка розроблення бізнес-плану?
9. Які основні правила оформлення бізнес-плану?
10. Вкажіть способи захисту конфіденційності бізнес-плану.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

⁵ Структура бізнес-плану. URL : <https://sites.google.com/site/biznesplanplanuvanna/struktura-biznes-planu>.

ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН ПРОЄКТУ ТА ЙОГО КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Практичне заняття 4 (2 год)

Мета практичного заняття: вивчити типи організаційних структур, управління персоналом проєкту та основні підходи до управління кадрами бізнес-проєкту.

Ключові слова: організаційний план, організаційна структура управління, функціональна структура, лінійна структура, організаційно-правова форма, людські ресурси проєкту, проєктна команда, управління розвитком команди, мотивація персоналу, лідерство, управління конфліктами.

Питання до розгляду на практичному занятті

1. Процеси управління людськими ресурсами проєкту.
2. Планування та формування проєктної команди.
3. Організаційні завдання побудови проєктної команди.
4. Типи організаційних структур підприємства.
5. Мотивація індивідумів і групи.
6. Типи керівництва та лідерства в проєкті.
7. Конфлікти та управління ними.

Завдання для підготовки до практичного заняття

1. Опрацюйте лекційний матеріал та презентацію до теми заняття.
2. Дайте відповіді на питання для самоконтролю.
3. Складіть термінологічний словник по темі заняття.
4. Дайте короткі авторські відповіді на питання згідно варіантів:

- планування кадрових ресурсів проєкту – визначення того, які кадрові ресурси і в яких кількостях необхідні для виконання робіт проєкту;

- організаційна структура – розробка приблизної організаційної структури проекту, необхідної для реалізації проекту;
- мотивація персоналу – розробка програми мотивації персоналу на проєкті;
- розробка бюджету оплати праці - складання кошторису для кадрового забезпечення проекту.

5. Опрацюйте наведений нижче матеріал та дайте відповіді на питання:

З чого почати бізнес – вибір організаційно-правової форми

Багато хто бажає мати власний бізнес, адже працювати на себе завжди вигідніше ніж на когось. Для того, щоб розпочати власну справу треба багато умов – наявність стартового капіталу, бажання та вміння вести бізнес у певній галузі, тощо. Бувають також ситуації коли людина вже веде бізнес, але не оформлює це офіційно – наприклад програмісти які створюють власне ПЗ сидючи вдома та отримуючи прибуток на картку.

Коли людина має всі необхідні умови для створення бізнесу, перед нею постає питання – як оформити такий бізнес офіційно та чи варто це робити. Щодо необхідності офіційного оформлення то тут відповідь очевидна – неоформлення передбачає проблеми із законом, а саме фінансову та навіть кримінальну відповідальність – у випадку ухилення від сплати податків в особливо великих розмірах, тому спеціалісти Olans Group наполегливо рекомендують вам реєструвати бізнес та сплачувати всі необхідні податки. Якщо ви бажаєте сплачувати якнайменше податків, що природньо, ви можете звернутись до спеціалістів Olans Group які допоможуть вам мінімізувати оподаткування вашої компанії до мінімально можливого за законодавством рівня.

Офіційне оформлення складається з двох етапів – обрання організаційно-правової форми та державна реєстрація. З процедурою державної реєстрації ви можете детальніше ознайомитись на сторінках з відповідними послугами від нашої компанії – реєстрація ФОП та реєстрація ТОВ. В цій же статті ми розглянемо яку організаційно-правову форму обрати для ведення власної справи.

Які існують організаційно-правові форми в Україні ?

В Україні існує багато організаційно-правових форм, та всі вони визначені законодавством. Якщо не брати специфічні випадки, як наприклад фермерські господарства які використовуються лише в певній сфері, то найбільш розповсюдженими є товариство з обмеженою відповідальністю (далі – ТОВ) та фізична особа-підприємець (далі – ФОП). Ці дві форми є найбільш оптимальними для ведення бізнесу в Україні. Акціонерні товариства також не рідкість, але створення акціонерного товариства має сенс в основному для дуже великих компаній та розглядатися в цій статті не буде.

Яка форма вигідніша (ФОП чи ТОВ)?

Обираючи організаційно-правову форму, людина завжди цікавиться, який варіант буде для неї найбільш вигідним, в т.ч. з матеріальної точки зору. Тому, можемо однозначно сказати, що реєстрація ФОП буде більш вигідною (як сама реєстрація так і супроводження).

Але, є випадки, коли реєстрація підприємства як ТОВ є незамінною. Які саме? Ось перелік основних випадків, коли треба реєструвати ТОВ:

Ви збираєтесь вести бізнес із великими зарубіжними компаніями (зазвичай великі компанії, особливо іноземні, не бажать працювати із ФОП). В такому випадку краще одразу зареєструвати ТОВ;

Ви ведете чи збираєтесь вести бізнес спільно з іншою особою(-ми) (бізнесом будуть володіти спільно дві чи більше особи, які бажать впливати на способи ведення бізнесу (приймати рішення) та/або гарантовано отримувати певну частину від прибутку);

Ви плануєте залучати інвестиції у розвиток свого бізнесу (у 95 % випадків інвестор вимагатиме відкриття ТОВ з передачею йому частки у такому ТОВ, оскільки це захищає його інтереси і надає можливість впливати на процеси управління та прийняття рішень).

В інших випадках краще реєструвати ФОП. Для більш повного розуміння переваг та недоліків, ми докладно розглянемо та порівняємо ФОП та ТОВ між собою.

Питання для опрацювання:

1. Які організаційно-правові форми розрізняють?
2. В чому різниця між ФОП та ТОВ?
3. Яка організаційно-правова форма є вигіднішою для ведення бізнесу?

Практичне завдання 4.

1. В рамках проєкту, який Ви розробляєте в рамках даного курсу необхідно:
 - описати організаційно-правову форму Вашого проєкту. Обґрунтувати вибір саме цієї форми;
 - представити організаційну структуру Вашого проєкту;
 - описати посадові обов'язки персоналу проєкту;
 - обґрунтувати вибір саме цієї моделі управління підприємством;
 - розрахувати потреби підприємства в персоналі;
 - розробити календарний план втілення проєкту;
 - описати кадрову політику Вашого проєкту;
 - описати систему мотивації в рамках проєкту;
 - розрахувати необхідність залучення зовнішніх спеціалістів до проєкту;
 - сформулювати стиль керівництва в проєкті.

Питання для самоконтролю

1. Які типи організаційних структур Вам відомі?
2. Від чого залежить яку організаційну форму обирає підприємство?
3. Що впливає на кадрову політику бізнес-проєкту?
4. Як розрахувати потребу в зовнішніх спеціалістах?
5. Розкрийте сутність лідерства та керівництва.
6. Охарактеризуйте основні сфери управління персоналом у проєктах.

7. Розкрийте зміст команди проєкту.
8. Назвіть основні типи управлінських команд проєкту.
9. Охарактеризуйте стадії розвитку команди проєкту.
10. Охарактеризуйте основні підходи до формування команди проєкту.
11. Розкрийте структуру системи формування і управління командою проєкту.
12. Охарактеризуйте чинники, які використовують для посилення мотивації членів команди і подолання складнощів реалізації проєкту.
13. Розкрийте систему нагородження та заохочення команди проєкту для ефективної роботи.
14. Назвіть основні цілі, передумови, компоненти та інструменти організаційної культури.
15. Перелічіть методи навчання персоналу у проєктах.
16. Охарактеризуйте методи управління конфліктом.
17. Назвіть умови конструктивного вирішення конфлікту.

ТЕМА 5. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН ПРОЄКТУ

Практичне заняття 5 (2 год)

Мета практичного заняття: вивчити основи побудови виробничого плану проєкту та розрахунку витрат проєкту та потреб у матеріально-виробничих ресурсах.

Ключові слова: виробничий план проєкту, етапи виробництва, технологічний процес, витрати підприємства, матеріально-технічне забезпечення постійні та змінні витрати, амортизація, сировина, календарний план-графік реалізації проєкту, фонд оплати праці.

Питання до розгляду на практичному занятті

1. Сутність, мета та завдання виробничого плану проєкту.
2. Етапи розробки виробничого плану проєкту.
3. Визначення потреби у матеріальних ресурсах.
4. Планування виробничої програми.

5. Витрати у виробничому плані.

Завдання для підготовки до практичного заняття

1. Опрацюйте лекційний матеріал та презентацію до теми заняття.
2. Дайте відповіді на питання для самоконтролю.
3. Складіть термінологічний словник по темі заняття.
4. Дайте короткі відповіді на питання:
 - виробничий план та його мета;
 - ресурси проєкту - визначення потреби в виробничих ресурсах;
 - постійні та змінні ресурси - поділ на умовно-постійні та умовно-змінні.

Практичне завдання 5

1. В рамках проєкту, який Ви розробляєте групами в рамках даного курсу необхідно:

- визначити технологію виробництва продукції чи послуги;
- перелічити технологічні цикли виробництва Вашого проєкту;
- навести план виробництва проєкту та максимальної виробничої потужності;
- навести потребу в матеріально-технічному забезпеченні;
- розрахувати початкові витрати проєкту;
- представити постійні та змінні витрати Вашого проєкту;
- розрахувати витрати на оплату праці в рамках Вашого проєкту;
- розробити план витрат на виробництво.

Для виконання практичного завдання слід використовувати наступні таблиці:

Таблиця 1. Планування виробничої програми проєкту

Показники	Значення показника за періодами планування								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	...	12	I	...	IV	I	...	IV
Продукція 1, од.									
Продукція 2, од.									
Продукція, од.									

Таблиця 2. Планування потреби у матеріально-технічній базі

Елемент матеріально-технічної бази	Наявний, буде придбано чи оренда	Постачальник	Вартість придбання, грн.	Терміни служби, міс.	Додаткові витрати, які будуть понесені до початку реалізації проекту, грн.
1. Будівлі і споруди					
2. Машини і обладнання					
3. Сировина та матеріали					
Всього:					

Таблиця 3. Розрахунок фонду оплати праці

Назва підрозділу, відділу, посада	Кількість, осіб	Середньомісячна основна зарплата, грн.	Додаткова зарплата, грн.	Інші заохочування і компенсації, грн.	Нарахування на ФОП, грн.	Всього місячний ФОП, грн.
1. Керівники						
2. Робітники						
3. Фахівці						
Всього:						

Питання для самоконтролю

1. Що таке виробничий план?
2. На які питання дає відповіді виробничий план?
3. Що являє собою технологічний цикл виробництва?
4. Яким чином розробляється календарний план матеріально-технічного забезпечення?
5. Які етапи розробки виробничого плану?
6. Яким чином розраховуються потреби проєкту у виробничих ресурсах?
7. Для чого робиться розрахунок максимальної виробничої потужності?
8. Яким чином розподіляються витрати на постійні та змінні?

ТЕМА 6. МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН БІЗНЕС-ПРОЄКТУ

Практичне завдання 6 (2 год)

Мета практичного заняття: вивчити процес розробки маркетингового плану проєкту та розрахунок витрат на нього.

Ключові слова: маркетинговий план проєкту, комплекс 4Р, методи ціноутворення, маркетингова стратегія проєкту, сегментація ринку, конкуренція, бюджет маркетингу, рекламна кампанія, SWOT-аналіз.

Питання до розгляду на практичному занятті

1. Маркетинговий план проєкту: сутність, завдання та складові.
2. Етапи розробки маркетингового плану.
3. Цінові стратегії.
4. Маркетингові стратегії підприємства.
5. SWOT аналіз.

Завдання для підготовки до практичного заняття

1. Опрацюйте лекційний матеріал та презентацію до теми заняття.
2. Дайте відповіді на питання для самоконтролю.
3. Складіть термінологічний словник по темі заняття.
4. Дайте короткі відповіді на питання:
 - маркетинг-план - основні складові, мета та завдання;
 - комплекс маркетингу - з чого складається комплекс маркетингу;
 - рекламна кампанія - з чого складається рекламна кампанія проєкту;
 - маркетингова стратегія – які види маркетингових стратегій виділяють; мета її розробки;
 - SWOT-аналіз проєкту - сутність та можливості розробки аналізу.
5. Опрацюйте наступний матеріал та дайте відповіді на питання:

SWOT-аналіз

Для всебічної оцінки стану підприємства і майбутніх загроз його розвитку проводять SWOT-аналіз.

Акронім «SWOT» був вперше введений в 1963 році професором Кеннетом Ендрюсом у Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики. Потім і інші професори запропонували використовувати SWOT-модель для розрахунку поведінки фірми. Цей метод почав широко використовуватися ще в 1980-х роках, і затребуваний серед менеджерів і сьогодні.

Що таке SWOT-аналіз бізнесу? SWOT-аналіз – це в першу чергу, метод стратегічного планування, що дозволяє визначити сильні і слабкі сторони

вашого бізнесу, розрахувати ризики і майбутнє процвітання за рахунок всебічного підходу.

Що входить в SWOT-аналіз? Цей аналіз передбачає поділ факторів впливу на 4 групи:

S – strengths: сильні сторони вашого бізнесу / стартапу. Наприклад, конкурентна ціна, унікальний продукт, кращий на ринку сервіс, бездоганна репутація, інноваційні технології і т.д .;

W – weaknesses: слабкі сторони. Наприклад, висока собівартість продукту, вузька цільова аудиторія та інше.

O – opportunities: можливості. Наприклад, конкурент закриває всі магазини у вашому місті і всі потенційні покупці звертаються до вас;

T – threats: загрози. Наприклад, у конкурентів вищі рекламні бюджети, товар легший у використанні і т.д. Важливо відзначити, що перші два фактори SWOT-аналізу в маркетингу відносяться до внутрішніх, а останні два – до зовнішніх. Зовнішні елементи відносяться до політичної ситуації, суспільства, економіки і т.д.

Для чого потрібен SWOT-аналіз? Найчастіше зі SWOT-аналізу починається розробка маркетингового плану компанії. Погодьтеся, при розробці маркетингового плану важливо знати сильні і слабкі сторони товару, ставлення до нього аудиторії, як на його запуск впливають зовнішні чинники, наприклад, законодавство. По завершенню тієї чи іншої рекламної активності можна провести SWOT-аналіз рекламної кампанії, перед інвестуванням в стартап – SWOT-аналіз проекту і так далі.

Які основні переваги SWOT-аналізу? Цей аналіз універсальний. Незалежно від того який бізнес ви ведете, які послуги надаєте, який продукт робите – він вам підійде. Простота. SWOT-аналіз може провести власник, менеджер, директор. Не потрібно проводити складні обчислення – важливо адекватно і чітко оцінювати все зовнішні і внутрішні чинники впливу. Гарантує комплексний підхід. SWOT-аналіз враховує і внутрішні і зовнішні чинники, дає можливість охопити стан справ в цілому, а не з одного боку.

Як робити SWOT-аналіз? Давайте розглянемо декілька основних кроків в складанні SWOT-аналізу бізнесу:

Проаналізуйте сильні і слабкі сторони вашого продукту/послуги/технології.

Створіть таблицю з двома стовпчиками, в перший впишіть сильні сторони, а в другій слабкі. Ідіть від основних (ключових) чинників до більш незначних (зверху – вниз).

Внесіть в таблицю від восьми пунктів в кожному стовпці. Визначте основні ризики і можливості для вашого бізнесу. Для цього фахівці рекомендують використовувати PEST-аналіз. Збираємо всі дані з кроків 1 і 2 в зведену таблицю SWOT-аналізу. В крайньому верхньому квадраті будуть переваги, в правому – недоліки, відповідно, під ними – можливості і загрози. Перед вами майже готовий SWOT -аналіз компанії, залишилося тільки зробити висновки. При складанні висновку дайте відповіді на всі питання, які логічно випливають з вашої таблиці. Наприклад: яка основна перевага вашого продукту; як ви будете покращувати свої сильні сторони товарів; як ви будете розвивати можливості компанії на основі сильних сторін послуг? І так далі.

Фінальний етап зведеного аналізу за методом SWOT – складання презентації.

Як скласти правильні висновки з SWOT-аналізу?

На практиці фахівці виділяють 10 напрямків, за якими рекомендується зробити висновки:

Спирайтеся на сильні сторони вашого товару: яку перевагу продукту слід зміцнювати і розвивати? Які сильні сторони компанії не такі очевидні для покупців? З якими перевагами товару вам ще належить познайомити цільову аудиторію? Що необхідно зробити, щоб в максимально короткий термін реалізувати можливості для росту компанії (і доходу в тому числі)? Як у розвитку можливостей компанії використовувати сильні сторони продукту? Як мінімізувати вплив слабких сторін продукту на попит? Як найбільш надійно

приховати і мінімізувати слабкі сторони продукту? Розробіть план дій щодо усунення слабких сторін.

