

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ”
(для бакалаврів)**

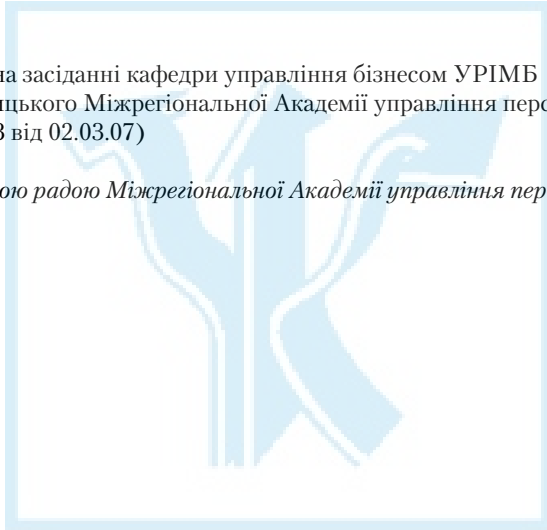
МАУП

Київ 2008

Підготовлено старшим викладачем кафедри управління бізнесом
К. О. Арсанукаєвою

Затверджено на засіданні кафедри управління бізнесом УРІМБ
ім. Б. Хмельницького Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 3 від 02.03.07)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



Арсанукаєва К. О. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Основи бізнес-планування” (для бакалаврів). — К.: МАУП, 2008. — 30 с.

Методичні розробка містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Основи бізнес-планування”, питання для самоконтролю, критерії оцінювання знань студентів при підсумковому контролі, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2008

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

В умовах ринкової економіки створення та розвиток бізнесу є невід'ємною складовою економічних процесів. Процес бізнес-планування відіграє достатньо важливу роль на шляху створення підприємства. Курс бізнес-планування розкриває сутність бізнес-планів, визначає завдання, які ставить перед собою підприємство, дає уявлення, якими шляхами повинен розвиватись бізнес, показує шляхи й засоби реалізації підприємницької ідеї та планує ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу.

Самостійна робота передбачена для студентів як денної, так і заочної форм навчання як основний засіб оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових аудиторних занять, вона є складовою навчального процесу, важливим чинником, який формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння студентом знань та їх реалізації.

Мета самостійної роботи – сприяти засвоєнню навчальної програми дисципліни “Основи бізнес-планування” та формуванню у студентів самостійності, сутність якої полягає в умінні узагальнювати, аналізувати, робити висновки та засвоювати матеріал.

Завдання самостійної роботи – отримання знань у сфері управління бізнесом, умінь, навичок, впорядкування здобутих знань, вміння їх застосовувати при виконанні практичних завдань.

Зміст самостійної роботи визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни “Основи бізнес-планування”: підручниками, навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами, конспектом лекцій тощо.

Самостійна робота студентів організовується з дотриманням низки вимог:

- обґрунтування необхідності завдань загалом і конкретного завдання зокрема;
- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- надання можливості студентам виконувати завдання, які відповідають умовно-професійному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань;

- підтримання постійного зворотного зв'язку зі студентами у процесі виконання самостійної роботи, що є чинником ефективності навчального середовища.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість балів, які можна отримати за виконання завдань, визначаються викладачем кафедри при розробці робочої навчальної програми дисципліни (розділ “Самостійна робота студентів”).

Студенти, які розпочинають вивчати дисципліну “Основи бізнес-планування”, повинні бути проінформовані викладачем щодо організації самостійної роботи, її форм і видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, кількості балів за виконання завдань.

Організація і контроль процесу та змісту самостійної роботи та її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (бали), одержані за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і повинні бути доведені до відома студентів.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
	Змістовий модуль I. Значення бізнес-планування для розвитку компанії
1	Бізнес-план у ринковій системі господарювання
2	Підготовча стадія розробки бізнес-плану
	Змістовий модуль II. Змістова характеристика бізнес-плану
3	Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану
4	Продукт (послуги) фірми і ринок
5	Маркетинг-план
6	Виробничий план
7	Організаційний план
	Змістовий модуль III. Необхідність фінансового плану підприємства та презентації
8	Фінансовий план
9	Оцінка ризиків
10	Презентація бізнес-плану
Разом годин: 54	

ЗМІСТ
дисципліни
“ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ”

**Змістовий модуль I. Значення бізнес-планування
для розвитку компанії**

Тема 1. Бізнес-план у ринковій системі господарювання

Об'єктивна необхідність планування підприємницької діяльності. Сутність поняття “бізнес-план”. Класифікація бізнес-планів. Цілі розробки бізнес-плану.

Формування інформаційного поля бізнес-плану. Сутність поняття “інформаційне поле бізнес-плану”. Основні складові інформаційного поля. Джерела отримання та вимоги до якості інформації.

Загальна методологія розробки бізнес-плану. Характеристика та призначення початкової, підготовчої та основної стадій розробки бізнес-плану.

Теми рефератів

1. Характеристика бізнес-плану.
2. Об'єктивна необхідність планування підприємницької діяльності.
3. Сутність поняття “бізнес-план”.
4. Типологія бізнес-планів.
5. Цілі розробки бізнес-плану.
6. Формування інформаційного поля бізнес-плану.
7. Поняття інформаційного поля бізнес-плану.
8. Основні складові інформаційного поля.
9. Джерела отримання інформації.
10. Вимоги до якості інформації.
11. Загальна методологія розробки бізнес-плану.
12. Стадії розробки бізнес-плану.
13. Змістова характеристика початкової стадії розробки бізнес-плану.
14. Призначення підготовчої та основної стадій розробки бізнес-плану.
15. Огляд наукових публікацій за темою заняття.

Тести для самоконтролю

1. Головна мета бізнес-плану:

- а) розширення підприємницької діяльності;
- б) отримання прибутку;
- в) випуск запланованого обсягу продукції.

2. У стратегії просування товару на ринок повинно бути розглянуто:

- а) організаційна структура управління;
- б) маркетинговий аналіз;
- в) якими саме методами і каналами збуту пропонується реалізувати товар або послугу;
- г) аналіз конкурентів.

3. За сферою бізнесу бізнес-плани можна розподілити на:

- а) великі, середні, малі;
- б) традиційні, принципово нові;
- в) у сфері виробництва, будівництва, роздрібної та оптової торгівлі, наданні послуг, посередницької діяльності тощо.

