

Міністерство освіти і науки України

Національний університет водного
Господарства та природокористування

Кафедра менеджменту

06-08-301М

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до виконання практичних занять і самостійного вивчення
освітньої компоненти «**Бізнес-планування та експертиза
проектів**» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського)
рівня за освітньо-професійною програмою
«Управління проектами» спеціальності 073 «Менеджмент»
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано науково-
методичною радою з якості ННІ
економіки та менеджменту
Протокол № 1 від 31.08.2023 р.

Рівне – 2023

Методичні рекомендації до виконання практичних занять і самостійного вивчення освітньої компоненти «Бізнес-планування та експертиза проєктів» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Управління проєктами» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Судук О. Ю. – Рівне : НУВГП. 2023. – 36 с.

Укладач: Судук О. Ю., к.с.-н., доцент кафедри менеджменту.

Відповідальний за випуск: Кожушко Л. Ф., д.т.н., професор, завідувач кафедри менеджменту.

Керівник (гарант) освітньої програми к.е.н., доц. Король Б. О.

Зміст

	ст.
Вступ	3
Практична робота №1. Поняття проєкту в сучасних умовах господарювання. Концепція і життєвий цикл проєкту	5
Практична робота №2. Обґрунтування бізнес-ідеї. Проведення маркетингових досліджень	9
Практична робота №3. Обґрунтування місця розташування та витрат на реалізацію бізнес-ідеї. Обґрунтування організації раціональної системи управління кадрами	13
Практична робота №4. Фінансове обґрунтування реалізації бізнес-ідеї	21
Практична робота №5. Аналіз ринкового середовища продукції. Розрахунок показників маркетингу	24
Практична робота №6. Особливості проведення екологічної та технічної експертизи проєктів	29
Практична робота №7. Соціальна та інституційна експертиза проєктів	32
Практична робота №8. Фінансова експертиза інвестиційних проєктів	33
Список рекомендованої літератури	37

© О. Ю. Судук, 2023

© НУВГП, 2023

Вступ

Розвиток сучасної економічної теорії й практики нерозривно пов'язаний з необхідністю аналізу та обґрунтування тих чи інших управлінських рішень.

Необхідність проведення радикальних економічних перетворень в економіці України потребує від майбутніх фахівців володіння новітніми методами аналізу бізнес-ідей та проектний рішень.

Сучасний управлінець – це підготовлений фахівець, який повинен володіти не лише загальними, але й спеціальними знаннями та вміннями в розробці проектних рішень, інвестиційному та інноваційному менеджменті, маркетингу, антикризовому управлінні.

Таким чином, знання щодо організації бізнесу дають уявлення майбутнім фахівцям про широке коло важливих проблем, пов'язаних з реалізацією бізнес-ідей на національному, регіональному, галузевому та місцевому рівнях. Майбутні менеджери поряд з широкими теоретичними знаннями повинні мати навички:

- розробки та оцінювання бізнес-ідей для їх подальшої реалізації;
- визначення чинників і критеріїв, які враховуються на різних стадіях життєвого циклу бізнес-ідей;
- виконання фінансово-економічних розрахунків, проведення техніко-економічного аналізу, обґрунтування наукових, технічних і організаційних рішень на основі економічних критеріїв у рамках майбутньої професійної діяльності;

Компетентності:

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію

Програмні результати навчання:

ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПРН 4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

Практична робота №1

Поняття проекту в сучасних умовах господарювання. Концепція і життєвий цикл проекту

Мета заняття: навчитися розподіляти та упорядковувати види діяльності за фазами та стадіями проекту в послідовності їх здійснення (за підходами ЮНІДО та Всесвітнього банку).

Основні теоретичні положення

Під *проектом* розуміють одноразовий комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямований на задоволення визначеної потреби шляхом досягнення конкретних результатів при встановленому матеріальному (ресурсному) забезпеченні з чітко визначеними цілями протягом заданого періоду часу.

Для успішного здійснення проекту необхідно виділити *його основні ознаки*, які дозволять менеджерам побачити об'єкти управління та використати необхідний інструментарій для реалізації проекту. До основних ознак проекту належать:

1. Кількісна вимірюваність.
2. Часовий горизонт дії.
3. Цільова спрямованість.
4. Життєвий цикл.
5. Системне функціонування проекту, елементний склад.
6. Існування в певному зовнішньому середовищі.

Розробка проекту як проміжок часу з моменту появи проекту до моменту його закінчення може бути представлена у вигляді циклу, який складається з окремих фаз, стадій та етапів. Ця послідовність процесів дістала назву «життєвий цикл проекту».

Життєвий цикл проекту – це період часу від задуму проекту до його закінчення, який може характеризуватися моментом здійснення перших витрат за проектом (поява проекту) і отриманням останньої вигоди (ліквідація проекту).

Сьогодні не існує єдиного підходу до розподілу процесу реалізації проекту на складові елементи. Це пояснюється відмінностями у підходах учасників проекту до поділу проекту на найважливіші відправні точки, які дозволяють планувати, відслідковувати, контролювати та оцінювати розвиток проекту, якщо необхідно, коригувати його реалізацію.

Підхід Світового банку до поділу проектного циклу на стадії (рис. 1) відображає найважливіші цільові установки саме цієї фінансово-кредитної установи щодо проекту — якісна підготовка, експертиза відібраних проектів, переговори про надання кредитних ресурсів та, безумовно, заключна оцінка проекту.

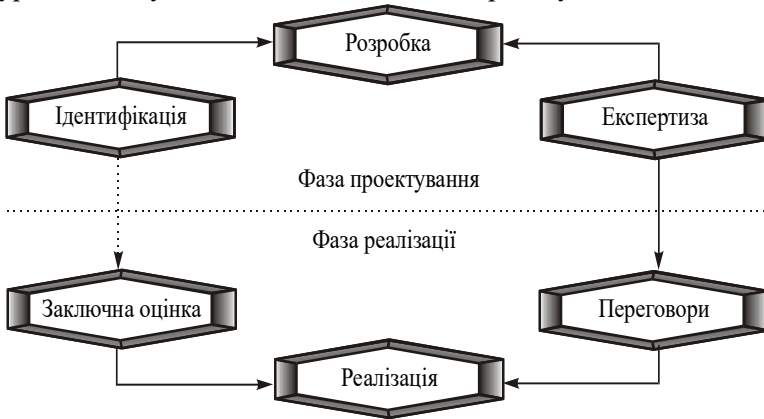


Рис. 1. Складові проектного циклу (погляд фахівців Світового банку)

Частіше проектний цикл поділяють на три фази: передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну, які, в свою чергу, розгалужуються на стадії (рис. 2). Даний підхід активно застосовується у практиці проектного аналізу.