Придумайте, як приховати ті слабкі сторони, які неможливо усунути. Яким чином можна нейтралізувати існуючі загрози? Чи можна перетворити загрози в джерела зростання продажів? Існує безліч різних методів SWOT-аналізу і над його проведенням працюють по кілька фахівців пару днів поспіль. Адже важливо вилучати чіткі дані з аналітики, отримувати консультації від провідних маркетингологів і управлінців, які працювали в цій або схожій сфері і мають певний досвід.

Але якщо ви починаючий підприємець або студент, для вас ми підготували пару простих рекомендацій щодо заповнення кожного елемента SWOT-аналізу. Щоб оцінити переваги/сильні сторони вашого продукту, дайте відповідь на кілька простих запитань: Які переваги у вашого продукту? Чим він кращий, ніж всі інші? Які сильні сторони продукту бачать ваші клієнти? Яка у вас унікальна торгова пропозиція (УТП)? Як ви можете збільшити свій дохід від продажів? Оцінка недоліків теж дуже важлива. Не варто прибрівати собі, адже часто творці ставляться до свого продукту/бізнесу, як до «дитини» і намагаються всіляко відстояти, захистити. Тут вам допоможуть фокус-групи, погляд з боку, відгуки користувачів в інтернеті і т.д.

Дайте відповідь на наступні питання: Що ви можете поліпшити в своєму продукті? Чого вам краще уникати при виготовленні товарів? Які слабкі сторони бачать ваші клієнти? Які фактори зменшують ваш прибуток? Чим товар конкурентів кращий, ніж у вас? Нагадаємо, що аналіз SWOT складається з чотирьох елементів, і перші два – внутрішні. Але фахівці рекомендують починати із зовнішніх чинників, так як вони допомагають розуміти внутрішні загрози та переваги. Пам'ятайте, що зовнішні чинники SWOT-аналізу ви не можете контролювати – вони від вас не залежать.

Наприклад: ринкові течії: сьогодні модно одне, а завтра інше, попит і пропозиція в ринковій економіці плаваючі, і потрібно вміти підлаштовуватися під віяння суспільства; економічні тенденції ; демографічні дані цільової

аудиторії; відносини з постачальниками і партнерами: уявіть, що завтра ваш основний постачальник припинить працювати. Потрібно розробити запасний план дій на цей випадок; політична і екологічна ситуація в світі.

Щоб визначити загрози в SWOT -аналізі, дайте відповідь на наступні питання: Що роблять ваші конкуренти, чого не вмієте ви? Як часто змінюються стандарти якості на вашу пропозицію? Чи можуть ваші слабкі сторони серйозно загрожувати бізнесу вже завтра? Які основні правила проведення SWOT -аналізу? Ми рекомендуємо проводити аналіз даних окремо: фінансовий, маркетинговий, розвитку і т.д. Так вам вдасться розглянути якісь дрібні деталі, які раніше були приховані від вас під вагою більш глобальних проблем в загальному аналізі підприємства.

Чітко усвідомлюйте відмінності між факторами аналізу і не плутайтеся між ними.

Дивіться на свій продукт/послугу з боку ринку. Вас, власника, директора, або маркетинголога навряд чи можна назвати об'єктивним спостерігачем, а тому ми рекомендуємо звернутися за думкою до покупців.

Наприклад, можна просити відвідувачів заповнити опитувальник на сайті (скажімо, за додаткову знижку). Радьтеся з колегами, бажано з різних сфер. Група людей, як правило виносить більш об'єктивні рішення, ніж одноосібно фахівець. Точно формулюйте тези. Добре складений SWOT -аналіз не залишає за собою питань без відповідей.

Після заповнення таблиці (матриці) SWOT-аналізу вам потрібно розробити кілька антикризових стратегій, які допоможуть вам уникнути загроз за рахунок переваг і сильних сторін вашого продукту.

SWOT-аналіз вашого бізнесу, що проводиться регулярно, допоможе вам виявити слабкі і сильні сторони, а також попередити загрози і успішно використовувати можливості.

Щоб аналіз був успішним, важливо заздалегідь заготовитися аналітичними даними про рекламу в Інтернеті, даними відділу по роботі з рекламациями, даними менеджерів з продажу і т.д. Проводьте SWOT-аналіз 2 рази в рік,

причому не тільки для компанії в цілому, а й для окремих відділів і навіть продуктів, враховуйте думку якомога більшої кількості обізнаних фахівців. Незважаючи на прогресивність і всеохоплюючу широту, метод SWOT-аналізу має ряд недоліків:

Суб'єктивність. Не існує єдиного переліку показників, які варто врахувати при складанні аналізу. Доводиться покладатися на думку аналітиків або тези-кліше;

Розмитість результатів. Цей вид аналізу не дає чітких, цифрових відповідей на те чи інше питання. SWOT-аналіз швидше допомагає сформувати загальне уявлення про продукт, послугу, місце компанії на ринку.⁷

Додатково опрацюйте матеріал «SWOT-аналіз: кому, коли й навіщо потрібен (+реальний приклад)» за посиланням : <https://bakertilly.ua/news/id44448>, а також вивчить додаток Б та дайте відповіді на питання.

Питання для опрацювання:

1. В чому полягає сутність SWOT-аналізу?
2. Яка причина його розробки?
3. Опишіть основні етапи розробки SWOT-аналізу.
4. Сформулюйте основні негативні сторони SWOT-аналізу.
5. Які можливості дає SWOT-аналіз компанії?
6. Чи варто розробляти SWOT-аналіз в українських реаліях?

Практичне завдання 5

1. В рамках групового проєкту, який Ви розробляєєте в межах даного курсу необхідно:

- визначити цільову аудиторію проєкту. Обґрунтувати цей вибір;
- навести та обґрунтувати ціну продукції;
- розробити рекламну кампанію Вашого проєкту;
- розрахувати витрати на рекламну кампанію проєкту;
- зробити SWOT-аналіз підприємства.

⁷ SWOT-аналіз. <https://lanet.click/swot-analiz/>

Для реалізації даного завдання опрацюйте наступні таблиці та використайте їх при розробці маркетингового плану Вашого проєкту.

Таблиця 4. Найбільш короткий у світі маркетинговий план

	Що?	Навіщо?	Коли?	Як?	Почім?	Хто?
Продукт (Product)	Що за продукт/послуга?	Які потреби він задовільняє?	Коли маєте вийти на ринок?	Як продукт задовільняє ці потреби?	Ціна, обсяг продаж й т.п.	Які групи покупців це придбають?
Ціна (Price)	По якій ціні ви будете продавати?	Чому ціна саме така?	Скільки ця вартість буде актуальною?	Як ціна буде змінюватись з часом?	Який буде обсяг продажів та марка?	Чи будуть різні ціни для різних покупців?
Місце (Place)	Які канали розповсюдження?	Чому обрані ці канали розповсюдження?	Коли споживачі будуть обирати канал розповсюдження?	Як ви створите та ввійдете в ці канали розповсюдження?	Яка вартість та віддача кожного каналу?	Як різні групи покупців будуть використовувати різні канали?
Реклама (Promotion)	Які види реклами будуть використані?	Чому обрані ці види?	Тимчасові рамки: запуск, життєвий цикл...?	Як ці види реклами будуть виконані?	Яка вартість та віддача кожного виду реклами?	Різна реклама для різних груп?

Таблиця 5. іМаркетинговий план на одній сторінці Алана Діба

1.1 Вибір цільового ринку	1.2 Маркетингове звернення	1.3 Канал реклами
2.1 Отримання контактної інформації	2.2 Налагодження контактів з клієнтами	2.3 Перевтілення контактів в продажі
3.1 Незабутній досвід (Apple)	3.2 Зростання цінності клієнту	3.3 Залучення нових клієнтів за рекомендацією (сарафанне радіо)

Таблиця 6. Таблична форма для планування бюджету витрат на рекламу

Інструменти реклами	Сума до початку реалізації проєкту, грн.	Сума за періодами планування, грн.								
		1-й рік			2-й рік			3-й рік		
		помісячно			поквартально			поквартально		
		1	...	12	I	..	IV	I	..	IV
Преса										
Друкована реклама:										
- листівки										
- плакати										
Реклама на транспорті										
Інша реклама										
Загальна сума, грн.										

Питання для самоконтролю

1. Що являє собою маркетинговий план?
2. Опишіть комплекс маркетингу 4Р.
3. Що таке маркетингова стратегія?
4. Які види маркетингових стратегій розрізняють?
5. Які методи ціноутворення виділяють?
6. З чого складається короткий маркетинговий план?
7. Яким чином оцінюються конкуренти в маркетинговому плані?
8. Які засоби маркетингових комунікацій виділяють?
9. З чого складається бюджет маркетингу?
10. З чого складається рекламна кампанія проєкту?
11. SWOT-аналіз проєкту.

ТЕМА 7. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ ПРОЄКТУ

Практичне заняття 7 (3 год)

Мета практичного заняття: вивчити фінансовий план проєкту, алгоритм його розробки та розрахунку.

Ключові слова: фінансовий план, логіка розробки фінансового плану, джерела фінансування проєкту, власні, залучені та позикові кошти проєкту, альтернативні джерела фінансування проєкту, проєктні інвестиції, доходи проєкту та витрати, чистий прибуток, точка беззбитковості проєкту, показники рентабельності, ділової активності та ліквідності проєкту, інвестиційна привабливість проєкту, NPV, IRR, DPP, ризики проєкту, підприємницький ризик, комерційний ризик, страхування, диверсифікація ризиків.

Питання до розгляду на практичному занятті

1. Фінансовий план: мета, завдання та складові.
2. Логіка розробки фінансового плану.
3. Джерела фінансування проєкту.
4. Основні показники фінансового плану.
5. Розрахунок інвестиційних показників.
6. Оцінка ризиків проєкту.

Завдання для підготовки до практичного заняття

1. Опрацюйте лекційний матеріал та презентацію до теми заняття.
2. Дайте відповіді на питання для самоконтролю.
3. Складіть термінологічний словник по темі заняття.
4. Дайте короткі відповіді на питання:
 - фінансовий план - сутність, мета та на які питання відповідає;
 - джерела фінансування проєкту - класифікація джерел;
 - альтернативні джерела фінансування проєкту - нові форми фінансування проєкту;
 - показники ефективності проєкту - основні показники рентабельності та інвестиційної привабливості;
 - ризики проєкту - які ризики виникають в проєктній діяльності.
5. Опрацюйте наведений матеріал та дайте відповіді на питання:

7 способів знайти фінансування на стартап

Одне з найпопулярніших питань серед тих, хто запускає стартап: «Є ідея, а що далі?»

Нам завжди здається, що найважче — це «придумати» щось, але це не так. Найцікавіше і найважче починається потім.

Уявімо, що два інші «стовпи» для кожного стартапу: **команда та обладнання** – у вас вже є. А де знайти **гроші та «покупця»**?

Варіантів достатньо. Як мінімум, сім.

1. Власні кошти. Найбільш вірогідний варіант для більшості стартапів. Можливо, ви все життя працювали, і зараз володієте достатнім капіталом, щоб профінансувати власну ідею.

2. Друзі та родина. Часто цю позицію називають 3Fs: Friends + Family + Fools. Саме так, бо хто фінансуватиме ваші не зовсім надійні ідеї, як не ваші найближчі люди та ті, хто безтурботно ставиться до власних коштів. Але, не засмучуйтеся, є й інші варіанти.

3. Бізнес-ангели. Люди, які стануть справжніми «ангелами» для вашого стартапу. Перевага «ангельського» інвестування в тому, що вам не просто дають гроші, але й буквально стежать за кожним кроком, підказують і направляють, а головне – діляться контактами та вводять у ділове коло. Де їх шукати? Часто вони об'єднуються в ком'юніті як от ESIL, чи UAngels в Україні.

4. Венчурні фонди. Наприклад, UVCA об'єднує понад 50 активних венчурних фондів, і, відповідно, знає, про них чимало. Завдяки Investors Book: ви точно зрозумієте специфіку та інтереси найактивніших інвесторів на ринку. Зрозуміло, що «прийти» до венчурного інвестора значно складніше, існує своя специфіка. Але Асоціація, наприклад, регулярно організовує конкурси чи пітчінги, що дозволяє фондам «знайти» свої стартапи, а тим познайомитися з інвесторами.

5. Бізнес-інкубатори та акселератори. Подібні інвестори зазвичай хочуть брати активну участь у реалізації вашої ідеї, вони зацікавлені перетворити її на життєздатну бізнес-модель і готові надати для цього кошти. Стартап-

акселератори, такі як 500Startups, TechStars і Y Combinator, пропонують консультації, невеликий стартовий капітал, доступ до інших інвесторів у власній мережі.

6. Краудфандингові платформи. Інколи там ви можете знайти найнесподіванішого, нестандартного інвестора й одразу покупця. Найпопулярніші платформи гарантують вашому проекту не тільки кошти, але хороше медіа-висвітлення (Kickstarter, Indiegogo).

7. А ще інвесторів та потенційних покупців варто шукати на міжнародних виставках та павільйонах. Повірте, такі знайомства справді спрацьовують. Вже четвертий рік українські стартапи поїдуть до Вегасу на CES, і якщо у вас хардверний стартап, то ви ще встигаєте взяти участь у конкурсі.

І найголовніше, не розчаровуйтеся, якщо не отримуєте цікавих пропозицій від інвесторів чи вам жорстко відмовили, навіть декілька разів поспіль. Все це лише означає, що ви **поки** не знайшли інвестора, який повністю відповідав би вашим цілям і потребам. Пробуйте знову й знову, поки не знайдете свій ідеальний варіант⁸.

Питання для опрацювання:

1. Які джерела фінансування проєктів розрізняють?
2. Дайте визначення бізнес-ангелам.
3. Що являють собою альтернативні джерела фінансування проєктів?
4. Охарактеризуйте краудфандинг як засіб фінансування проєкту.
5. Які можливості дають бізнес-інкубатори?
6. Що являють собою венчурні фонди?

Практичне завдання 7

1. В рамках групового проєкту, який Ви розробляєте в межах даного курсу необхідно:

⁸ 7 способів знайти фінансування на стартап. URL : <https://rubryka.com/article/startup-funding/>

- розробити план надходжень та витрат по проєкту. Таблиця руху грошових коштів (див. презентацію до теми та лекційний матеріал);
- розрахувати чистий прибуток до вирахування податків та після (Можна зробити перші два пункти разом);
- розрахувати потребу в інвестиційних грошах;
- визначити джерела фінансування Вашого проєкту;
- описати та оцінити ризику проєкту.

Для виконання цього завдання можна скористатись прикладом наведених нижче таблиць:

Таблиця 6. План руху грошових коштів

Показник	Значення показника за періодами планування, грн								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	1	...	12	I	...	IV	I	...	IV
Дохід (виручка) від реалізації продукції									
Постійні витрати всього									
Змінні витрати всього									
Всього витрат									
Прибуток									
Податок (податок на прибуток)									
Чистий прибуток									

Таблиця 7. Динаміка доходів компанії на 2020-2025 р.р.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Виручка від реалізації продукту 1					
Виручка від реалізації продукту 2					
Виручка від реалізації продукту 3					
Виручка, всього (з ПДВ)					
ПДВ					
Виручка (дохід), всього без ПДВ					

1. Що таке фінансовий план?
2. Структура власних фінансових ресурсів підприємства.
3. Структура позикових фінансових ресурсів підприємства.
4. Основні показники прибутковості проекту.
5. Метод дисконтування періоду окупності – призначення, формула розрахунку.
6. Метод чистого теперішнього значення доходу (NPV–метод) – призначення, формула розрахунку, розрахунок в MS Excel.
7. Внутрішня норма прибутковості (IRR) – призначення, формула розрахунку, розрахунок в MS Excel.
8. Призначення аналізу впливу інфляції на оцінку ефективності інвестицій.
9. Як розраховується прогноз прибутку від реалізації інвестиційного проекту?
10. Розрахункові схеми оцінки показників ефективності проекту.
11. Точка беззбитковості проекту.
12. Ризики проекту.
13. Оцінка ризиків проекту.
14. Показники рентабельності та ліквідності в проєктній діяльності.

II. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПРОЕКТУВАННЯ

Тема 1. Загальні положення бізнес-проекткування

Самостійна робота (12 год)

Визначення базових понять: проект, проектування, бізнес-проект, бізнес-проекткування. Ознаки проекту. Середовище бізнес-проекткування. Життєвий цикл проекту. Внутрішнє та зовнішнє середовище проекту. Оточення проекту. Основні елементи проекту.

Класифікація проектів. Види проектів. Учасники проекту. Власники проекту. Інвестори проекту. Команда проекту. Зацікавлені особи проекту

Життєвий цикл бізнес-проекту. Властивості життєвого циклу проекту. Фази проектного циклу, стадії й етапи. Властивості та зміст фаз проекту. Види робіт, які виконуються на різних стадіях життєвого циклу. Структура бізнес-проекту.

