

Тема 8

ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 8.1. Система планів підприємства
- 8.2. Етапи та методи планування
- 8.3. Поняття, зміст і структура бізнес-плану
- 8.4. Економічне прогнозування діяльності підприємства

8.1. СИСТЕМА ПЛАНІВ ПІДПРИЄМСТВА

Планування – це процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період, а також засобів, шляхів та умов їх досягнення. Воно об'єднує структурні підрозділи підприємства загальною метою, надає усім процесам однакову спрямованість і скоординованість, що дозволяє найбільш повно і ефективно використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно і швидко вирішувати різноманітні завдання управління.

Система планів – це сукупність конкретних завдань по цілеспрямованому економічному управлінню, що забезпечує пропорційний і ефективний розвиток підприємства.

Фінансове планування – це один з елементів діяльності, пов'язаної з управлінням фінансами, складова частина всього народно-господарського планування. Об'єктом фінансового планування виступають фінансові ресурси, що утворюються в процесі розподілу і перерозподілу валового національного продукту, найважливішими серед них є прибуток, амортизаційні відрахування, податки, обов'язкові збори в цільові фонди та ін. Фінансовий план – це план формування, розподілу і використання фінансових ресурсів. Особливість фінансових планів полягає в тому, що вони складаються виключно в грошовій формі.

Принципи фінансового планування:

– наукова обґрунтованість, яка передбачає проведення розрахунків фінансових показників на основі певних методик, з урахуванням кращого досвіду; використання засобів обчислювальної техніки, економіко-математичних методів, які передбачають багатоваріантність розрахунків і вибір оптимального з них;

– єдність фінансових планів полягає в єдності фінансової політики, єдиному підході до розподілу валового національного доходу, єдиній методології розрахунку фінансових показників та ін.;

– безперервність, яка означає взаємозв'язок перспективних, поточних і оперативних фінансових планів;

– стабільність, тобто незмінність показників фінансових планів.

Фінансові плани (баланси доходів і видатків, кошториси, бізнес-плани, платіжні календарі) складаються окремими підприємствами; на рівні міністерств, відомств, державних комітетів, державних цільових фондів; у розрізі окремих територій (місцеві бюджети), а також на рівні країни в цілому (Державний бюджет України, зведений бюджет, зведений баланс фінансових ресурсів).

За тривалістю дії розрізняють:

- 1) перспективні фінансові плани (на період понад 1 рік);
- 2) поточні (на 1 рік);
- 3) оперативні (на квартал, місяць).

8.2. ЕТАПИ ТА МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ

Процес планування складається із взаємозалежних етапів, здійснюється спільно керівництвом підприємства і співробітниками маркетингових служб.

Етапи планування:

- 1) аналіз стратегічних проблем;
- 2) прогноз майбутніх результатів діяльності;
- 3) визначення завдань;
- 4) вибір оптимального варіанта розвитку;
- 5) виконання складених планів;
- 6) розробка планів, що забезпечують удосконалення методів і процедур;
- 7) мобілізація людських і фінансових ресурсів фірми.

Планування завжди орієнтується на дані попередніх років з метою визначення розвитку підприємства в перспективі. Тому надійність планування залежить від точності фактичних показників минулих років.

Сучасний темп зміни і розширення знань є настільки великим, що стратегічне планування являється єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Воно забезпечує вищому керівництву засіб створення плану на тривалий термін. Стратегічне планування дає також основу для ухвалення рішення. Знання того, чого організація хоче досягти, допомагає уточнити найбільш доцільні шляхи дій. Формальне планування сприяє зниженню ризику при ухваленні рішення. Приймаючи обгрунтовані і систе-

мативовані планові рішення, керівництво знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості підприємства або про зовнішню ситуацію. Планування, оскільки воно слугує для формулювання встановлених цілей, допомагає створити єдність загальної цілі всередині організації.

Метод планування – це сукупність прийомів і способів вивчення економічних процесів і розробки планових завдань стратегії підприємства. Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою низки методів (табл. 9).