Передінвестиційна фаза включає такі стадії: преідентифікація; ідентифікація; підготовка; розробка та експертиза; детальне проектування.

Інвестиційна фаза охоплює роботи, які можна об'єднати у такі стадії: підготовка і проведення тендерів; інженерно-технічне проектування; будівництво; виробничий маркетинг; навчання персоналу.

Основними стадіями *експлуатаційної фази* є: здача в експлуатацію (гранична між інвестиційною та експлуатаційною фазами, тому може перебувати і в тій, і в іншій); виробнича експлуатація; заміна та оновлення; розширення та інновації; заключна оцінка проекту.



Рис. 2. Фази і стадії проектного циклу

Практичні завдання

1. Розподіліть запропоновані види діяльності за фазами та стадіями проекту в послідовності його здійснення (за підходами ЮНІДО та Всесвітнього банку):

Види діяльності:

1. Здійснення контролю за виконанням проекту.
2. Визначення альтернативних способів досягнення мети проекту.
3. Обговорення умов кредитування.
4. Інформація про національний план розвитку, державну політику пріоритетів у різних секторах економіки.
5. Звіт про завершення проекту.
6. Укладання контрактів та будівельно-монтажні й пусконаладжувальні роботи.
7. Визначення існуючого рівня виробництва, імпорту проектованої продукції та попиту.
8. Оголошення про проведення торгів.
9. Введення об'єкта в експлуатацію.
10. Уточнення часових меж проекту.
11. Календарне планування будівельних робіт.
12. Оцінка інституційної припустимості інвестиційної пропозиції.

13. Виробництво товару та його реалізація.
 14. Відбір можливих для використання технологій.
 15. Оцінка доцільності проекту з технічного, комерційного, економічного, фінансового та організаційного поглядів.
 16. Діагностика об'єкта, що інвестується.
 17. Визначення конкретних цілей проекту.
 18. Отримання дозволу на купівлю чи оренду землі.
 19. Оцінка доцільності проекту.
 20. Визначення масштабів проекту.
 21. Підготовка будівельної документації.
 22. Розподіл першого випуску продукції.
2. Визначте мету, межі та інші ознаки проекту побудови готельного комплексу у великому місті. Визначте базові роботи, які необхідно виконати на передінвестиційній, інвестиційній та експлуатаційній фазах.
3. Упорядкуйте такі види робіт за фазами, стадіями та етапами життєвого циклу проекту (табл. 1):

Таблиця 1

Види робіт за фазами та стадіями життєвого циклу

Види робіт	Черговість	світовий банк		ЮНІДО	
		Фаза	Стадія	фаза	стадія
1. Здійснення контролю за виконанням проекту.					
2. Визначення альтернативних способів досягнення мети проекту.					
3. Обговорення умов кредитування.					
4. Інформація про національний план розвитку, державну політику пріоритетів у різних секторах економіки.					
5. Звіт про завершення проекту.					
6. Укладання контрактів та будівельно-монтажні й пусконаладжувальні роботи.					

Практична робота №2

Обґрунтування бізнес-ідеї. Проведення маркетингових досліджень

Мета заняття: навчитися генерувати бізнес-ідеї, використовуючи існуючі методи генерації-ідей, проводити маркетингові дослідження, які дотичні до бізнес-ідеї, розробляти маркетинговий план.

Завдання 1. Згенеруйте бізнес-ідею, використовуючи існуючі методи генерації-ідей (мозковий штурм, сенектики, метод номінальної групи та ін.). Результати генерування обґрунтуйте в табличній формі. Виявіть приховані потреби споживачів, проведіть маркетингові дослідження, які є підставою вважати перспективним розвиток бізнесу в даній сфері.

Таблиця 2

Бізнес-ідея

Назва підприємства				
Характер діяльності				
виробництво	послуги	роздрібна торгівля	гуртова торгівля	інше
На підприємстві передбачається виробництво продукції / надання послуг				
Споживачами продукції (послуг) є				
Збут продукції (надання послуг) буде здійснювати				
Підприємство буде задовольняти такі потреби клієнта				
Моя особиста мотивація, пов'язана з бізнес-ідеєю				

Таблиця 3

Маркетингове дослідження

Продукти/ Послуги	Клієнти	Потреби клієнтів	Конкуренти	Недоліки (не враховані конкурентами)
Продукт 1				
Продукт 2				
Продукт 3				
Послуга 1				
Послуга 2				

Завдання 2. В табличній формі охарактеризуйте основні види продукції (споживчі характеристики товару, послуги) (таблиця 4), цінову політику майбутнього бізнесу (таблиця 5), зробіть висновки.

Таблиця 4

Маркетинговий план (Асортимент/послуги)

Асортимент Продукції/Послуг							
	1	2	3	4	5	6	7
Якість							
Колір							
Розмір/Вага порції							
Розфасовка							-
Сертифікація							

Таблиця 5

Маркетинговий план (ціна)

Асортимент продукції							
	1	2	3	4	5	6	7
Собівартість							
Ціна, яку готові платити споживачі							
Ціна в конкурентів							
Підстави для призначення ціни							
Знижки							
Підстави для надання знижок							
Кредит							
Підстави для надання кредиту							

Завдання 3. Маркетинговий план розробляється на основі проведеного всебічного і глибокого дослідження, яке включає: аналіз ринкової сфери; комплексне вивчення вимог споживачів до продукції, а також кон'юнктури ринку, його місткості і попиту; оцінку діючої системи ціноутворення, рівня і динаміки зміни цін, форм і методів збуту; мотиви покупців при прийнятті рішень про придбання виробів (потреба, мода, смак, реклама тощо); відомості про конкурентів; визначення ресурсів і збутового потенціалу підприємства, його конкурентоспроможності на різних сегментах ринку. Обґрунтуйте важливі елементи: просування товару або послуги (таблиця 6) та основні атрибути (таблиця 7).