Завдання для самостійної роботи

1. Ознайомтесь із матеріалом «Топ-200 найперспективніших та кращих бізнес-ідей у 2020 році з урахуванням карантину та коронавірусу» за посиланням: <https://neoseo.com.ua/uk/top-101-samyh-perspektivnyh-biznes-idey-v-2018-godu>.
2. На основі представленого матеріалу необхідно:
 - Визначити Топ-10 найбільш привабливих для Вас ідей. Обґрунтувати свій вибір.
 - Визначити 10 найменш привабливих ідей для власного проекту. Надати обґрунтування.
 - Розробіть таблицю із класифікацією наведених ідей за різними критеріями (наприклад: сфери бізнесу; масштаб проекту; кінцевий споживач тощо).
3. Опрацюйте матеріал «Постановка цілей по SMART» за посиланням: <https://goal-life.com/uk/smart-cil>, а також «Складові успішного проекту на

прикладах»

за

посиланням:

<https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/june/issue-6/article-37269.html>

визначте, які з формульованих цілей можна віднести до цілей за кожним SMART- критерієм:

- Стати багатим.
- Подорожувати.
- Вивчити іноземну мову.
- Заробляти в місяць 2000 доларів.
- Здати іспит IELTS на 8.
- Зустріти новий рік в Будапешті.
- Завести власний блог.
- Писати цікаві пости у своєму блозі в Фейсбуці та Instagram.

Тема 2. Обґрунтування проєкту

Самостійна робота (13 год)

Організація робіт на етапі розробки проєкту. Методи творчого мислення. Формування концепції проєкту. Визначення проєктних альтернатив. Визначення критеріїв вибору проєктів. Створення матриці вибору проєктів. Оцінка критеріїв ефективності бізнес-проєкту. Експертні оцінки інвестиційних проєктів.

Загальна послідовність проєктного аналізу. Методи порівняння проєкту. Аналіз комерційної здійсненності. Аналіз мікросередовища та макросередовища проєкту. Технічний аналіз. Фінансовий аналіз. Економічний аналіз. Інституціональний аналіз. Економічний аналіз. Опис загального завдання проєкту. Визначення управлінських завдань проєкту.

Розробка моделі проєкту. Аналіз вхідних даних. Опис змісту проєкту. Підготовка плану управління змістом.

Завдання для самостійної роботи

Для підготовки до практичного заняття та більш глибокого опрацювання

теми прочитайте наступний матеріал:

- «Аналіз ринку для написання бізнес-плану» за посиланням <https://buduysvoe.com/publications/analiz-rynku-dlya-napysannya-biznes-planu;>
- «Аналітичне дослідження ринку» за посиланням: <https://pro-consulting.ua/ua/services/analiticheskoe-issledovanie-rynka;>
- «Як провести аналіз ринків без маркетологів» за посиланням: [https://gc.ua/uk/yak-provesti-analiz-rinkiv-bez-marketologa/.](https://gc.ua/uk/yak-provesti-analiz-rinkiv-bez-marketologa/)

Тема 3. Бізнес-план проекту

Самостійна робота (13 год)

Поняття та структура бізнес-плану. Порядок підготовки і оформлення бізнес-плану. Визначення цілей та цільової аудиторії бізнес-плану. Аналіз ринкової ситуації. План маркетингу. План виробництва і реалізації. Організаційний план. Фінансовий план. Техніко-економічне обґрунтування. Актуальні питання бізнес-планування проекту.

1. Ознайомтесь із наступним матеріалом та дайте відповіді на питання:

Структура бізнес-плану за версією PRO CONSULTING

Перш ніж сісти і скласти бізнес-план, потрібно чітко усвідомити, що в цьому документі немає головних і другорядних частин. Всі розділи важливі і підходять до їх створення необхідно з рівним і найвищим ступенем відповідальності.

Титульний аркуш

Титульний лист бізнес-плану повинен містити:

- назву проекту;
- повні дані організації-ініціатора;
- відомості про керівника проекту;
- відомості про розробника бізнес-плану;

- дату написання бізнес-плану;
- основні дані фінансового характеру.

Остання частина титульного аркуша бізнес-плану служить для того, щоб відразу привернути увагу і зацікавити інвестора або кредитора.

Резюме бізнес-плану

Читаючи бізнес-план, інвестор, як правило, вже на етапі резюме визначає - чи цікавий йому цей проект, чи доцільно виділяти на нього фінансові ресурси. Від того, наскільки грамотно буде написано резюме, багато в чому залежить виконання завдання залучення сторонніх коштів.

У резюме бізнес-плану відображаються:

- мета і завдання проекту;
- необхідний обсяг інвестицій;
- обґрунтування досяжності заявлених цілей;
- методи виконання поставлених завдань;
- гарантії повернення позикових коштів;
- термін окупності з урахуванням дисконту;
- прибуток за певний період.

Вся інформація, представлена в резюме повинна спиратися на дані і розрахунки наступних розділів бізнес-плану.

Аналіз ринку, на якому доведеться працювати

Для успіху бізнесу необхідно якомога краще вивчити ринкове середовище, в якій буде функціонувати майбутня компанія. У цьому розділі бізнес-плану доцільно вказати:

- поточний стан ринку: яка продукція на ньому добре продається, а яка - ні;
- внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на ринок;
- конкуренти, їх товари, частка на ринку, прийоми просування;
- портрет вашого типового покупця і чому він саме ваш;
- SWOT-аналіз вашого проекту: його сильні і слабкі сторони, перспективи та загрози.

Чим більше даних буде враховано в цьому розділі при складанні бізнес-плану, тим більшу довіру викликатиме ваш проект в цілому. Тут потрібна об'єктивність, чесність і максимум подробиць.

Опис товару або послуги

Даний розділ бізнес-плану повинен якомога повніше відповідати на питання - що збирається продавати ваша компанія. Для цього тут необхідно помістити наступну інформацію про товар або послугу:

- назва;
- галузь застосування;
- характеристики продукції: найбільш важливі характеристики повинні бути описані докладно, другорядні можна просто перерахувати;
- переваги вашого товару або послуги перед продукцією конкурентів;
- необхідність оформлення патентів, авторських прав, сертифікатів, ліцензій та ін.;
- зовнішній вигляд, упаковка і умови поставки;
- гарантії на товар і можливості по сервісному обслуговуванню;
- умови експлуатації і її термін;
- можливості утилізації продукту після завершення експлуатації.

При складанні бізнес-плану, в цьому розділі також необхідно написати в якій стадії готовності знаходиться продукт, тобто завершена його розробка, документальне оформлення, і чи готовий він до реалізації.

Маркетинговий план

Для успішного ведення бізнесу мало мати товар для продажу, важливо також вміти його продати з найбільшою вигодою. Бізнес-план будь-якого підприємства повинен містити стратегію просування продукції до споживача. Для розкриття цієї стратегії в даному розділі бізнес-плану необхідно вказати:

- для кого призначений пропонований товар або послуга (портрет споживача);
- як буде встановлюватися ціна на продукцію і від чого вона залежить;
- які методи залучення уваги споживачів будуть використовуватися;

- *рекламні компанії;*
- *дегустація продукції;*
- *розіграші;*
- *виставки;*
- *акції, знижки і т.д .;*
- *вказати необхідний рекламний бюджет;*

• *які є можливості щодо збільшення обсягів продажів, підвищення репутації бренду і підприємства;*

• *чи планується створювати сервісну службу, і скільки грошей для цього потрібно.*

При написанні цього розділу бізнес-плану необхідно чітко позначити зв'язок між якістю товару, його ціною і рентабельністю виробництва. При виборі способів рекламування потрібно враховувати прогнози реакцій споживачів відповідно до їх поведінкової моделі.

План виробництва

Ваш бізнес-план повинен містити в цьому розділі докладний опис виробничого процесу, в тому числі:

- *яке необхідне устаткування, де його передбачається взяти, його вартість;*
- *наявність і достатність приміщень;*
- *потреба в персоналі та його характеристики, розмір фонду заробітної плати;*
- *перелік необхідної сировини, його вартість і постачальники;*
- *розрахунок собівартості продукції;*
- *схеми виробничих потоків і їх пропускна здатність.*

Якщо у підприємства є партнер, то при складанні цього розділу бізнес-плану необхідно вказати: яку частину роботи він виконує, скільки при цьому витрачає і чому партнером є саме він.

Організаційний план

У цьому розділі бізнес-плану описується організаційна структура майбутнього підприємства і графік реалізації проекту:

- *форма власності;*
- *розподіл компетенцій керівництва і основних фахівців;*
- *як взаємодіють підрозділи підприємства;*
- *хто відповідальний за виконання тієї чи іншої частини бізнес-плану;*
- *терміни реалізації.*

Фінансовий план

Розділ бізнес-плану підприємства, який може бути виконаний у вигляді таблиці доходів і витрат, наочно показує інвестиційну привабливість проекту. Тут зазвичай відображаються:

- *потреба в інвестиціях;*
- *витрати в підготовчий період;*
- *прогнозний баланс на перший рік реалізації бізнес-плану;*
- *запланований баланс на весь період дії бізнес-плану;*
- *термін окупності витрат за проектом.*

У цьому ж розділі можна навести такі параметри, які свідчать про ефективність написаного бізнес-плану, як індекс рентабельності, внутрішня норма прибутковості, чиста поточна вартість.

Гарантії і ризики

Даний розділ бізнес-плану є моделлю загроз для майбутнього підприємства. Він містить всі можливі ризики для ведення бізнесу, які можуть виникнути, і варіанти дій з метою мінімізації їх виникнення або наслідків. Також, при складанні цього розділу бізнес-плану необхідно не забути вказати гарантії, які має компанія. Серед гарантій можуть бути:

- *підтримка від органів влади;*
- *страхування;*
- *банківські гарантії;*
- *наявність застави та інші.*

Додатки

Готовий бізнес-план повинен бути доповнений таблицями, графіками, розрахунками, копіями договорів, фотографіями, схемами та іншими, необхідними для ілюстрації і підтвердження змісту основних розділів, матеріалами⁹.

2. Прочитайте наведений вище матеріал та ознайомтесь із статтею «Розробка бізнес-плану за міжнародними стандартами» за посиланням <https://pro-consulting.ua/ua/services/sostavlenie-biznes-plana-po-standartam-unido>.

3. Стандарт бізнес-плану UNIDO:

- 1) резюме;
- 2) опис підприємства і галузі;
- 3) опис продукції (послуг);
- 4) маркетинг і збут продукції (послуг);
- 5) виробничий план;
- 6) організаційний план;
- 7) фінансовий план;
- 8) спрямованість і ефективність проекту;
- 9) ризики і гарантії.

4. Стандарт бізнес-плану ЄБРР:

1. Титульний лист
2. Меморандум про конфіденційність
3. Резюме
4. Підприємство

- Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності
- Власники, керівний персонал, працівники підприємства

⁹ Бізнес-план підприємства : поняття, структура, приклади. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/biznes-plan-predpriyatiya-ponyatie-struktura-primeri>

- Поточна діяльність
- Фінансовий стан
- Кредити

5. Проект

- Загальна інформація про проект
- Інвестиційний план проекту
- Аналіз ринку, конкурентоспроможність
- Опис виробничого процесу
- Фінансовий план
- Екологічна оцінка

6. Фінансування

- Графіки отримання і погашення кредитних коштів
- Застава і поручительство
- Устаткування і роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів
- SWOT – аналіз
- Ризики і заходи щодо їх зниження

7. Додатки

5. Стандарт бізнес-плану KPMG

1. Титульний аркуш.

2. Меморандум про конфіденційність.

3. Резюме.

3.1. Короткий огляд.

3.2. Запропонована продукція й послуги.

3.3. Місія, мета і завдання.

4. Продукція й послуги.

4.1. Введення.

4.2. Продукція й послуги.

4.3. Супутні товари й послуги.

5. Аналіз ринку й галузі.

5.1. Використання продукту й послуги.

5.2. Демографічний аналіз.

5.3. Конкуренція.

5.4. SWOT – аналіз.

6. Цільові ринки.

6.1. Цільові споживачі.

6.2. Географічний цільовий ринок.

6.3. Ціноутворення.

7. Стратегії реклами й просування.

7.1. Стратегія просування.

7.2. Кошти на поширення реклами.

7.3. Прогноз продажів.

8. Управління.

8.1. Організація та ключовий персонал.

8.2. Капітальні активи, які необхідні.

8.3. Витрати на підготовку виробництва.

9. Фінансовий аналіз.

9.1. Собівартість реалізованої продукції.

9.2. Аналіз беззбитковості.

9.3. Кількісний аналіз.

9.4. Доходи і витрати.

9.5. Рух грошових коштів.

9.6. Баланси підприємства.

9.7. Ризики.

10. Додатки.

6. На основі представленого матеріалу порівняйте структури бізнес-планів.

Дайте відповіді на питання:

1. Для чого розробляються різні типові структури бізнес-планів?

2. Чим відрізняються структури наведених бізнес-планів?
3. Чим керуються автори бізнес-планів при виборі структури?
4. Що поєднує усі наведені структури бізнес-планів?
5. Які пункти зустрічаються у всіх наведених прикладах?

Самостійна робота 1

Тема. Вплив зовнішніх факторів на бізнес-проект.

Мета. Визначити фактори, які впливають на бізнес-проекування.

1. Ознайомтесь з лекційним та презентаційним матеріалом до тем 1-3.
2. Визначіть зовнішні та внутрішні фактори Вашого проекту.
3. Обговоріть в Вашій робочій групі характер та ступінь впливу зазначених факторів на Ваш проект.
4. Проаналізуйте сучасну світову ситуацію та розвиток пандемії у світі.
5. Ознайомтесь із матеріалами <https://www.epravda.com.ua/news/2020/03/13/658054/> та https://ukr.lb.ua/blog/dmytro_rybalchenko/453660_viklik_pandemii_koronavirusu_yak.html.
6. Дослідіть іноземні джерела: <http://www.insme.org/the-covid-19-emergency-and-its-impact-on-smes-the-oecd-analysis/> та <http://www.intracen.org/covid19/>.
7. Підготуйте письмову відповідь щодо впливу коронавірусної інфекції COVID-19 на процес бізнес-проекування та на Ваші бізнес-проекти, які ви розробляєте в робочих групах в рамках дисципліни. Відповідь здайте згідно розкладу.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ

Тема 4. Організаційний план проекту та його кадрове забезпечення

Самостійна робота (13 год)

Організаційний план проєкту. Організаційна структура управління. Різні види організаційних структур. Організаційно-правова форма.

Людські ресурси проєкту. Процеси управління людськими ресурсами проєкту. Планування та формування проєктної команди. Управління розвитком команди. Лідерство проєктного менеджера. Делегування.

Потреба проєкту в персоналі. Залучені спеціалісти проєкту. Розвиток команди і групової роботи. Цілі розвитку команди проєкту. Стадії розвитку команди.

Мотивація індивідуумів і групи. Сучасні теорії мотивації. Принципи та чинники мотивації. Програма мотивації. Управління конфліктами. Методи вирішення проблем. Умови успішного вирішення конфліктів в команді.

1. Опрацюйте матеріал та дайте відповіді на питання:

Вибір системи оподаткування

Яка система оподаткування краща

Які існують системи оподаткування

Досить умовно, всі податки, які сплачує бізнес, можна розділити на 4 групи:

Прямі податки,

Непрямі податки,

Податки, пов'язані з оплатою праці, та

Інші податки.

Розмір прямих податків залежить від фінансових результатів діяльності (прибутку або доходу). До них належать податок на прибуток підприємств, податок на доходи фізичних осіб – підприємців та єдиний податок.

Непрямі податки не пов'язані з прибутковістю бізнесу. Їх розмір залежить від обсягів виробництва та реалізації товарів або послуг. До них належать податок на додану вартість (ПДВ) та акцизний податок.

Коли йде мова про вибір системи оподаткування, то на увазі перш за все маються прямі податки, а також непрямі податки. Податки, пов'язані з оплатою праці найманих працівників, та більшість інших податків не залежить від обраної системи оподаткування, а визначається наявністю чи відсутністю у компанії відповідних об'єктів оподаткування.

Коли ви плануєте відкрити свій бізнес, у вас є такий вибір:

Загальна система оподаткування (з ПДВ або без – залежить від обсягів реалізації);

Єдиний податок без ПДВ;

Єдиний податок 3-ї групи з ПДВ.

Слід мати на увазі, що деякі види діяльності не дозволяють застосування єдиного податку (спрощеної системи оподаткування). До них належать всі види фінансового посередництва, виробництво та продаж підакцизних товарів (крім роздрібного продажу пива та столових вин), видобуток корисних копалин, виробництво дорогоцінних металів, реалізація антикваріату, та деякі інші види діяльності.