Таблиця 9

Класифікація методів планування

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану	– ресурсний (за можливостями) – цільовий (за потребами)
Принципи визначення планових показників	– екстраполяційні – інтерполяційні
Спосіб розрахунку планових показників	– спробно-статистичний (пересічних показників) – чинниковий – нормативний
Узгодженість ресурсів і потреб	– балансовий – матричний
Варіантність розроблювальних планів	– одноваріантний (інтуїтивний) – поліваріантний – економіко-математичної оптимізації
Спосіб виконання розрахункових операцій	– ручний – механізований – автоматизований
Форма подання планових показників	– табличний – лінійно-графічний – логіко-структурний (мережевий)

Ресурсний метод планування базується на врахуванні ринкових умов господарювання та наявних ресурсів.

Цільовий метод базується на визначенні потреб ринку в тих чи інших видах товарів, змін споживчого попиту насичення на товари і послуги, і використовується в умовах конкурентної боротьби між підприємствами.

Метод екстраполяції на основі динаміки показників минулих років, розробляються припущення, що темпи і пропорції, досягнуті на момент розробки плану будуть збережені в майбутньому. Цей метод використовується на підприємствах, що мають стабільні показники діяльності.

Інтерполятивний метод передбачає зворотній рух – від встановленої мети та відповідного кінцевого значення планових показників з

обчисленням проміжних їх величин. Використовується на підприємствах, які мають стабільні показники діяльності.

Спробно-статистичний метод передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин при встановленні планових показників. Інтерполятивний та спробно-статистичний методи використовуються на підприємствах, які мають стабільні показники діяльності.

Чинниковий метод – планові значення показників визначають на основі розрахунків впливу найважливіших чинників, що зумовлюють зміни цих показників. Застосовується при плануванні ефективності виробництва (визначенні можливих темпів зростання продуктивності праці, зниження витрат, підвищення рентабельності).

Нормативний метод – планові показники розраховуються на основі прогресивних норм використання ресурсів з урахуванням їх змін у результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді (норми витрат паливно-енергетичних ресурсів, норми амортизаційних відрахувань, норми забезпечення малоцінними і швидкозношуваними предметами, норми виробітку, норми обслуговування і т. д.). Використовується на нормованих ділянках підприємства.

Балансовий метод забезпечує узгодженість при плануванні потреб із необхідними ресурсами для їх задоволення. Метод використовується при розробці балансів для різних видів ресурсів (матеріальні, трудові, фінансові).

Матричний метод являє собою побудову моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами та показниками. Використовується при плануванні багатофакторних моделей.

На вибір методу планування впливають такі фактори:

- складність визначення показника, що планується і його взаємозв'язки з іншими показниками;
- термін планування (довгостроковий, середньостроковий, короткостроковий);
- забезпеченість вихідною інформацією із зовнішнього середовища та використання внутрішніх факторів підприємства;
- матеріали аналізу відповідних показників у передплановому періоді.

При виборі методів планування враховуються такі вимоги до них:

- бути адекватними зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних етапів процесу становлення та розвитку ринкових відносин;
- найбільш повно враховувати профіль діяльності об'єкта планування та різноманітність у засобах та шляхах досягнення основної

підприємницької мети – збільшення прибутку та соціального захисту членів трудового колективу;

- відрізнятись в залежності від виду розроблюваного плану.

8.3. ПОНЯТТЯ, ЗМІСТ І СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ

Бізнес-план – це документ, що містить короткий, точний і зрозумілий опис передбачуваної підприємницької діяльності, необхідний при розгляді великої кількості різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш раціональні рішення і визначити засоби для їхньої реалізації.

Бізнес-план розробляється як для нового підприємства, що тільки створилось, так і для діючих підприємств на черговому етапі їхнього розвитку.

Для починаючого підприємця бізнес-план є документом, що дозволяє привернути увагу інвесторів. Рівень складеного бізнес-плану показує надійність і серйозність підприємця і його справи. Він часто готується до переговорів між підприємцем і можливими інвесторами (наприклад, банками). Особливо необхідний бізнес-план при веденні переговорів з іноземними фірмами.