4. Який розділ бізнес-плану дає відповіді на запитання “Якого товару потребує ринок”?

- а) фінансовий план;
- б) план персоналу;
- в) виробничий план;
- г) маркетинговий план.

5. Мета складання резюме бізнес-плану:

- а) розкрити маркетингову стратегію підприємства;
- б) описати підприємство;
- в) зацікавити інвестора;
- г) розрахувати витрати підприємства.

6. У виробничому плані розглядається:

- а) прибуток підприємства;
- б) технологічний процес;
- в) структура персоналу підприємства;
- г) історія розвитку підприємства.

7. Бізнес-план — це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

- а) правильно;
- б) неправильно.

8. Головна мета фінансового плану:

- а) узагальнити основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану, зводячи їх в одне ціле у вартісній формі;
- б) розрахувати витрати виробництва;
- в) відповісти на запитання “Що виробляти”?

9. В якому розділі бізнес-плану знаходиться план доходів і видатків:

- а) у виробничому плані;
- б) у фінансовому плані;
- в) у плані персоналу;
- г) він не входить до бізнес-плану.

10. У бізнес-плані формулюються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні й слабкі сторони бізнесу

- а) правильно;
- б) неправильно.

Література [1–4; 6; 7; 9; 10; 13–15; 18]

Тема 2. Підготовча стадія розробки бізнес-плану

Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану.

Основні цілі та складові елементи зовнішнього аналізу. Аналіз загальноекономічних чинників зовнішнього середовища фірми. Основні складові галузевого аналізу. Поняття “ключові фактори успіху”. Оцінка конкурентної позиції фірми.

Головне завдання та сутність внутрішнього аналізу. Основні елементи оцінки сильних і слабких сторін фірми. Використання форми балансу в процесі внутрішнього аналізу. SWOT-аналіз.

Визначення місії та формування цілей діяльності фірми. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії бізнесу.

Теми рефератів

1. Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії.
2. Поняття стратегії.
3. Основні етапи стратегічного планування.
4. Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу.
5. Цілі оцінки та аналізу зовнішніх чинників.
6. Аналіз зовнішньоекономічних чинників.
7. Основні складові галузевого аналізу.

8. Поняття “ключові фактори успіху” у певній сфері бізнесу.
9. Оцінка конкурентної позиції фірми. Складання матриці конкурентного профілю.
10. Виявлення сильних і слабких сторін фірми.
11. Головне завдання і сутність внутрішнього аналізу.
12. Основні елементи оцінки сильних і слабких сторін фірми.
13. Використання форми балансу в процесі внутрішнього аналізу.
14. Поняття і сутність SWOT-аналізу.
15. Визначення місії фірми.
16. Формування цілей діяльності фірми.
17. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.
18. Огляд наукових публікацій за темою заняття.

Тести для самоконтролю

1. Виробнича концепція фірми у ринковому просторі висуває:

- а) виробництво та збут продукції;
- б) виробництво та просування продукції;
- в) виробництво продукції;
- г) виробництво та розподіл продукції.

2. Стратегія маркетингу ґрунтується на аналізі стану підприємства, оцінюванні привабливості ринків і потребує розробки заходів, а саме:

- а) товарної, цінової, політики розподілу та просування товару;
- б) товарної та цінової політики;
- в) політики розподілу та товарної політики;
- г) товарної політики та політики просування товару.

3. Маркетингові дослідження включають:

- а) дослідження попиту і пропозиції, вивчення споживачів, аналіз кон'юнктури ринку;
- б) аналіз і прогнозування ринку, дослідження кон'юнктури ринку, вивчення споживачів;
- в) аналіз та прогнозування ринку, вивчення споживачів, вивчення конкурентів, вивчення фірмової структури ринку;
- г) дослідження ринкової структури ринку, зіставлення попиту та пропозиції.

4. Заходи щодо просування товарів мають сприяти реалізації маркетингових цілей, до яких належать:

- а) зміна ціни продукції, виведення інноваційного товару, формування позитивного іміджу фірми, впізнання торгової марки;

- б) розробка нового товару, розширення кола споживачів, зміна розподілу продукції, зміна іміджу фірми;
- в) формування позитивного іміджу фірми через забезпечення певного рівня поінформованості щодо цінової політики фірми, виведення нового товару на ринок;
- г) збільшення обсягу продажу, частки ринку, виведення на ринок нових товарів, формування позитивного іміджу фірми через забезпечення певного рівня поінформованості щодо товару, впізнавання марки.

5. Основна мета комплексного дослідження ринку —

- а) забезпечення менеджерів фірми всіх рівнів надійною інформацією для прийняття отриманих маркетингових рішень;
- б) забезпечення менеджерів фірми всіх рівнів надійною інформацією щодо кон'юнктури ринку;
- в) забезпечення менеджерів фірми всіх рівнів надійною інформацією щодо цінової політики на фірмі;
- г) забезпечення менеджерів фірми всіх рівнів надійною інформацією щодо зіставлення попиту і пропозиції на ринку.

Література [2; 3; 6; 7; 9; 10]

Змістовий модуль II. Змістова характеристика бізнес-плану

Тема 3. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану

Формування структури бізнес-плану. Процеси, що впливають на зміст і структуру бізнес-плану. Структура бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність. Логіка розробки бізнес-плану.

Загальні вимоги до стилю складання бізнес-плану. Форма титульного аркуша та правила оформлення змісту. Функціональне призначення та правила оформлення резюме. Додатки.

Теми рефератів

1. Структура бізнес-плану.
2. Процеси, що впливають на зміст і структуру бізнес-плану.
3. Процес формування структури бізнес-плану.
4. Структура бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність.

5. Логіка розробки бізнес-плану.
6. Вимоги до стилю оформлення і складання бізнес-плану.
7. Загальні вимоги до стилю складання бізнес-плану.
8. Форма титульного аркуша та правила оформлення змісту.
9. Функціональне призначення та правила оформлення резюме.
10. Додатки.
11. Огляд наукових публікацій за темою заняття

Тести для самоконтролю

1. Організаційно-правові форми підприємництва:

- а) мале підприємство;
- б) акціонерне товариство;
- в) державне підприємство;
- г) спільне підприємство;
- д) усі відповіді правильні.