Які податки сплачує ФОП

Загальна система оподаткування для ФОП

Фізична особа – підприємець, який обрав загальну систему оподаткування сплачує такі податки з чистого доходу (тобто різниці між виручкою та документально підтвердженими витратами):

податок на доходи фізичних осіб за ставкою 18 відсотків,

єдиний соціальний внесок (ЄСВ) за ставкою 22 відсотки, та

військовий збір за ставкою 1,5 відсотки.

Сукупна ефективна ставка оподаткування чистого доходу підприємця становить 34 відсотки (в силу специфічних правил розрахунку, вона дещо менша за суму ставок трьох податків).

Крім цього, підприємець на загальній системі оподаткування має сплачувати ПДВ, але тільки після того, як сума його виручки перевищить 1

мільйон грн. за 12 місяців. До того моменту він може або не платити податок на додану вартість взагалі, або добровільно зареєструватися платником ПДВ.

Ставка ПДВ складає 20 відсотків різниці між вартістю реалізованих товарів та послуг та вартістю товарів та послуг, придбаних у платників ПДВ. На медикаменти діє пільгова ставка 7 відсотків. На практиці сума ПДВ, яка підлягає сплаті до бюджету, обчислюється за досить складними правилами. Але доволі приблизно можна вважати, що вона дорівнює $1/6$ (16,67%) суми чистого доходу (до вирахування прямих податків) та витрат на оплату праці (включаючи податки на фонд оплати праці).

Дивіться більш детально про розрахунок прямих податків та ПДВ.

Як ми бачимо, сукупне податкове навантаження підприємця на загальній системі оподаткування досить велике. Крім того, сам розрахунок суми податків доволі складний. Тому у багатьох випадках є сенс розглянути застосування спрощеної системи оподаткування.

Спрощена система оподаткування для ФОП

Для ФОП існує три групи єдиного податку, ставка єдиного податку залежить від обраної групи.

Перша група – це підприємці без найманих працівників, що здійснюють роздрібну торгівлю на ринках або надання побутових послуг населенню. Друга група єдиного податку – підприємці, що мають не більше 10 найманих працівників та займаються торгівлею, виробництвом, наданням побутових послуг населенню та платникам єдиного податку, утримують кафе та ресторани. Всі інші підприємці належать до третьої групи.

Крім обмежень за видами діяльності та кількістю найманих працівників, існують і обмеження щодо максимальної річної суми виручки підприємців – платників єдиного податку:

1 група – 1 млн. грн.;

2 група – 5 млн. грн.;

3 група – 7 млн. грн.

Для ФОП 3-ї групи ставка єдиного податку встановлена у відсотках від виручки (5 відсотків), а для ФОП 1-ї та 2-ї груп – у фіксованій щомісячній сумі, що встановлюється органами місцевого самоврядування (не більше 10% прожиткового мінімуму для 1-ї групи та не більше 20% мінімальної зарплати для 2-ї групи ФОП).

Крім єдиного податку, підприємці всіх груп сплачують ЄСВ у фіксованій сумі, що дорівнює 22 відсотка мінімальної заробітної плати (станом на 1 січня 2018 року це становить 1039,06 грн. на місяць).

Підприємці – платники єдиного податку не зобов'язані сплачувати податок на додану вартість, але ФОП 3-ї групи може добровільно зареєструватися платником ПДВ. В такому випадку він сплачуватиме єдиний податок за зменшеною ставкою (3 відсотка замість 5).

Вибір системи оподаткування для ФОП

Яка система оподаткування є найбільш привабливою для використання підприємцем?

На перший погляд відповідь є очевидною – спрощена система оподаткування. Але це не завжди вірно. Щоб більш-менш точно розрахувати суму податків, яку треба буде заплатити у випадку обрання тієї чи іншої системи оподаткування, необхідно знати прогнозні суми виручки та витрат, що не завжди можливо. Але для типових випадків ми можемо надати рекомендації, базуючись на знанні типових економічних показників, навіть без проведення точних розрахунків.

Якщо ви плануєте надавати бізнес-послуги, обирайте 3 групу єдиного податку, без ПДВ (за ставкою 5 відсотків), а якщо виключно побутові послуги – то першу або другу групу, залежно від наявності найманих працівників та запланованого обсягу виручки.

У разі здійснення роздрібної торгівлі (крім торгівлі алкоголем, тютюном, пальним, автомобілями, ювелірними виробами), обирайте 2 групу єдиного податку. Якщо ви здійснюєте роздрібну торгівлю пивом або столовими винами, ви теж можете обрати цю групу.

Якщо ви плануєте продавати підакцизні товари (алкоголь, тютюн, автомобілі), вам доведеться здійснювати цю діяльність на загальній системі оподаткування, але якщо виручка за 12 місяців не перевищує 1 млн. грн., то вам при цьому не обов'язково реєструватися платником ПДВ.

Якщо ви плануєте продавати ювелірні вироби, то вам буде вигідніше бути платником єдиного податку 3-ї групи (за умови, що ваша націнка складає не менше за 20 відсотків роздрібної ціни).

Також обирайте 2 групу, якщо плануєте здійснювати виробництво товарів (крім підакцизних) у невеликих обсягах (менше 1,5 млн. грн. на рік). Якщо ж ваші обсяги перевищують цей показник (але не більше 5 млн. грн. на рік), доцільно обрати:

єдиний податок 3-ї групи за ставкою 3 відсотки, зі сплатою ПДВ, у разі придбання сировини та матеріалів у платників ПДВ;

єдиний податок 3-ї групи за ставкою 5 відсотків, без сплати ПДВ, у разі придбання сировини та матеріалів у неплатників ПДВ.

У разі здійснення оптової торгівлі у обсягах більше 7 млн. грн. на рік вам доведеться обрати загальну систему оподаткування з ПДВ, але якщо виручка не перевищує цю суму, ви маєте вибір – обрати загальну систему або спрощену. В такому разі:

Оберіть загальну систему оподаткування, якщо ваша маржа менша за 15 відсотків ціни продажу;

Якщо вашими покупцями є неплатники ПДВ, а ваша маржа більша за 20 відсотків ціни продажу, обирайте спрощену систему за ставкою 5 відсотків (без ПДВ);

Якщо ви придбаваєте товари у платників ПДВ та реалізуєте також платникам ПДВ, а ваша маржа більша за 20 відсотків ціни продажу, оберіть спрощену систему із сплатою ПДВ, ставка єдиного податку складатиме при цьому 3 відсотка.

Які податки сплачує ТОВ

Загальна система оподаткування для ТОВ

У разі перебування на загальній системі оподаткування юридична особа сплачує лише один прямий податок – податок на прибуток підприємств. Ставка податку складає 18 відсотків прибутку до оподаткування. Розрахунок прибутку багато у чому збігається з розрахунком чистого доходу підприємця. Він дорівнює різниці між доходами та витратами, але самі правила розрахунку децю відрізняються.

Якщо дохід компанії за 12 місяців перевищує 1 млн. грн., необхідно сплачувати ПДВ. Розрахунок ПДВ для юридичної особи нічим не відрізняється від розрахунку ПДВ у підприємця. За бажанням, компанія може зареєструватися платником ПДВ до досягнення суми доходу 1 млн. грн.

Дивіться більш детально про розрахунок прямих податків та ПДВ.

Як бачимо, ставка прямого оподаткування юридичних осіб (18%) суттєво нижча за сукупну ефективну ставку оподаткування фізичних осіб – підприємців (34%). Навіть якщо до неї додати ставку оподаткування дивідендів (6,5 відсотків, включаючи ПДФО та військовий збір), то сукупна ефективна ставка оподаткування доходів компанії складе 23,3 відсотка, порівняно з 34 для ФОП. Тому для юридичних осіб, на відміну від підприємців, застосування спрощеної системи оподаткування є менш привабливим.

Спрощена система оподаткування для ТОВ

На відміну від підприємців, які можуть застосовувати одну з трьох груп єдиного податку, юридичні особи обмежені у своєму виборі лише 3-ю групою. Ставка податку для них складає 5 відсотків від обороту, а у разі добровільної реєстрації платником ПДВ – 3 відсотки.

Обмеження щодо максимальної річної суми виручки для юридичних осіб – платників єдиного податку таке саме, як і для ФОП 3-ї групи, тобто 7 млн. грн.

Вибір системи оподаткування для ТОВ

Для юридичної особи правильний вибір системи оподаткування є більш складним завданням, ніж для підприємця – фізичної особи. Найбільш точно це можна зробити шляхом порівняння результатів розрахунків кількох альтернативних варіантів з використанням прогнозних сум доходів та витрат.

За відсутності таких даних можна лише надати рекомендації загального характеру. Отже:

Якщо ваша маржа (різниця між виручкою та витратами) менша за 10-12 відсотків – завжди обирайте загальну систему;

Якщо ваша маржа більша за 25-30 відсотків – однозначно оберіть спрощену систему;

Якщо ваша маржа складає 15-20 відсотків – оберіть загальну систему, якщо ви не є платником ПДВ, у разі ж сплати ПДВ краще буде обрати спрощену систему.

Коли доцільно реєструватися платником ПДВ

Якщо ви є платником ПДВ, це означає для вас додаткові витрати на сплату податку, які приблизно дорівнюють 1/6 доданої вартості (суми прибутку до оподаткування, заробітної плати, ЄСВ та інших податків).

Податковий кодекс вимагає обов'язкової реєстрації платником ПДВ, якщо доходи за 12 місяців перевищують 1 млн. грн. Але бувають випадки, коли зареєструватися платником ПДВ доцільно добровільно. Досить частою є ситуація коли компанії-покупці вимагають, щоб постачальник був платником ПДВ як передумову для роботи.

Чи завжди варто іти назустріч таким побажанням? Це залежить від двох факторів – розміру вашої маржі та того, чи є ваші постачальники, у свою чергу, платниками ПДВ.

Якщо ваші основні постачальники – не платники ПДВ, а розмір вашої маржі невеликий, то в жодному випадку добровільно реєструватися платником ПДВ не варто, інакше ви ризикуєте понести суттєві збитки. Інколи альтернативним рішенням може бути невелике зменшення ціни для покупців – платників ПДВ, але у будь-якому випадку потрібні попередні розрахунки, аби знайти найбільш економічно вигідне рішення.

Ви можете замовити у нас індивідуальну консультацію для проведення розрахунків з вибору найбільш економічно доцільної саме для вас системи оподаткування. У разі укладення з нашою компанією договору про

надання бухгалтерських послуг, ви безкоштовно отримаєте від нас відповідні рекомендації¹⁰.

Дайте відповіді на наступні питання на основі цього матеріалу та додатку

А:

1. Які форми оподаткування існують в Україні?
2. Що означає загальна система оподаткування?
3. Охарактеризуйте оподаткування ФОПів.
4. За якими критеріями розрізняються групи ФОП?
5. Які два способи оподаткування існують на ФОП 3-ї групи?
6. Чи обов'язковим є сплата ПДВ для підприємців?

2. Опрацюйте матеріал «Підбираємо персонал: методи і типові помилки» Консультант кадровика, № 23(155), 2017. URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylyky>.

Дайте відповіді на наступні питання:

1. Які варіанти залучення кандидатів виділяють?
2. Які сучасні методи підбору персоналу виділяють?
3. Які нетрадиційні методи відбору персоналу існують?

Самостійна робота 2

Тема. Організаційний план проєкту

Мета: набуття навичок організації роботи бізнес-проєкту

Кожен студент окремо (незалежно від проєктної групи) готує письмову відповідь на одне з представлених питань за власним бажанням:

1. Типи організаційних структур на підприємстві.
2. Функціональна організаційна структура управління підприємством: переваги та недоліки.

¹⁰ Вибір системи оподаткування. URL : <http://firstconsulting.com.ua/resources/putivnyk-pidpryiemtsia/124-ukrainian/putivnyk-pidpryiemtsia/biznes-z-nulja/261-vybir-systemy-opodatkuvannia>.

3. Лінійна організаційна структура управління підприємством: переваги та недоліки.

4. Лінійно-функціональна організаційна структура управління підприємством: переваги та недоліки.

Самостійна робота 3

Тема. Кадрове забезпечення проєкту

Мета: набуття навичок організації роботи бізнес-проєкту

Кожен студент окремо (незалежно від проєктної групи) готує письмову відповідь на одне з представлених питань за власним бажанням:

1. Матрична організаційна структура управління підприємством: переваги та недоліки.
2. Партисипативна організаційна структура управління підприємством: переваги та недоліки.
3. Кадрова політика підприємства: складові та основні поняття.
4. Стилi кервництва.

Тема 5. Виробничий план проєкту

Самостійна робота (13 год)

Виробничий план проєкту: мета, завдання та структура. Етапи виробництва товару чи послуги. Технологічний процес виробництва. Витрати підприємства. Розрахунок потреби в матеріально-технічному забезпеченні. Обладнання та сировина. Календарний план-графік реалізації проєкту.

Постійні та змінні витрати проєкту. План виробництва та витрат на виробництво протягом проєкту. Фонд оплати праці.

1. При підготовці до практичного завдання опрацюйте додатковий матеріал:

1. Як і для чого пишуть виробничий план проєкту URL : <http://monetary-flow.com/yak-dlya-tchogo-pishuty-virobnitchiy-plan-proektu/>.

2. Єлець О.П., Бірюк А.І. «Постійні та змінні витрати» «Економіка и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и инновационного развития». Поступившие работы. Том 2. URL : <http://confcontact.com/node/5143>.

3. Класифікація витрат на виробництво. Податки та бухоблік, квітень, 2016, №32. URL : <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/april/issue-32/article-17159.html>

2. Розподіліть наступні статті витрат на постійні та змінні:

- оренда приміщення;
- витрати на рекламу компанії;
- витрати на рекламу конкретного продукту;
- заробітна плата допоміжного персоналу;
- відрахування на премію;
- витрати на сировину;
- оплата електроенергії;
- опалення адмінбудівлі;
- амортизація;
- страхування.

Тема 6. Маркетинговий план бізнес-проєкту

Самостійна робота (13 год)

Маркетинговий план проєкту. Комплекс 4Р. Завдання маркетингового плану. Формування ціни продукції. Методи ціноутворення.

Маркетингова стратегія проєкту. Сегментація ринку. Стратегії виходу підприємства на нові ринки. Оцінка конкурентів.

Канали розповсюдження інформації та продажу. Рекламна кампанія проєкту. План витрат на маркетинг. SWOT-аналіз.

1. Для виконання практичного завдання опрацюйте наступні матеріали:

Як написати маркетинговий план для бізнес-плану. URL : <http://monetary-flow.com/yak-napisati-marketingoviy-plan/>

Основи маркетингової стратегії. URL : <https://leosvit.com/art/osnovy-marketyngovoyi-strategiyi>

Розробка маркетингової стратегії. URL : <https://koloro.ua/ua/razrabotka-marketingovoj-strategii.html>.

Вибір цільового ринку. URL : <http://marketing-helping.com/konspekti-lekcz/21-konspekt-lekczj-qosnovi-marketinguq/391-vibr-czlovogo-rinku.html>.

2. Проаналізуйте 8 найкращих рекламних кампаній за 100 років та дайте відповіді на питання:

Реклама здатна як вражати, так і дивувати недолугістю. Історія реклами почалася ще в часи античності. У Штатах реклама почала стрімко розвиватися в кінці 19 на початку 20 століття. У Європі на цей час реклама вже існувала і процес був плюс-мінус стабільний. В Україні рекламні кампанії почали активно розвиватися зі здобуттям незалежності.

Coca-Cola

Культовий напій, створений фармацевтом, відомий у всьому світі. Рекламна кампанія Coca-Cola спочатку була побудована на традиційних образах людей, які відпочивають зі склянкою освіжаючого напою. І це давало свій результат.

Але справжнім фурором стало поєднання Coca-Cola і Різдва! Художник з Чикаго Хедон Сендбем створив відомий нам образ Санти Клауса – повнуватого дідуса у червоному костюмі. Відтоді компанія пов'язувала свою рекламу з різдвяними святами. І невдовзі Різдво почало асоціюватися у людей з подарунками, ялинкою та Coca-Cola!

M&M's

Любите солоденьке? Тоді наступна реклама для вас. Компанія Mars LLC успішно випускала шоколадні вироби. Але в 1954 році запустила нову серію цукерок – улюблені для всіх нас M&M's. І хоча нічого особливого в них немає

(арахіс в шоколаді та кольоровій оболонці), є сотні аналогів, саме M&M's знають усі!

Увесь секрет в рекламній кампанії. Її розробив та втілив у життя Россер Рівз (один із початківців теорії і практики реклами). Його слоган "Тане в роті, а не в руках" виявився неймовірно успішним. Хоча й не зовсім чесним. Адже, як показали численні дослідження, цукерки M&M's переносять спеку абсолютно так само, як і їхні аналоги інших виробників. Рекламу не раз різко критикували, але тим не менше M&M's залишаються культовими солодощами.