З одного боку, бізнес-плани можуть входити до складу інвестиційного проекту, будучи документами, що містять плани розробки і реалізації окремих частин інвестиційного проекту. З іншого боку, може бути розроблений бізнес-план підприємства, що включає в себе заплановані результати проекту. Такий бізнес-план розробляється тоді, наприклад, коли інвестиційний проект реалізується на діючому підприємстві і передбачає його розвиток. У цьому випадку інвестиційний проект може бути включений у бізнес-план підприємства, і він регулює порядок використання власних і позичкових фінансових засобів у рамках інвестиційного проекту.

І нарешті, для підприємств, створених під визначений інвестиційний проект, бізнес-план є планом реалізації проекту, а іноді (особливо в сфері малого бізнесу) може і замінити інвестиційний проект. Таким чином, поняття «бізнес-план» та «інвестиційний проект» є близькими за структурою.

Бізнес-план оформляється відповідно до вимог потенційних інвесторів і партнерів по бізнесу. Він містить низку обов'язкових розділів, а наведені показники в них повинні бути достовірними, обґрунтованими, базуватися на документах і розрахунках. Обсяг бізнес-плану залежить від специфіки проекту і не перевищує 50 сторінок. Структура бізнес-плану залежить від конкретних цілей, задач і об'єкта підприємництва.

Основними задачами бізнес-планування є:

- обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку об'єкта підприємництва;

- розрахунок очікуваних фінансових результатів підприємницької діяльності;
- визначення джерел фінансування реалізації обраної стратегії підприємництва;
- підбір команди працівників, здатних реалізувати бізнес-плани тощо.

Структура бізнес-плану може бути представлена наступними розділами:

- 1) оглядовий розділ (резюме);
- 2) характеристика об'єкта підприємництва;
- 3) опис галузі;
- 4) аналіз ринку;
- 5) організаційний план;
- 6) інвестиційний план;
- 7) виробничий план;
- 8) маркетинговий план;
- 9) фінансовий план;
- 10) аналіз ризиків;
- 11) висновки;
- 12) додатки.

Оглядовий розділ (резюме) один із найбільш важливих розділів бізнес-плану. Він є суттю проекту, гранично короткою версією бізнес-плану і повинен містити основні дані про підприємство, персонал, продукцію, ситуації на ринку й у галузі, в аспекті виробництва і реалізації продукції, основні цілі якої ставить перед собою підприємство, чи фірма-підприємець, фінансові результати, потреба і пропонувані умови одержання інвестицій, передбачувані доходи, рентабельність, строк окупності.

Характеристика об'єкта підприємництва. Об'єктом підприємництва може бути створення нового підприємства, розвиток діючого підприємства, або створення нового продукту, чи послуги.

Характеризуючи діюче підприємство як об'єкт підприємництва, подяється інформація про історію його створення, про поточний стан, цілі розвитку, організаційну структуру, засновників, персонал, досягнення підприємства, його місце на ринку, основних клієнтів і партнерів.

Нове підприємство може бути створене в різних організаційно-правових формах і з різними формами власності (оренда, придбання на торгах, виділення, злиття, придбання частки в інших підприємствах та ін.). Повинна бути зазначена специфіка нового підприємства, економічні переваги, що одержують виробник і споживач (наприклад, зниження собівартості продукції, додаткові послуги й ін.).

Опис галузі. Цей розділ вирішує дві основні задачі:

- вивчення стану і тенденцій розвитку галузі;
- одержання інформації для прогнозу обсягу виробництва і реалізації продукції та послуг підприємства з урахуванням конкуренції.

Для рішення першої задачі рекомендується провести ретроспективний аналіз стану галузі й описати можливі тенденції її розвитку, описати підприємства галузі та розвиток відповідних виробництв у запланованих регіонах збуту продукції, у середині країни і за кордоном. Для рішення другої задачі необхідно проаналізувати діяльність основних конкурентів.