2. Головна мета бізнес-плану:

- а) розширення підприємницької діяльності;
- б) отримання прибутку;
- в) випуск запланованого обсягу продукції.

3. Центральним розділом плану розвитку підприємства є:

- а) план розвитку науки і техніки;
- б) фінансовий план;
- в) виробнича програма.

4. Основні умови існування підприємництва:

- а) економічна свобода та рівні можливості;
- б) особиста зацікавленість та вільний вибір;
- в) особиста відповідальність та обов'язок;
- г) новаторство і творчий пошук;
- д) усі відповіді правильні.

5. Державне регулювання підприємництва:

- а) законодавча та нормативна регламентація;
- б) грошова, банківська й економічна система;
- в) бюджетна підтримка, дотації та цільові програми підтримки;
- г) вплив на ціноутворення та антимонопольні обмеження;
- д) податкова політика;
- е) усі відповіді правильні.

6. Суб'єктами підприємницької діяльності в Україні можуть бути:

- а) громадяни України, які не обмежені у правоздатності або дієздатності;
- б) легалізовані іноземці та громадяни без громадянства;

- в) військовослужбовці та службові особи органів правопорядку;
- г) юридичні особи всіх форм власності;
- д) працівники державних органів управління.

7. Господарські товариства це:

- а) акціонерні товариства;
- б) спільне підприємство;
- в) товариство з обмеженою відповідальністю;
- г) командитне товариство;
- д) товариство з додатковою відповідальністю.

8. Об'єднання — основа створення великого бізнесу:

- а) асоціація;
- б) холдінгова компанія;
- в) спільне підприємство;
- г) консорціум;
- д) концерн.

Література [2; 4–7; 10; 12–14; 18]

Тема 4. Продукт (послуги) фірми і ринок

Цілі, логіка розробки та структура розділу “Галузь, фірма та її продукція”. Аналіз поточного стану справ у галузі. Основні складові концепції “поведінки” фірми в галузі. Загальна характеристика фірми. Продукт та (або) послуги фірми. Захист продукції патентами, товарними знаками. Перспективи розвитку бізнесу в майбутньому.

Цілі, логіка розробки та структура розділу “Дослідження ринку”. Загальна характеристика ринку продукту. Вибір цільового ринку продукції фірми. Обґрунтування вибору місцезнаходження фірми. Оцінка впливу зовнішніх чинників на бізнес. Конкурентна позиція фірми.

Теми рефератів

1. Галузь, фірма та її продукція.
2. Цілі, логіка розробки та структура розділу.
3. Аналіз поточного стану справ у галузі. Концепція поведінки фірми.
4. Загальна характеристика фірми. Продукт та (або) послуги фірми.
5. Захист продукції патентами, товарними марками.
6. Перспективи розвитку бізнесу в майбутньому.
7. Дослідження ринку.

8. Загальна характеристика ринку продукту.
9. Визначення цільового ринку бізнесу.
10. Процес вибору району розміщення фірми.
11. Оцінка впливу зовнішніх факторів на бізнес. Конкурентна позиція фірми.
12. Огляд наукових публікацій за темою заняття.

Література [1–3; 6; 7; 14; 18]

Тема 5. Маркетинг-план

Завдання маркетинг-плану. Цілі та логіка розробки маркетинг-плану. Етапи процесу формування цілей маркетингової діяльності фірми.

Стратегія маркетингу. Етапи опрацювання стратегії маркетингу. Засоби реалізації стратегії маркетингу. Прогнозування обсягів продажу продукції фірми.

Теми рефератів

1. Цілі та логіка розробки маркетинг-плану.
2. Завдання маркетинг-плану.
3. Етапи процесу формування цілей маркетингової діяльності фірми.
4. Логіка розробки маркетинг-плану.
5. Стратегія маркетингу.
6. Етапи опрацювання стратегії маркетингу.
7. Засоби реалізації стратегії маркетингу.
8. Фінансове забезпечення плану маркетингу.
9. Прогнозування обсягів продажу продукції фірми
10. Огляд наукових публікацій за темою заняття.

Тести для самоконтролю

1. Типи ринкових досліджень:

- а) прикладні дослідження, функціональні дослідження;
- б) прикладні дослідження, фундаментальні дослідження;
- в) прикладні дослідження, експериментальні дослідження;
- г) прикладні дослідження, управлінські дослідження.

2. Типи маркетингових досліджень:

- а) дослідницький, пошуковий, експериментальний;
- б) дослідницький, описово-аналітичний, пошуковий;
- в) дослідницький, описово-аналітичний, причинно-наслідковий;
- г) дослідницький, причинно-наслідковий, експериментальний.

3. М. Портер виділяє п'ять основних факторів, що впливають на привабливість ринкових сегментів:

- а) наявні конкуренти, потенційні конкуренти, наявність взаємозамінних товарів, споживачі та постачальники;
- б) наявні конкуренти, потенційні конкуренти, контактні аудиторії, споживачі, посередники;
- в) наявні конкуренти, потенційні конкуренти, посередники, постачальники, контактні групи;
- г) наявні конкуренти, потенційні конкуренти, взаємозамінні товари, маркетингові посередники, споживачі.

4. До основних типів конкурентних стратегій фірми на ринку належать:

- а) стратегія лідера, матриця Ансоффа, стратегія наслідування лідера;
- б) стратегія лідера, стратегія виклику лідера, матриця Бостон Консалтинггруп, стратегія наслідування лідера;
- в) стратегія лідера, SWOT-аналіз, стратегія захвату ринкової ніші, Ансоффа;
- г) стратегія лідера, стратегія виклику лідера, стратегія наслідування лідера, стратегія захвату ринкової ніші.

5. Що з переліченого найбільше сприяє успіху продукту:

- а) переваги продукту;
- б) ефективна реклама;
- в) маркетингові переваги;
- г) усі фактори.

6. Стратегія диференціації –

- а) полягає в тому, що фірма виробляє один вид товару і працює в одному вибраному напрямі;
- б) полягає в тому, що фірма виробляє різноманітні види товару, які розрізняються своїми споживчими властивостями, якістю, ціною;
- в) спрямована на забезпечення конкурентоспроможності за рахунок більш низьких витрат на виробництво товарів;
- г) полягає в тому, що фірма виробляє різноманітні товари, які схожі своїми споживчими властивостями.