Таблиця 6

Просування		
Спосіб	Опис	Витрати
Прямий маркетинг		
Реклама		
Публічна діяльність		
Стимулювання збуту		
Загальні витрати на просування за рік		

Таблиця 7

Атрибутика	
Атрибутика	Опис
Приміщення та їх внутрішнє оформлення	
Присутність у мережі інтернет та наявність свого веб-сайту	
Вивіска	
Формений одяг працівників	

Практична робота №3

Обґрунтування місця розташування та витрат на реалізацію бізнес-ідеї. Обґрунтування організації раціональної системи управління кадрами

Мета заняття: навчитися здійснювати вибір місця розташування, підбирати необхідні технології для реалізації бізнес-ідеї та обґрунтовувати інвестиційні витрати та собівартість продукції / послуги.

Завдання 1. Здійсніть аналіз вибору місця для реалізації запропонованого проекту та підбір відповідної технології для здійснення запропонованої діяльності. При підборі відповідної технології для того, щоб забезпечити реалізацію проекту, обґрунтуйте необхідну кількість обладнання відповідно до його виробничої потужності на основі маркетингового аналізу проекту. Розробіть схему підприємства. Розрахуйте повну собівартість та обґрунтуйте необхідні інвестиційні ресурси. При цьому при можливості визначте:

- 1) обсяг виробництва продукції (послуг) та обсяг її реалізації (у кількісних показниках);
- 2) характеристику виробничих цехів, підрозділів;
- 3) виробничу програму цехів, підрозділів;
- 4) загальну характеристику технологічних ліній та обладнання робочих місць;
- 5) розрахунок устаткування;
- 6) розрахунок площі приміщень;
- 7) характеристику джерел постачання сировини, напівфабрикатів тощо;
- 8) прогноз сумарних витрат на виробництво, у тому числі їх розподіл на постійні та змінні.

Для зручності подачі інформації використовуйте таблиці приведені нижче або власні варіанти таблиць.

Таблиця 8

Обґрунтування потреби в обладнанні

Назва обладнання	Кількість обладнання	Ціна одиниці обладнання, грн	Вартість обладнання, грн.

Таблиця 9

Відомість розрахунку собівартості продукції

Продукція	Змінні витрати на одиницю продукції	Постійні витрати на одиницю продукції	Повна собівартість одиниці продукції
Продукт 1			
Продукт 2			
Продукт 3			
Продукт 4			
Продукт 5			

Таблиця 10

Відомість постійних витрат

Опис	Витрати на місяць
Електроенергія і водопостачання	
Ліцензії	
Страховання	
Амортизація	
Транспорт	
Ремонт	
Витрати на маркетинг	
Сукупні постійні витрати	

Таблиця 11

Сукупні змінні витрати на місяць

Продукція	Кількість виробленої продукції на місяць	Змінні витрати на одиницю продукції	Сукупні змінні витрати на місяць
Продукт 1			
Продукт 2			
Продукт 3			
Продукт 4			
Продукт 5			
Всього			

Таблиця 12

Калькуляція продажів

Продукт	Збут												
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Всього
Продукт 1:													
Продукт 2:													
Продукт 3:													
Продукт 4:													
Продукт 5:													
Всього													
Загальний обсяг продажів													
Загальний обсяг продажів на ринку												...	
Частка ринку												...	

Зробіть відповідні висновки щодо технічної доцільності реалізації вашої бізнес-ідеї, проаналізувавши дані таблиць 8 – 12.

Завдання 2. Сформуйте «Організаційний план» вашої бізнес-ідеї, в якому висвітлюються питання організації раціональної системи управління кадрами, оцінюється кадровий потенціал підприємства і формуються заходи з його підсилення.

Для організації раціональної системи управління персоналом необхідно вирішити дві проблеми: організаційну структуру та юридичну форму підприємства.

Організаційна структура повинна передбачати:

- організаційну схему підприємства – перелік всіх служб та посадових осіб, функціональні обов'язки, посадові оклади, підпорядкування та організаційні зв'язки між працівниками, шляхи реформування організаційної схеми на різних стадіях розвитку підприємства;

- керівний склад підприємства, його обов'язки, оплату праці та умови преміювання;

- критерії відбору кадрів – вимоги до претендентів на ту чи іншу посаду, що передбачається організаційною схемою;

– оцінку результатів роботи та форми заохочення – перелік показників, за якими оцінюється робота посадових осіб, методика оцінки результатів роботи, форми матеріального та морального заохочення;

– форми та шляхи підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Функціональні обов'язки кожного працівника мають бути викладені в посадових інструкціях.

Для зручності подачі інформації використовуйте наступні форми таблиць.

Таблиця 13

Працівники		
Посада	Критерії найму	План підготовки

Таблиця 14

Процес обслуговування клієнтів	
Етап	Опис

Розкриваючи юридичні аспекти створення підприємства, необхідно визначити організаційно-правовий статус та форму власності (табл. 16).

Таблиця 15

Основні обов'язки, вимоги та заробітна плата персоналу

Завдання	Потрібні навички і досвід	Виконавець	Щомісячна ЗП	Страхові внески з ФОП
Загальна чисельність постійного персоналу				
Загальні витрати на персонал на місяць				

Таблиця 16

Характеристика інституційних особливостей започаткування бізнесу

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА ФОРМА ПІДПРИЄМСТВА
Підстави для вибору цієї організаційно-правової форми
Власник
Професійна кваліфікація
Досвід роботи за профілем

Зробіть відповідні висновки, узагальнивши результати досліджень.

Практична робота №4

Фінансове обґрунтування реалізації бізнес-ідеї

Обґрунтуйте фінансову спроможність вашої бізнес-ідеї.
Результати досліджень висвітліть в табличній формі (табл. 17 – 21).

Таблиця 17

План продаж

Опис		Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Всього, грн.
Продукт 1	Обсяг продаж													
	Відпускна ціна													
	Вартість продаж													
Продукт 2	Обсяг продаж													
	Відпускна ціна													
	Вартість продаж													
Продукт 3	Обсяг продаж													
	Відпускна ціна													
	Вартість продаж													
Продукт 4	Обсяг продаж													
	Відпускна ціна													
	Вартість продаж													
Продукт 5	Обсяг продаж													
	Відпускна ціна													
	Вартість продаж													
Загальна вартість продаж, грн.														