Аналіз ринку. Цей розділ особливо важливий, оскільки наступні розділи бізнес-плану побудовані на ринкових оцінках, розвивають його положення і дозволяють визначити розміри необхідних інвестицій. Дослідження й аналіз ринку спрямовані в першу чергу на визначення потенційних споживачів продукції чи послуг. Важливо визначити пріоритети, якими керуються споживачі при покупці: якість, ціна, час і надійність постачання, сервісне обслуговування та ін. Виявлення споживачів починається з проведення сегментації ринку (розбивки споживачів по мотивації й інших ознаках), визначення розмірів і місткості ринку продукції підприємства. Важливо визначити споживачів, готових придбати продукцію (чому, скільки і коли), а також проаналізувати швидкість твердження продукції на ринку й обґрунтувати можливості його подальшого розширення. Дуже важливо оцінити позиції конкурентів, їх сильні і слабкі сторони, можливості і загрози.

Організаційний план розробляється, як правило, при створенні нового підприємства. Він містить опис концепції і структури керування інвестиційним проектом (чи організаційної структури підприємства). До складу цього розділу звичайно включається інформація про правові аспекти діяльності підприємства. В розділі подається характеристика керівників і основного персоналу, що відповідають за реалізацію проекту (вік, освіта, послужний список, кваліфікація). Для діючого підприємства й інших об'єктів підприємництва замість цього розділу може бути підготовлений розділ «персонал і керування».

Інвестиційний план розкриває етапи робіт з підготовки підприємства до виробництва продукції і послуг. Передвиробнича стадія інвестиційного проекту містить у собі визначені підготовчі роботи: організаційний етап, будівельно-монтажні роботи і придбання устаткування (чи оренда приміщень і устаткування), розробка технічної документації на продукцію, доробка технічної документації. Одночасно планується виконання робіт з формування ринку збуту продукції, підбору потенційних підрядчиків, висновку договорів на придбання сировини, матеріалів і здійсненню їхнього постачання.

Виробничий план формується на основі зіставлення результатів дослідження й аналізу ринку з виробничими можливостями підприємства. Обсяг виробництва продукції у номенклатурному розділі прогнозується за наступними періодами: перший рік – по кварталах (місяцям), другий рік – по півріччях, наступні роки – в цілому за рік. Обсяг реалізації продукції у вартісному вираженні прогнозується на основі виробничої програми з урахуванням проміжку часу від моменту початку виробництва до моменту перших надходжень коштів від реалізації продукції. Рекомендується розрахувати три варіанти: оптимістичний, песимістичний і найбільш ймовірний. У розділі здійснюється розрахунок витрат виробництва і собівартості виробленої продукції.

Маркетинговий план являє собою план заходів щодо досягнення запланованого обсягу продажів і одержання максимального прибутку шляхом задоволення ринкових потреб. При цьому розробляється стратегія розвитку підприємства з урахуванням невизначеності ринкової ситуації, тенденції зміни технологій, запитів, мотивації споживачів та ін. Розробляється комплекс маркетингу, що включає товарну, цінову, збутову стратегії і стратегію організації сервісного обслуговування.

Фінансовий план розробляється з метою визначення ефективності пропонованих проектних рішень. Розрахунки проводяться за трьома варіантами: оптимістичному, песимістичному і найбільш ймовірному. Розходження в прибутку і готівці при різних варіантах свідчать про ступінь можливого ризику.

Звіт про прибутки і збитки відбиває процес формування і змін прибутку, і є, власне, прогнозом фінансових результатів. У ньому враховуються також різні види оподаткування.

Баланс грошових витрат і надходжень дозволить оцінити суми, які необхідно вкласти в бізнес за періодами, перевірити синхронність надходження і витрат коштів, перевірити майбутню ліквідність, (здатність вчасно погашати зобов'язання перед кредиторами за рахунок засобів, що надходять на розрахунковий рахунок). Прогнозний баланс активів і пасивів підприємства складається на початок і кінець кожного року і дуже важливий для потенційних інвесторів і кредиторів, тому що дозволяє оцінити динаміку нарощування активів. На основі складеного балансу виробляється прогноз фінансового стану підприємства за роками планового періоду.

Стратегія фінансування відбиває план одержання фінансових засобів для створення чи розвитку підприємства, що показує кількість необхідних засобів для реалізації задуманої справи, джерела одержання засобів, терміни повернення вкладених коштів і одержання інвесторами доходу на них, величину доходу. У даному розділі визначається потреба в інвестиціях із вказівкою джерел їхнього покриття, а також графік погашення кредиту і сплати відсотків. У розділі також

показується чутливість обсягу продажів до змін, рух готівки і потреба в ній, результат для інвестора (очікувані прибутки).