Література [1; 3; 6; 7; 9; 12; 14; 15; 18]

Тема 6. Виробничий план

Завдання та логіка розробки виробничого плану. Зміст виробничого плану. Основні виробничі операції. Машини та устаткування. Сировина, матеріали, комплектуючі вироби. Виробничі й невиробничі приміщення. Додаткові відомості, що можуть бути наведені у виробничому плані.

Теми рефератів

1. Завдання та логіка розробки виробничого плану.
2. Зміст виробничого плану.
3. Основні виробничі операції.
4. Машини та устаткування.
5. Сировина, матеріали, комплектуючі вироби.
6. Виробничі й невиробничі приміщення.
7. Додаткові відомості, що можуть бути наведені у виробничому плані.
8. Огляд наукових публікацій за темою заняття.

Література [1; 6; 7; 15; 16; 18]

Тема 7. Організаційний план

Цілі та логіка розробки організаційного плану. Структура організаційного плану. Характеристика основних розділів організаційного плану. Обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу. Визначення потреб фірми у персоналі. Власники фірми й команда менеджерів. Організаційна схема управління фірмою. Кадрова політика фірми.

Теми рефератів

1. Цілі та логіка розробки організаційного плану.
2. Структура організаційного плану.
3. Змістовна характеристика основних розділів організаційного плану.
4. Обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу.
5. Визначення потреб фірми у персоналі.
6. Власники фірми й команда менеджерів.
7. Організаційна схема управління фірмою.
8. Кадрова політики і стратегія фірми.
9. Огляд наукових публікацій за темою заняття.

Література [6–8; 10; 12; 14; 18]

Змістовий модуль III. Необхідність фінансового плану підприємства та презентації

Тема 8. Фінансовий план

Завдання розробки та значення фінансового плану. Особливості розробки фінансового плану. Структура фінансового плану. Завдання розробки та процедура складання: плану доходів і витрат, плану грошових надходжень та виплат, планового балансу. Очікувані фінансові коефіцієнти. Аналіз чутливості. Фінансові потреби фірми й умови повернення коштів потенційним кредиторам та інвесторам.

Теми рефератів

1. Завдання розробки та значення фінансового плану.
2. Особливості розробки фінансового плану.
3. Структура фінансового плану.
4. Процедура складання плану доходів і витрат.
5. Завдання розробки та процедура складання плану грошових надходжень і витрат.
6. Мета і вимоги до складання планового балансу.
7. Очікувані фінансові коефіцієнти.
8. Аналіз чутливості.
9. Фінансові потреби фірми й умови повернення коштів кредиторам та інвесторам.
10. Огляд наукових публікацій за темою заняття.

Література [1; 6; 7; 10–12; 16; 18]

Тема 9. Оцінка ризиків

Сутність ризику. Типи можливих ризиків. Цілі розробки та структура розділу “Оцінка ризиків”. Концепція управління ризиками. Способи реагування на небезпеки та загрози для бізнесу фірми. Заходи з мінімізації або нейтралізації негативних наслідків можливих ризиків. Страхування ризиків.

Теми рефератів

1. Сутність ризику. Типи можливих ризиків.
2. Цілі розробки та структура розділу “Оцінка ризиків”.
3. Концепція управління ризиками.
4. Способи реагування на небезпеки та загрози для бізнесу фірми.

5. Заходи з мінімізації або нейтралізації негативних наслідків можливих ризиків.
6. Огляд наукових публікацій за темою заняття.

Література [1; 6; 7; 10; 14; 17; 18]

Тема 10. Презентація бізнес-плану

Цілі та завдання презентації бізнес-плану. Чинники, що приваблюють потенційних кредиторів та інвесторів до фінансування та співробітництва. Зміст та організація проведення презентації бізнес-плану. Засоби підвищення ефективності презентації.

Теми рефератів

1. Цілі та завдання презентації бізнес-плану.
2. Чинники, що приваблюють потенційних кредиторів та інвесторів до фінансування та співробітництва.
3. Організація проведення презентації бізнес-плану.
4. Способи підвищення ефективності презентації.
5. Огляд наукових публікацій за темою заняття

Література [10; 12; 17]

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Планування як функція управління.
2. Система планування в ринковій економіці.
3. Класифікація бізнес-планів.
4. Економічна сутність і значення бізнес-планування на підприємстві.
5. Види ринкових стратегій та вибір стратегії підприємства.
6. Сутність і призначення тактичного планування на підприємстві.
7. Економічна сутність і призначення бізнес-планування на підприємстві.
8. Зміст і структура бізнес-плану інвестиційного проекту.
9. Класифікація економічних ризиків.
10. Методи управління ризиком.
11. Сутність бізнес-планування.
12. Структура бізнес-плану.
13. Зміст розділу бізнес-плану з виробничої діяльності.
14. Зміст розділу бізнес-плану з конкурентного середовища.
15. Зміст розділу бізнес-плану з маркетингового дослідження.
16. Вимоги до опису технології продукту бізнес-плану.

17. Зміст розділу бізнес-плану до просування продукції.
18. Зміст організаційного розділу бізнес-плану.
19. Вимоги до забезпечення кадрового потенціалу при складанні бізнес-плану.
20. Вимоги до організації менеджменту при складанні бізнес-плану.
21. Зміст юридичного забезпечення при бізнес-плануванні.
22. Сутність визначення ризиків при бізнес-плануванні.
23. Розробка заходів для подолання потенційних ризиків у процесі реалізації.
24. Вимоги щодо охорони навколишнього середовища у процесі складання бізнес-планів.
25. Зміст фінансового плану при бізнес-плануванні.
26. Вимоги до визначення собівартості продукції (послуг) у процесі бізнес-планування.
27. Вимоги до ціноутворення при складанні бізнес-плану.
28. Оцінка ризику і страхування при бізнес-плануванні.
29. Напрями пошуку фінансових джерел для впровадження бізнес-планів.
30. Вимоги щодо документального забезпечення бізнес-планів.
31. Порядок пошуку ризиків (секторів, сегментів ризику) для реалізації бізнес-проектів.
32. Вимоги щодо вибору машин, механізмів, устаткування для реалізації бізнес-планів.
33. Документальне оформлення вибору машин, механізмів, устаткування згідно з бізнес-планом.
34. Визначення статей витрат при складанні бізнес-плану.
35. Порядок визначення перемінних витрат при складанні фінансового плану.
36. Порядок визначення перемінних витрат при бізнес-плануванні.
37. Порядок визначення постачальників сировини при складанні бізнес-плану.
38. Документальне оформлення відносин з постачальниками сировини при складанні бізнес-плану.
39. Порядок визначення розміру прибутків у процесі бізнес-планування.
40. Методи визначення чистого прибутку при реалізації бізнес-проектів.
41. Визначення терміну окупності бізнес-проекту.
42. Документаційне забезпечення бізнес-плану.
43. Визначення руху грошових потоків.