Marlboro

Чи є люди, які не знають знаменитого ковбоя з реклами Marlboro? Мабуть, навіть у диких племенах цей мачо-мен відомий! Але ви, мабуть, не в курсі, що до середини 20 століття Marlboro працювали на жіночу аудиторію. Навіть фільтр був рожевого кольору, щоб були менш помітними сліди від помади.

Але компанія ніяк не могла обігнати найближчих конкурентів: Lucky Strike. Тож було прийнято рішення кардинально змінити концепцію. Рожевий фільтр зник, а на плакатах по всій Америці цигарки почали рекламувати чоловіки з підкресленою маскулінністю. Але це не дало бажаного результату. Тоді рекламне агентство Leo Burnett створило образ ковбоя (у Штатах в той час особливо популярними були вестерни). Вже за місяць Marlboro вийшли у лідери ринку і досі залишаються одним із найвідоміших брендів у світі.

McDonald's

McDonald's — найбільша у світі мережа ресторанів швидкого обслуговування. Куди б ви не потрапили, є величезна ймовірність, що тут ви знайдете McDonald's і зможете перекусити звичним фаст-фудом. Фірмовий знак компанії впізнають навіть маленькі діти. Звісно ж, велика заслуга у популярності закладу харчування лежить на рекламістах.

Реклама McDonald's дуже різноманітна і завжди крута: від смішної до моторошної. Ось одна з останніх, користувачі соцмереж сприйняли її неоднозначно.

Nike

Just do it. Знайоме гасло? Звісно ж, це ж суперкрутий слоган виробника спортивного одягу Nike! Як і логотип (галочка), який є одним із найбільш впізнаваних лого у світі. Що цікаво, засновник компанії Філіп Найт ніколи не ставив рекламу на перше місце, швидше навпаки.

Слоган для реклами "Просто зроби це" з часом став філософією компанії, девізом для усієї корпорації та натхненням для сотень тисяч покупців.

Energizer

Пам'ятаєш кролика з реклами батарейок Energizer? Цього рожевого героя могло не існувати! Початку його розробляли для реклами Eveready, але розробку призупинили. Однак зовсім випадково розробка потрапила до рук працівників рекламного агентства Chiat Day.

Відтоді було знято багато роликів з різними сюжетами, де головним героєм було неймовірно невтомне кроленя. А фраза "кролик енерджайзер" стало фразеологізмом, яке люди використовують щодня.

Apple

Знамените надкушене яблуко – лого Apple, яке знає кожен. Сьогодні на презентації нових продуктів компанії весь світ чекає, затамувавши подих, презентації дивляться онлайн і годинами стоять у чергах, щоб купити новий товар.

Сьогодні хочемо показати вам першу рекламу компанії. Реклама Macintosh вийшла в ефір один раз. У 1984 році під час трансляції Супербоула (фінальна гра чемпіонату Національної футбольної ліги США).

Red Bull

Він надає крила. Енергетичний напій Red Bull із задоволенням п'ють у всьому світі. Рекламна кампанія напою побудована не лише на крутих роликах та плакатах, а й на різноманітних змаганнях: від картингу до шалених перегонів на саморобних літальних пристроях. Такий підхід рекламістів зробив бренд по-справжньому культовим.

Хочемо показати вам ролик Red Bull, який дійсно вражає! Для нього скайдайвер Фелікс Баумгартнер піднявся на висоту 39 кілометрів у

стратосферу над Розуел, Нью-Мексико, на повітряній кулі, наповненій гелієм, і здійснив вільне падіння в скафандрі на Землю. До речі, Red Bull запевняє, що проект не був рекламною кампанією¹¹.

Питання для опрацювання:

1. Перелічте найвідоміші рекламні кампанії.
2. Що лежить в основі зазначених рекламних кампаній?
3. Чим відрізняються представлені рекламні кампанії?
4. Що в цих кампаніях є корисного для Вашого групового проекту?

Тема 7. Фінансовий план та оцінка ризиків проекту

Самостійна робота (13 год)

Фінансовий план проекту. Логіка розробки фінансового плану.

Джерела фінансування проекту. Власні, залучені та позикові кошти проекту. Альтернативні джерела фінансування проекту. Інвестиції в проект.

Доходи проекту та витрати. Чистий прибуток. Точка беззбитковості проекту. Основні показники прибутковості проекту. Показники рентабельності, ділової активності та ліквідності проекту. Оцінка інвестиційної привабливості проекту. Метод розрахунку NPV, IRR, DPP.

Ризики проекту. Оцінка ймовірності настання ризиків проекту. Підприємницький ризик. Комерційний ризик. Методи мінімізації ризиків. Страхування. Диверсифікація ризиків.

1. Ознайомтесь із можливостями фінансування бізнес-проектів в Україні: Одним з джерел фінансування виступають кредити. **Для малих підприємств** є можливість взяти участь в Державній програмі «Доступні кредити 5-7-9%», яка спрямована розвиток малого підприємництва в Україні, яка розпочалась у 2019 року. Взагалі, ця Державна програма та запроваджені заходи спрямовані на створення та збереження вже існуючих робочих місць, що вирішує нагальну

¹¹ 8 найкращих рекламних кампаній за 100 років.

https://24tv.ua/lifestyle/8_naykrashhih_reklamnih_kampaniy_zh100_rokiv_n879223

соціально-економічну проблему в суспільстві й є важливим в умовах зниження виробництва.

Основними критеріями участі є:

- заявник має бути зареєстрований як юридична особа приватного права або фізична особа-підприємець;
- середня кількість працівників на момент подачі заявки не може перевищувати 50 осіб;
- розмір державної підтримки за Програмою не дубе вище еквіваленту 200000 євро;
- кредит може бути спрямований на інвестиційні цілі та інші критерії.

Більше інформації за посиланням: <https://5-7-9.gov.ua>. Щодо змін дії програми в умовах карантину можна ознайомитись тут: https://zik.ua/amp/article/dostupni_kredyty_yak_kabmin_sprostyv_pozyky_dlia_biznesu_i_komu_tse_zaraz_potribno_965832.

Іншим можливим джерелом фінансування проєктів є кошти бізнес-ангелів, які є приватними інвесторами, що вкладають свої кошти в стартапи чи маловідомі молоді компанії, з метою зростання вартості цих проєктів та компаній.

Існує багато платформ, де можна знайти «свого» бізнес-ангела, а саме:

1. В Україні діє платформа <https://startup.ua>, де можна знайти свого приватного інвестора.
2. Група директорів компаній, які підтримують високотехнологічні компанії на ранніх стадіях: <https://www.bandangels.com>.
3. НРА (Hyde Park Angels) – це чиказька група венчурного капіталу, яка орієнтована саме на ангельське інвестування: <https://hydeparkangels.com>.

Можна виділити 3 основні кроки по залученню бізнес-ангелу:

1. Визначаємось з унікальною ідеєю.
2. Пишемо бізнес-план.
3. Якнайкраще презентуємо наш проєкт перед потенційними інвесторами.

В Україні також є можливість отримати фінансування від міжнародних організацій, як-то Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку тощо. Про офіційну статистику проєктів, які реально втілюються в Україні в рамках дії цих організацій більше представлено на державному порталі: <https://proifi.gov.ua/?p=index>.

2. Проаналізуйте наступний матеріал: Стартаперу на замітку: Де знайти інвестора, якщо дуже хочеться розпочати власну справу: <https://investory.news/startaperu-na-zamitku-de-znajti-investora-yakshho-duzhe-xochetsya-rozpochati-vlasnu-spravu/>.

3. Опис програми COSME від ЄС в Україні:

1. Грантова програма ЄС COSME.

COSME – це грантова програма ЄС для розвитку конкурентоспроможності малих та середніх підприємств (МСП), що має 3 діючі напрямки в Україні:

- Покращення доступу до ринків
 - Покращення умов для підвищення конкурентоспроможності та стабільності підприємств ЄС
 - Сприяння розвитку підприємництва та підприємницької культури
- Проєкти підтримуються в межах окремих конкурсів, що оголошуються згідно із затвердженою річною програмою.

Україна бере участь у програмі на підставі двосторонньої угоди з 2016 року.

1.2. Термін реалізації програми:

2014-2020 роки

1.3. Бюджет

2 300 000 000 євро (для українських учасників доступно 900 000 000 євро).

2. Можливості COSME.

Грантова програма для малих і середніх підприємств:

- брати участь у тематичних грантових конкурсах

- представити власну продукцію, послуги та інноваційні розробки підприємствам з інших країн світу за допомогою спеціального онлайн-порталу «Європейська мережа підприємств (Enterprise Europe Network). В мережі зареєстровано більше 5000 підприємств. В Україні працює консорціум, що підтримує роботу мережі.

- отримати інформацію в режимі онлайн про необхідні документи та сертифікати, ставки податків та мита тощо при експорті в країні ЄС. (За допомогою онлайн-порталу Trade Helpdesk)

- отримати інформацію про особливості ведення бізнесу в ЄС та можливі інструменти підтримки за кордоном (за допомогою онлайн-порталу Your europe business portal)

- пройти оплачуване бізнес-стажування за кордоном на підприємстві аналогічної сфери діяльності для обміну досвідом в рамках Програми Еразмус для молодих підприємців (Erasmus for young entrepreneurs).

Грантова програма для кластерів:

- зареєструватись для пошуку партнерів на Європейській платформі співпраці кластерів (ECCP – <https://www.clustercollaboration.eu/>)

- брати участь у тематичних проектах з посилення та інтернаціоналізації кластерів

- брати участь грантових конкурсах для МСП

Грантова програма для організацій, що підтримують бізнес (бізнес-асоціації, органи державної влади тощо)

- брати участь у тематичних грантових конкурсах

- брати участь у конкурсах для МСП

- ставати частиною національних та міжнародних кластерів та отримувати підтримку у тематичних проектах

Для організацій з України відкрито участь у трьох тематичних блоках:

1. Покращення доступу до ринків

Цей блок програми сфокусований на створення нових можливостей для МСП просувати власну продукцію на Єдиний Ринок ЄС та спільно з партнерами

з країн ЄС – на ринки третіх країн. В рамках грантових конкурсів можна долати обмеження (наприклад, пов’язані з контролем якості, сертифікацією тощо) та формувати просування (комунікаційні, маркетингові, партнерські).

Участь у грантових конкурсах можуть брати малі та середні підприємства, кластери, організації підтримки бізнесу.

2. Покращення умов для підвищення конкурентоспроможності та стабільності підприємств ЄС

Конкурси у цьому блоці дозволяють отримати грантову допомогу для реалізації напрямів програми, спрямованих на покращення регуляторного середовища малого і середнього бізнесу, скасування застарілих і неефективних регуляторних актів та бар’єрів тощо

Участь переважно передбачена для органів державної влади та самоврядування, профспілок, бізнес-асоціацій, громадських організацій та кластерів.

3. Сприяння розвитку підприємництва та підприємницької культури

Беручи участь у конкурсах цього напрямку, українські заявники можуть отримати доступ до участі в тематичних тренінгах, семінарах та конференціях від іноземних компаній чи інших учасників, що дозволить вдосконалити виробничі процеси компанії та способи її виходу на зовнішні ринки, дасть поштовх до модернізації управління компанією відповідно до кращих світових практик.

Участь у програмі можуть брати юридичні особи приватної та державної форм власності, прибуткові та неприбуткові (МСП, кластери, бізнес-асоціації тощо). Детальну інформацію про те, хто може брати участь у конкретному конкурсі, шукайте у інструкції до кожного оголошення¹².

4. Ознайомтесь із матеріалом та дайте відповіді на питання:

Коронавірусна економіка: хто втрачає, а хто заробляє?

Хто програє від пандемії?

¹² Грантова програма COSME : коротко про головне. URL : <https://sme.gov.ua/cosme/grantova-programa-cosme/>

Коронавірус вплинув практично на всі сфери економіки.

Через карантин у Китаї тимчасово закрилися заводи та фабрики, а промислове виробництво за січень-лютий впало на 13,5% — найбільше за останні 30 років. Таке падіння викликає особливі занепокоєння, якщо враховувати роль Китаю у світовій економіці — друга за розміром ВВП країна у світі та один з найбільших експортерів товарів.

Свої виробничі потужності в Китаї мають більшість промислових та інноваційних корпорацій світу. Однак найбільше на їхні прибутки вплине не стільки закриття заводів та фабрик, скільки падіння попиту на їхню продукцію в усьому світі.

Зокрема, компанія Apple уже попередила інвесторів про «суттєве скорочення» своїх прибутків за перший квартал 2020 року. Там зазначають, що попит на смартфони та іншу техніку компанії у всьому світі скоротився через поширення коронавірусу.

Про збитки повідомили також інтернет-гіганти Google та Facebook. Вони пояснюють це падінням дохідності реклами, яка є найбільшим джерелом прибутків. Точні цифри там наразі не називають, оскільки ситуація з поширенням коронавірусу ще розгортається.

Пандемія коронавірусу завдала удару по найбільших автовиробниках. Такі компанії, як Volkswagen та Fiat Chrysler, уже повідомили про закриття своїх фабрик у Європі. Попит на нові автомобілі лише у США у 2020 році може скоротитися на 1,6 мільйона авто, а виробництво автомобілів у світі за підсумками 2020 року може впасти на 16%.

Однак чи не найбільше збитків пандемія завдала туристичному сектору. Через обмеження на пересування між країнами, закриття кордонів та заборону користуватись транспортом ця галузь зазнала миттєвих збитків.

Лише у США компанії, які працюють у туристичному секторі, не отримають щонайменше 24 мільярди доларів доходів від іноземних туристів. В Італії, яка наразі є європейським епіцентром епідемії, очікують на зменшення кількості туристів у 2020 році щонайменше на 30 мільйонів осіб, або на 50%.

За даними Всесвітньої ради з питань подорожей та туризму, пандемія коронавірусу може призвести до зникнення близько 50 мільйонів робочих місць у туристичній галузі.

«COVID-19 — це велика загроза всій туристичній галузі, а також тим працівникам, які в ній працюють, та тим людям, які ще мають бажання подорожувати», — заявили в організації.

Суттєвих збитків коронавірус завдав і авіап перевезенням. За розрахунками аналітиків з компанії CAPA, більшість світових авіап перевізників можуть не пережити кризи, яку викликала пандемія — вони збанкрутують до кінця травня, якщо уряди держав не придумують, як їх урятувати.

Падіння попиту на транспорт, закриття авіасполучення та кордонів, а також зменшення обсягів споживання енергоресурсів призвело до падіння попиту на нафту. Найбільші країни-експортери «чорного золота» планували обмежити видобуток, аби пропозиція нафти відповідала попиту. Однак ці домовленості провалилися через непоступливу позицію Росії. Як наслідок, ціни на нафту вже сягнули рекордно низьких значень за останні 17 років.

Падіння цін на нафту завдало значних збитків енергетичному сектору. За перший тиждень після рекордного падіння 9 березня найбільші енергетичні компанії втратили майже 500 мільярдів доларів капіталізації (на стільки впала загальна вартість цих компаній на ринку). Крім цього, рекордно низькі ціни на нафту роблять її видобуток нерентабельним для деяких компаній.

Коронавірус спричинив справжню паніку на фондових ринках. Сумарна вартість усіх акцій найбільших світових компаній знизилася на трильйони доларів. Через безперервне та суттєве падіння на біржах уже тричі припиняли торги.

Як наслідок, втрачають кошти інвестори — брокери, дилери, а також інвестиційні фонди, банки та страхові компанії, які інвестують у цінні папери.

Інвестори розпродають ризикові активи, серед яких не лише акції компаній, але й облігації країн, що розвиваються. Зокрема, українському Мінфіну все

важче залучати кошти на покриття дефіциту бюджету: такі позички стають короткостроковими, а відсотки за ними зростають.

Через обмежувальні заходи, зокрема карантин, зазнає збитків і сектор послуг. Так, співвласник мережі «Планета Кіно» Дмитро Деркач зазначив, що його компанія може недоотримати понад 100 мільйонів гривень через закриття кінотеатрів, а збитки можуть сягнути десятків мільйонів гривень.

«Сьогодні багатьом бізнесам довелося закритися. Ми закрилися ще минулого тижня і вже встигли децю змиритися з цим. Ситуація складна. Багато що невідомо, і поки немає розуміння, що буде далі», — зазначив він.

Хто виграє від пандемії?

Поширення коронавірусу спричинило зменшення обсягів споживання товарів — як тривалого використання, так і повсякденних. Не впевнені в завтрашньому дні, люди обмежують свої витрати. Однак деяким компаніям коронавірус приніс додаткові прибутки.

Чи не найбільше від новин про пандемію виграли виробники гігієнічної продукції. Так, у США рекордно зріс попит на дезінфектори та санітайзери для рук — на 1400%, або в 15 разів.

Через брак цих товарів у штаті Нью-Йорк оголосили про плани виготовляти власні дезінфікуючі засоби, які називатимуться New York State Clean. Виробляти їх будуть, зокрема, і тюремні в'язні.