Аналіз ризиків. Цей розділ особливо важливий, оскільки від ступеня його розробки залежить довіра потенційних інвесторів, кредиторів і партнерів по бізнесу. Тут важлива не стільки точність розрахунків, скільки необхідність обліку можливих ризикових ситуацій. Враховують як мінімум наступні види ризиків: виробничі, комерційні, фінансові і ризики, пов'язані з обставинами нездоланної сили (форс-мажор).

Виробничі ризики пов'язані з порушеннями у виробничому процесі чи в процесі постачання сировини, матеріалів, що комплектують вироби. Заходами для зниження виробничих ризиків є раціональна організація контролю за ходом виробничого процесу і посилення впливу на постачальників. Комерційні ризики пов'язані зі змінами в реалізації продукції на ринку, наприклад, зі зменшенням розмірів ринків, зниженням платоспроможного попиту, появою нових конкурентів та ін. Для зниження комерційних ризиків можна запропонувати систематичне вивчення ринкової кон'юнктури, проведення відповідної цінової політики, утворення мережі сервісного обслуговування, формування суспільної думки (public relations), проведення рекламних заходів і ін. Фінансові ризики викликані інфляційними процесами, неплатежами, коливаннями валютних курсів та іншими причинами. Вони знижуються завдяки створенню ефективної системи фінансового менеджменту, роботі на умовах передплати й ін. Заходом для зниження ризиків, зв'язаних з форс-мажорними обставинами, може служити робота підприємства з достатнім запасом фінансової міцності. Для зниження загального впливу ризиків необхідно передбачити різні види комерційного страхування (страхування майна, транспортних перевезень та ін.). Необхідно прогнозувати ризики і по можливості розраховувати їх.

Висновки. У даному розділі робиться висновок про можливість реалізації проекту.

Додатки. У розділі формуються дані, документи, графіки, схеми, таблиці, що необхідні для опису і підтвердження інформації, що міститься в бізнес-плані, а також прикладаються біографії управлінського персоналу, результати дослідження ринку, висновки аудиторів, фотографії зразків продукції, плани виробничих площ, договори, гарантійні листи і т. д.

8.4. ЕКОНОМІЧНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективна діяльність підприємств і фірм в умовах ринкової економіки в значній мірі залежить від того, наскільки вірогідно

вони передбачають прогноз свого розвитку, на близьку і далеку перспективи.

Прогнозування діяльності підприємств – це оцінка перспектив їхнього розвитку на основі аналізу кон'юнктури ринку, зміни ринкових умов на майбутній період. Результати прогнозування діяльності підприємств враховуються в програмах підприємств з маркетингу, при визначенні можливих масштабів реалізації продукції, очікуваних змін умов збуту та просування товарів.

Прогнозування як результат маркетингових досліджень є вихідним пунктом організації виробництва й реалізації саме тієї продукції, що потрібно споживачеві.

Основна мета прогнозу – визначити тенденції факторів, що впливають на кон'юнктуру ринку. При прогнозуванні виділяють прогнози короткострокові – на 1-1,5 роки, середньострокові – на 4-6 років і довгострокові – на 10-15 років.

Головний акцент при короткостроковому прогнозуванні робиться на кількісній й якісній оцінці змін обсягу виробництва, попиту та пропозиції, рівня конкурентноздатності товару й індексів цін, валютних курсів, співвідношень валют і кредитних умов. Тут враховуються також тимчасові та випадкові фактори.

Середньострокове й довгострокове прогнозування ґрунтується на системі прогнозів – кон'юнктури ринку, співвідношення попиту та пропозиції, обмежень по захисту навколишнього середовища, міжнародної торгівлі.

При середньостроковому й довгостроковому прогнозуванні, як правило, не враховують тимчасові й випадкові фактори впливу на ринок. Якщо короткострокові прогнози націлені на кількісні оцінки, насамперед, рівня цін на ринку, то середньострокові й довгострокові прогнози розглядаються як імовірнісні оцінки динаміки зміни цін.

При прогнозуванні діяльності підприємств стосовно випуску продукції виробничого призначення враховується аналіз інвестиційної політики в галузях, що споживають відповідні товари, тенденції розвитку НТП у цих галузях, а також формування принципово нових потреб і способів їхнього кращого задоволення.

При прогнозуванні діяльності підприємств, що випускають продукцію широкого вжитку, звичайно спираються на дані опитувань споживачів і продавців товарів. У цьому випадку використовуються такі методи вивчення ринку як анкетування, телефонні й персональні інтерв'ю.

Найбільшу складність представляє прогнозування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що зумовлено високою динамічністю, багатфакторним і суперечливим характером формування, а тому й

невизначеністю, важкою передбачуваністю зовнішньоекономічних зв'язків.

Тому щодо прогнозування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства важливо комплексне дослідження цілого ряду приватних ринків конкретного товару, виявлення специфічних для кожного й загальних для всіх (або групи таких ринків) факторів формування кон'юнктури ринку, аналіз взаємозв'язку цих ринків між собою, а також синтез приватних прогнозів, облік взаємодії й взаємовпливу в рамках світового ринку даного товару.

Результати прогнозування діяльності підприємств відображаються у відповідних розділах їх бізнес-планів.

Ефективна діяльність підприємств в умовах ринкової економіки можлива лише за умови розробки планів розвитку, виробничих програм, бізнес-планів.

Розробка й обґрунтування планів розвитку підприємства здійснюється на основі системи прогресивних техніко-економічних норм і нормативів.

В основу норм беруться техніко-економічні й організаційні умови роботи в плановому періоді.

Техніко-економічні норми й нормативи розробляються за наступними основними групами:

- норми витрат живої праці (норми витрат робочого часу на одиницю продукції, норми виробітку продукції в одиницю часу, норми обслуговування, нормативи чисельності);
- норми матеріальних витрат (питомі норми витрат сировини, матеріалів, палива, енергії, що комплектують вироби);
- нормативи використання знарядь праці (нормативи використання машин, устаткування, механізмів, споруджень, інструментів);
- нормативи організації виробничого процесу (тривалість виробничого циклу, обсяги незавершеного виробництва, запаси сировини, матеріалів, палива);
- норми тривалості освоєння проектних потужностей підприємств, що вводять у дію, цехів, агрегатів, установок, виробництв.

Групи норм і нормативів мають різне призначення. Норми витрат живої праці слугують в основному для визначення рівня продуктивності праці, використання робочого часу, встановлення розмірів заробітної плати. На основі питомих норм витрат матеріальних ресурсів і виробничої програми визначається потрібна кількість окремих видів і марок матеріальних ресурсів. Нормативи використання знарядь праці дозволяють розраховувати рівень використання виробничих потужностей. Норми й нормативи служать для визначення витрат виробництва (собівартості продукції).

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ДО ТЕМИ 8
«ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Питання для обговорення:

1. Охарактеризуйте систему планів підприємств.
2. Визначте принципи фінансового планування.
3. Зробіть класифікацію методів планування.
4. Які фактори впливають на вибір методу планування?
5. Визначте поняття, зміст і структуру бізнес-плану.

Тести 8

1. Яку назву має процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період, а також засобів, шляхів та умов їх досягнення?

- а) планування;
- б) контроль;
- в) мотивація.

2. Що належить до принципів фінансового планування?

- а) наукова обґрунтованість;
- б) єдність фінансових планів;
- в) усі відповідні є вірними.

3. Що належить до першого етапу планування?

- а) аналіз стратегічних проблем;
- б) прогноз майбутніх результатів діяльності;
- в) визначення завдань.

4. Який метод планування базується на врахуванні ринкових умов господарювання та наявних ресурсів, застосовується при монопольному становищі підприємства?

- а) метод планування;
- б) ресурсний метод;
- в) цільовий метод.

5. Який метод використовується для визначення фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин при встановленні планових показників?

- а) спробно-статистичний метод;
- б) ресурсний метод;
- в) цільовий метод.