44. Оцінка ефективності бізнес-плану.
45. Склад резюме бізнес-плану.
46. Порядок і технологія розробки бізнес-плану.
47. Склад учасників при розробці бізнес-плану.
48. Порядок презентації бізнес-плану потенційному інвестору.
49. Вимоги до професійної компетентності менеджера при реалізації бізнес-проекту.
50. Роль місцевих органів управління при складанні бізнес-плану.
51. Гарантії місцевих органів управління при бізнес-плануванні.
52. Фактори впливу місцевих органів управління при бізнес-плануванні.
53. Методичні підходи до оцінювання соціальної ефективності бізнес-плану.
54. Екологічний менеджмент при реалізації бізнес-планів.
55. Фактори, що впливають на вибір стратегії при розробці бізнес-планів.
56. Фактори маркетингового середовища, що впливають на вибір стратегії при бізнес-плануванні.
57. Види ефектів при реалізації бізнес-планів.
58. Використання лізингу як елементу бізнес-плану.
59. Розробка основних завдань виробництва при бізнес-плануванні
60. Роль бізнес-плану в розвитку підприємства.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ ПРИ ПІДСУМКОВОМУ КОНТРОЛІ

Контроль знань студентів з дисципліни “Основи бізнес-планування” складається з двох блоків планових заходів:

- 1) поточного контролю;
- 2) підсумкового контролю.

Порядок оцінювання знань студентів за результатами вивчення дисципліни

№ пор.	Форма оцінювання знань	Кількість балів	Результат
1	2	3	4
1	Оцінювання поточної роботи в семестрі, в т. ч.:	від 0 до 40 балів в т. ч.:	

1	2	3	4
1.1	Виконання обов'язкових завдань: 1) систематичність та активність роботи протягом семестру 2) виконання самостійного завдання	до 20 балів, з них: 1) до 10 балів 2) до 10 балів	
1.2	Проходження модульного контролю знань	до 20 балів	
2	Оцінювання письмової залікової роботи	від 0 до 60 балів	Проходження підсумкового контролю знань з дисципліни й одержання підсумкової оцінки

Бали за результатами поточного контролю в сумі та за доданками, а також за результатами оцінювання письмової екзаменаційної роботи виставляються числом, кратним "5".

Загальна підсумкова оцінка (в балах) складається з суми балів за результати поточного контролю знань та за виконання завдань, що виносяться на залік. На заліку студент повинен набрати не менше 30 балів.

Підсумковий контроль знань за дисципліною проводиться у формі письмового залікового завдання, яке складається з трьох контрольних питань.

Відповідь на кожне питання білета оцінюється окремо з диференціацією в 20, 10, 0 балів.

Відповідь на кожне з питань білета оцінюється:

в 20 балів — якщо відповідь містить повне, розгорнуте, правильне та обґрунтоване викладення матеріалу;

виявляє при цьому високі знання усієї програми навчальної дисципліни, вміння користуватися різноманітними методами наукового аналізу суспільних і правових явищ, виявляти їх характерні ознаки та особливості;

відображає чітке знання відповідних категорій, їх змісту, розуміння їх взаємозв'язку і взаємодії, правильне формулювання відповідних тлумачень;

свідчить про знання назв і змісту передбачених програмою нормативно-правових актів (для найважливіших — необхідно знати рік їх прийняття);

містить аналіз змістовного матеріалу, порівняння різних поглядів на проблему, самостійні висновки, формулювання та аргументацію власного погляду;

містить, поряд із теоретичним матеріалом, фактичні дані (статистичні, результати судової практики та ін.), їх оцінку та порівняння; логічно і граматично правильно викладені;

10 балів — якщо студент відповів на запитання, однак вона має хоча б один з таких недоліків:

є неповною, не містить необхідних відомостей про предмет запитання;

є не зовсім правильною: наявні недоліки у розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, назв і змісту нормативно-правових актів, нечіткі характеристики відповідних явищ;

не є аргументованою: не містить посилань на нормативно-правові акти (за необхідності), інші джерела, аналізу відповідних теорій, концепцій, наукових течій тощо; недостатньо використано дані юридичної практики, інший фактичний і статистичний матеріали;

свідчить про наявність прогалин у знаннях студента;

викладена з порушенням логіки подання матеріалу, містить багато граматичних, грубих стилістичних помилок і виправлень;

0 балів — якщо студент не відповів на запитання або відповідь є неправильною, не розкриває сутності питання або допущені грубі змістовні помилки, які свідчать про відсутність знань у студента чи безсистемність та поверховість, невміння сформулювати думку та викласти її, незнання основних положень навчальної дисципліни.

Результат письмового заліку складається із суми балів, одержаних за всі питання. Якщо відповіді оцінені менше ніж у 30 балів, студент отримує незадовільну оцінку за результатами іспиту (тобто 0 балів).

Загальне підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється з урахуванням результатів оцінювання поточної роботи в семестрі (в діапазоні від 0 до 40 балів) та результатів письмового іспиту (не менше 30 і не більше 60 балів) за 100-бальною шкалою з подальшим переведенням у традиційну систему за 4-бальною шкалою та шкалою ECTS для фіксації оцінки в нормативних документах.