Ціни на дезінфектори у США зросли з 4,5 доларів до 50 доларів за пляшку, але навіть попри це, продажі цих засобів лише в перший тиждень березня 2020 року зросли на 470%.

Водночас через обмежувальні заходи люди більше часу проводять у себе вдома. Це змінює їхній підхід до шопінгу та спонукає більше купувати онлайн.

Зокрема, один з найбільших у світі майданчиків для продажу товарів через інтернет, компанія Амазон, оголосила про рекордне збільшення замовлень. Для того, аби мати змогу їх обробити, компанія найме на роботу 100 тисяч нових працівників. Ба більше, працівникам, які вже працюють на складах компанії,

підвищили зарплату на 2 долари за годину у США та на 2 фунти стерлінгів за годину в Британії.

Зріс попит на електронний шопінг і в Італії. У лютому 2020 року онлайн італійці купували у 1,5-2 рази більше товарів, аніж у лютому 2019 року.

Також зросли обороти китайських сервісів доставки. У розпал карантину в Китаї вони доставляли в середньому на 33% більше товарів своїм клієнтам, аніж зазвичай.

Неможливість сходити в кінотеатри вплинула на різноманітні стрімінгові сервіси. Найбільший з них, Netflix, у зв'язку з карантинном очікує на зростання кількості підписників на 7 мільйонів.

Однак ці цифри можуть бути оманливими, вважають у Forbes. Там зазначають, що карантин та радикальні заходи, які запроваджують уряди в усьому світі, призведуть до падіння кількості підписників Netflix за кордонами США. Стрімінговий сервіс люди вважатимуть чимось на кшталт розкоші, від якої відмовлятимуться в першу чергу, коли відчують фінансові негаразди.

Водночас прибуток Netflix не залежить від кількості того часу, який його підписники проводять перед екраном, адже за користування сервісом передбачена фіксована щомісячна плата, а не плата за перегляд кожного конкретного фільму чи серіалу ¹³.

Питання для опрацювання:

1. Яким чином вплинула коронавірусна пандемія на бізнес у світі?
2. Які галузі економіки зазнали негативного впливу?
3. Які галузі отримали позитивні наслідки від коронавірусу?
4. Яким чином можна зменшити негативні наслідки пандемії для бізнесу?
5. Який з методів управління ризиками можна застосувати бізнесу в даних умовах?

¹³ Коронавірусна економіка: хто втрачає, а хто заробляє?

<https://hromadske.ua/posts/koronavirusna-ekonomika-hto-vtrachaye-a-hto-zaroblyaye-na-epidemiyi>

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

1. За відносинами власності джерела фінансування бізнес-проектів розділяють на:

- A) Державні інвестиційні ресурси, інвестиційні ресурси суб'єктів господарювання, інвестиційні ресурси іноземних інвесторів.
- B) Власні, залучені, позикові.
- C) За рахунок коштів державного, обласного та місцевого бюджетів, за рахунок коштів суб'єктів господарювання, іноземні інвестиції в різних формах.
- D) Акціонерні, державні, спільні.

2. Що відносять до позикових джерел фінансування?

- A) Емісія акцій, благодійні внески, краудфандинг, кошти бізнес-ангелів.
- B) Прибуток підприємства, амортизація, страхові суми відшкодування.
- C) Емісія облігацій фірми; цільовий державний кредит, спрямований на конкретний вид інвестування; податковий кредит; інвестиційний лізинг.
- D) Венчурне фінансування, консорціумне фінансування, грантове фінансування.

3. Яким видом капіталу є акціонування як метод фінансування бізнес-проектів?

- A) Власним.
- B) Залученим.
- C) Позиковим.
- D) Кредитним.

4. Бізнес-ангели – це:

- A) Підприємство (зазвичай невелике), діяльність якого пов'язана з розробкою нових видів продукції, послуг, технологій, які ще не відомі споживачеві, але

мають великий ринковий потенціал, що пов'язано з великим ступенем ризику їх просування на ринку.

В) Багаті люди, які вкладають кошти в бізнес стартапу, як правило в обмін на конвертований борг або частку в компанії.

С) Грошові або інші засоби, що передаються громадянами та юридичними особами (в тому числі іноземними), а також міжнародними організаціями для проведення конкретних наукових досліджень, розробки законопроектів, підготовки кадрів та інших проектів на умовах, передбачених грантодавцем.

Д) Підприємці, які виступають спонсорами проекту без зворотних вимог.

5. Краудфандинг відносять до:

А) Альтернативного джерела фінансування бізнес-проектів.

В) Власного джерела фінансування бізнес-проектів.

С) Позикового джерела фінансування бізнес-проектів.

Д) Традиційного джерела фінансування бізнес-проектів.

6. До якої групи показників відносяться показники періоду окупності проекту, чистої приведеної вартості, внутрішньої норми доходності, прибутковості вкладень?

А) Показники прибутковості проекту.

В) Показники інвестиційної привабливості.

С) Показники рентабельності проекту.

Д) Показники окупності проекту.

7. Важливою частиною маркетингового плану є:

А) Складання кошторису проекту та визначення сфер відповідальності.

В) Розрахунок показників ефективності проекту.

С) Сегментація ринку, визначення цільової аудиторії.

Д) Матеріально-технічне забезпечення проекту.

8. Показник, який демонструє ефективність інвестицій це:

- A) NPV
- B) PI
- C) IRR
- D) DPP

9. Показник, який допомагає визначити час, що потрібен для того, щоб сума надходжень від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження

- A) NPV
- B) PI
- C) IRR
- D) DPP

10. Визначення кадрових потреб проекту може бути частиною наступної складової бізнес-плану:

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

11. До власних фінансових засобів підприємства, які направляються на реалізацію проекту не належать:

- A) Нерозподілений прибуток підприємства
- B) Кошти власників підприємства
- C) Резерви підприємства
- D) Облігації

12. Комплекс маркетингу 4P включає:

- A) Product, price, place, promotion.

- B) Person, people, product, place.
- C) Product, price, people, personality.
- D) Promotion, policy, product, person.

13. В цьому розділі бізнес-плану проєкту описується конкурентне середовище.

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

14. Як називається вид аналізу, який досліджує сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози. Цей аналіз проводиться як щодо самого проєкту, так й щодо конкурентів проєкту.

- A) PEST.
- B) SWOT.
- C) BCG.
- D) 4P.

15. Розрахунок плану витрат проєкту відбувається в цій частині бізнес-плану:

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

16. Згідно РМВОК, проєкт це:

- A) Це тимчасовий захід, спрямований на створення унікального продукту, послуги або результату.

- В) Обмежена часовими рамками діяльність, що має визначений початок та кінець, зазвичай обмежений датою, але також може обмежуватись фінансуванням або досягненням результатів.
- С) Це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях.
- Д) Це процес створення проекту, прототипу майбутнього об'єкта, стану та способів його виготовлення.

17. Згідно підходу Світового банку, життєвий цикл проекту складається з наступних фаз:

- А) Ініціації, планування, реалізації та завершення.
- В) Передінвестиційна, інвестиційна, постінвестиційна фази.
- С) Проектування та реалізації.
- Д) Ініціації, планування, реалізації, моніторинг та контроль, заключна фази.

18. Бізнес-проект – це:

- А) Діяльність підприємства щодо розробки та реалізації бізнес-проекту.
- В) Підприємницька, комерційна чи будь-яка інша діяльність, що не може суперечити закону і спрямована на отримання прибутку.
- С) Комерційний проект, реалізація якого спрямована на досягнення унікальних цілей і завдань та отримання економічних вигід його власником.
- Д) Будь-який проект, який спрямований на отримання суспільних благ.

19. Початком проекту вважають:

- А. Момент зародження ідеї
- В. Вивчення прогнозів розвитку фірми
- С. Формування проектної команди
- Д. Прийняття попереднього інвестиційного рішення

20. Проект, який включає цільові програми розвитку регіонів, галузей та інших утворень – це:

- A) Монопроект.
- B) Мультипроект.
- C) Мегапроект.
- D) Масштабний проект.

21. Цей вид бізнес-плану розробляється для обґрунтування кардинальних стратегічних змін у діяльності підприємства.

- A) Бізнес-план діючого підприємства.
- B) Концептуальний бізнес-план.
- C) Бізнес-план для зовнішнього користування.
- D) Бізнес-план нового підприємства.

22. Згідно підходу Світового банку, життєвий цикл проекту складається з наступних фаз:

- A) Ініціації, планування, реалізації та завершення.
- B) Передінвестиційна, інвестиційна, постінвестиційна фази.
- C) Проектування та реалізації.
- D) Ініціації, планування, реалізації, моніторинг та контроль, заключна фази.

23. PEST аналіз зовнішнього середовища проєкту передбачає:

- A) Аналіз політичних, економічних, соціальних та технічних факторів, які можуть впливати на проєкт.
- B) Аналіз конкурентного середовища.
- C) Аналіз середовища за правовим оточенням.
- D) Аналіз споживачів, постачальників та конкурентів.

24. В яких випадках підприємство може обирати структуру бізнес-плану за стандартом TACIS чи UNIDO чи іншими?

- A) Якщо хоче подавати на грант від цих організацій.
- B) Якщо хоче подати на грант від Кабінету Міністрів України.
- C) Якщо хоче отримати грант від Світового банку.
- D) Якщо хоче отримати грант від ЄБРР.

25. Ця частина бізнес-плану являє собою стислу інформацію про ідею проєкту, дані підприємства, вартість проєкту і очікувані результати.

- A) Вступ.
- B) Організаційний план.
- C) Фінансовий план.
- D) Резюме проєкту.

26. Яка відмінність проєкту за стандартом ЄБРР від стандарту UNIDO й багатьох інших?

- A) Бізнес-план за його стандартом найбільше приділяє увагу фінансовій стороні проєкту, менше розглядає решту розділів.
- B) Цей проєкт не вимагає SWOT аналізу.
- C) За обсягом пунктів є одним з найбільших серед інших стандартів.
- D) Не вимагає аналізу конкурентів.

27. Що означають критерії SMART?

- A) Конкретність, вимірюваність, наявність виконавця, реалістичність, обмеженість в часі.
- B) Визначеність, витриманість, актуальність, конкретність, достовірність.
- C) Лаконічність, креативність, обґрунтованість, формалізованість, правильність.
- D) Креативність, специфічність, особливість, можливість реалізації, обмеженість в часі.

28. Яким чином може вплинути життєвий цикл галузі на реалізацію бізнес-плану?

- А) Якщо галузь продукту знаходиться на стадії завершення, то підприємству не доцільно виходити з ним на ринок.
- В) Якщо галузь на початковій стадії розвитку, то підприємству не доцільно виходити з ним на ринок.
- С) Якщо галузь на стадії завершення, то підприємству слід встигнути почати виробляти цей продукт чи послугу.
- Д) Якщо галузь на стадії росту, то підприємству ризиковано починати бізнес в цій сфері.

29. За якою функцією розраховується показник NPV в MS Excel?

- А) NPV (ЧПС).
- В) IRR (ВСД).
- С) PMT (ПЛТ).
- Д) SUMIF (СУММЕСЛИ).

30. За якою функцією розраховується показник IRR в MS Excel?

- А) NPV (ЧПС).
- В) IRR (ВСД).
- С) PMT (ПЛТ).
- Д) SUMIF (СУММЕСЛИ).

Контрольні запитання з дисципліни

1. Види планування та їхній взаємозв'язок
2. Дайте визначення понять „бізнес-планування” та „бізнес-план”.
3. Дайте визначення сутності поняття маркетингова стратегія та наведіть декілька її типів.
4. Дайте визначення умовно-постійних та умовно-змінних витрат і наведіть їх приклади.
5. Дайте декілька визначень, які в сукупності характеризують поняття ризику реалізації підприємницького проекту.
6. Етапи процесу стратегічного планування
7. За допомогою яких методик і показників визначається рівень інтенсивності конкуренції на конкретному ринку?
8. За якими двома напрямками слід розглядати вимоги до оформлення бізнес-плану як документа?
9. За якими критеріями здійснюється типологізація конкурентів?
10. Методи планування
11. На аналіз яких складових конкурентного середовища спрямована модель “П’яти сил конкуренції” М.Портера?
12. На чому базується методологічна схема розробки бізнес-плану підприємства?
13. На яких об’єктах, на думку Майкла Портера, слід концентрувати увагу під час аналізу конкурентів?
14. На які основні питання слід дати відповіді у розділі „Виробничий план”?
15. На які основні питання слід дати відповіді у розділі „Маркетинг-план”?
16. На які основні питання слід дати відповіді у розділі „Організаційний план”?
17. На які основні питання слід дати відповіді у розділі „Фінансовий план”?
18. Наведіть найбільш типові ознаки класифікації ризиків реалізації підприємницького проекту.
19. Наведіть приклад оформлення табличної форми для планування виробничої

програми підприємства.

20. Наведіть приклади цінових стратегій та охарактеризуйте методи встановлення ціни.
21. Наведіть та охарактеризуйте інші підходи до послідовності розробки бізнес-плану.
22. Наведіть характеристики та обґрунтуйте основні правила до оформлення бізнес-плану.
23. Назвіть обов'язкові розділи оптимальної структури бізнес-плану.
24. Обґрунтуйте підходи до планування обсягів господарської діяльності підприємства, виходячи з ефективності використання його ресурсного забезпечення.
25. Основні елементи системи планування
26. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу „Виробничий план”.
27. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу „Маркетинг”.
28. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу „Організаційний план”.
29. Охарактеризуйте зовнішню та внутрішню функції розробки бізнес-плану.
30. Охарактеризуйте основні етапи стратегічного планування.
31. Охарактеризуйте підходи до аналізу конкурентів, виділіть їх переваги та недоліки
32. Охарактеризуйте суть поняття та необхідність обґрунтування етапів життєвого циклу продукції (послуги) підприємства.
33. Перелічіть зовнішні та внутрішні (за характером впливу) ризики функціонування підприємства. У чому їх зміст?
34. Перелічіть методи оцінки ризику, охарактеризуйте їх зміст.
35. Перелічіть найбільш типові ризики (ускладнення), характерні для фінансово-господарської діяльності підприємства.
36. Перелічіть фактори, які визначають структуру бізнес-плану як документа, та вкажіть характер впливу кожного з них.
37. Сутнісна характеристика бізнес-планування.

38. У чому полягає відмінність бізнес-плану від планів виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства?
39. У чому полягає кількісна, а у чому якісна оцінка рівня ризику?
40. У чому полягають мета розробки бізнес-плану підприємства, його цілі та завдання?
41. У чому суть та якою є методика проведення аналізу інвестиційної привабливості галузі?
42. Формування інформаційного поля бізнес-плану.
43. Функції та цілі розробки бізнес-плану.
44. Що таке організаційна структура управління, якими є її основні типи? Охарактеризуйте їх.
45. Що являє собою конкурентне середовище підприємства?
46. Як слід оформляти титульний аркуш бізнес-плану?
47. Якими є вимоги до оформлення структури бізнес-плану?
48. Якими є джерела інформації для розробки бізнес-плану підприємства?
49. Якими є методи розрахунку планових показників, у чому їх суть?
50. Якими є можливі джерела залучення фінансових ресурсів на підприємство?
51. Якими є можливі додаткові питання, які слід висвітлити у розділі „Виробничий план“?
52. Якими є основні принципи планування, їх характеристика?
53. Якими є способи зниження рівня ризику реалізації підприємницьких проектів.
54. Якими можуть бути втрати підприємства внаслідок негативного впливу ризиків?
55. Які Ви знаєте показники оцінки та принципи побудови організаційної структури управління?
56. Які питання слід висвітлити в „Організаційному плані“, характеризуючи специфіку мотивації персоналу?
57. Які питання слід розкрити, даючи опис галузі функціонування підприємства?

58. Які фактори впливають на інтенсивність суперництва між підприємствами (силу конкурентної боротьби)?
59. Які фінансові показники характеризують доцільність прийняття рішення про реалізацію інвестиційного проекту? Наведіть методику їх розрахунку та критичні значення.
60. Які фінансові показники характеризують ліквідність і платоспроможність підприємства? Наведіть методику їх розрахунку та критичні значення.
61. Якою є внутрішня логіка розробки бізнес-плану? Дайте коротку характеристику кожного етапу.
62. Якою є основна мета опису базових галузевих параметрів?
63. Якою є основна мета та цілі розробки розділу „Виробничий план“?
64. Якою є основна мета та цілі розробки розділу „Маркетинг-план“?
65. Якою є основна мета та цілі розробки розділу „Організаційний план“?
66. Якою є основна мета та цілі розробки розділу „Фінансовий план“?
67. Якою є послідовність розробки проекту організаційної структури управління підприємством (реалізацією проекту)?
68. Яку інформацію по проекту наводять у Додатках?
69. Яку інформацію повинна містити характеристика продукції (послуг)
70. Яку інформацію слід навести про товарну та асортиментну політику підприємства?
71. Яку інформацію слід навести у „Виробничому плані“ про технологічний процес виготовлення продукції (надання послуг)?
72. Яку інформацію слід обов'язково навести у Резюме проекту?
73. Яку характеристику у розділі „Маркетинг-план“ слід навести щодо опису каналів збуту продукції підприємства?