Всі капіталовкладення та оборотні активи приведені в таблиці 18.

Таблиця 18

Необхідний стартовий капітал

На період з:	
Капіталовкладення	Сума, грн.
Виробничі приміщення	
- придбання будівлі	
- розбудова та реконструкція будівлі	
Обладнання	
-машини та інструменти	
-меблі	
Оборотний капітал	
Запаси сировини або готової продукції	
Ліцензії і збори	
Витрати на маркетинг	
Заробітна плата	
Електроенергія та водопостачання	
Страхування	
Кошти на непередбачувані витрати	
Сукупний стартовий капітал	

Важливим питанням фінансового обґрунтування реалізації бізнес-ідеї є обґрунтування джерел фінансування. За допомогою таблиці 19 детально обґрунтуйте необхідний стартовий капітал для започаткування бізнесу.

Таблиця 19

Джерела стартового капіталу

Показник	Сума, грн.
Необхідний стартовий капітал	
Джерела стартового капіталу	
- власні кошти	
- інші джерела (залучення інвестора)	
Разом	

Таблиця 20

Прогноз прибутків та збитків проекту, тис. грн.

Назви статей	Значення за періодами, тис. грн..						
	1 рік					2 рік	3 рік
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всього		
1. Виручка від реалізації послуг							
2. Податок на додану вартість та інші вирахування з доходу							
3. Чисті доходи (р.3=р.1-р.2)							
4. Сировина і матеріали							
5. Комплектуючі вироби							
6. Заробітна плата (разом з нарахуваннями)							
7. Амортизація							
8. Інші операційні витрати							
9. Сумарні валові витрати							
10. Прибуток до сплати податку							
11. Податок на прибуток							
12. Чистий прибуток							

Зробіть необхідні висновки щодо ефективності залучення інвестицій у власний бізнес. Обґрунтуйте всі витрати і доходи, які будуть мати місце при реалізації бізнес-ідеї, суму необхідних інвестицій для започаткування бізнесу та інші показники фінансової спроможності реалізації бізнес-ідеї.

Практична робота № 5

Аналіз ринкового середовища продукції проекту. Розрахунок показників маркетингу

Мета заняття: на основі методики проведення маркетингового аналізу навчитися аналізувати ринкове середовище продукції проекту

Основні питання

1. Завдання, методи та основні види маркетингового аналізу інвестиційного проекту.
2. Аналіз ринкових можливостей.
3. Прогнозування обсягів збуту продукції проекту.
4. Концепція і план маркетингу.

Практичне завдання

Вивчається можливість реалізації проекту здійснення переробки овочів та фруктів. Продуктом проекту є наступні товари:

- 1) овочеві сухі порошки;
- 2) високодисперсні овочеві й фруктові пасти;
- 3) концентровані фруктові соки.

Таблиця 21

Структура середньорічного споживання порошків, паст та соків у різних країнах*)

	Порошки	Пасти	Соки
Польща	60,9/1700	138,4/1300	400,1/980
Україна	23,7	45,7	57,8
Молдова	15,2	5,9	32,4
Німеччина	37,9	76,7	157,5
Іспанія	14,5	32,9	93,2
Перу	28,0	47,3	35,8

*)Складено за даними державної служби статистики. Середньорічне споживання в 2021 році дано в тис. т. Через дріб у першому рядку – середня ціна у доларах за тону. Для спрощення ціна, зазначена для Польщі, однакова для всіх держав. Умови поставки - CIF.

Головні постачальники аналогічного продукту:

у Польщі: Т.В. Fruit – 30%, “United Vegetables” – 20%, PepsiCo – 31%, приватні господарства – 9% кожного продукту;

в Україні: Міністерство сільського господарства – 20%, (ТМ «Сандора», «Садочок», «Сандорик») – 24% Vitmark (ТМ Jaffa, «Соковита», «Чудо-Чадо», «Просто фрукти», «Наш сік», «Прямо

сік») – 15%; Coca-Cola (TM Rich, Rich Kids, «Добрий») – 13%; T.V. Fruit (TM Galicia, TM Filvarok) – 7 %; приватні господарства – 15% кожного продукту;

у Молдові – немає даних;

у Німеччині імпорт забезпечує 69% кожного продукту;

в Іспанії – 53 % кожного продукту;

у Перу – 44 % кожного продукту.

Внутрішні виробники поставляють 23% в кожній країні.

Великі відомі оптові покупці:

у Польщі: армія, агробізнес, оптові та торгові мережі

в Україні: армія, асоціація «Україна», об'єднання «Славутич»;

у Молдовія: немає даних;

у Німеччині – «Айнтрахт ГМБХ»;

в Іспанії – «Естер & Рокас»;

у Перу – міністерство внутрішніх територій.

Постачальник комплексу обладнання по переробці – “І.Т.М. ПЛЮС ГМБХ”, Дюссельдорф, Німеччина.

Постачальники сировини – немає даних. **Постачальник консервантів** – концерн “Ферранті”, Мілан, Італія.

Транспорт – в Україні та за кордоном залучено транспортний концерн “Каштан”, Київ.

Головна умова інвестора – максимально швидка окупність проекту і максимально тривале перебування товару на ринку (не менше 7 років).

Продаж пробних партій продукції, аналіз цін конкурентів та опитування оптових покупців виявили таку залежність «ціна/попит» за рік:

Таблиця 22

Попит на порошки, фруктові пасти та соки

1. Порошки:						
Ціна, дол./т.	2000	1500	1000	900	850	730
Попит, тис. т.	5	10	12	15	20	30
2. Пасти:						
Ціна, дол./т.	1800	1700	1000	800	650	340
Попит, тис. т.	2	3	3,5	4	10	30
3. Соки:						
Ціна, дол./т.	1500	1200	920	800	500	250
Попит, тис. т.	1	2	4	5	10	30

Середні витрати – 65% від оптової ціни по кожному продукту. Можливе застосування знижок у розмірі 3% при сплаті 50% авансу через 10 днів до конкретного строку поставки першої партії.

Умови оплати – безвідкличний акредитив строком на 30 днів. Надбавка 1% за товарний кредит строком на 60 днів.

Продукція відповідає вимогам групи стандартів:

- а) за нормативними показниками;
- б) за смаковими та органолептичними показниками;
- в) за процентним вмістом іонів важких металів;
- г) за гарантованими термінами зберігання;
- д) за умовами зберігання.

Прогнозована ціна в середньому на 7-12% нижча за ринкову. Продукти містять екстракти цілющих рослин з гарантованими лікарськими властивостями. Фасування передбачається в 0,5 та 1-літрові стандартні європакети виробництва фірми WEMEX, Фінляндія. Майбутнє підприємство не має мережі власних крамниць. Складські площі для зберігання готової продукції відсутні. Передбачається підготовка відеофільмів, фірмового забарвлення упаковки, видання буклетів, демонстрація 1-3-хвилинних телевізійних роликів, виготовлення рекламних щитів, публікація в газетах статей про цілющі властивості продукції та плани нового підприємства. Планується щорічна участь у роботі виставок-ярмарок у Лейпцигу, Лісабоні та Києві. Передбачається погодити цілі й засоби в заходах по просуванню продукції.

Проаналізуйте ситуацію з точки зору маркетингового аналізу проекту за такою схемою:

1. Умови ринку.
 - 1.1. Продукція.
 - 1.2. Споживчі характеристики продукції.
 - 1.3. Показники конкурентів.
 - 1.4. Перелік споживачів.
2. Застосовані методи прогнозування збуту.
3. Метод ціноутворення з урахуванням вимог інвестора.
4. Побудова графіку «ціна-попит» по кожному виду продукції.
5. Визначення можливостей використання знижок та надбавок.
6. Оцінка можливості зміни ціни в майбутньому.

7. Класифікація можливих каналів руху товару та їх характеристика.

8. Класифікація передбачуваних методів просування продукції. Приклади рекламних заходів.

9. Розробка своїх варіантів (деталей варіантів) аналізу ринку та маркетингових заходів.

Практичне заняття № 6

Особливості проведення екологічної та технічної експертизи

Мета заняття: на основі методики проведення екологічної та технічної експертизи проектів навчитися обґрунтовувати місце розташування об'єкта будівництва, вибирати кращий варіант проекту, враховуючи вплив на НПС.

Основні питання

1. Цілі технічного аналізу та його місце у підготовці інвестиційного проекту.

2. Зміст технічного аналізу інвестиційного проекту.

3. Розрахунок інвестиційних витрат на виконання проекту.

4. Мета і зміст екологічного аналізу.

5. Методи екологічного аналізу, що мають загальне застосування.

6. Потенційно застосовні методи екологічного аналізу.

Практичні завдання

1. Вам необхідно зробити аналіз вибору місця для реалізації проекту виробництва звичайної глиняної цегли. Дайте відповіді на такі запитання:

а) чи доцільно перевозити сировину для виробництва цегли на великі відстані?

б) чи доцільне перевезення готової продукції на значні відстані?

в) якщо сировина і ринок збуту розташовані далеко одне від одного, то де краще розмістити виробництво? Обґрунтуйте свій вибір приблизним розрахунком.

2. В Україні останніми роками набула поширення практика застосування в харчовій промисловості обладнання, яке пропрацювало по 4-5 роки на західних підприємствах.

Обґрунтовуючи такий вибір технологічного обладнання, дайте відповіді на такі запитання (так/ні):

а) у харчовій промисловості технічний прогрес такий швидкий, що обладнання застаріває за 5-5,2 року;

б) основний ринок збуту харчової продукції:

- знаходиться в Західній Європі і дуже перенасичений;

- знаходиться в країнах СНД;

в) ціни на раніше уживане обладнання істотно не різняться від цін на нове.

3. Розглянемо три фактори, які можуть вплинути на вибір місця розміщення виробництва – сировина, ринок збуту і робоча сила. Позначте в таблиці, які фактори впливають на вибір місця реалізації проекту в таких видах виробництв:

Таблиця 23

Фактори впливу на вибір місця реалізації проекту в окремих виробництвах.

Виробництво	Сировина	Ринок збуту	Робоча сила
1. Ювелірна фабрика			
2. Сироварня			
3. Швейна фабрика			
4. Кулінарний комплекс			
5. Фабрика мережив			
6. Хлібний завод			
7. Мідноливарний завод			

4. Ви готуєте інвестиційний проект по створенню фабрики корпусних меблів в Україні спільно з партнером із Західної Європи. Яким має бути вклад західного партнера і що можна одержати від українських підприємств?

а) сировину (дерево, лак, фурнітуру);

б) обладнання;

в) конструкції (дизайнерські розробки);

г) торгову марку.

5. Вам треба обґрунтувати вибір обладнання для молочного заводу в Україні. Що ви зробите і чому?

а) робитимете вибір самостійно;

б) запросите спеціаліста з фірми, що виробляє обладнання;

в) запросите спеціаліста одного з українських молокозаводів;

- г) запросите спеціаліста з якогось західного молокозаводу;
- д) запросите спеціаліста з консультаційної фірми.

6. При аналізі можливості створення в Україні спільного підприємства по виробництву вогнетривкого шамоту, який проводили інженери однієї із західних фірм, виявилось, що сировина (каолін) в українському родовищі є не гіршою, ніж у родовищах, розроблюваних західними компаніями, але якість продукції помітно гірша. Західні інженери швидко виявили причину низької якості продукції – незадовільну підготовку сировини до випалювання. Усунення цього недоліку потребує дуже невеликих інвестицій, проте українське підприємство і не збиралося усувати цей недолік. Чому, на вашу думку, склалася така ситуація?

7. Вихідний рівень гаданої шкоди – \$2,2 млн., знижений рівень гаданої шкоди – \$1,6 млн., витрати на зниження шкоди – \$0,5 млн. На скільки треба знизити витрати, щоб вигоди від певного рівня якості довколишнього середовища були мінімальні?

ПРОБЛЕМНА СИТУАЦІЯ

Маркетингові дослідження виявили незадоволений попит на нові види продукцій А, В, С, який зараз насичується за допомогою постачання імпорту. Проведений аналіз дозволяє припустити, що попит на ці товари має стійкий характер, а місткість ринку на ці види продукції становить: для товару А — 550 тис. шт. на рік, В — 4,2 млн шт., С — 248 тис. шт. Однак очікується, що ці дані, які характеризують максимальний попит на продукцію, мають коливання по роках проекту (рис. 1).

Проект виробництва товарів А, В, С передбачається реалізовувати в регіоні (карту регіону подано на рис. 3) з добре розвинутою транспортною мережею (залізнична колія, шосе) та достатніми родовищами сировини, необхідної для виготовлення зазначених товарів.

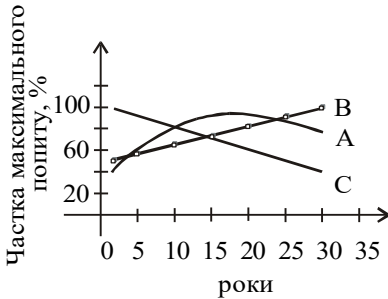


Рис. 1. Зміна рівня попиту (частка від найбільшого обсягу попиту) на товари по роках

Запаси корисних копалин для виробництва необхідної сировини в існуючих родовищах досить великі. Проте умови їх розробки визначають вплив масштабу видобутку на вартість сировини. Граничні витрати видобутку 1 кг сировини подані на рис. 2.

Для повного наповнення ринку товаром А інвестиційні витрати для його виробництва становлять 26 млн грн., товарів В і С — відповідно 43 та 18 млн грн.

Витрата сировини і вага одиниці продукції подані у табл. 4. Найбільший видобуток сировини з одного родовища для товару А становить 2,8 тис. т на рік, товару В — 6,2 тис. т, товару С — 1,8 тис. т.

Таблиця 25

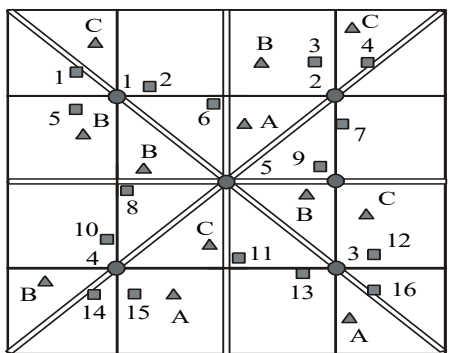
Витрати сировини та вага одиниці продукції по групах товарів

Вид продукції	Вага	
	сировини, кг/од.	одиниці продукції, кг/од.
А	8,2	5,7
В	2,7	0,8
С	13,2	11,3

Таблиця 26

Витрати на транспортування вантажів, будівництво та реконструкцію доріг

Вид транспорту	Будівництво, грн./кв.м	Реконструкція, грн./кв.м	Транспортування, грн./т · км
Залізничний	42		0,2–0,4
Автомобільний	2,7	9,2	0,3–0,5



Масштаб 1 см : 50 км

- — залізнична колія
- — шосе
- — місто
- ▲ — джерело сировини
- — можливий майданчик для будівництва підприємства



Рис. 2. Графік залежності граничних витрат від обсягу видобутку

Рис. 3. Карта регіону, де проект буде реалізований

Вихідна сировина та продукція можуть доставлятися на підприємство і ринки збуту автомобільним чи залізничним транспортом.

У табл. 26 наведені витрати на будівництво транспортних магістралей, їх ремонт та витрати на транспортування 1 т/км вантажу.

За умовами експлуатації автомобільні дороги необхідно реконструювати кожні десять років.

Передбачається, що альтернативна вартість капіталу дорівнює 15%.

• *Завдання.*

1. Встановіть масштаб проекту. Які фактори вплинули на його розмір?

2. Чи можна визначити життєвий цикл проекту? Якщо так, то який період функціонування проекту? Обґрунтуйте свою відповідь.

3. Які альтернативні місця розташування проекту? Аргументуйте вибір ділянки проекту. Де б ви збудували підприємство з виробництва товарів А, В, С?

Практичне заняття № 7

Інституціональна та соціальна експертиза проєктів

Мета заняття: оволодіти знаннями щодо методики проведення інституційного та соціального аналізів проєкту

Основні питання

1. Мета, завдання та методи інституційного аналізу.
2. Зовнішні фактори, що впливають на організацію проєкту.
3. Внутрішнє середовище проєкту.
4. Організаційно-правові основи організації проєкту.
5. Завдання та зміст соціального аналізу.
6. Соціальне середовище проєкту.
7. Проєктування соціального середовища проєкту.

Практичні завдання

1. Аналізуючи організаційну структуру підприємства, яке створюватиметься під проєкт розвитку запорізького титаномagneїєвого комбінату, акції якого ви хочете придбати, ви виявляєте, що принцип єдності мети порушено: керівництво комбінату не має чітко сформульованої мети проєкту. Існує п'ять варіантів цілей:

а) організація промислового виробництва полікристалічного кремнію для задоволення потреб вітчизняних і зарубіжних споживачів;

б) задоволення потреб у кремнії та кремнієвмісних сполуках для мікроелектроніки, силової електротехніки та сонячної енергетики в різних країнах світу;

в) одержання \$6,5 млн. прибутку щорічно від реалізації полікремнію;

г) виробництво 320 т полікремнію на рік;

д) використання виробничих потужностей комбінату для забезпечення зайнятості персоналу.

Виберіть мету, уточніть її та структуруйте так, щоб кожному учасникові проєкту було ясно, що він одержить в результаті реалізації проєкту.

2. Нижче наведено схему повноважень щодо прийняття рішень у відділі інвестицій однієї американської компанії.

Начальник відділу інвестицій підпорядкований головному менеджеру – президентові компанії. Штабні менеджери мають особливі повноваження в окремих питаннях, пов'язаних з діяльністю компанії в цілому.

Таблиця 27

Схема повноважень щодо прийняття рішень у відділі інвестицій

Ділянка прийняття рішень	Начальник відділу інвестицій	Штабний менеджер	Президент	Рада директорів
1. Капітальні вкладення: згідно з затвердженим бюджетом	Уповноважений вирішувати всі питання	Головний бухгалтер перевіряє відповідність витрат бюджету	Приймає рішення щодо окремих витрат, що перевищують \$11 тис.	Затверджує всі витрати, що перевищують \$11 тис
Не передбачені бюджетом		Секретар-скарбник погоджує статті і суми витрат для затвердження радою директорів	Затверджує всі витрати що перевищують \$1,1 тис.	Затверджує всі витрати, що перевищують \$5,2 тис.
2. Продаж нерухомості	Уповноважений вирішувати всі питання	Всі повноваження мають головний бухгалтер і секретар-скарбник	Приймає рішення, якщо сума перевищує \$5,2 тис.	Приймає рішення, якщо сума перевищує \$120 тис.
3. Придбання ліцензій і патентні угоди	Уповноважений вирішувати всі питання	Секретар-скарбник погоджує статті і суми витрат для затвердження радою директорів	Уповноважений вирішувати всі питання	Приймає рішення, якщо сума перевищує \$53 тис.

Знайдіть неправильне застосування принципів структури організації в цій компанії.

3. Ви хочете створити фірму, яка займатиметься наданням послуг по розробці бізнес-планів. Метою фірми є одержання прибутку від надання послуг. Небажаними наслідками є те, що найнятий вами персонал відволікається на виконання інших робіт

поза вашою фірмою, а також те, що інтереси співробітників фірми, які можуть і хочуть якнайбільше заробити на виконанні замовлень, заходять у суперечність з інтересами самої фірми. Щоб зробити організацію ефективною, ви:

а) залучите лише вузьких фахівців у галузі маркетингу, виробництва і фінансів, аби їхні інтереси не перетиналися;

б) під загрозою звільнення забороните їм працювати на інші фірми і спілкуватися один з одним;

в) пообіцяєте їм компенсувати недоодержаний дохід, якщо вони працюватимуть тільки на вас;

г) у кожному конкретному випадку чітко розподілятимете роботу “під проект” (замовлення) і ставитимете часові й грошові рамки його виконання.

4. Процес організації вимагає виконання ряду послідовних етапів, наведених нижче, але не в такій черговості. Розмістіть їх у послідовності:

а) групування видів діяльності з огляду на максимально ефективне використання наявних матеріальних і людських ресурсів;

б) розробка планів і напрямів роботи;

в) взаємоузгодження груп через посадові зв'язки та система інформаційного забезпечення;

г) встановлення цілей підприємства;

д) виявлення і класифікація видів діяльності, необхідних для здійснення планів і напрямів роботи;

е) надання керівникові кожної групи повноважень, необхідних для її продуктивної роботи.

5. Ви добираєте керівників відділів заготовель, виробництва, збуту, фінансів і кадрів. Які критерії добору звичайно використовують фірми:

а) професійний досвід;

б) освіту;

в) знання мови;

г) наявність зв'язків;

д) уміння керувати автомобілем;

е) комунікабельність;

ж) здатність до логічного аналізу;

з) чесність.

Визначте три головних критерії з цього списку для кожної з посад.

Контрольні запитання

1. Назвіть складові інституційного аналізу.
2. Чи можлива ситуація, коли зміни зовнішнього середовища не дозволяють реалізувати проєкт? Наведіть приклади.
3. Як оцінити ступінь впливу зовнішніх факторів на успішність реалізації проєкту?
4. Які основні характеристики організацій, що впливають на успішну реалізацію проєкту?
5. Назвіть типи проєктів, для яких оцінка соціального аспекту є обов'язковою.

Практичне заняття № 8

Фінансова експертиза інвестиційних проєктів

Мета заняття: оволодіти інструментарієм та методикою проведення фінансового та економічного аналізів проєктних рішень.

Практичні завдання

1. Визначте, чи прийнятні умови фінансування проєкту на основі наведених у таблиці даних.

Умови фінансування:

Власні кошти нашої фірми вкладаються у вигляді матеріальних активів – \$2550 тис., нематеріальних активів – \$500 тис., грошових коштів за рахунок нагромадженого прибутку – \$50 тис.

Всього капітальних витрат – \$10100 тис.

Таблиця 28

Капітальні витрати проєкту, тис. грн.

Статті	Рік 1	Рік 2	Рік 3
1	2	3	4
0. Передінвестиційні дослідження та підготовчі роботи	45	320	
1. Купівля землі, підготовка та освоєння земельної ділянки	120		
2. Будівництво, будівлі й споруди	760	450	130
3. Машини та обладнання	1950	4500	
3.1 з них автомобільний транспорт, меблі, побутові електронні, оптичні, електромеханічні прилади й інструменти	1200		
4. Захист довколишнього середовища			

1	2	3	4
5. Технологія	620		
6. Накладні витрати	133	323	370
Разом капітальні витрати			
у тому числі грошові капітальні витрати:			
0. Передінвестиційні дослідження та підготовчі роботи	23	240	
1. Купівля землі, підготовка та освоєння земельної ділянки	150		
2. Будівництво, будівлі й споруди	80	510	132
3. Машини та обладнання		3200	
6. Накладні витрати	160	320	432
Разом капітальні витрати			

Примітка. Іноземний інвестор вкладе в другому році на купівлю обладнання \$5000 тис.

Кредит українського банку 2120 тис. дол. на 6 років під 14% річних з виплатою процентів щорічно з другого року проекту і поверненням кредиту на 7 році (в рік повернення кредиту додатково виплачується 6%).

Дивіденди на вкладені власні кошти передбачено у розмірі 12% щорічно на весь вкладений капітал з виплатою з 4-го року. Іноземному інвесторові, який вкладає \$5520 тис., пропонується повернення вкладених коштів з 5-го року.

2. Певна фірма розглядає інвестиційний проект, який потребує початкових інвестицій \$120 тис. Припустимо, що на основі аналізу ринку, проектного ризику і можливих джерел фінансування вдалося одержати таку інформацію: 1) середньо ринкова доходність становить $K_m=15.2\%$) рівень систематичного ризику проекту $D_p=1,9\%$) капітал може бути залучений за рахунок кредитів банку і коштів, які інвестори готові вкласти в прості акції;) банк готовий надати кредит \$63,000 з річною ставкою процентів $K_d=11\%$ (вважатимемо, що тут уже враховано поправку на податки) $K_s = K_{rf} + (K_m - K_{rf}) \times \beta_p$, де K_{rf} – дисконтна ставка без урахування ризику.

Розрахувати WACC (середньозважену вартість капіталу) дисконтну ставку з урахуванням ризику K , NPV проекту і зробити висновок, має проект бути прийнятий чи відхилений чи треба передбачити умови залучення та структуру капіталу.

3. Підприємству для здійснення інвестиційного проекту потрібно \$12 млн. У таблиці наведено структуру капіталу різних варіантів проекту. Який із запропонованих варіантів слід вибрати?

Таблиця 29

Структура капіталу різних варіантів проекту

Показники	Один. виміру	Варіант				
		1	2	3	4	5
Загальна сума інвестиційних ресурсів:	тис. USD	12000	12000	12000	12000	12000
в тому числі:						
• власний капітал		12000		6000	8000	4000
• позичковий капітал (довгостроковий кредит)			12000	6000	4000	8000
Рентабельність власного капіталу	%	24	24	24	24	24
Ставка відсотків за кредит	%	18	18	18	18	18

Чи зміниться вибір оптимальної структури капіталу, якщо ставка процентів за кредит знизиться до 10%?

4. Підприємство X вирішило здійснити проект по організації виробництва та продажу продукції А. Строк проекту – 4 років. Які розрахунки необхідно виконати при підготовці фінансового плану.

За наведеними нижче даними обґрунтуйте доцільність реалізації проекту.

Таблиця 30

Вихідні дані для розрахунку обсягу продажів:

Найменування показника	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
Обсяг виробництва, одиниць	0	5 200	5 200	5 200	5 200
Фізичний обсяг реалізації, одиниць	0	5 000	5 200	5 200	5 200

Ціна одиниці продукції — \$ 1.600 Товар обкладається ПДВ. Оплата відвантаженої продукції - по факту. Розрахувати виручку від реалізації та чистий обсяг продажів.

Вихідні дані для розрахунку капітальних витрат:

Будівельно-монтажні роботи – \$ 1.200 тис. Обладнання – \$ 600 тис. Накладні витрати – \$ 130 тис.

Всі витрати буде здійснено в першому році проекту. Розрахувати загальний обсяг капітальних витрат.

Вихідні дані для розрахунку прямих поточних витрат:

Прямі матеріальні витрати – \$ 95 на од. продукції Заробітна плата – \$41,5 на од. продукції Додаткові виплати в рахунок оплати праці плануються в розмірі 8% від заробітної плати. Розрахувати загальний обсяг прямих поточних витрат для кожного року проекту.

Вихідні дані для розрахунку амортизації:

Обладнання відноситься до третьої групи. Розрахувати загальний обсяг амортизації для кожного року проекту.

Вихідні дані для розрахунку операційних витрат:

Рентні платежі — \$ 21 тис. Збори в Державний інноваційний фонд – 1% від чистого обсягу продажів

Виплата процентів за короткострокові кредити банків – \$ 35 тис.

Виплата процентів за довгостроковий кредит балку – 25% від загальної суми кредиту (\$1,5 млн.) із сплатою в другому році. Маркетингові витрати – \$ 241 тис. Витрати на обслуговування виробничого процесу – \$ 23 тис.

Оплата комунальних послуг – \$ 63 тис. Оплата ремонтно-сервісних послуг – \$ 32 тис. Офісно-господарські витрати – \$ 98 тис. Представницькі витрати – 2% виручки від реалізації.

Витрати на відрядження – \$ 21 тис. Позавиробничі витрати – \$132 тис.

Розрахувати загальний обсяг операційних витрат для кожного року проекту.

1. Узагальнити розрахунки поточних витрат на виробництво та збут продукції в таблиці.

2. Розрахувати точку беззбитковості по проекту з розрахунку на неповний і повний (проектний) обсяг продажів.

3. Розрахувати план прибутку і баланс грошових потоків, використовуючи наявні дані, а також такі показники:

Податок на прибуток – 30%, земельний податок – \$ 20 тис.

Доходи від участі в діяльності інших підприємств (зараховані у вигляді процентів на акції) – \$ 220 тис. щорічно.

Доходи від реалізації матеріальних цінностей та майна, залишкова вартість яких \$ 200 тис. – 300 тис. в другому році проекту.

У першому році проекту планується одержати довгостроковий кредит банку (повернення з другого року проекту рівними частками протягом трьох років) – \$ 1,5 млн. трьома тракатами: перший рік – \$ 0,6 млн., другий – \$ 0,4 млн., третій – \$ 0,5 млн.

Грошові кошти на початок першого року — \$ 1,689 тис.

4. Розрахувати мінімально необхідну суму грошових коштів в обороті (NPV) для другого й третього року проекту, якщо цикл обороту коштів дорівнює 30.

5. Розрахувати загальну суму податків, зборів і відрахувань, які необхідно буде сплатити у зв'язку з реалізацією проекту.

6. Розробити план залучення капіталу і схему повернення вкладених коштів у часі за нижченаведеними формами і зробити висновок.

7. Проаналізувати економічну привабливість проектів з погляду можливості досягнення певної економічної мети розвитку суспільства. Вибрати кращий за вищим середньозваженим індексом.

Питому вагу кожного критерію призначити самостійно. Результати розрахунків представити у таблиці 31. Прокоментувати отримані результати.

Таблиця 31

Оцінка економічної привабливості проекту

Критерій	Питома вага критерію	Значення критерію за проектами			Кращий показник (рейтинг) за проектом	Індекс критерію		
		A	B	C		A	B	C
1. Необхідні інвестиції на одне робоче місце, тис. грн.		5	12	12				
2. Одержання доданої вартості, %		10	20	30				
3. Заощадження іноземної валюти, тис. \$		20	10	40				
4. Дохідність проекту, %		12	18	15				

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Должанський І. З., Загородна Т. З. Бізнес-план: технологія розробки. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 384 с.
2. Ковшун Н. Е., Левун О. І. Аналіз та реалізація проєктів : навч. посіб. [Електронне видання]. Рівне : НУВГП, 2022. 350 с.
3. Інвестиційний аналіз бізнес-проєктів : навч. посіб. / Трусова Н. В. та ін. ; Тавр. держ. агротехнол. ун-т ім. Дмитра Моторного. Мелітополь : Вид. будинок Мелітоп. міськ. друк., 2019. 328 с.
4. Старченко Г. В. Управління проєктами: теорія та практика : навч. посіб. для студентів екон. спец. ВНЗ / Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів : Брагинець О. В. вид., 2018. 304 с.
5. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2009. 236 с.
6. High Tech Startup Valuation Estimator. URL: <https://www.caycon.com/valuation.php#bottom>
7. Featured project in Technology. URL: https://www.kickstarter.com/discover/categories/technology?ref=discover_index