Оцінка за бальною шкалою	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS
85–100	5 (відмінно)	A
80	4 (добре)	B
65–75		c
60	3 (задовільно)	o
50–55		E
30–45	2 (незадовільно) з можливістю повторного складання	PX
0–25	2 (незадовільно) з обов'язковим повторним вивчення дисципліни	P

Для реєстрації оцінки за шкалою ECTS в екзаменаційних відомостях вводиться спеціальна графа “Оцінка за шкалою ECTS”

Загальні критерії оцінювання тестової контрольної роботи задань:

- понад 90 % правильних відповідей – “відмінно”,
- 76–90 % правильних відповідей – “добре”,
- 60–75 % правильних відповідей – “задовільно”,
- менше 60 % правильних відповідей – “незадовільно”.

Самостійне завдання.

Складіть бізнес план підприємства за наступною типовою структурою бізнес плану.

1. *Титульна сторінка* – містить назву компанії, її юридичну і фактичну адреси, телефони, e-mail і адресу сайту (якщо є), найменування і повні реквізити власників компанії, найменування і дуже стисло (однією пропозицією) – сутність проекту, інформацію про виконавців проекту і дату його складання.
2. *Резюме проекту* – є основними положеннями, сутністю, “вичавлюваннями” з проекту, його основними висновками. Мета резюме – зацікавити інвестора і змусити його докладніше ознайо-

митися із змістом бізнес-плану. Обсяг резюме зазвичай — 2–3 сторінки тексту, який повинен бути складений простими словами без використання термінології й нескладними реченнями. Воно повинне довести інвесторові вигідність і перспективність вкладень в інвестиційний проект, що представляється.

3. *Опис компанії* — містить інформацію про компанію, яка пропонує інвестиційний проект, її повні реквізити, інформацію про засновників та їхні реквізити, цілі компанії, відомості про керівництво, історію компанії, досягнення, організаційну структуру, основні продукти і місце компанії на ринку.
4. *Опис продукту або послуги* — включає інформацію про продукт або послугу, його основні характеристики, основних споживачів, споживчі властивості товару, відмінності від існуючих аналогів, інформацію про патенти і ліцензії.
5. *Маркетинговий аналіз* — містить інформацію про товари, що є на ринку, продукцію конкурентів, порівняння характеристик і споживчих якостей товарів конкурентів і пропонованого продукту, інформацію про найменування конкурентів та їхні реквізити, ціни конкурентів та їхню стратегію просування товарів.

Найважливішим розділом у маркетинговому аналізі є визначення обсягів ринку збуту продукції, частки ринку конкурентів, визначення мотивації покупців до ухвалення рішення про покупку. Основне завдання цього розділу — дати відповідь на питання — скільки і якого товару потребує ринок, за якою ціною і чому саме його готові купувати споживачі. У цьому розділі також повинні бути приведені аналіз стану і тенденцій розвитку галузі, середня прибутковість і обсяги виробництва підприємств у галузі, ступінь розвитку конкуренції і бар'єри входження до неї.

Центральне місце у стратегії будь-якої фірми займає стратегія маркетингу. Фірма для того й існує, щоб поставляти свою продукцію на ринок. Розвиток фірми та величина отриманого прибутку залежать від того, наскільки повно й ефективно вона задовольнятиме потреби своїх клієнтів. Інші компоненти загальної стратегії фірми (фінанси, виробництво, дослідження й розробки) мають сприяти досягненню загальної мети маркетингу. Одночасно й сама стратегія маркетингу повинна враховувати наявні ресурси фірми та поєднуватися з іншими напрямками її діяльності.

6. *Стратегія просування товару* — основним є визначення ринкової ніші, тобто того, який саме і для яких категорій споживачів призначений товар, кількісний і якісний аналіз споживачів, де

вони розташовані, якими саме методами і каналами збуту пропонується реалізовувати товар або послугу. Наводиться інформація про стратегію рекламування продукту або послуги, витрати на маркетинг, ціноутворення, політику в роботі з покупцями. Цей розділ бізнес-плану часто є його найслабкішим місцем.

7. *Виробництво* — у разі якщо це виробниче підприємство, цей розділ містить інформацію про вибрану технологію виробництва, мотивації її вибору, опис основних технологічних процесів підприємства, схему його роботи, розстановку устаткування. Якщо передбачається реконструкція або будівництво, то наводиться опис технічних рішень і розрахунки витрат на реконструкцію або будівництво. У розділі наводяться розрахунки потреби у матеріалах і сировині на виробництво продукції, витрати на їх закупівлю, аналіз постачальників, витрати на обслуговування і плановий ремонт устаткування. У разі якщо специфіка виробництва того вимагає, наводиться інформація про необхідність придбання ліцензій та інших дозволів, вимоги з техніки безпеки праці.

Невід'ємною складовою бізнесу, орієнтованого на виробничу діяльність, є оцінка того, як фірма вироблятиме свою продукцію.

Основне завдання виробничого плану — довести, що фірма:

- реально спроможна організувати виробництво;
- здатна виготовляти необхідну кількість товарів відповідної якості;
- має можливості придбати необхідні для цього ресурси.

Виробничий план має дати відповіді на такі питання.

- Які виробничі операції застосовуватимуться фірмою у процесі виготовлення продукції (надання послуг)?
- Які конкретно матеріально-технічні ресурси потрібні для виготовлення продукції (надання послуг)?
- Які зовнішні фактори впливатимуть (або можуть вплинути) на виробничий процес?

Виробничий план доцільно розпочинати з короткої характеристики виробничого процесу, тобто з опису основних виробничих операцій в їх послідовності.

У виробничому плані необхідно також зазначити і зовнішні фактори, що впливатимуть на виробничий процес або обмежуватимуть виробничі можливості фірми.

Отже, у виробничому плані, як правило, виділяють такі блоки (підрозділи):

основні виробничі операції;
машини та устаткування;
сировина, матеріали та комплектуючі вироби;
виробничі та невиробничі приміщення;
вплив зовнішніх факторів.

Обсяг і ґрунтовність виробничого плану залежать від характеру бізнесу фірми та сфери, до якої він належить. Зрозуміло, що цей розділ бізнес-плану буде найдокладнішим для виробничого підприємства. Більше того, у деяких випадках саме виробничий процес (особливості його технологій, унікальність обладнання тощо) може бути одним із найпривабливіших факторів для зовнішніх інвесторів. Навпаки, фірми, які займаються, наприклад, оптовою або роздрібною торгівлею, можуть взагалі обійтися без цього розділу.