Рекомендовані інформаційні джерела

Основна:

1. Войтко С.В. Управління проєктами та стартапами в Індустрії 4.0: підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 200 с.
2. Гонтарева І. В. Управління проєктами : підручник / І. В. Гонтарева. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. – 444 с.
3. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проєктами : навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик – К. : КПІ ім. І. Сікорського, 2017. – 429 с.
4. Должанський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки. ЦНЛ. 2019, 384 с.
5. Каппелс Т. М. Финансово-ориентированное управление проектами / Т. М. Каппелс ; пер. с англ. А. Л. Раскин. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 377 с.
6. Кемп С. Управление проектами / С. Кемп ; пер. с. англ. – М. : ГИППО, 2010. – 384 с.
7. Корі Когон, Сьюзетт Блейкмор, Джеймс Вуд. Керування проєктами для «неофіційних» проєкт-менеджерів. Фабула. 2019, 240 с.
8. Лосев В. Как составить бизнес-план. Практическое руководство / В. Лосев. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2011. – 208 с.
9. Ноздріна Л.В. Управління проєктами: Підручник / Л.В. Ноздріна, В.І.Ящук, О.І. Полотай. – К.: ЦУЛ, 2010. – 432 с.
10. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 180 с.
11. Петренко Н. О. Управління проєктами. Навчальний посібник. / Н.О. Петренко, Л.О. Кустріч, М.О. Гоменюк. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 244 с.
12. Приймак В.М. Управління проєктами. Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с.

13. Проектний менеджмент: просто про складне : навч. посіб. / В.А.Верба, Л. П. Батенко, О. М. Гребешкова та ін. ; за заг. ред. В. А. Верби. – К. : КНЕУ, 2009. – 299 с.
14. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва; за ред. В. А. Рача. – К.: «К. І. С. », 2010. – 276 с
15. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). – 5-е изд. – РА: РМІ, 2013. – 586 с.
16. Р. Инглунд, А. Бусеро. Руководитель проектов. Все навыки, необходимые для работы. Манн, Иванов и Фербер. 2018, 384 с.
17. Ткаленко С. І. Європейський проектний менеджмент : навчальний посібник / С. І. Ткаленко, Л.П. Петрашко. – К. : КНЕУ, 2013. – 412 с.
18. Ткаленко С. І. Європейський проектний менеджмент : практикум / С. І. Ткаленко. – К. : КНЕУ, 2014. – 192 с.
19. Управление проектами : учеб. пособ. / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – 5-е изд., перераб. – М. : Омега-Л, 2010. – 960 с.
20. Управління проектами. Теорія і практика професійного управління бізнес-проектами та програмами розвитку : підруч. [в 3 ч.] / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, О.В. Комеліна, Д.М. Толкачов. – Полтава : ПолтНТУ, 2017. – Ч. 1. Загальна характеристика проектного та мультипроектного менеджменту. – 284 с.
21. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 181 с.

Допоміжна:

22. Бабаев В. Н., Сухонос М. К., Белецкий И. В. Модель жизненного цикла строительно-энергетического проекта. Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. 2015. №2 (133). С. 45-53.
23. Бредіхін В. М., Тарасенко С.І. Управління проектами: проблеми та перспективи. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 9-12. Режим

доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4.4_5

24. Ганза І.В. Екстремальне та гнучке управління проєктами в умовах невизначеності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 10, частина 2, 2015. С. 64-73.

25. Гринченко М. А., Пономарьов О.С., Лобач О.В. Лідерство в системі поведінкових компетенцій фахівця з управління проєктами. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. 2018. № 2. С. 81-87.

26. Бізнес-проекування в туризмі [Текст] : метод. рек. до вивч. дисц. / Н.М. Скляр ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. міжнар. економіки та туризму. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. 52 с.

27. Коваль О.О. Тенденції управління проєктами в сучасній економіці. Сучасні технології менеджменту забезпечення сталого розвитку економіко-правових систем в умовах євроінтеграції: збірник тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Черкаси, 18-19 квітня 2019 року. Черкаси : Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2019. 220 с. С.116-117.

28. Літовкіна О.О. Управління проєктами в умовах змін. Україна і світ: діалог мов та культур: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 29 березня – 31 березня 2017 року. К.: Вид. центр КНЛУ, 2017. 808 с.

29. Миронов О.В. Внутрішні організаційні структури управління проєктами. Економічні аспекти функціонування підприємства: стан, проблеми, перспективи: Збірник тез доповідей II Міжнародної науково – практичної заочної конференції. За загальною редакцією доцента Ю.В.Андріяко, доцента Н.Г.Мехеди. м.Черкаси, 14 квітня 2015 року. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2015. – 154 с.

Інтернет ресурси

31. Бізнес-ідеї: проєкти для бізнес-консультантів. URL : <https://mind.ua/publications/20203443-biznes-ideyi-proekti-dlya-biznes-konsultantiv>

32. Топ-200 найперспективніших та кращих бізнес-ідей у 2020 році з

урахуванням карантину та коронавірусу. URL : <https://neoseo.com.ua/uk/top-101-samyh-perspektivnyh-biznes-idey-v-2018-godu>.

33. Постановка цілей по SMART. URL : <https://goal-life.com/uk/smart-cil>

34. Складові успішного проекту на прикладах. URL : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/june/issue-6/article-37269.html>

35. Як зробити аналіз ринку, щоб відкрити свій інтернет-магазин. URL : <https://neoseo.com.ua/uk/kak-sdelat-analiz-rynka>

36. Аналіз ринку для написання бізнес-плану. URL : <https://buduysvoe.com/publications/analiz-rynku-dlya-napysannya-biznes-planu>;

37. Аналітичне дослідження ринку. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/services/analiticheskoe-issledovanie-rynka>;

38. Як провести аналіз ринків без маркетологів. URL : <https://gc.ua/uk/yak-provesti-analiz-rinkiv-bez-marketologa/>.

39. Структура бізнес-плану. URL : <https://sites.google.com/site/biznesplanplanuvanna/struktura-biznes-planu>.

40. Бізнес-план підприємства : поняття, структура, приклади. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/biznes-plan-predpriyatiya-ponyatie-struktura-primery>

41. Розробка бізнес-плану за міжнародними стандартами. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/services/sostavlenie-biznes-plana-po-standartam-unido>

42. З чого почати бізнес – вибір організаційно-правової форми. URL : <https://www.olans.com.ua/z-chogo-pochati-biznes>

43. Вибір системи оподаткування. URL : <http://firstconsulting.com.ua/resources/putivnyk-pidpriemtsia/124-ukrainian/putivnyk-pidpriemtsia/biznes-z-nulia/261-vybir-systemy-opodatkovannia>.

44. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. Консультант кадровика, № 23(155), 2017. URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylyky>.

45. Як і для чого пишуть виробничий план проекту. URL : <http://monetary-flow.com/yak-dlya-tchogo-pishuty-virobnitchiy-plan-proektu/>.

46. Слєць О.П., Бірюк А.І. «Постійні та змінні вирати» «Економика и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и инновационного развития». Поступившие работы. Том 2. URL : <http://confcontact.com/node/514>
47. Класифікація витрат на виробництво. Податки та бухоблік, квітень, 2016, №32. URL : <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/april/issue-32/article-17159.html>
48. Як написати маркетинговий план для бізнес-плану. URL : <http://monetary-flow.com/yak-napisati-marketingoviy-plan/>
49. Основи маркетингової стратегії. URL : <https://leosvit.com/art/osnovy-marketyngovoyi-strategiyi>
50. Розробка маркетингової стратегії. URL : <https://koloro.ua/ua/razrabotka-marketingovoj-strategii.html>.
51. Вибір цільового ринку. URL : <http://marketing-helping.com/konspekti-lekcz/21-konspekt-lekczj-qosnovi-marketinguq/391-vibr-czlovogo-rinku.html>
52. 8 найкращих рекламних кампаній за 100 років. URL : https://24tv.ua/lifestyle/8_naykrashhih_reklamnih_kampaniy_za_100_rokiv_n87922
53. SWOT-аналіз. URL : <https://lanet.click/swot-analiz/>
54. Коронавірусна економіка: хто втрачає, а хто заробляє? URL : <https://hromadske.ua/posts/koronavirusna-ekonomika-hto-vtrachaye-a-hto-zaroblyaye-na-epidemiyi>.
55. Грантова програма COSME : коротко про головне. URL : <https://sme.gov.ua/cosme/grantova-programa-cosme/>

ДОДАТКИ

Додаток А

УМОВИ ПЕРЕБУВАННЯ НА СПРОЩЕНІЙ СИСТЕМІ ОПОДАТКУВАННЯ З 2 КВІТНЯ 2020 РОКУ



Головне управління ДПС у Запорізькій області



Мінімальна зарплата **4723** грн



Прожитковий мінімум для працездатних осіб (ПМПО) **2102** грн



ФОП I група



Граничний обсяг доходів на рік **1** млн грн



Кількість найманих працівників **не передбачено**



Види діяльності
- торгівля на ринках;
- надання побутових послуг населенню



Ставка єдиного податку (до 10% ПМПО) **210,20** грн /міс.



Ставка єдиного внеску (за "себе") **1039,06** грн /міс.



ФОП II група



Граничний обсяг доходів на рік **5** млн грн



Кількість найманих працівників **10 осіб (не більше)**



Види діяльності
- виробництво, продаж товарів;
- надання послуг населенню та платникам єдиного податку;
- ресторанне господарство



Ставка єдиного податку (до 20% від мін. ЗП) **944,60** грн /міс.



Ставка єдиного внеску (за "себе") **1039,06** грн /міс.



III група фізичні особи юридичні особи



Граничний обсяг доходів на рік **7** млн грн



Кількість найманих працівників **не обмежено**



Види діяльності **без обмежень**



Ставка єдиного податку **5% від доходу 3% від доходу + ПДВ**



Ставка єдиного внеску (за "себе") **1039,06** грн /міс.



IV група - агровиробники



Частка сільгосп-виробництва за попередній рік (не менше або дорівнює)

75%



Ставка єдиного податку з **1 га** сільгоспугідь або земель водного фонду залежить від категорії (типу) земель, їх розташування (у відсотках до бази оподаткування)



Ставка єдиного внеску (за "себе", для фермерських господарств) **1039,06** грн /міс.

ФІЗИЧНІ ОСОБИ

Проводять діяльність виключно в межах **фермерського господарства** (лише з членами сім'ї або самостійно)

Площа угідь або водного фонду **2 га** (не більше 20 га) не менше

Company SWOT Analysis

S

Strengths



- Same Day Delivery within the city
- Urban core has under 1 hr delivery expectancy
- High-quality foods
- 200+ Drivers
- Trusted and high product sales exposure

W

Weaknesses



- Costly
- No monthly subscription options or scaled payment arrangement
- Inaccessible to a larger consumer audience
- Poorly optimized SEO

O

Opportunities



- Optimize current mobile app for responsiveness and built-in feedback
- Attract a larger, wider target consumer audience
- SEO focus can help drive a great amount of online traffic and improve online product sales ranking / metrics

T

Threats



- Can operate at a loss to drive away competition
- Costly state laws to oversee grocery delivery and accountability under review/evaluation

Додаток В

Приклад фінансових розрахунків витрат та окупності проєкту страхової компанії «Альбатрос» (розроблено разом із Юдиною К.П.)

<i>I. Витрати по створення юридичної особи та реєстрації підприємства</i>	
- реєстрація акціонерного товариства (з урахуванням послуг аудитора)	7500 грн.
- додаткові печатки і штампи (2 од.)	700 грн.
- юридична адреса	1700 грн.
- резервація назви підприємства	40 грн.
- кількість осіб з правом підпису в банку (3 особи)	120 грн.
- пакет «Антирейдер»	1000 грн.
- аналіз на предмет отримання дозволу АМК	1500 грн.
- розробка дизайну печатки	150 грн.
- мито (1%) та плата за нотаріальне засвідчення установчого договору	75 грн.; 320 грн.
- реєстраційний збір	170 грн.
Всього за розділом	13275 грн.
<i>II. Витрати на отримання ліцензії</i>	
- ліцензія на здійснення діяльності страхової компанії	27998,85 грн.
- мито за видачу ліцензії	340 грн.
Всього за розділом	28338,85 грн.
<i>III. Витрати на заробітну плату персоналу (рік)</i>	
- генеральний директор (1)	42000 грн.
- головний бухгалтер (1)	36000 грн.
- економіст (1)	30000 грн.
- юрист (2)	60000 грн.
- спеціаліст ІТ- технологій (1)	30000 грн.
- керівник відділу (2)	60000 грн.
- страховий агент відділу 1 (5)	120000 грн.
- страховий агент відділу 2 (10)	240000 грн.
- охорона (2)	36000 грн.
- обслуговуючий персонал (1)	12000 грн.
Всього за розділом	666000 грн.
<i>IV. Витрати на приміщення, меблі та устаткування</i>	
- купівля приміщення (офіс) (200 м²)	1280000 грн.
- комплект «Smart» (столи та стільці для офісних приміщень)	15000 грн.
- журнальний стіл (2)	1600 грн.
- стільці (10)	6000 грн.
- ПК (15)	75000 грн.
- БФУ (10)	12000 грн.
- факс (3)	3600 грн.

- телефонний апарат (8)	3200 грн.
- крісло для керівників (5)	6500 грн.
- м'яке крісло (3)	1095 грн.
- шафи для документів (7)	13020 грн.
- освітлення	2000 грн.
- устаткування для підсобного приміщення	6000 грн.
- калькулятори (10)	500 грн.
- кондиціонер	5000 грн.
Всього за розділом	1430515 грн.
<i>V. Витрати на проведення маркетингової кампанії</i>	
- створення вивіски страхової компанії	3000 грн.
- реклама на білбордах	17000 грн.
- друк листівок (100000 од.)	10000 грн.
- дизайн реклами	3000 грн.
- створення сайту	25000 грн.
- розміщення реклами в газетах	296 грн.
Всього за розділом	58296 грн.
<i>VI. Змінні витрати (рік)</i>	
- канцелярія	35000 грн.
- засоби для прибирання приміщення, інше	5000 грн.
Всього за розділом	40000 грн.
<i>VII. Комунальні платежі (рік)</i>	
- Internet	2400 грн.
- телефон	3600 грн.
- вода	7680 грн.
- електрика	14880 грн.
Всього за розділом	28560 грн.
<i>VIII. Інше</i>	
- нематеріальний актив (бухгалтерська програма «Парус»)	10000 грн.
- сигналізація, пожежний кран	8000 грн.
- проведення, підключення Internet, телефону	1500 грн.; 200 грн.
- послуги з дизайну приміщення, декор	3000 грн.; 10000 грн.
Всього за розділом	32700 грн.

Таким чином, для фінансування проекту необхідно **2239388,85 грн.**

Але законодавством передбачено, що розмір статутного фонду СК не повинен бути менш, ніж 1,5 млн. євро. Отже, розмір інвестицій в проект складає 15 млн. грн.. Проведемо деякі розрахунки.

Допустимо, що в перший рік роботи страхова компанія «Альбатрос» укладає 1000 контрактів з громадянами на страхування їхнього життя та 500 контрактів на страхування життя робітників підприємств та керівничого складу.

Маємо страхових внесків:

- 1) $1000 * 2000 = 2000000$ грн.;
- 2) $500 * 1700 = 850000$ грн.;
- 3) $2000000 + 850000 = 2850000$ грн..

Допустимо, що страхові внески кожного року збільшують на 20 %, з яких страхова компанія 20% відраховує до свого резервного фонду, а 80% інвестує під 15% річних, тобто маємо:

Рік	0	1	2	3	4
Грошовий потік (страхові внески), грн., з них:	- 15000000	2850000	3420000	4104000	4924800
- до резервного фонду		570000	684000	820800	984960
- на інвестування		2280000	2736000	3283200	3939840
Прибуток, що отримує СК від інвестованих коштів		-	342000	735300 410400	1187595 882360
Всього прибутку		2280000	3078000	4428900	6009795

- червоних кольором виділено прибуток, що отримує СК від інвестованих в 1-му році коштів, синім – у другому

1. Визначимо період, після закінчення якого інвестиція окупається. Сума доходів за 1,2 та 3 роки: 2280000 грн. + 3078000 грн. + 4428900 грн. = 9786900 грн., що менше розміру інвестиції рівного 15000000 грн.. Сума доходів за 1,2,3 та 4 роки: 9786900 грн. + 6009785 грн. = 15796695 грн.. більше 15000000 грн., це означає, що відшкодування первісних витрат станеться раніше 4 років. Якщо припустити, що приплив грошових коштів надходить рівномірно на протязі всього періоду, то можна обчислити залишок від третього року, який складе: $(1 - (15796695 \text{ грн.} - 15000000 \text{ грн.}) / 4428900 \text{ грн.}) = 0,82$ року. Тобто період окупності проекту СК дорівнює 4 рокам (3,82 року).

2. Розрахуємо внутрішню норму рентабельності проекту та його чисту приведену вартість:

$$IRR_{\min} = \sqrt[N]{\frac{\sum_{k=1}^{k=N} FV_k}{IC}} - 1$$

$$IRR_{\min} = \sqrt[4]{\frac{2280000 + 3078000 + 4428900 + 6009795}{15000000}} - 1 = 0,01 \text{ аёо } 1\%$$

$$IRR_{\max} = \frac{\sum_{k=1}^{k=N} FV_k}{IC} - 1$$

$$IRR_{\max} = \frac{2280000 + 3078000 + 4428900 + 6009795}{15000000} - 1 = 0,05 \text{ аёо } 5\%$$

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} * (r_2 - r_1)$$

$$NPV(1\%) = -15000000 + \frac{2280000}{1,01} + \frac{3078000}{1,01*1,01} + \frac{4428900}{1,01*1,01*1,01} + \frac{6009795}{1,01*1,01*1,01*1,01} = -15000000 + 2257425,7 + 3017351,1 + 4298646,6 + 5775294,7 = 348717$$

$$NPV(5\%) = -15000000 + \frac{2280000}{1,05} + \frac{3078000}{1,05*1,05} + \frac{4428900}{1,05*1,05*1,05} + \frac{6009795}{1,05*1,05*1,05*1,05} = -15000000 + 2171428,5 + 2791836,6 + 3825850,2 + 4944273 = -1266612$$

$$IRR = 0,01 + \frac{348717}{348717 + 1266612} * (0,05 - 0,01) = 0,018 \text{ аёо } 1,8\%$$

Проектна заявка

Інформація про підприємство

Загальна інформація:

Повна назва підприємства: _____ Код ЄДРПОУ юридичної особи/ ІПН ФОП: _____

Адреса: _____

Тел: _____ Ваша сторінка у Facebook: _____

Ел.пошта: _____ Веб-сайт: _____

П.І.Б. керівника: _____ Офіційна назва посади керівника: _____

Стать керівника: _____ Вік керівника: _____

Моб.тел.керівника: _____ Email керівника: _____

Рік реєстрації: _____ Річний обіг (євро): _____

Номер платника податків (якщо виданий): _____

Працівники:

Загальна кількість працівників: _____ з них кількість жінок: _____

Галузь: _____

Опис підприємства (історія створення, продукція (послуги), клієнти, обсяг продажів та основні етапи розвитку, пов'язані юридичні особи чи ФОПи)

Історія розвитку підприємства (за останні 5-10 років):

Рік	Кількість працівників	Річний обіг (євро)	Значні події (приватизація, реструктуризація, впровадження галузевих стандартів та ін.)

Консультації для малого бізнесу в Україні

Структура власності (розподіл акцій або паїв у %):

Місцева % _____

Іноземна % _____

Приватна % _____

Жіноча % _____

Продукція (послуги) та їх долі у доходах підприємства:

_____ % _____

_____ % _____

_____ % _____

_____ % _____

Експорт _____ % _____

Інвестиції (будь ласка, надайте інформацію про залучені підприємством кредити):

Рік видачі кредиту	Ціль кредиту (напр., поповнення оборотного капіталу т.і.)	Назва інвестиційної організації	Тип інвестицій (фонди прямих інвестицій, борг першої черги, другорядний борг, прями інвестиції в капітал компанії та кредит першої черги)	Сума (євро)	Термін боргового зобов'язання, кількість місяців	Річна відсоткова ставка

Опис проекту

Які питання Ви хотіли б вирішити за допомогою проекту?

Тип консалтингової послуги? (деталізуйте Ваш запит-потребу з певної консалтингової послуги та кваліфікуйте послугу за одним із напрямків: маркетинг, стратегія, ІТ, системи якості, організаційне консультування, операційна ефективність, інженерні рішення, енергоефективність, управління фінансами чи сприяння експорту)

Очікувані результати від консалтингового проекту?

Консультації для малого бізнесу в Україні

Чи знаєте (обрали) Ви компетентного консультанта для проведення цієї роботи?

(якщо так - вкажіть назву фірми, контактну інформацію, П.І.Б. відповідальної особи):

Очікувана дата початку проекту: _____

Працівник Вашої компанії, відповідальний за проект:

П.І.Б.: _____ Посада: _____

Адреса: _____

Моб.тел.: _____

Ел.пошта: _____

Дата: _____ **Підпис:** _____

П.І.Б.: _____

Як Ви дізналися про нас?

- | | |
|---|--|
| ☐ з Інтернету | ☐ від консультанта |
| ☐ від попереднього клієнта ЄБРР | ☐ на публічному заході |
| ☐ від співробітників Представництва ЄБРР | ☐ від спеціалістів Групи підтримки малого бізнесу |
| ☐ з інших джерел (деталізуйте) _____ | |

Чи користувалось Ваше підприємство послугами професійних консультантів раніше? Якщо так, деталізуйте:

Обмінний курс для обчислення еквіваленту в євро: 1 EUR = _____

Надайте наступні документи:

- ☐ Проектна заявка (в електронному форматі + скан-копія заявки з підписом)
- ☐ Кольорова копія витягу з державного реєстру компаній
- ☐ Документ, що підтверджує право власності (Статут або Установчий договір)
- ☐ Завірені копії річної фінансової звітності за два попередні роки (баланс та звіт про фінансові результати для юридичної особи / податкова декларація про доходи для ФОП)

Примітка: ЄБРР зберігатиме інформацію та копії наданих документів («Ваші матеріали»), що є частиною наданого Вами аплікаційного пакету. ЄБРР вважатиме Ваші матеріали конфіденційними та не буде надавати їх будь-якій третій стороні, крім випадків, якщо цього вимагатиме законодавство, що підлягає застосуванню.



Консультації для малого бізнесу, Європейський банк реконструкції та розвитку
Офіс у м.Київ: вул. Антоновича, буд. 46-46а, 03150, м. Київ, тел.: +38044 2771145
Офіс у м.Львів: вул. Д.Гудаківського 20, Львів 79005, тел.: +38032 261 4088 / 5066
Офіс у м.Харків: пр. Незалежності 2, офіс 414, Харків, 61058, тел.: +38057 766 12 72/73
Офіс у м.Одеса: вул. Середня 83/2, БЦ "Партнер", Одеса, 65005, тел.: +38048 705 31 06/07
 Ел.пошта: knowhowukraine@ebrd.com Веб-сайт: www.ebrd.com/knowhow/ukraine

Додаток Є

Гранти на підтримку МСП, якими володіють та управляють жінки
Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» (КЕУ)
Запит на подання грантових заявок (ЗПЗ)-2019-009
МОДИФІКАЦІЯ 2

(Зміни позначено жовтим кольором нижче)

Загальні інструкції:

На прохання заявниць Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» (КЕУ) допоможе заявницям зрозуміти процедуру подання заявок, надасть відповіді на їхні запитання і може надати консультації щодо підготовки грантової заявки. Будь ласка, надсилайте всі запитання щодо цього грантового конкурсу на електронну адресу: Grants@CEPUkraine.org з зазначенням «ЗПЗ-2019-009» у темі електронного листа. Додаток В - Шаблон деталізованого бюджету гранту - містить формат деталізованого бюджету, що необхідно заповнити та надіслати разом із вашою грантовою заявкою.

Заявниці можуть видалити *інструкції, виділені сірим кольором*, або будь-які інші частини форми заявки, що не використовуються. Грантова заявка подається англійською та/або українською мовою та не може перевищувати **15 сторінок**.

Заявниці повинні подавати свої заявки у встановленому форматі. Заявки, подані з порушенням форматів та вказівок, встановлених запитом на подання грантових заявок (ЗПЗ), можуть вважатися такими, що не відповідають встановленим вимогам, і тому будуть відхилені.

Форма грантової заявки

А. Загальна інформація

Назва організації/ФОП:	
Веб-сайт/сторінка в соціальних мережах бізнесу:	
Дата заснування бізнесу:	
Приблизний річний оборот, грн.:	
ПІБ власниці:	
Основна контактна особа (-и) та посада (-и):	
Розміщення:	
Контакти (робочий телефон, електронна пошта):	

В. Опис проекту

Опишіть головні складові проекту/діяльності, як-то: цілі грантового проекту, результати, бенефіціари проекту та план поширення досягнутих результатів проекту.

Назва пропонованого грантового проекту/діяльності:

Діяльність/очікуваний результат:

Надайте ретельний, детальний опис проекту, його зв'язок з цілями Програми KEY та очікуваними результатами. Керуйтеся критеріями оцінювання заявок та описом грантової програми, що наведені у ЗПЗ

--

Очікуваний ефект:

Визначте очікуваний ефект і наведіть відповідні факти, які обґрунтують і продемонструють потенціал для його досягнення. Будь ласка, вкажіть, якщо не застосовне.

	Ефект/результат, очікуваний від реалізації грантової діяльності:	Обґрунтування очікуваного ефекту/результату:
Кількість жінок, які заявляють про підвищення їхньої ефективності у веденні бізнесу завдяки допомозі в рамках гранту		
Передбачене збільшення обсягу продажів у результаті цієї діяльності (в доларах США за рік):		
Передбачене збільшення обсягу інвестицій у результаті цієї діяльності (в доларах США за рік):		
Передбачена кількість нових ринків та/або нових клієнтів у результаті цієї діяльності:		
Передбачена кількість нових працівників, найнятих у результаті цієї діяльності:		

Управлінська ефективність і попередній досвід:

Опишіть попередній або поточний досвід реалізації подібної проектної діяльності заявниці. Якщо подібного досвіду не має, зазначайте це тут, та опишіть будь-яку іншу відповідну кваліфікацію, яка дозволить вам успішно реалізовувати грантову діяльність/проект.

Опишіть досвід бізнесу з реалізації подібної діяльності.

--

--

Опишіть ефективність бізнесу з огляду на його внутрішню структуру, наявні активи, технічні потужності та ключовий персонал.

--

Надайте перелік з контактною інформацією трьох (3) надавачів рекомендацій: організацій/партнерів/постачальників/місцевих органів державної влади/ асоціацій або донорських агенцій (США та інших країн), з якими ваш бізнес співпрацював протягом останніх двох років: *(Додайте більше рядків за потреби.)*

Організація	Характер відносин	Дата початку та завершення співпраці	Контактна особа
			ПІБ: Посада: Телефон: E-mail:

Присутність в соціальних мережах/промоційний потенціал:

Опишіть присутність у соціальних мережах і їхнє використання, а також промоційний потенціал. Опис повинен включати, як промоційні зусилля бізнесу в соціальних мережах сприяють його успіху.

Опишіть присутність в соціальних мережах.

--

Опишіть потенціал з просування бізнесу, та як він сприяє успіху вашого бізнесу.

--

Інші сильні сторони заявки:

Опишіть будь-що з наступного, якщо застосовне: 1) запропоновану діяльність в рамках угоди, що передбачає співпрацю між МСП та матиме позитивний вплив на численних бенефіціарів; 2) аспекти, що передбачають соціальну відповідальність та сталий розвиток; 3) соціальну інклюзивність, що має на меті забезпечити доступу до зайнятості

представникам уразливих груп, у тому числі етнічних меншин; ВПО, людям з обмеженими можливостями; представникам малозабезпечених верств населення; та 4) запропонована діяльність передбачає участь та/або заявки випускників програми КЕУ «Жіночий Бізнес-кемп» чи подібних акселераційних ініціатив, спрямованих на розширення прав і можливостей жінок.

Надайте опис тут, якщо застосовне.

--

С. План реалізації грантового проекту (включно з таблицею нижче)

Цей розділ містить інформацію про впровадження грантового проекту, включно з інформацією про запропонований персонал та опис кожного завдання. Цей розділ повинен бути найдетальнішим.

Очікувана тривалість грантового проекту/діяльності:

Загальна тривалість (загальна кількість місяців)	
Дата початку (день, місяць, рік)	
Дата завершення (день, місяць, рік)	

Надайте перелік працівників, які братимуть участь у впровадженні грантового проекту/діяльності. Якщо «Шаблон деталізованого бюджету гранту» включає заробітну плату, надайте нам резюме та заповнені форми зарплатних історій для персоналу гранту.

(Додайте більше рядків за потреби.)

ПІБ:	Посада:

План реалізації гранту в табличній формі:

Надайте докладну інформацію за кожним завданням проекту в доданій таблиці. Перелічіть усі основні завдання проекту, що виконуватимуться протягом усього часу його реалізації. Будь ласка, вкажіть усі заходи, виїзди на місця, аналітичні звіти, тренінги тощо. Додайте більше рядків за потреби. Кожне завдання повинно бути:

- повним і слушним;
- за змістом і за графіком виконання пов'язаним зі залежними завданнями;
- покладене на відповідального виконавця;
- визначеним з огляду на необхідні для його виконання ресурси та

завершеним реалістичним етапом досягнення, етапи мають бути пов'язані з очікуваними результатами

[illegible]

D. Витрати

Цим запитом на подання грантової заявки (ЗПЗ) вимагається внесок грантоотримувачки у розмірі **щонайменше 25% від загального бюджету** грантової діяльності.

Цей розділ є стислим викладом інформації, наведеної у формах бюджету проекту, що включає: 1) суму, що вимагається від Програми КЕУ; 2) ресурси та інші внески від заявниці; ресурси від інших донорських організацій або третіх сторін. У цьому розділі заявниці також необхідно вказати будь-яке фінансування, отримане у даний час від Уряду США на інші цілі, а також будь-які регулярні (періодичні) довгострокові витрати, які виникають у заявниці в результаті впровадження грантового проекту, і план сталого покриття таких витрат.

Заявки **ПОВИННІ** супроводжуватись заповненим шаблоном деталізованого бюджету гранту (Додаток В). Після заповнення, розгляду та ухвалення Програмою КЕУ шаблону деталізованого бюджету у форматі Excel він слугуватиме основою фінансового управління грантовим проектом, погодженою обома сторонами грантової угоди. В бюджеті мають бути визначені всі витрати на грантову діяльність. Дані про витрати мають бути точними, при цьому не бути нереалістично завищеними чи заниженими.

Важливо, щоб у бюджеті було чітко вказано, звідки повинно надходити конкретне фінансування проекту (від USAID, співфінансування з боку іншого донора або внесок заявниці). Крім того, інформація про внески від інших донорів та зобов'язання заявниці щодо виділення ресурсів для грантового проекту буде досліджена та задокументована. З метою уникнення подвійного фінансування/виставлення рахунків Програма КЕУ вимагатиме повного розкриття інформації всіма залученими сторонами та підтримуватиме контакти з надавачами співфінансування для перевірки їхніх внесків.

Суми, вказані у бюджеті, також повинні супроводжуватись обґрунтовальними документами, а заявниця, за запитом Програми КЕУ, повинна мати можливість надати КЕУ копію таких документів.

Усі витрати на грантову діяльність повинні знаходитися в рамках звичайних операційних практик заявниці та відповідати її правилам і процедурам, оформленим у письмовій формі. Для заявниць, у яких відсутня ставка непрямих витрат, підтверджена в аудиторському звіті, бюджет може включати прямі витрати, що будуть понесені заявницею для забезпечення адміністративної та управлінської діяльності, яка може бути визначена як безпосередньо пов'язана з реалізацією завдань і діяльності в рамках гранту.

Примітка: До **всіх** грантових заявок має додаватися заповнена форма деталізованого бюджету гранту, що міститься в Додатку В.

Категорія витрат:	Сума в грн.:
Сума фінансування, що очікується від КЕУ:	
Ресурси заявниці (тобто, подаровані товари або послуги), а також інші внески грантоотримувачки:	
Ресурси від інших донорів або інших сторін:	
Загальна кошторисна вартість грантової діяльності:	

Надайте перелік усіх основних робіт/проектів, що фінансувалися донорськими організаціями (США та інших країн) і виконувалися під керівництвом вашого бізнесу протягом останніх двох років, виконуються зараз та плануються до виконання протягом періоду реалізації цього гранту: *(Додайте більше рядків за потреби.)*

Донорська організація	Назва проекту, місце реалізації, дата початку та завершення	Загальна сума фінансування (в грн.)	Контактна особа донорської організації
			ПІБ: Посада: Телефон:

Фактом підписання цієї грантової заявки я засвідчую, що, наскільки мені відомо, вказана в ній інформація є точною і достовірною:

Подано (ПІБ і посада):	
Підпис:	
Дата:	