Якщо ж це торгове або обслуговуюче підприємство, розділ включає значно більший обсяг інформації про постачальників, їхню оцінку і вибір, потреби у конкретних товарах та їх групах, методи закупівлі, потреби у складських і торгових приміщеннях, їх географічне місцезнаходження і наявність попиту на пропоновані товари в кожній торговій крапці і по кожному товару. По постачальниках також наводиться інформація про їх місцезнаходження, дається їх коротка характеристика і наводяться реквізити.

У разі якщо це будівельне або сервісне підприємство, наводиться інформація про підрядчиків, а також їхня характеристика і реквізити.

8. *План персоналу* — в цьому розділі подаються інформація про потребу у персоналі, його кількості і кваліфікації, аналіз ринку праці по кожній позиції працівників, розрахунки витрат на оплату праці персоналу, його соціальне забезпечення, методи стимулювання і навчання.
9. *Організаційна структура і управління* — містить схему організаційної структури управління підприємством, інформацію про кількісний і якісний склад підрозділів підприємства, вимоги до його кваліфікації, розрахунок витрат на оплату праці, соціальне забезпечення і стимулювання праці персоналу, що управляє.

У разі реорганізації або новостворюваного підприємства подається інформація про форму власності підприємства, його основних або передбачуваних акціонерів, їхні реквізити, частки в капіталі підприємства, процес ухвалення рішень і принципи управління.

10. *Фінансовий план* — найцікавіша частина бізнес-плану з практичного погляду, він показує, яких фінансових ресурсів буде потрібно для реалізації інвестиційного проекту і в які періоди часу, а також віддачу від проекту при заданих початкових даних і правильності висновків маркетингового дослідження.

Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану. Головна мета фінансового плану — узагальнити основні положення всіх попередніх розділів, зводячи їх в одне ціле у вартісній формі та обґрунтувати доцільність реалізації підприємницького проекту з економічного погляду.

Розрахунки, які містить фінансовий план, мають дати чіткі та ясні відповіді на такі запитання самого підприємця, потенційних інвесторів і кредиторів.

Звідки фірма отримуватиме кошти і на що конкретно останні будуть витрачені?

Як співвідносяться поточні потреби фірми у грошах з рухом готівки?

Яким буде фінансовий стан фірми на кінець прогнозованого періоду?

Чи зможе підприємець виконати взяті на себе зобов'язання?

Чи здатний підприємець належно розпорядитися отриманими коштами, аби своєчасно повернути борги та забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?

У процесі розробки цього розділу бізнес-плану слід враховувати такі його особливості:

- 1) у багато в чому фінансовий план є найменш гнучкою за формою частиною бізнес-плану. На відміну від інших розділів він має містити відповідний перелік фінансових документів (у тому числі таблиць і графіків). Кожен із цих документів повинен мати стандартну форму. Жорсткі вимоги до опрацювання цих документів викликані необхідністю забезпечити єдину методику розрахунків фінансових показників. Це означає, що потенційний інвестор або кредитор може самостійно за стандартною методикою провести аналіз фінансової інформації, яку містить бізнес-план, оцінити фінансовий стан фірми та прийняти рішення щодо вкладання своїх коштів у цей проект.
- 2) інвестори та кредитори здебільшого вимагають, щоб фінансовий план складався з перспективою на три роки (до того ж із щомісячними показниками за перший рік та щоквартальними — за другий і третій);

- 3) фінансовий план не може мати розбіжностей з іншими розділами бізнес-плану. Якщо, наприклад, у маркетинг-плані йдеться про наміри розгорнути ширококомасштабну рекламну кампанію, то це обов'язково треба відобразити у плані доходів і видатків. Якщо на бізнес фірми впливає фактор сезонності продажу, то його слід урахувувати, проектуючи рух готівки, та ін.;
- 4) у зв'язку з тим, що будь-який фінансовий аналіз майбутнього неминуче характеризується певним ступенем невизначеності, у фінансовому плані доцільно опрацювати кілька сценаріїв розвитку подій. Рекомендується розробляти як мінімум два варіанти фінансових показників. Один із них має ґрунтуватися на консервативних припущеннях, а другий — враховувати повний потенціал бізнесу;
- 5) у фінансовому плані треба (по можливості) підкреслювати достовірність інформації, яку він містить. Якість первинної інформації безпосередньо позначається на точності фінансових розрахунків. Інвестори часто проводять власні дослідження з метою оцінювання достовірності розрахунків у бізнес-плані. Тому в разі відхилення відповідних фінансових показників бізнес-плану від середніх по галузі, до якої належить цей бізнес, обов'язково треба дати вичерпне пояснення цього.

Мета та особливості розробки фінансового плану визначають його зміст, послідовність і рівень деталізації опрацювання. Фінансовий план містить такі основні підрозділи:

- 1) план доходів і видатків (план прибутків і збитків);
- 2) план грошових надходжень і виплат (план руху готівки);
- 3) плановий баланс.

Поряд з основними показниками цих підрозділів у фінансовому плані мають бути наведені припущення, на підставі яких ці показники розраховано. Чітко й стисло викласти всі ці припущення й передбачення необхідно в текстовій частині фінансового плану. Без цього всі наведені у фінансовому плані розрахунки не матимуть належного практичного значення. Лише після ретельного аналізу таких припущень можна оцінити, наскільки вони заслуговують на довіру. Оскільки розрахунки всіх зазначених фінансових документів ґрунтуються на таких передбаченнях, вони є важливою складовою фінансового плану.

Для вже існуючої фірми у фінансовому плані обов'язково слід навести динаміку основних фінансових показників за попередні роки

(як мінімум, за три). Копії відповідних фінансових документів подаються у додатках.

Відповідно обґрунтований фінансовий план може бути використаний не тільки для залучення інвесторів і кредиторів, а й для оцінювання результатів діяльності фірми після фактичного започаткування бізнесу.

У фінансовому плані наводяться або розраховуються всі грошові потоки підприємства — витрати, виручка від реалізації, податки і прибуток.

10. *Аналіз ризиків проекту* — в цьому розділі дається опис можливих ризиків проекту та їх характеристика, а також стратегія з їх мінімізації.

У бізнес-плані необхідно виділити й розглянути лише найбільш імовірні для цього бізнесу ризики.

Найчастіше у бізнес-плані розглядаються ризики, що можуть виникнути як наслідки:

- 1) несприятливі тенденції у зовнішньому середовищі галузі, до якої належить цей бізнес;
 - 2) реакція конкурентів (наприклад, можливе зниження цін на аналогічні види продукції чи послуг);
 - 3) сезонна циклічність обсягів продажу;
 - 4) недостатня компетентність персоналу, який займається маркетингом, виробництвом чи управлінням;
 - 5) нові технічні й технологічні досягнення, які можуть призвести до надто швидкого техніко-економічного старіння продукту цього бізнесу;
 - 6) перевищення виробничих витрат над запланованими;
 - 7) труднощі з одержання сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, а також кредитів;
 - 8) циклічність потоку готівки тощо.
11. *Додатки до бізнес-плану* — це документи, на базі яких було складено бізнес-план: дані маркетингових досліджень, специфікації і докладні описи продуктів, розгорнені характеристики конкурентів та їхніх продуктів, копії рекламних матеріалів, прайс-листів, каталогів, листи від покупців і замовників, контракти, резюме керівників проекту і підрозділів підприємства, висновки експертів, інші документи.

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

- 1) бізнес-план має бути стислим, простим, але адекватно розкривати сутність підприємницького проекту. Для більшості невеликих проектів (для реалізації яких потрібно 80–100 тис. грн), як свідчить практика, обсяги бізнес-планів обмежуються 20–25 сторінками. В інших випадках має бути підготовлений докладніший бізнес-план. При цьому в бізнес-плані рекомендується уникати жаргонних виразів, суто технічного опису продукції, операцій, процесів. Слід використовувати загальновідомі терміни; інформацію треба викладати в діловому стилі, але якомога доступніше;
- 2) бізнес-план має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка цікавить або може цікавити читача. За необхідності додаткова, пояснювальна, первинна інформація може бути винесена в додатки (обсяг додатків не обмежується);
- 3) бізнес-план має ґрунтуватися на реалістичних припущеннях. Прогнози та передбачення (як найбільш “вразлива” частина бізнес-планування) мають бути обґрунтовані й підкріплені посиленнями на тенденції та пропорції розвитку галузі, на проведені дослідження ринку, на досвід діяльності конкурентів тощо. Довіра до бізнес-плану може бути серйозно підірвана, якщо заплановані в ньому відхилення від середньогалузевих показників не мають достатніх підстав;
- 4) бізнес-плану протипоказаний зайвий оптимізм. Будь-яке припущення в бізнесі дає “на виході” кілька результатів — від найгіршого до найліпшого. У процесі бізнес-планування треба орієнтуватися на найгірший результат, створюючи в такий спосіб певний запас “міцності” бізнесу;
- 5) бізнес-план має бути легким для сприйняття, чітким і логічним, таким, щоб у ньому можна було швидко знайти потрібну інформацію. Отже, у структурі бізнес-плану треба виділяти розділи та параграфи;
- 6) бізнес-план має забезпечувати охорону конфіденційної інформації про фірму та її діяльність. Для цього можна жорстко контролювати сферу його розповсюдження або скласти окремий додаток, який міститиме всю конфіденційну інформацію і буде доступний тільки тим, кому треба таку інформацію знати.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

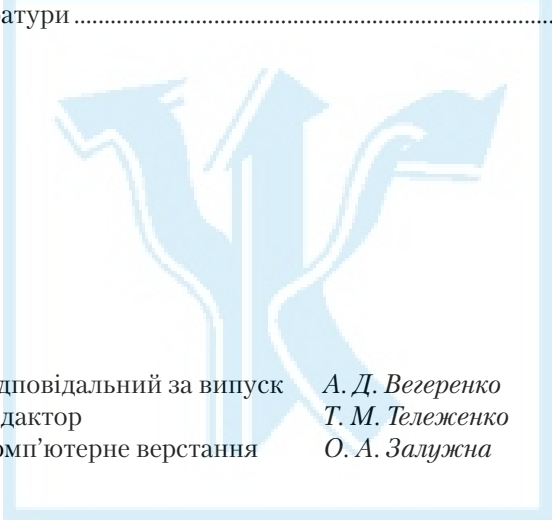
1. Агафонова Л. Г., Рога О. В. Підготовка бізнес-плану: Практикум. — 2-ге вид. — К.: Т-во “Знання”; КОО, 2000. — 158 с.
2. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план. — К.: Знання, 2001. — 258 с.
3. Валдайцев В. С. Оценка бизнеса и инновации: Учеб. пособие. — М.: Фининь, 1997.
4. Духов В. Е. Экономическая разведка и безопасность бизнеса. — К.: ИМСО МО Украины, НВФ “Студцентр”, 1997. — 176 с.
5. Мірошніченко А. В. Діловий успіх і маркетинг. — К.: АЛД., 1997. — 64 с.
6. Організація і планування виробництва: теорія і практика: Навч. посіб. / М. І. Хопчан, П. С. Харів, І. М. Бойчик та ін. — Тернопіль: Марком; Нова Генерація, 1996.
7. Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1999. — 208 с.
8. Примак Т. А. Планирование деятельности предприятия. — К.: МАУП, 1999.
9. Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные деловые вопросы с анализом деловых ситуаций. — К.: Максимум, 2001. — 598 с.

Додаткова

10. Егорова Е. Е. Системний підхід к оцелке риска // Управление риском. — М., 2002.
11. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В.М.Попова. — М.: НОМ и Д, 2002. — 360 с.
12. Скворцов М. Н. Бизнес-план предприятия. — К.: Выща шк., 1995. — 189 с.
13. Тяп Р. В. Планирование деятельности предприятия. — К.: МАУП, 1999.
14. Шудра В. Ф., Беличко А. Н. Как подготовить успешный бизнес-план. — 2-е изд. — К.: Капрал, 1997. — 106 с.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Тематичний план дисципліни	
“Основи бізнес-планування”	4
Зміст дисципліни “Основи бізнес-планування”	5
Питання для самоконтролю	16
Критерії оцінювання знань студентів при підсумковому контролі	18
Список літератури	29



Відповідальний за випуск	<i>А. Д. Вегеренко</i>
Редактор	<i>Т. М. Тележенко</i>
Комп'ютерне верстання	<i>О. А. Залужна</i>

МАУП

Зам. № ВКЦ-3266

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП