

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
Національний університет кораблебудування  
імені адмірала Макарова

**І. В. СІРЕНКО, О. О. ПОТКІН**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ  
З ДИСЦИПЛІНИ "ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ"**  
для студентів спеціальності 6.030601 "Менеджмент організацій"

*Рекомендовано Методичною радою НУК*

Електронне видання комбінованого  
використання на DVD-ROM



МИКОЛАЇВ • НУК • 2011

УДК 65.01(075.8)

*Рецензент* д-р екон. наук, проф. В.Н. Парсяк

Електронний аналог друкованого видання:

**Сіренко І.В., Поткін О.О.** Методичні вказівки до виконання  
курсової роботи з дисципліни "Основи менеджменту". – Миколаїв :  
Видавництво НУК, 2011. – 63 с.

*Кафедра менеджменту*

Методичні вказівки містять основні вимоги до оформлення курсової роботи та рекомендації щодо написання її теоретичної частини та бізнес-проектування за допомогою програмного комплексу Project Expert 6.1.

Призначені для студентів спеціальності "Менеджмент організацій" денної та заочної форм навчання.

УДК 65.01(075.8)

Навчальне видання

**СІРЕНКО Ігор Вікторович  
ПОТКІН Олександр Олександрович**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ  
З ДИСЦИПЛІНИ "ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ"**  
для студентів спеціальності 6.030601 "Менеджмент організацій"

Коректор *М.О. Паненко*  
Комп'ютерне верстання *В.Г. Мазанко*

© Сіренко І.В., Поткін О.О., 2011  
© Видавництво НУК, 2011

---

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 3,6. Обсяг даних 3379 кб.

Тираж 16 прим. Вид. № 16. Зам. № 12.

Видавець і виготівник Національний університет кораблебудування,  
54025, м. Миколаїв, просп. Героїв Сталінграда, 9  
E-mail : publishing@nuos.edu.ua

Свідцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного  
реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 2506 від 25.05.2006 р.

## **ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

Глибокі знання наукового менеджменту вкрай необхідні керівникам усіх рівнів управління сучасними організаціями. Курсова робота з дисципліни "Основи менеджменту" являє собою один з елементів навчального процесу на спеціальності "Менеджмент організацій", який дозволяє підготувати висококваліфікованих менеджерів, надати їм не тільки глибоких знань за обраною темою, а й привити науковість мислення, надати уміння аналізувати реальні виробничі ситуації.

Цілі та завдання роботи – це:

- формування системи знань про менеджмент організацій;
- надання ефективних навичок щодо прийняття управлінських рішень на основі наукового підходу;
- засвоєння сучасних методик та інструментів бізнес-планування;
- опанування сучасними методами проектування та вдосконалення організаційних процесів;
- підготовка до написання курсових робіт з функціональних менеджментів та кваліфікаційної випускної роботи.

При виконанні курсової роботи студенти повинні дотримуватися загальної структури науково-дослідницької роботи й обов'язково застосовувати загальні та специфічні методи дослідження тих чи інших об'єктів і процесів.

Тематика курсових робіт охоплює питання як загального, так і функціональних менеджментів, потребує знань з економіки підприємства,

маркетингу, психології та інших дисциплін. Це допоможе студентам систематизувати набуті знання і застосувати їх при аналізі та проектуванні сучасної ефективної організації. Також керівником курсової роботи можуть бути запропоновані комплексні теми, виконання яких потребує командної роботи 3...5 студентів. В окремих випадках за узгодженням з викладачем тема курсової роботи може бути змінена.

Оптимальним обсягом теоретичної частини роботи є 30...40 сторінок тексту, бізнес-плану – 15...20 сторінок. На високу оцінку заслуговуватимуть ті курсові роботи, які мають інноваційний характер, науково обґрунтовані та практично направлені.

## РОЗДІЛ 1

### ЗМІСТ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота складається з наступних структурних частин: вступу, аналізу літературних джерел, аналітичного та проектного розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків.

#### *1.1. Вступ*

Вступ є першою структурною частиною курсової роботи. Він розкриває сутність і стан проблеми (задачі), яка розглядається в роботі, її значущість, підстави і вихідні дані для розробки теми, обґрунтування необхідності проведення дослідження. За вимогами Міністерства освіти і науки України рекомендується наступна структура вступу: обґрунтування актуальності теми, визначення мети і задач, об'єкта та предмета, методів дослідження. Далі подано їх коротку характеристику.

**Актуальність теми** обґрунтовується шляхом критичного аналізу та порівняння поставленої проблеми з відомими її розв'язаннями з урахуванням доцільності розробки обраної теми для відповідної галузі науки чи виробництва. Висвітлення актуальності не повинно бути багатослівним, достатньо на третині сторінки висловити сутність проблеми, що розглядається.

**Мета і завдання дослідження**, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети, формуються відповідно до обраної теми та обраних шляхів її дослідження. Не слід використовувати при формулюванні мети такі слова, як "дослідження" або "вивчення", тому що вони вказують на засіб досягнення мети, а не на саму мету.

**Об'єкт дослідження** – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію і обрано для вивчення. **Предмет дослідження** міститься в межах об'єкта (наприклад, це певні процеси, які відбуваються в конкретних організаціях, галузях або регіонах).

**Методи дослідження**, використані для досягнення поставленої в роботі мети, перераховуються коротко та змістовно, визначаючи, що саме досліджувалося тим чи тим методом. Найчастіше використовуються загальнонаукові методи пізнання (наприклад, аналіз математичний, статистичний, структурно-логічний, порівняльний, вербально-описовий, розрахунково-конструктивний), а також специфічні управлінські підходи, такі, як процесний (процедурний) підхід (акцент на визначенні ефективності виконання функцій управління), системний (системно-кібернетичний) підхід (розгляд організації як відкритої системи складових –

ресурсів, підрозділів тощо), ситуаційний підхід (розгляд ситуацій та пошук оптимального варіанта дій для кожної з них).

Загальний обсяг вступу має складати 1,5...3 сторінки.

## **1.2. Огляд літературних джерел**

Основна частина роботи починається з аналізу літературних джерел та запропонованих у них науково-практичних підходів до розв'язання поставлених питань.

В огляді літератури автор окреслює основні етапи досягнення наукової думки за своєю проблемою. Стисло висвітлюючи теоретичні здобутки, відомі автору, треба назвати ті питання, що знайшли та не знайшли свого вирішення. Загальний обсяг огляду літератури не повинен перевищувати 15 сторінок. Посилання на літературні джерела в цьому розділі обов'язкові.

Рекомендується розглядати питання у наступному порядку.

### **Основні поняття та методи за обраною темою**

У цьому підрозділі наводяться означення основних понять, які стосуються обраної теми. Там, де є різні інтерпретації, бажано навести їх із вказівкою тих варіантів, до яких схиляється автор.

### **Класифікація основних об'єктів за обраною темою**

У цьому підрозділі автор має навести відомі йому варіанти критеріїв класифікації основних об'єктів дослідження. Водночас корисним буде висловити свою думку щодо існуючих варіантів класифікації. Вищою мірою самостійності теоретичного аналізу є здатність привести свій варіант класифікації – зведення відомих та виявлення нових критеріїв, які складають цілісну систему, яка б дозволила б по-новому дослідити основні об'єкти за обраною темою.

### **Існуючі аналітичні та проектні моделі за обраною темою**

На закінчення теоретичного розділу приводять існуючі в літературі аналітичні та проектно-конструкторські моделі та методи управління за обраною темою.

При цьому слід описати використовувані моделі та методи (вербального опису, математичні прийоми, таблично-графічні способи) аналізу й проектування, які будуть використовуватися в подальших розділах із зазначенням їх сфер застосування, можливостей використання та обмежень.

Доцільно навести конкретні методи аналізу організації та провести їх порівняльну оцінку. Студент має чітко визначити свою позицію по відношенню до об'єкта дослідження.

### ***1.3. Аналіз стану та особливостей проблеми, що розглядається***

Поряд з теоретичними дослідженнями значне місце в курсовій роботі повинна займати аналітична частина – аналіз та шляхи вдосконалення менеджменту чи його складових частин в Україні, галузі, на підприємстві. Загальний обсяг аналітичної частини – до 20 сторінок.

Цей розділ містить у собі обґрунтування думки автора про можливість застосування розглянутих теоретичних здобутків щодо вирішення подібних проблем у вітчизняній практиці. Основою для висновків автора є особливості сучасної ситуації в Україні та галузі, до якої належить досліджувана організація.

Також слід обґрунтувати вибір кращого з теоретичних методів рішення в умовах вітчизняного об'єкта управління, можна навести приклади практичного застосування цього методу в конкретних умовах на вітчизняному об'єкті.

У цьому розділі розробляють загальну методiku проведення дослідження проблемної ситуації в організації. Якщо тема курсової роботи охоплює такі аспекти менеджменту, яким складно надати конкретне практичне застосування, то потрібно дати оцінку стану цих аспектів, використовуючи методи соціологічного дослідження.

### ***1.4. Бізнес-план створення нової або розвитку існуючої організації***

Оволодіння технікою бізнес-планування є актуальним завданням для підприємців і менеджерів незалежно від розміру та сфери бізнесу. Особливо слід приділити увагу оволодінню сучасним інструментарієм – комп'ютерними системами, які є дієвим засобом зниження трудомісткості й підвищення якості розробки бізнес-плану.

У цьому розділі студент має здійснити бізнес-планування та провести аналіз отриманого бізнес-плану з використанням програмного комплексу *Project Expert* за запропонованою викладачем бізнес-ідеєю.

### ***1.5. Висновок***

Зміст загального висновку по курсовій роботі має показати, що студент уміє виділяти головні аспекти досліджуваної проблеми та робити за результатами проведеного аналізу правильні висновки, на основі яких можна будувати подальші плани удосконалення управління організацією.

Тому висновки мають містити резюме по висновках з усіх трьох розділів з акцентом на результатах останнього розділу. Практично це означає, що студент має дати коротку (не більше 3 сторінок) анотацію роботи, в якій коротко і ясно викласти теоретичні підстави роботи, перерахувати основні аналітичні висновки за результатами дослідження, назвати розроблені заходи з підкресленням конкретних результатів (сформований план, розрахована схема, сформульовані програма й т. д.) з одночасною вказівкою на можливість одержання економічного ефекту.

### ***1.6. Список використаних джерел***

Більш докладно про оформлення списку використаної літератури див. нижче.

### ***1.7. Додатки***

За необхідності до додатків доцільно включати допоміжний матеріал, необхідний для повноти сприйняття роботи:

- проміжні формули і розрахунки;
- нормативні та організаційні документи;
- таблиці допоміжних цифрових даних;
- інструкції, методики, опис алгоритмів і програм вирішення задач на ЕОМ, які розроблені в процесі виконання роботи;
- ілюстрації допоміжного характеру.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИКА ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Виконання курсової роботи з дисципліни "Основи менеджменту" доцільно проводити в наступній послідовності:

- визначення теми, мети та задач роботи;
- створення плану дослідження;
- збирання теоретичного матеріалу;
- здійснення бізнес-планування та аналіз бізнес-плану;
- написання та оформлення роботи;
- захист роботи.

Для успішного виконання курсової роботи потрібно застосовувати такі **методи дослідження**: спостереження, порівняння, узагальнення, аналіз, синтез, індукція, історичний, системні (дослідження операцій, теорія масового обслуговування, теорія управління та ін.). Якщо курсова робота має більш теоретичний характер, тоді можна широко застосовувати логічні методи – подібності, відмінності тощо.

#### *2.1. Визначення теми, мети та задач роботи*

Кожну дослідницьку роботу, в тому числі і курсову роботу, можна віднести до певного напрямку. Структурними одиницями наукового напрямку є комплексні проблеми, проблеми, теми і наукові питання.

Комплексна проблема – сукупність проблем, поєднаних однією метою (у менеджменті такою проблемою можна назвати відсутність сучасної вітчизняної системи управління, яка змогла б забезпечити розвиток усього господарства в ринкових умовах).

Проблема – це сукупність складних теоретичних і практичних завдань, рішення яких назріло в суспільстві, відображення протиріччя між суспільною потребою і відомими шляхами її реалізації. Проблема може бути глобальною, національною, регіональною, галузевою, окремого підприємства, виробництва, дільниць, бригад тощо.

Тема дослідження з менеджменту повинна бути складовою частиною певної проблеми. У результаті досліджень за темою отримують відповіді на певне коло питань, які охоплюють частину проблеми.

Вибір напрямку, проблеми, теми наукового дослідження і постановка наукових питань з курсу "Основи менеджменту" є досить відповідальним завданням. Актуальні напрямки і комплексні проблеми досліджень формуються в економічній політиці держави. Конкретизація напрямку



дослідження як результат вивчення процесів та явищ, суспільних потреб у тому чи іншому напрямку знаходить своє відображення у темі дослідження (курсової роботи). Перелік таких тем наводиться в дод. А.

## **2.2. Створення плану дослідження**

План курсової роботи є основою проведення дослідження і вказує напрямки досягнення мети, вирішення всіх поставлених завдань, тож він створюється після визначення теми, цілей та задач дослідження. Він має відображати всі етапи наукового дослідження, бути логічно осмисленим і відповідати певним вимогам, зокрема, відповідати наведеній вище структурі курсової роботи.

Структура плану – складна, він вміщує конкретну деталізацію досліджуваних аспектів, проте слід уникати його зайвого ускладнення, що може негативно вплинути на можливість його сприйняття, ускладнить роботу над дослідженням.

У дод. Б наведені плани курсових робіт за заданою тематикою.

## **2.3. Збирання теоретичного матеріалу**

Цей етап є основою для написання курсової роботи. Його мета – визначення зв'язків між темою дослідження і економічним середовищем, виявлення загальних закономірностей. На цьому етапі проводиться аналіз існуючих підходів, точок зору на тему. Це в основному робота з існуючими літературними джерелами, їх критичний аналіз і узагальнення.

Рекомендована структура теоретичного розділу роботи, що є завершенням теоретичного дослідження, наведено вище.

Закінчується теоретичне дослідження висуненням гіпотези – припущення про причини, які викликали досліджувану проблему, та напрямків її розвитку.

Структурною одиницею, яка характеризує інформаційні ресурси з кількісного боку, є науковий документ. Залежно від засобу подання інформації в менеджменті розрізняють документи: текстові та графічні; первинні (містять безпосередньо результати досліджень і розробок) і вторинні (містять результати аналітико-синтетичної і логічної обробки первинних документів).

Серед первинних документів найважливішими є книги, брошури, важливе місце займають офіційні документи, що вміщують матеріали законодавчого, нормативного чи директивного характеру. Найбільш оперативним джерелом інформації є періодичні видання. Останнім часом у на-

вчальній та науковій роботі широко використовуються електронні засоби зберігання та передачі інформації, зокрема, мережа Інтернет. Серед вторинних документів і видань слід відмітити довідкові (довідники, словники); оглядові (вміщують концентровану інформацію, отриману в результаті відбору, систематизації та логічного обґрунтування повідомлень з великої кількості першоджерел з певної теми за певний проміжок часу); реферативні (реферативні журнали та збірники).

Для виконання курсової роботи на високому рівні потрібно користуватися усіма існуючими видами документів. Зібрана при цьому інформація також використовується при написанні аналітичного розділу за вимогами, які наведені вище. Приблизний список літератури для збору інформації для виконання курсової роботи з "Основ менеджменту" наведений у дод. В.

## **2.4. Бізнес-планування та аналіз бізнес-плану**

### **Бізнес-план, його сутність і структура**

Залежно від спрямованості й характеру розв'язуваних управлінських завдань розрізняють три види планування: стратегічне, середньострокове й поточне. Бізнес-планування є одною з форм середньострокового планування (горизонт – 3...5 років).

Результатом процесу бізнес-планування є бізнес-план – документ, що описує всі основні аспекти майбутнього підприємства, аналізує всі проблеми, з якими воно може зіштовхнутися, а також визначає способи рішення цих проблем. Тому правильно складений бізнес-план в остаточному підсумку відповідає на запитання: чи варто взагалі вкладати гроші у справу? Чи принесе вона доходи, які компенсують витрати сил і коштів?

Призначення бізнес плану в тому, що він допомагає підприємцям вирішувати наступні завдання:

- вивчити ємність і перспективність розвитку майбутнього ринку збуту;
- оцінити витрати для виробництва продукції, порівняти їх із цінами, за якими можна буде її продавати, щоб визначити потенційну прибутковість справи;
- визначити систему показників, за якими можна буде регулярно контролювати стан справ.

Класифікація бізнес-планів:

- за цільовою аудиторією: для внутрішнього та зовнішнього користування;

- за характером об'єкта: нового підприємства, існуючого підприємства;
- за масштабом розв'язуваної проблеми: локальний (не приводить до принципових змін у діяльності підприємства) та концептуальний бізнес-план (приводить до таких);
- за цільовим призначенням: інвестиційного проекту (реалізація конкретної ідеї), корпоративний (регулювання діяльності всього підприємства);
- за документальним оформленням (рівнем деталізації): інвестиційна пропозиція, сублімований або розгорнутий бізнес-план;
- за ситуаційними особливостями: реорганізації підприємства, фінансового оздоровлення підприємства, інноваційного проекту, диверсифікованості діяльності тощо.

#### Функції бізнес-плану:

- використання для розробки стратегії бізнесу;
- планування майбутньої діяльності підприємства;
- залучення коштів;
- залучення потенційних партнерів;
- підвищення інформованості співробітників підприємства, мотивація й координація їхньої діяльності.

#### Принципи бізнес-планування:

- гнучкість;
- безперервність;
- комунікативність;
- інтерактивність;
- багатоваріантність;
- залучення всіх учасників;
- адекватне відбиття дійсності.

#### Інформація, необхідна для складання бізнес-плану:

- маркетингова (споживачі, аналогічні продукти, ціни, конкуренти, особливості просування на ринок тощо);
- виробнича (технологія, машини й устаткування, сировина й матеріали, робоча сила, виробничі площі тощо);
- фінансова (рентабельність, потреба в кредитуванні, особливості руху готівки, оподаткування, страхування тощо);
- загальноекономічна й галузева (економічна ситуація, соціальні й політичні умови, законодавство, тенденції розвитку галузі тощо);

- припущення й допущення (обсяги продажів, частки ринку, можливі ціни, темпи росту бізнесу тощо).

Варто зазначити, що бізнес-план звичайно пишеться на 3 роки наперед. При цьому для першого року основні показники слід визначати помісячно, а на другий рік – поквартально, для більш віддаленого часу варто обмежитися річними показниками.

### **Структура бізнес-плану**

Нижче нами запропонована загальна структура бізнес-плану, яка може бути використана при складенні навчального бізнес-плану. Вона містить всі головні моменти, які зустрічаються у відомих у світі методах складення бізнес-планів.

#### **- Резюме:**

- мета плану;
- потреба у фінансах, їхнє призначення;
- короткий опис бізнесу і його цільового клієнта;
- відмінності від бізнесу конкурентів;
- що саме повинне викликати довіру до проекту;
- витяги з основних фінансових пропозицій.

#### **- Цілі й завдання:**

- аналіз ідеї;
- основні напрямки й цілі діяльності;
- характеристика галузі промисловості;

#### **- Продукт (послуга):**

- опис продукції/послуги і їхнього застосування;
- відмітні якості або унікальність;
- технологія й кваліфікація, необхідні у бізнесі;
- ліцензії/патентні права;
- майбутній потенціал;

#### **- Аналіз ринку:**

- покупці;
- конкуренти (їх сильні й слабкі сторони);
- сегменти ринку;
- розмір ринку;
- оцінна частка на ринку;
- вплив конкуренції.

#### **- План маркетингу:**

- маркетингове розміщення (забезпечення конкурентоспроможності товару) – основні характеристики товарів порівняно з конкуруючими;

- ціноутворення;
- схема поширення товарів;
- методи стимулювання продажів.
- План виробництва:
  - розташування приміщень;
  - устаткування;
  - джерела поставки основних матеріалів й устаткування;
  - використання субпідрядників.
- Управлінський персонал:
  - основний керівний склад;
  - винагорода керівного складу;
  - короткі висновки по плануванню кількості й складу персоналу.
- Джерела й обсяг необхідних засобів:
  - обсяг необхідних засобів;
  - джерела, формі й строки одержання;
  - строки повернення коштів.
- Основні пункти фінансового плану й оцінка ризику:
  - обсяг продажів, прибуток, собівартість тощо;
  - ризик і спосіб його уникнути.
- Детальний фінансовий план (бюджет):
  - прогноз обсягу продажів;
  - оцінки прибутку й збитків;
  - аналіз руху готівки (щомісяця на перший рік, а потім поквартально);
  - річна балансова відомість.

### **Загальна схема розробки бізнес-плану**

Бізнес-план повинен починатися з висновків. Висновки повинні бути короткими – 1...2 сторінки. Резюме – це самостійний рекламний документ бізнес-проекту, тому що в ньому містяться основні положення бізнес-плану. Це єдина частина, яку будуть читати більшість потенційних інвесторів, отже, тут слід зосередити інформацію про розмір кредиту, мету його залучення, передбачувані строки погашення, інші інвестори та керівники проекту, власні кошти, інвестовані в проект, прибуток інвестора та ризик його неотримання.

Цілі й завдання мають містити аналіз ідеї проекту, а подальший план – розкривати заявлені цілі й завдання.

Аналіз перспективності ідеї здійснюється за допомогою *SWOT*-аналізу (*Strength* – сила, *Weakness* – слабкість, *Opportunities* – можливості,

*Troubles* – погрози). Цей аналіз також називають ситуаційним аналізом. Сильні й слабкі сторони ідеї – це характеристики ідеї, які можуть бути проконтрольовані підприємством, на які він може впливати. Можливості й погрози – це характеристики, які перебувають поза контролем підприємства й можуть вплинути на результат у майбутньому.

При аналізі сил та слабостей необхідно розглянути наступні фактори:

- організаційні (організаційно-правова форма, наявність приміщень власних або орендованих);
- маркетингові (місце розташування, маркетинговий комплекс, ринок, його сегмент; конкуренти: чим продукт (послуга) буде відрізнятися від конкурентної);
- технічні (виробничі фонди: стан і ресурси);
- фінансові (наявність власних засобів);
- кадрові (навички й професійні недоліки, наскільки ідея відповідає ідеям, знанням і вмінням підприємця).

При аналізі погроз та можливостей необхідно врахувати наступні фактори:

- економічне середовище (державна підтримка малих форм, податкове законодавство);
- політичне середовище;
- соціально-культурне середовище;
- технологічне середовище;
- демографічне середовище.

Необхідно проаналізувати фактори, що викликали появу ідеї і її привабливості, як вони будуть розвиватися надалі.

Закінчивши оцінку ідеї проекту, приступають до формулювання його цілей і завдань. Цей процес складається з двох етапів. Спочатку необхідно встановити, який саме бізнес планується, а потім кількісно визначити головні перспективні та досяжні цілі. Формулювання основних напрямків діяльності повинно бути, з одного боку, достатньо вузьким, щоб давати конкретний напрямок діяльності й фокусувати увагу на головному, а з іншого боку – охоплювати достатню область, щоб залишити простір для розвитку. У результаті цей розділ має містити опис того, що докорінно відрізняє проект від конкурентів, його майбутнє бачення. Цілі повинні бути виражені кількісно й відбивати не тільки те, що хотілося б досягти в бізнесі, але також і те, що можна досягти в даній економічній ситуації. Цілі повинні бути конкретними, досяжними та реальними.

Сформулювавши цілі й завдання, необхідно визначити шляхи досягнення цих цілей. Такий рівень деталізації називають планом дій.

У розділі "Продукт (послуга)" необхідно дати чітке визначення й опис тих видів продукції або послуг, які будуть запропоновані на ринок. Тут варто вказати окремі аспекти технології. Важливо, щоб ця частина була зрозумілою для неспеціаліста. Необхідно зробити акцент на перевагах, які має продукція, на її унікальності, в різній формі – нова технологія, якість товару, низька собівартість або особлива перевага, що задовольняє потреби потенційних покупців. Необхідно підкреслити можливість удосконалювання даної продукції (послуг). Необхідно описати причини, які могли б перешкодити конкурентам – наявні патенти або авторські права на винаходи, ексклюзивні права на поширення або торговельні марки.

Ринок є вирішальним фактором для всіх. Необхідно переконати інвестора в існуванні ринку для продукції.

Вивчення ринку – одна з головних проблем бізнес-плану. Необхідно зібрати й обробити великий обсяг інформації. Типовий процес дослідження ринку складається з таких етапів:

- визначення типу даних, які потрібні;
- пошук цих даних;
- аналіз даних;
- реалізація заходів, що дозволяють використовувати ці дані на користь підприємству.

Необхідно спрогнозувати місткість ринку і оцінити кількість та платоспроможність покупців, їх потреби та способи задоволення потреб протягом найближчих двох років. Такий пошук повинен проходити поетапно:

- оцінка потенційної місткості ринку, тобто загальної вартості товарів, які покупці певного регіону можуть купити за певний період. Ця величина залежить від багатьох факторів – соціальних, національних, культурних кліматичних, економічних, у т.ч. від рівня доходів потенційних покупців, структури їхніх витрат, темпів інфляції, наявності раніше куплених товарів аналогічного або подібного призначення тощо;
- оцінка потенційного обсягу продажів та частки ринку, що сподівається захопити підприємство. У результаті такого аналізу, який називається маркетинговим дослідженням, можна визначити приблизну кількість клієнтів, на яку варто розраховувати. Але щоб залучити їх реально, потрібний третій етап
- оцінка потенціалу продаж у конкретних умовах діяльності, при можливих витратах на рекламу й той рівень цін, що планується встановити, та змін цього показника.

Підготовка такого прогнозу можлива за допомогою різних методів. Для дрібного бізнесу цілком можливо обмежитися експертними прикладами, що спираються на власний професійний досвід або досвід фахівців.

При цьому буде зібрана інформація і про можливих конкурентів. Необхідно відповісти на наступні питання про конкурентів:

- хто є найбільшим виробником аналогічних товарів;
- чи багато уваги вони приділяють рекламі;
- продукція конкурентів: основні характеристики, рівень якості, дизайн, думка покупців;
- рівень цін на продукцію конкурентів та політика цін.

План маркетингу повинен показати, чому будуть купувати продукцію саме підприємства, яке створює бізнес-план. Тут необхідно продумати основні елементи: ціноутворення, схему поширення товарів, рекламу, методи стимулювання продажів, організацію післяпродажного супроводу, формування іміджу.

Важливим аспектом є ціноутворення. Щоб залучити покупця, зовсім не обов'язково ставити низькі ціни на товар або послугу. Спиратися при ціноутворенні слід на витрати виробництва. Витрати виробництва поділяються на постійні й змінні. До постійних належать витрати, що залишаються незмінними щодо обсягів реалізації продукції, наприклад оренда, плата за телефон, адміністративні та інші накладні витрати. До змінних належать витрати, безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції, наприклад витрати на сировину й матеріали, витрати на упакування й доставку, заробітну плату. Що стосується коректування цін у часі, то слід ураховувати етапи життєвого циклу товару.

Перш ніж приступати до планування кампанії зі стимулювання збуту, необхідно чітко визначитися, які кошти будуть виділені для цього. Найкраще в такій ситуації залишати подібного роду витрати постійними. Можливо доведеться застосовувати кілька методів, деякі з яких – газети, спеціальні журнали, довідники, радіо, рекламні щити, рекламні оголошення, реклама на транспорті, телебачення, прямі поштові відправлення, особисте переконання, виставки.

У розділі з планування виробництва повинні бути описані всі виробничі або інші робочі процеси на підприємстві. Необхідно розглянути всі питання, пов'язані з приміщеннями, які займаються, їхнім розташуванням, устаткуванням, персоналом. Крім того, слід приділити увагу планованому залученню субпідрядників та постачанню.

Розділ "Управлінський персонал" повинен пояснити, яким чином організована керівна група й описати основну роль кожного з її членів.



Слід звернути увагу на сильні та слабкі сторони керівної групи та звернутися за допомогою до консультантів для подолання слабостей. У цьому розділі повинні бути представлені дані про керівників, їх можливості і досвід, міститься перелік основних досягнень кожного. Також необхідно освітити механізм підтримки й мотивації провідних керівників, як буде оплачуватися їхня праця.

Джерела й обсяг необхідних засобів. У цьому розділі наводяться розрахункові дані щодо обсягу необхідних коштів, джерел їх отримання та терміну повернення, про те, яку частку необхідних коштів можна й потрібно одержати у формі кредиту, а яку краще залучити у вигляді пайового капіталу. Слід зважити, що кредитне фінансування доцільніше для проектів, пов'язаних з розширенням діючих підприємств, коли є матеріальне забезпечення цих кредитів, а для проектів створення нового підприємства кращим є пайовий або акціонерний капітал.

Фінансовий план і оцінка ризику як розділ бізнес-плану має висвітлити основні фінансові дані, що містяться в наступному розділі. Наприклад, тут повинна бути згадана ймовірна вартість компанії в тому випадку, якщо все буде йти за планом і які при цьому будуть обсяги продажів і прибуток. При аналізі ризиків слід використовувати комп'ютер.

Детальний фінансовий план (бюджет) складається на три роки. Детальний фінансовий план – це кількісне вираження маркетингових і виробничих планів. Він допоможе переконатися, наскільки маркетинговий план відповідає виробничому плану й навпаки. Детальний фінансовий план повинен у собі містити:

- прогноз продажів;
- оцінки прибутку й збитків;
- аналіз руху готівки;
- річні баланси.

Прогноз продажів повинен дати уявлення про частку ринку, що передбачається завоювати. Для початкового періоду прогноз будується на основі домовленості з клієнтами. Починаючи з другого року прогноз продажів заснований на припущеннях.

Прогноз прибутків і збитків – документ з досить простою структурою. У нього включають наступні показники:

- доходи від продажу;
- витрати виробництва;
- сумарний прибуток;
- загальновиробничі витрати;
- чистий прибуток.

Завдання цього документа – показати, як буде формуватися й змінюватися прибуток.

Баланс активів і пасивів рекомендується планувати на кінець року. Вважається, що цей документ менш важливий, проте його ретельно вивчають фахівці комерційних банків, щоб оцінити, які суми планується вкласти в основні засоби (активи) і за рахунок яких джерел фінансування (пасивів).

### **Методика розробки бізнес-плану з використанням *Project Expert***

*Project Expert* – одна з програм для складання бізнес-планів. Вона практично повністю автоматизує складання та контроль проходження бізнес-плану невеликого інвестиційного проекту. Розроблювач *Project Expert* – компанія "Експерт Системз" ([www.expert-systems.com](http://www.expert-systems.com)). Цей продукт є закритою системою, тобто не вимагає для своєї роботи ніяких інших програм. Розроблювачі вказують, що бажана наявність установлених програм *Microsoft Word* і *Excel*. Безпосередньо для роботи з *Project Expert* вони не потрібні, але можуть бути використані для оформлення результатів планування.

Програма може працювати як на окремому комп'ютері, так і в складі локальної мережі.

*Project Expert* має зручний інтуїтивно-зрозумілий інтерфейс. Усі розрахунки приховані від користувача, програма функціонує за принципом "чорного ящика": на вході – дані, на виході – готовий результат. Робота з *Project Expert* полягає в заповненні вихідних даних для розрахунків і виборі підходящого варіанта з тих, які пропонує програма.

*Project Expert* має модульну структуру і є можливість вводити лише ту інформацію, яка вже зібрана на момент виконання роботи, однак результати в цьому випадку, як правило, не можуть бути отримані, про що програма сповіщає користувача.

Якщо в програму *Project Expert* уведені всі необхідні для розрахунку вихідні дані, програма сама розрахує ефективність та інші параметри інвестиційного проекту. Крім цього, *Project Expert* надає можливість проводити оцінку стійкості проекту. Результати можна представити у вигляді діаграм та таблиць.

Робота з *Project Expert* може бути подана у вигляді наступних основних кроків:

- побудова моделі;
- визначення потреби у фінансуванні;
- розробка стратегії фінансування;
- аналіз фінансових результатів;

- формування й печатка звіту;
- уведення й аналіз даних про поточний стан проекту в процесі його реалізації.

Процес побудови моделі в *Project Expert* починається зі створення нового файлу проекту. У вікні створення проекту необхідно вказати його назву, варіант, автора, дату початку, тривалість, прописати повний шлях до файлу, а також вибрати шаблон. Дата початку проекту визначає момент його ініціації. Тривалість проекту повинна перебувати в межах від 1 місяця до 99 років. При створенні, а також при відкритті файлу, необхідно переконатися в наявності прав на створення/зміну файлів у поточній папці.

Для закриття діалогу зі збереженням уведеної інформації натисніть кнопку "ОК". Кнопка "Скасувати" призначена для скасування зроблених дій.

Після створення проекту його вихідні й розрахункові дані містяться в модулях, згрупованих за тематичною ознакою у розділах вікна змісту (рис. 2.1). Модель проекту формується в розділах Проект, Компанія, Оточення, Інвестиційний план і Операційний план. Надалі модель можна використовувати для оцінки стану проекту вже в процесі його реалізації.

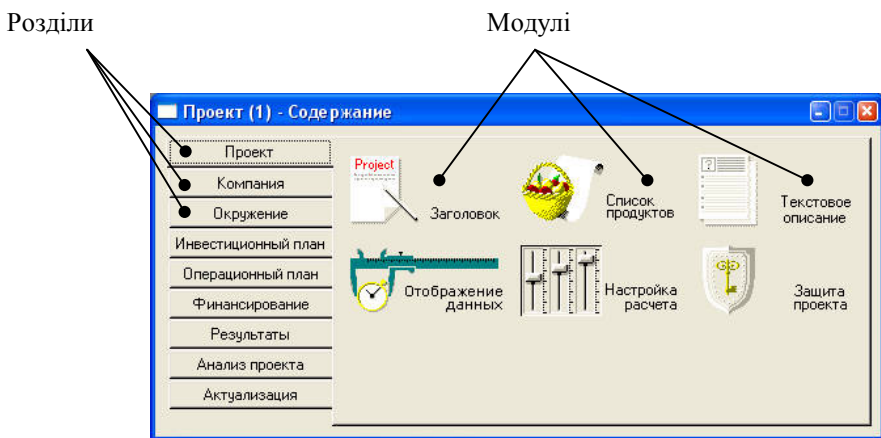


Рис. 2.1. Вікно змісту проекту

Текстову частину бізнес-плану готують за допомогою спеціального модуля. Розділи бізнес-плану зображені у вигляді дерева: основні розділи діляться на підрозділи тощо. Заповнення ведуть у середньому з трьох вікон, у верхньому наведені питання, в нижньому – зразки. Структуру

дерева можна налаштувати під конкретні завдання, тобто видаляти або додавати окремі розділи плану (рис. 2.2).

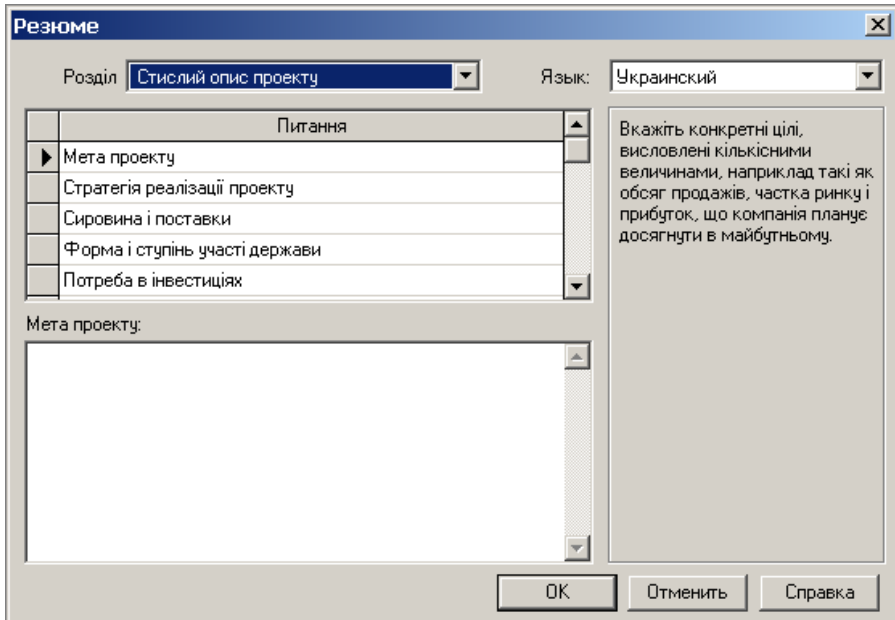


Рис. 2.2. Структура бізнес-плану

Різні модулі *Project Expert* незалежні й доступні користувачеві практично в будь-якій послідовності. Однак відсутність деяких необхідних вихідних даних може блокувати доступ до інших модулів програми та унеможливити проведення розрахунків. У першу чергу необхідно ввести наступні дані:

- перелік продуктів і/або послуг;
- дві валюти розрахунку для платіжних операцій на внутрішньому й зовнішньому ринках;
- перелік, ставки й умови виплат основних податків;
- для діючого підприємства також варто описати стан балансу, включаючи структуру й склад наявних у наявність активів, зобов'язань і капіталу підприємства на дату початку проекту.

Виробництво продукції або надання послуг – це основний зміст будь-якого проекту, тому після найменування проекту складають список продуктів.

У діалозі модуля "Список продуктів" вводиться повний перелік продуктів або послуг підприємства, що реалізує проект, із вказівкою одиниці виміру, дати початку продажів кожного найменування окремо. Дані вводяться в таблицю діалогу. Інформація, уведена в діалозі "Список продуктів", буде використана програмою в модулях розділу "Операційний план" при плануванні стратегії виробництва й збуту та у модулі "Стартовий баланс" розділу "Компанія" при описі активів і пасивів діючого підприємства.

У модулі "Відображення даних" указують масштаб подання даних і параметри відображення підсумкових таблиць. Картка "Масштаб" дозволяє змінити для подання даних та результатів розрахунків крок від місяця до року. У картці "Підсумкові таблиці" встановлюються параметри відображення даних у підсумкових таблицях програми, наведених у розділі "Результати", в тому числі валюту, в якій будуть відображатися результати з першої або другої валюти проекту, встановлених у модулі "Валюта" розділу "Оточення". У картці "Таблиця Кеш-фло" встановлюється дисконтування відображення даних у таблиці грошового потоку.

Модуль "Настроювання розрахунку" призначено для визначення параметрів розрахунку ефективності проекту й ступеня деталізації результатів. У відповідному вікні розташовані три картки: "Ставка дисконтування", "Деталізація" та "Показники ефективності". Ставка дисконтування, встановлена на відповідній картці, дозволяє коректувати суми грошових виплат з урахуванням зміни вартості грошей у часі (використовується при оцінці ефективності інвестицій). Тут можна використовувати одну з трьох моделей (*CAPM*, *CCM* або *WACC*) та встановити свою ставку дисконтування для обох валют проекту. Для розрахунку модифікованої внутрішньої норми рентабельності (*MIRR*) використовуються спеціальні ставки дисконтування. Оскільки методика розрахунку показника *MIRR* передбачає приведення всіх виплат до початку, а всіх надходжень до кінця проекту, то для надходжень і виплат можуть бути встановлені індивідуальні ставки як у першій, так і в другій валюті проекту. Ці параметри можна ввести після установки прапорця "Використовувати індивідуальні ставки дисконтування для розрахунку *MIRR*".

На вкладці "Показники ефективності" можна встановити такі параметри, як урахування відсотків по кредитах, відсоток виплат за рахунок надходжень поточного місяця й період розрахунку. Ці параметри дозволяють одержати коректну оцінку проекту з урахуванням особливостей його реалізації.

Картка "Деталізація" дає можливість користувачу налаштувати для детального розгляду розрахункових даних специфічні таблиці. Прапорець "Доходи учасників" у нижній частині діалогу вказує, що при розрахунку проекту повинні бути визначені показники ефективності для учасників фінансування проекту та робить доступним діалог "Доходи учасників" у розділі "Аналіз результатів". Прапорець "Рознесення витрат" визначає необхідність розрахунку доходів підрозділів підприємства та робить доступним діалог "Рознесення витрат". Обрані в цьому діалозі таблиці можна переглянути в модулі "Деталізація результатів" (розділ "Результати") після виконання розрахунку проекту.

Основна інформація, яка має бути введена в розділі "Оточення" (рис. 2.3), який призначено для опису фінансово-економічного середовища, в якому планується реалізація проекту, – валюти та податки, які сплачуватиме підприємство.

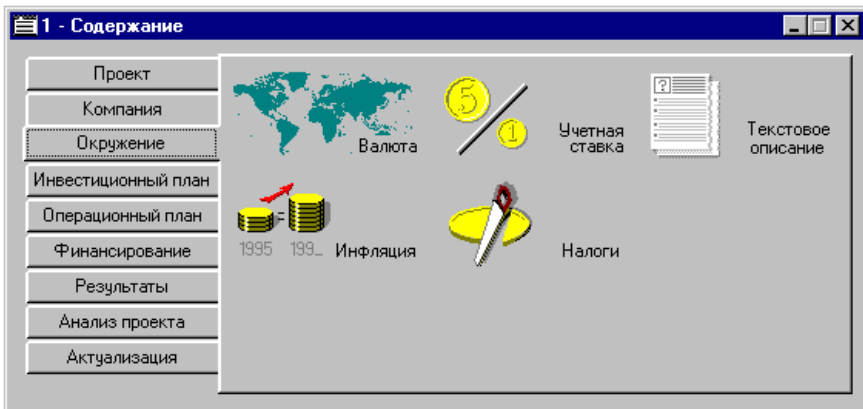


Рис. 2.3. Опис зовнішнього оточення

Модуль "Валюта" призначено для вибору основної і другої (додаткової) валют проекту, одиниць виміру валют, а також їхнього курсового співвідношення на період дії проекту. Як основна валюта проекту, як правило, вибирається гривня, а при виборі другої валюти варто враховувати характер експортно-імпортних операцій проекту. Модуль "Ставка рефінансування" призначений для введення щорічних значень ставки рефінансування в період дії проекту. Як макроекономічний фактор вона слугуватиме орієнтиром для визначення умов одержання кредитів. У програмі *Project Expert* ставка рефінансування може використовуватися для віднесення частини виплат відсотків по кредитах на прибуток підприємства.

Модуль "Інфляція" забезпечує введення даних про інфляційні фактори та їх дію на ціну продуктів, заробітну плату, нерухомість, ціну сировини та матеріалів, загальні витрати підприємства.

Програма *Project Expert* пропонує визначити загальні умови оподаткування. В основному діалоговому вікні модуля "Податки" є можливості установки параметрів кожного податку, видалення або додавання нового податку, а також формування спеціальних умов нарахування й виплат для нестандартних податків.

Розділ Компанія (рис. 2.4) включає у себе:

- опис стартового балансу (нове підприємство або діюче, майно та інші ресурси якого вводяться у відповідні статті активу та пасиву);
- основних правил обліку фінансової діяльності;
- початок фінансового року;
- принцип урахування запасів сировини, матеріалів і комплектуючих а також запасів готової (у тому числі, незавершеної) продукції, що перебуває на складі підприємства – FIFO (собівартість товарів, придбаних у першу чергу, повинна бути віднесена до товарів, проданих у першу чергу), LIFO (собівартість товарів, придбаних останніми, використовується для визначення вартості товарів, проданих у першу чергу) або "по середньому" (собівартість товарів, придбаних протягом періоду, визначається як середня ціна закупівель за період);
- показувати в балансі встаткування, отримане в лізинг, що дозволяє відбити специфіку обліку лізингових операцій відповідно до законодавства;
- структури компанії – підрозділів та ступеня участі кожного у виробництві окремих продуктів. Структура компанії зображується у вигляді дерева. Для додавання в структуру підприємства нового підрозділу слід користатися кнопкою "Додати підрозділ". Для видалення підрозділу з опису можна скористатися кнопкою "Видалити". Опис структури компанії не передбачає включення до складу підрозділу інших підрозділів. Включення в опис компанії продукту як елементу, пов'язаного з підрозділом (підрозділами), означає, що всі доходи й витрати, пов'язані з випуском і збутом даного продукту враховуються при розрахунку фінансових результатів підрозділу (підрозділів).

Розділ Інвестиційний план (рис. 2.5) служить для складання календарного графіка початкових капітальних вкладень і підготовчих робіт. Тут визначають етапи робіт, ресурси, необхідні для їх виконання, їхня вартість, а також формують активи підприємства, методи й строки амортизації. Модуль "Календарний план" призначений для складання календарного плану проекту та опису окремих його етапів з призначенням необхідних ресурсів. Результат розрахунків та формування календарного плану може наочно відображатися на діаграмі Гантта. Модуль "Список активів" призначений для формування активів проекту з окремих етапів та вибору строків і методів їх амортизації; урахування продажу активів

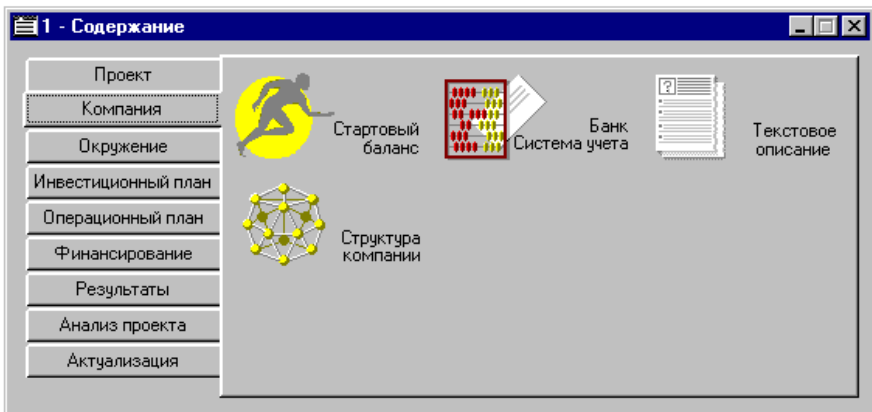


Рис. 2.4. Опис внутрішнього середовища компанії

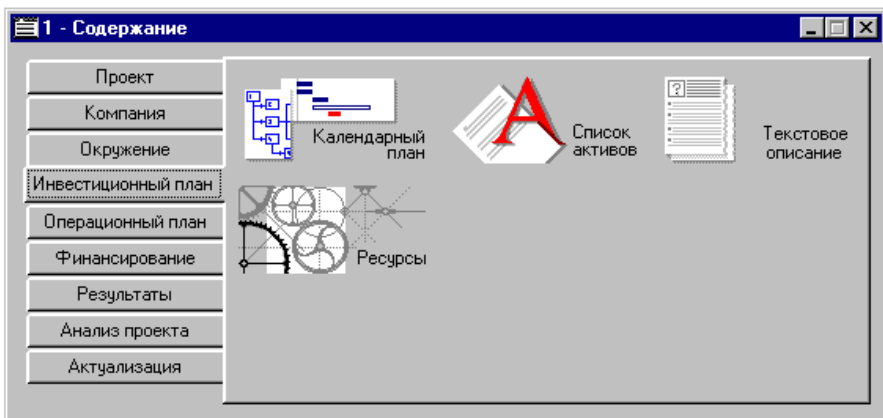


Рис. 2.5. Вікно розділу "Інвестиційний план"



та визначення можливості додаткових інвестицій на реконструкцію активів. Опис параметрів використання ресурсів на кожному етапі реалізації проекту виконується в модулі "Ресурси". Всі витрати вказуються без урахування інфляції.

Тут же здійснюється опис регулярних платежів. Для того щоб описати регулярні платежі на етапі, слід ввести в поля "Вартість" значення вартості ресурсу в основній і другій валюті або ввести в поле "Кількість" число одиниць ресурсу, необхідне для завершення етапу. Програма допускає опис платежів за ресурси, використовуючи разові й регулярні платежі одночасно. Для цього варто спочатку вказати схему разових платежів, а потім змінити вартість ресурсу на суму регулярних платежів і визначити їхню схему.

Модуль "Календар" призначений для формування календарів, використовуваних для розрахунків у розділі "Інвестиційний план". Календар формується з обліком святкових і вихідних днів, залежно від території й графіка роботи організації.

Розділ "Операційний план" (рис. 2.6) призначений для введення даних зі збуту виробленої продукції та про витрати, які виникають у період реалізації проекту.

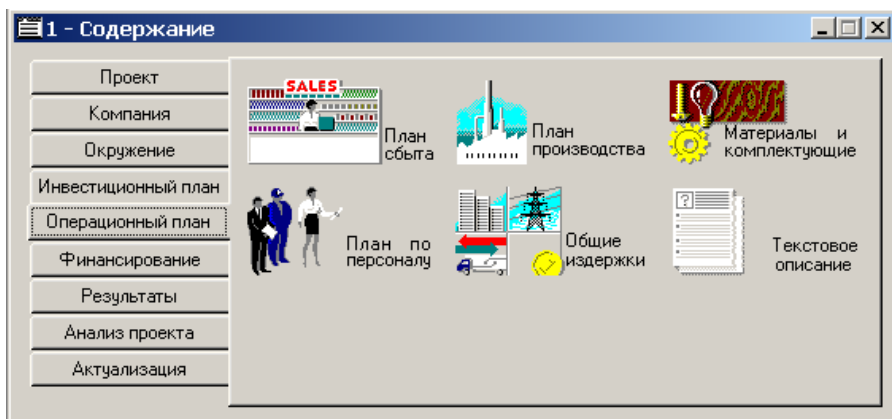


Рис. 2.6. Вікно розділу "Операційний план"

*Project Expert* надає набір інструментів для опису індивідуальної стратегії реалізації продукції й послуг. У процесі її розробки варто урахувати такі фактори, як час реалізації продукту, час затримки платежу після поставки продукції, умови оплати продукту споживачем (по факту, з передоплатою або в кредит). Модуль "План збуту" призначений для

введення інформації про стан та тенденції змін у цінах на продукти, умовах продажу й оплаті, інших даних, що відносять до маркетингової політики. При формуванні плану збуту, в першу чергу, необхідно вказати ціну на кожний з продуктів з урахуванням ПДВ. Модуль "План виробництва" призначений для опису виробничої програми підприємства. У цьому модулі вводиться інформація про прямі витрати виробничого періоду проекту (обсяг яких залежить від обсягу виробництва продукції) й формується графік виробництва. Слід враховувати зв'язок між періодом виробництва та збуту продукції.

Модуль "Сировина, матеріали й комплектуючі" призначений для ведення обліку предметів праці та їх витрат на виготовлення кожного виду продукції. Модуль "План персоналу" призначається для опису загальних (постійних) витрат на заробітну плату працівників підприємства за групами: управління, виробництво, маркетинг. Програмою передбачені чотири способи виплати заробітної плати: періодичні виплати, разова виплата, складна схема виплат або виплата за формулою. Модуль "Загальні витрати" призначений для введення постійних (накладних) витрат, величина яких не зв'язана безпосередньо з обсягом виробництва або збуту. Опис загальних витрат варто почати з формування їхнього переліку в таблиці діалогу. Для коректного опису структури витрат необхідно правильно визначити, до якої групи належить кожний вид витрат. Передбачено чотири варіанти виплат за тим же принципом, що й для заробітної плати. Особливості обліку й оподатковування кожного виду витрат можна описати в діалозі "Податки/Облік".

Визначення потреби у фінансуванні проводиться після попереднього розрахунку проекту. В результаті попереднього розрахунку визначається ефективність проекту без обліку вартості капіталу, а також обсяг коштів, необхідний і достатній для покриття дефіциту капіталу в кожний розрахунковий період часу з кроком один місяць. Ці дані є основою для побудови фінансового плану бізнес-проекту. Користувач має можливість описати фінансування за допомогою залучення акціонерного капіталу або за допомогою залучення позикових коштів та врахувати можливість укладення лізингових угод.

Основні можливості фінансування проекту наведені у розділі "Фінансування" (рис. 2.7).

Потреба в капіталі оцінюється за останнім рядком "Звіту про рух грошових коштів" (Кеш-фло), де подано баланс готівки на кожний момент розрахунку. Від'ємне значення залишку означає, що для реалізації проекту в цьому періоді бракує коштів і необхідно передбачити фінансу-

вання із зовнішніх джерел. При цьому капітал повинен бути залучений тільки в той період часу, коли це дійсно необхідно.



Рис. 2.7. Фінансування проекту

Діалог "Акціонерний капітал" призначається для опису умов фінансування проекту за допомогою продажу акцій підприємства. Він містить список акціонерів, порядок та умови виплат (разова, поступова протягом певного періоду, складна схема виплат), характеристики пакета акцій (вид, кількість і номінал акцій), участь у фінансуванні держави. Після натискання кнопки "Дефіцит" програма виконує розрахунок проекту й відображає у вікні перегляду необхідну інформацію з таблиці "Кеш-фло".

Оцінка ефективності проекту з погляду акціонерів і кредиторів виконується в модулі "Доходи учасників" розділу "Аналіз проекту". Дивіденди для виплати акціонерам розраховуються в наступному порядку:

- визначається сума чистого прибутку за період зі звіту "Прибутки-Збитки";
- визначається величина чистого прибутку, що направляється на виплату дивідендів на підставі процентної частки, установленної в модулі "Розподіл прибутку" розділу "Фінансування";
- сума виплачених дивідендів віднімається з рядка Балансу "Нерозподілений прибуток";
- обчислюються дивіденди, отримані власниками привілейованих акцій, які дорівнюють номінальній вартості пакета, помножений на прибутковість акції (вказується у відсотках у діалозі "Акціонерний капітал" поруч із прапорцем "Привілейовані акції");

- залишок суми дивідендів розподіляється між власниками звичайних акцій пропорційно номінальній вартості пакета.

Модуль "Кредити" призначений для опису схеми залучення позикового капіталу для фінансування проекту. Він містить перелік кредитів, умови оплати кредитних ресурсів, порядок надходження кредиту. Для зручності аналізу дефіциту наявних коштів передбачена можливість перегляду сумарної інформації з таблиці "Кеш-фло".

Модуль "Лізинг" містить список лізингових операцій із вказівкою їхніх основних параметрів: лізингових платежів, графіку виплат, страхування та викупу.

Програма дозволяє планувати розміщення тимчасово вільних коштів в альтернативні проекти через модуль "Інвестиції". Кошти можуть бути розміщені на депозиті або інвестовані в інші проекти на заздалегідь визначених умовах. Додатковий прибуток буде врахований у загальному "Кеш-фло". Для опису фінансових операцій, не пов'язаних з прямим залученням акціонерного й позикового капіталу або опису позареалізаційних операцій, призначений модуль "Інші надходження". Для опису видаткових фінансових операцій, не пов'язаних з прямою операційною або фінансовою діяльністю з реалізації проекту, призначений модуль "Інші виплати".

Для опису фінансових операцій, пов'язаних з розподілом чистого прибутку проекту, призначений діалог "Розподіл прибутку". В ньому задаються частки прибутку, що йдуть на виплату дивідендів учасникам проекту та формування резервів, а також вказівки з виплати дивідендів.

Модуль "Пільги по податку на прибуток" дозволяє врахувати особливості оподаткування окремих сфер діяльності, реінвестування тощо за законодавством України.

Опис умов фінансування завершує опис проекту в цілому. Ті розділи, які розташовуються на картці проекту нижче, ставляться до розрахункової частини.

Результати моделювання реалізації бізнес-плану відбиваються у фінансових звітах. *Project Expert* автоматично генерує "Звіт про прибутки й збитки", бухгалтерський баланс, "Звіт про рух грошових коштів ("Кеш-фло") та "Звіт про використання прибутку". На основі даних звітних бухгалтерських документів здійснюється розрахунок основних показників ефективності й фінансових коефіцієнтів. Користувач може розробити кілька варіантів проектів, порівняти їх та обрати оптимальний, здійснити аналіз чутливості й визначити критичні значення найбільш важливих факто-

рів, що впливають на фінансовий результат проекту. Основні фінансові результати отримують з розділу "Результати" (рис. 2.8).

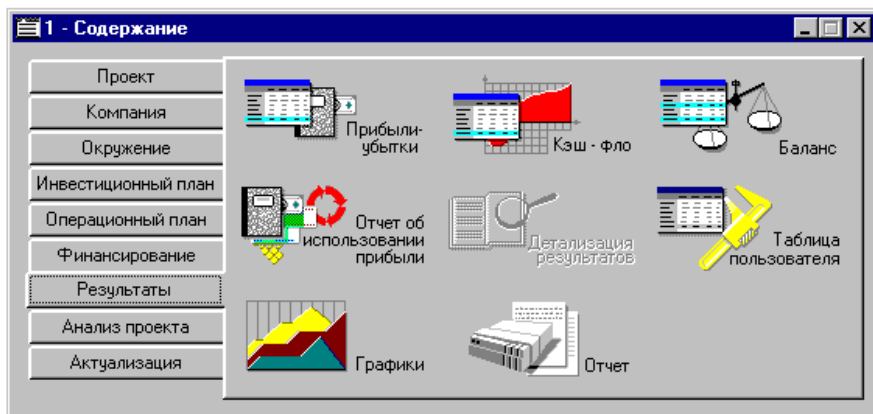


Рис. 2.8. Вікно перегляду результатів розрахунку бізнес-плану

Звіт про прибутки й збитки дозволяє визначити, з яких складових складається прибуток підприємства. Структура звіту відбиває порядок розрахунку прибутку. Результати кожного кроку розрахунків містяться у відповідних рядках таблиці "Прибутки–Збитки". Аналіз звіту про прибутки й збитки дозволяє визначити структуру доходів і витрат компанії, одержати об'єктивну оцінку її виробничої й комерційної діяльності.

Звіт про рух грошових коштів, або "Кеш-фло" (від англ. *Cash Flow*), показує грошові надходження й виплати, пов'язані з основними статтями доходів і витрат. Звіт про рух грошових коштів містить у собі три розділи:

- кеш-фло від операційної діяльності (надходження й виплати, пов'язані зі збутом, виробництвом, розрахунками по податках, операціями по розміщенню тимчасово вільних коштів);
- кеш-фло від інвестиційної діяльності (рух грошових коштів, пов'язаних з інвестиційним періодом реалізації проекту);
- кеш-фло від фінансової діяльності (надходження й виплати коштів по операціях, пов'язаним з фінансуванням проекту).

Баланс відбиває структуру активів, зобов'язань і власних коштів підприємства на кожному етапі реалізації проекту.

Модуль "Звіт про використання прибутку" дає можливість встановити структуру розподілу прибутку, одержаною в ході реалізації проекту.

Модуль "Деталізація результатів" відкриває доступ до перегляду

таблиць, що містять докладну інформацію про різні сторони господарчо-фінансової діяльності підприємства.

Програма *Project Expert* забезпечує користувача інструментами для самостійного формування необхідних йому фінансових звітів. Це завдання вирішується в діалозі "Таблиця користувача". При перегляді таблиць користувача він може додавати та видаляти власні таблиці з необхідними йому даними та необхідним рівнем їх деталізації.

Наочність представлення розрахунків за результатами розрахунку бізнес-плану в *Project Expert* забезпечується в модулі "Графіки". Їх склад також може налаштовуватися споживачем.

Аналіз результатів реалізації бізнес-плану здійснюється через розділ "Аналіз проекту" (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Вікно розділу "Аналіз проекту"

У модулі "Фінансові показники" відкривається доступ до показників:

- *Liquidity Ratios* – ліквідності, які характеризують здатність задовольняти претензії власників короткострокових боргових зобов'язань;
- *Current Ratio* – коефіцієнт поточної ліквідності – частка від поділу оборотних коштів на короткострокові зобов'язання. Його значення повинне бути більше одиниці;
- *Acid test ratio (Quick ratio)* – коефіцієнт термінової ліквідності – відношення найбільш ліквідної частини оборотних коштів до короткострокових зобов'язань. Його значення повинне бути більше одиниці;

- *Net working capital* – чистий оборотний капітал – різниця між оборотними активами підприємства і його короткостроковими зобов'язаннями;
- *Activity ratios* – коефіцієнти ділової активності дозволяють проаналізувати, наскільки ефективно підприємство використовує свої кошти;
- *Stock turnover* – коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів;
- *Average collection period* – період оборотності дебіторської заборгованості;
- *Creditor/Purchases ratio* – період оборотності кредиторської заборгованості;
- *Net working capital turnover* – коефіцієнт оборотності робочого капіталу;
- *Fixed assets turnover* – коефіцієнт оборотності основних засобів;
- *Total assets turnover* – коефіцієнт оборотності активів;
- *Gearing ratios* – показники структури капіталу (коефіцієнти платоспроможності), які визначають здатність підприємства відповідати по довгостроковим зобов'язанням без ліквідації довгострокових активів;
- *Total debt to total assets* – сума зобов'язань до активів;
- *Long-term debt to total assets* – довгострокові зобов'язання до активів;
- *Long-term debt to fixed assets* – довгострокові зобов'язання до необоротних активів;
- *Total debt to equity* – коефіцієнт фінансової незалежності характеризує залежність від зовнішніх позик;
- *Times interest earned* – коефіцієнт покриття відсотків або коефіцієнт захищеності кредиторів характеризує ступінь захищеності кредиторів від невиконання відсотків за наданий кредит;
- *Profitability ratios* – коефіцієнти рентабельності показують, наскільки прибуткова діяльність компанії.
- *Gross profit margin* – коефіцієнт рентабельності валового прибутку показує частку валового прибутку в обсязі продажів підприємства;
- *Operating profit margin* – коефіцієнт рентабельності операційного прибутку;
- *Net profit margin* – коефіцієнт рентабельності чистого прибутку;
- *Return on current assets* – рентабельність оборотних активів показує можливість підприємства в забезпеченні достатнього

обсягу прибутку стосовно використовуваних оборотних коштів компанії;

- *Return on fixed assets* – рентабельність необоротних активів;
- *Return on investment* – коефіцієнт рентабельності активів (рентабельність інвестицій) показує, скільки грошових одиниць треба було підприємству для одержання однієї грошової одиниці прибутку;
- *Return on shareholder's equity* – рентабельність власного капіталу;
- *Investment ratios* – інвестиційні коефіцієнти – це показники, що характеризують вартість і прибутковість акцій підприємства.
- *Earning per ordinary share* – прибуток на акцію;
- *Dividends per ordinary share* – дивіденди на акцію;
- *Ordinary dividend coverage* – коефіцієнт покриття дивідендів;
- *Total assets per ordinary share* – сума активів на акцію;
- *Price to earnings* – співвідношення ціни акції й прибутку.

Ефективність інвестицій в *Project Expert* оцінюється за наступними показниками:

- період окупності – це час, необхідний для покриття початкових інвестицій за рахунок чистого грошового потоку, який генерується проектом;
- дисконтований період окупності розраховується аналогічно простому періоду окупності, однак при підсумовуванні чистого грошового потоку застосовується його дисконтування;
- середня норма рентабельності представляє прибутковість проекту як відношення між середньорічними надходженнями від його реалізаціями й величиною початкових інвестицій;
- чистий приведений дохід – накопичена сума доходу за період реалізації проекту;
- індекс прибутковості;
- тривалість – показник, що характеризує величину чистого грошового потоку, створюваного проектом. Його можна інтерпретувати як середній період часу до моменту, коли проект почне давати прибуток.

Співвідношення інвестицій та кредитів і отриманих інвесторами дивідендів та відсотків за кредити можна дослідити в модулі "Доходи учасників".

Одним із завдань аналізу проекту є визначення чутливості показників ефективності до змін зовнішніх та внутрішніх факторів. Таке дослідження виконується в модулі "Аналіз чутливості". Досліджується вплив



таких факторів: зміна ставки дисконтування, варіація інших параметрів. Можна провести аналіз чутливості за декількома параметрами. Після встановлення меж коливання факторів натисканням кнопки "Перерахувати" запускається процедура розрахунку, в процесі виконання якої підсумкова таблиця заповнюється значеннями показників ефективності, обчисленими для варіанта кожного фактора в обраному діапазоні.

Аналіз беззбитковості проводиться з метою визначення обсягу збуту, при якому витрати повністю перекриваються доходами від продажу продукції (точки беззбитковості). Дослідження залежності витрат і виторгу від обсягу збуту виконується в модулі "Аналіз беззбитковості". Модуль доступний, тільки якщо встановлено прапорець "Рознесення витрат" у модулі "Настроювання розрахунку" розділу "Проект" (картка "Деталізація").

Статистичний аналіз проводиться за допомогою методу Монте-Карло у однойменному модулі. Для кількісної оцінки результатів використовуються два критерії: середнє значення й невизначеність при заданому проектантом числі дослідів. Якщо результат розрахунку стійкості проекту близький до 90...100 %, значить велика ймовірність того, що проект може бути доведений до завершення. Чимало корисної інформації можна взяти з гістограми розподілу показників. Найбільш сприятлива ситуація, при якій гістограма має один пік. У більш складних обставинах розподіл може не мати вираженого піку або мати їх кілька. У такій ситуації ризик одержання незадовільного результату досить великий.

Для аналізу ефективності роботи підрозділів й визначення собівартості окремих видів продукції, необхідно описати походження всіх видів витрат і доходів, не пов'язаних з реалізацією продукції. Для рішення цього завдання призначений модуль "Рознесення витрат". Схема, на підставі якої здійснюється рознесення витрат, формується в модулі "Структура" розділу "Компанія". Спосіб віднесення витрат визначається за допомогою перемикача, який може приймати значення "на компанію", "на підрозділ", "на продукт".

Звіт "Доходи підрозділів" відбиває структуру доходів і витрат, пов'язаних з діяльністю окремих підрозділів і виробництвом кожного продукту. Структура звітної таблиці повністю збігається з формою звіту "Прибутки—Збитки".

Таким чином, всі необхідні розрахункові дані є легко доступними для використання як для складання бізнес-плану, так і для контролю його виконання.

У новіших версіях пакету *Project Expert* реалізований механізм динамічного зв'язку з іншими програмами *Windows* (DDE).

На завершальному етапі роботи над проектом виконується підготовка звіту, в який включаються вихідні дані, підготовлені в різних розділах програми результати розрахунків і текстова інформація. Це завдання вирішується за допомогою модуля "Звіт", що забезпечує різноманітні можливості оформлення й друку документів.

Контроль за ходом реалізації проекту в *Project Expert* здійснюється через щомісячне введення фактичної інформації щодо реалізації проекту в розділі "Актуалізація" (рис. 2.10). На основі актуальної інформації та плану формується звіт про неузгодженості, який може бути використаний у процесі управління проектом.

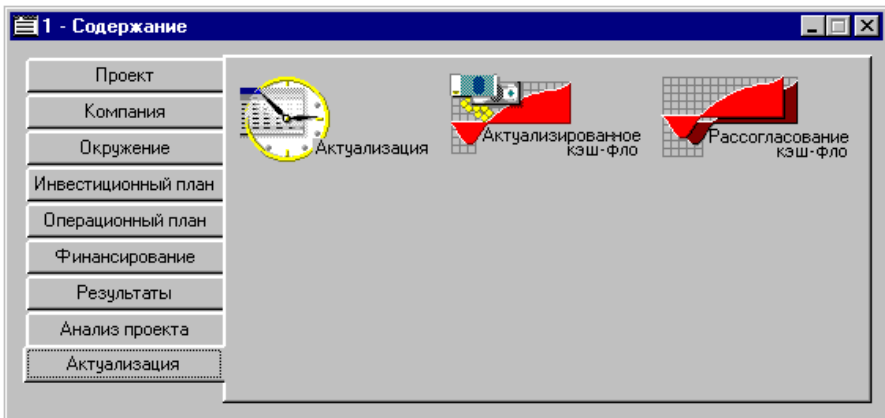


Рис. 2.10. Вікно розділу "Актуалізація"

### Приклад розрахунку проекту в середовищі *Project Expert*

Як приклад розглянемо проект АТ "Зеніт", яке одержало замовлення на виготовлення технологічного устаткування. Вартість замовлення 480 000 грн. Період реалізації – 6 місяців. Власні витрати підприємства на цей проект складуть 360 000 грн і будуть розподілені рівномірно протягом усього періоду реалізації проекту.

Створюємо новий проект. Указуємо назву, ім'я файлу й дату початку роботи. Настроїмо масштаб відображення даних у діалоговому вікні "Масштаб" розділу "Проект", а у вікні "Відображення даних" встановлюємо прапорець "Показувати дані по місяцях включно" й задамося періодом 2 роки.

Наступним кроком оформимо список продуктів. Слід вказати одиниці виміру (шт.) і дату початку продажів, що збігається з початком проекту.

У розділі "Оточення" слід описати валюту проекту: як основна валюта – гривні, як друга валюта – долари США. Курс на початку проекту встановимо за поточним ринковим курсом, інфляція – 24 %.

Далі опишемо умови оподатковування проекту (ПДВ – 20 %, податок на прибуток підприємств – 25 %, акциз – 0 %, податок на доходи громадян – 15 % тощо).

Далі варто розробити календарний план. Визначимо послідовність етапів робіт, їхні найменування, строки виконання й вартість. У даному проекті один етап тривалістю 181 день, дата його початку збігається з датою початку проекту, вартість дорівнює вартості проекту 360 000 грн (рис. 2.11).

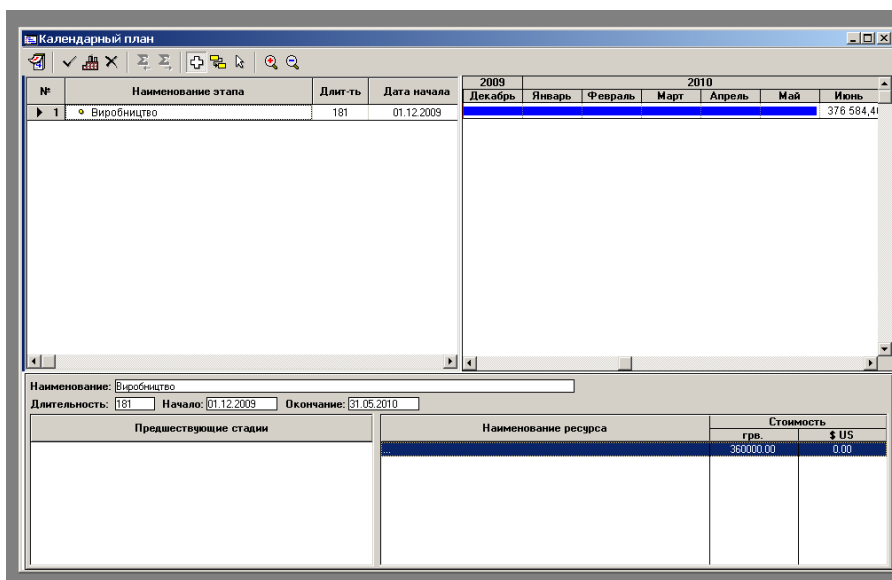


Рис. 2.11. Редагування етапу проекту

Ліва частина вікна "Календарний план" включає опис етапів, права графічно зображує план.

У розділі Операційний план складемо план збуту. У цьому випадку є тільки один продукт, позначений у плані як "Устаткування". Вкажемо договірну ціну 480 000 грн і визначимо обсяг продажів 4 шт. наприкінці періоду в 6-му місяці. На цьому закінчується введення вихідних даних, і можна перейти до первинного аналізу результатів.

З огляду на простоту проекту, досить просто оцінити, чи має сенс вкладати гроші. Однак проект прийнято оцінювати за показниками ефективності інвестицій (рис. 2.12).

**Эффективность инвестиций**

Длительность проекта 24 мес. OK

Период расчета 24 мес. Справка

**Гривна**

|                                                         |           |      |
|---------------------------------------------------------|-----------|------|
| Ставка дисконтирования                                  | 0,00      | %    |
| Период окупаемости - PB                                 | 6         | мес. |
| Дисконтированный период окупаемости - DPB               | 6         | мес. |
| Средняя норма рентабельности - ARR                      | 1 351,71  | %    |
| Чистый приведенный доход - NPV                          | 7 065 993 |      |
| Индекс прибыльности - PI                                | 27,03     |      |
| Внутренняя норма рентабельности - IRR                   | 10 000,00 | %    |
| Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR | 87,16     | %    |
| Длительность - D                                        | 1,30      | лет  |

**Доллар**

|                                                         |           |      |
|---------------------------------------------------------|-----------|------|
| Ставка дисконтирования                                  | 0,00      | %    |
| Период окупаемости - PB                                 | 6         | мес. |
| Дисконтированный период окупаемости - DPB               | 6         | мес. |
| Средняя норма рентабельности - ARR                      | 1 351,71  | %    |
| Чистый приведенный доход - NPV                          | 883 249   |      |
| Индекс прибыльности - PI                                | 27,03     |      |
| Внутренняя норма рентабельности - IRR                   | 10 000,00 | %    |
| Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR | 87,16     | %    |
| Длительность - D                                        | 1,30      | лет  |

Рис. 2.12. Анализ прикладу проекту

У таблиці можна відразу побачити показники, що характеризують проект. Наприклад, період окупності, час, з якого проект почне приносити прибуток тощо.

Тепер потрібно наблизити аналіз проекту до реальних умов. Спочатку визначають ставку дисконтування. У розділі "Проект" у модулі "Настроювання розрахунку" виберемо ставку дисконтування для гривень 20 %, а для доларів США – 8 % і визначимо крок дисконтування один місяць.

Перевіримо ще раз ефективність інвестицій, натиснувши F9.

Показники *NPV* і *PI* значно знизилися. Уточнимо вплив курсової інфляції. Припустимо, вона зменшилася й становить тепер 15 % для гривень. Введемо це значення у модулі "Валюта проекту" розділу "Оточення".

Після перерахування по другий валюті маємо більш песимістичну оцінку, оскільки враховується нестабільність основної валюти.

Переглянувши таблицю "Кеш-фло", можна перекоонатися, що такий проект не може відбудується в принципі, оскільки відчуває дефіцит коштів у перші п'ять місяців (рис. 2.13).

|                                           | 12.2009    | 1.2010      | 2.2010      | 3.2010      | 4.2010      | 5.2010        |   |
|-------------------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|---|
| ► Поступления от продаж                   |            |             |             |             |             | 1 946 411,87  |   |
| Затраты на материалы и комплектующие      |            |             |             |             |             |               |   |
| Затраты на сдельную заработную плату      |            |             |             |             |             |               |   |
| Суммарные прямые издержки                 |            |             |             |             |             |               |   |
| Общие издержки                            |            |             |             |             |             |               |   |
| Затраты на персонал                       |            |             |             |             |             |               |   |
| Суммарные постоянные издержки             |            |             |             |             |             |               |   |
| Вложения в краткосрочные ценные бумаги    |            |             |             |             |             |               |   |
| Доходы по краткосрочным ценным бумагам    |            |             |             |             |             |               |   |
| Другие поступления                        |            |             |             |             |             |               |   |
| Другие выплаты                            |            |             |             |             |             |               |   |
| Налоги                                    |            | -9 902,45   | -9 929,55   | -9 956,72   | -9 983,96   | -10 011,28    |   |
| Кэш-фло от операционной деятельности      |            | 9 902,45    | 9 929,55    | 9 956,72    | 9 983,96    | 1 956 423,15  |   |
| Затраты на приобретение активов           |            |             |             |             |             |               |   |
| Другие издержки подготовительного периода | 60 324,32  | 60 489,39   | 60 654,90   | 60 820,86   | 60 987,28   | 59 181,44     |   |
| Поступления от реализации активов         |            |             |             |             |             |               |   |
| Приобретение прав собственности (акций)   |            |             |             |             |             |               |   |
| Продажа прав собственности                |            |             |             |             |             |               |   |
| Доходы от инвестиционной деятельности     |            |             |             |             |             |               |   |
| Кэш-фло от инвестиционной деятельности    | -60 324,32 | -60 489,39  | -60 654,90  | -60 820,86  | -60 987,28  | -59 181,44    |   |
| Собственный (акционерный) капитал         |            |             |             |             |             |               |   |
| Займы                                     |            |             |             |             |             |               |   |
| Выплаты в погашение займов                |            |             |             |             |             |               |   |
| Выплаты процентов по займам               |            |             |             |             |             |               |   |
| Лизинговые платежи                        |            |             |             |             |             |               |   |
| Выплаты дивидендов                        |            |             |             |             |             |               |   |
| Кэш-фло от финансовой деятельности        |            |             |             |             |             |               |   |
| Баланс наличности на начало периода       |            | -59 414,72  | -109 238,87 | -159 199,35 | -209 296,53 | -259 530,79   | 1 |
| Баланс наличности на конец периода        | -60 324,32 | -110 911,26 | -161 636,61 | -212 500,75 | -263 504,07 | -1 633 737,64 |   |

Рис. 2.13. Негативні значення у таблиці "Кеш-фло"

Про це свідчать і дані таблиці "Баланс" – кошти мають негативні значення протягом п'яти місяців. Для вишукування засобів потрібно використовувати настроювання розділу "Фінансування" (модуль "Позики"). Слід підібрати розміри кредитів за перших п'ять місяців і визначити рівномірну схему виплати. Визначимо процентну ставку 26 %. Відстрочка виплати не передбачена.

Після перерахування в таблиці "Кеш-фло" відображається більш сприятлива картина, але сума відсотків за кредит зменшує бажаний дохід.

У таблиці "Прибутки–Збитки", де відомості про кредити не відобра-

жаються, чистий прибуток включає в себе отриманий прибуток і суму кредиту.

Далі варто проаналізувати результати звіту "Прибутки та збитки" в річному масштабі. Після повернення кредиту й відсотків чистий прибуток складе 1 451 863 грн за перший рік та 1 812 339 грн за період реалізації проекту.

Для більше тонкої оцінки фінансової діяльності підприємства або стану проекту використовують певні коефіцієнти (рис. 2.14).

| Финансовые показатели                             |  | 11.2011      |
|---------------------------------------------------|--|--------------|
| ► Козффициент текущей ликвидности (CR), %         |  | 648,48       |
| Козффициент срочной ликвидности (QR), %           |  | 648,48       |
| Чистый оборотный капитал (NWC), грн.              |  | 5 964 208,17 |
| Чистый оборотный капитал (NWC), \$ US             |  | 745 526,02   |
| Козф. оборачиваем. запасов (ST)                   |  |              |
| Козф. оборачиваем. дебиторской задолж. (CP)       |  |              |
| Козф. оборачиваем. кредиторской задолж. (CPR)     |  |              |
| Козф. оборачиваем. рабочего капитала (NCT)        |  | 4,86         |
| Козф. оборачиваем. основных средств (FAT)         |  |              |
| Козф. оборачиваем. активов (TAT)                  |  | 4,11         |
| Суммарные обязательства к активам (TD/TA), %      |  | 15,42        |
| Долгоср. обязат. к активам (LTD/TA), %            |  |              |
| Долгоср. обязат. к внеоборотн. акт. (LTD/FA), %   |  |              |
| Суммарные обязательства к собств. кап. (TD/EQ), % |  | 18,23        |
| Козффициент покрытия процентов (TIE), раз         |  |              |
| Козф. рентабельности валовой прибыли (GPM), %     |  | 100,00       |
| Козф. рентабельности операцион. прибыли (OPM), %  |  | 100,00       |
| Козф. рентабельности чистой прибыли (NPM), %      |  | 75,00        |
| Рентабельность оборотных активов (RCA), %         |  | 308,41       |
| Рентабельность внеоборотных активов (RFA), %      |  |              |
| Рентабельность инвестиций (ROI), %                |  | 308,41       |
| Рентабельность собственного капитала (ROE), %     |  | 364,64       |
| Прибыль на акцию (EPS), грн.                      |  |              |
| Прибыль на акцию (EPS), \$ US                     |  |              |
| Дивиденды на акцию (DPOS), грн.                   |  |              |
| Дивиденды на акцию (DPOS), \$ US                  |  |              |
| Козффициент покрытия дивидендов (ODC), раз        |  |              |
| Сумма активов на акцию (TAOS), грн.               |  |              |
| Сумма активов на акцию (TAOS), \$ US              |  |              |
| Соотношение цены акции и прибыли (P/E), раз       |  |              |

Рис. 2.14. Фінансові коефіцієнти прикладу проекту

При аналізі проекту можна також оцінити чутливість його до відхилень різних факторів. Дослідимо вплив інфляції, ставок податків і ціни збуту на показник "Аналіз по NPV". Потрібно вибрати його зі списку параметрів, натиснути кнопку "Додати параметр", визначимо діапазон від -20 до +20 % з кроком в 5 % і проведемо перерахунок (рис. 2.15).

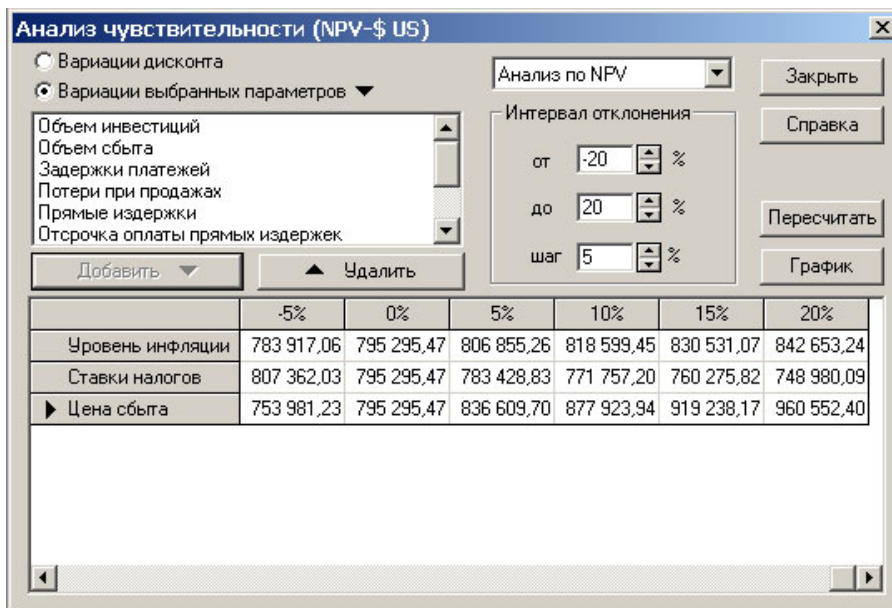


Рис. 2.15. Аналіз чутливості прикладу проекту

## 2.5. Написання та оформлення курсової роботи

Після закінчення збору інформації студент виконує відповідні теоретичні та експериментальні дослідження та оформляє їх результати. У процесі цих досліджень проводиться загальний аналіз отриманих результатів, здійснюється зіставлення гіпотези з результатами експерименту, а в разі потреби проводяться допоміжні дослідження.

При написанні курсової роботи слід орієнтуватися на її модульну побудову відповідно до останніх вимог Міністерства освіти і науки України. Зміст основних модулів курсової роботи з дисципліни "Основи менеджменту", їх оцінювання та терміни виконання зведені до таблиці.

| Модуль (розділ)                                                              | Максимальна сума балів за успішне виконання | Термін виконання |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------|
| Створення плану                                                              | 12                                          | 3–4 тиждень      |
| Критичний аналіз літературних джерел                                         | 12                                          | 5–6 тиждень      |
| Дослідження вивченості та актуальності проблеми в Україні                    | 20                                          | 7–9 тиждень      |
| Дослідження проблемної ситуації на підприємстві та пошук шляхів її вирішення | 24                                          | 9–12 тиждень     |
| Оформлення роботи                                                            | 10                                          | 10–13 тиждень    |
| Захист роботи                                                                | 22                                          | 12–14 тиждень    |
| Разом                                                                        | 100                                         | –                |

Оформлення курсової роботи має здійснюватися відповідно до вимог, визначених Стандартом інженерно-економічного факультету щодо оформлення письмових робіт студентів, який можна отримати на кафедрі.

Захист курсової роботи здійснюється прилюдно на тематичній щорічній студентській конференції, яку проводить кафедра менеджменту НУК.



## ДОДАТОК А

Приблизний перелік тем курсових робіт з курсу "Основи менеджменту"

1. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації.
2. Аналіз комунікаційних процесів в організації.
3. Аналіз організаційних структур управління сучасним підприємством в Україні.
4. Вдосконалення системи стимулювання праці на підприємстві.
5. Влада і вплив в сучасному управлінні.
6. Вплив особистих цінностей керівника на стиль його управління.
7. Етика і сучасне управління.
8. Інформаційно-управлінські системи в менеджменті підприємства.
9. Методи і моделі прийняття управлінських рішень.
10. Оперативне управління виробництвом.
11. Організаційна культура як інструмент управління.
12. Процес комунікації та ефективність управління.
13. Стратегія управління інноваціями на підприємстві.
14. Роль мотивації як функції управління.
15. Система підготовки менеджерів в Україні.
16. Підходи до управління в ринкових умовах.
17. Створення ефективної системи контролю на підприємстві.
18. Стратегічне планування діяльності підприємства.
19. Удосконалення організації праці на підприємстві.
20. Управління виробничим підприємством.
21. Управління конфліктами в організації.
22. Управління маркетинговою діяльністю підприємства.
23. Управління продуктивністю та конкурентоспроможністю підприємства.
24. Управління проектами на підприємстві.
25. Управління реалізацією стратегічного плану.
26. Управління трудовими ресурсами.
27. Управління фінансовою діяльністю підприємства.
28. Управління якістю продукції.
29. Формування ефективного лідерства.
30. Сучасні моделі мотивації в управлінні.
31. Управління розвитком комунального господарства.

32. Муніципальне управління.

33. Впровадження системи підтримки прийняття рішень на підприємстві.

34. Використання інформаційних технологій у сучасному менеджменті.

35. Розвиток інформаційних систем в організаціях.

## ДОДАТОК Б

Тема "Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи аналізу середовища організації

1.1. Поняття та елементи внутрішнього середовища організації

1.2. Поняття та елементи зовнішнього середовища організації

1.3. Зв'язок елементів внутрішнього та зовнішнього середовищ організації

Розділ 2. Методичні засади здійснення аналізу середовища організації

2.1. Методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ організації

2.2. Алгоритм аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ організації

2.3. Організація та здійснення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки та пропозиції

Список літератури

Тема "Аналіз комунікаційних процесів в організації" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Поняття та зміст комунікацій в організації

1.1. Поняття комунікації та її місце в управлінні організацією

1.2. Типологія комунікацій та їх особливості

1.3. Комунікаційний процес в ринкових умовах

Розділ 2. Методичні засади здійснення аналізу комунікацій

2.1. Методи оцінки ефективності комунікацій

2.2. Організація аналізу ефективності комунікацій

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки та пропозиції

Список літератури

Тема "Аналіз організаційних структур управління сучасним підприємством в Україні" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади формування структур управління

1.1. Організаційна структура управління як прояв ієрархії

1.2. Типи організаційних структур управління

1.3. Принципи побудови та функціонування ефективних оргструктур управління

Розділ 2. Сучасні оргструктури управління в Україні

2.1. Сучасні тенденції у побудові структури управління організацією

2.2. Законодавче регулювання структур управління організаціями в Україні

2.3. Практика застосування структур управління в організаціях в Україні

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки та пропозиції

Список літератури

Тема "Вдосконалення системи стимулювання праці на підприємстві" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи управління продуктивністю праці

1.1. Трудовий процес на підприємстві як об'єкт управління

1.2. Зміст стимулювання та оцінка його ефективності

1.3. Інструментарій стимулювання праці в ринкових умовах

Розділ 2. Система стимулювання як управлінський засіб

2.1. Стимулювання праці в сучасних школах менеджменту

2.2. Методичні підходи до побудови системи управління персоналом

2.3. Методика аналізу системи стимулювання праці

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки та пропозиції

Список літератури

Тема "Влада і вплив в сучасному управлінні" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Інструментарій впливу на підлеглих у сучасному менеджменті

1.1. Поняття влади, впливу та сили в менеджменті

1.2. Класифікації влади та впливу

1.3. Влада та вплив в наукових школах менеджменту

Розділ 2. Сучасний стан реалізації влади та впливу в Україні

2.1. Типологія сучасних лідерів

2.2. Методи здійснення влади та впливу

2.3. Вплив стилю управління менеджера на реалізацію влади та впливу  
Розділ 3. Бізнес-план  
Висновки та пропозиції  
Список літератури

Тема "Вплив особистих цінностей керівника на стиль його управління" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи класифікації менеджерів

1.1. Вимоги до сучасного менеджера

1.2. Місце менеджера в організації в класичному менеджменті

1.3. Еволюція поглядів на місце менеджера в організації

Розділ 2. Сучасні стилі управління підприємствами

2.1. Методичні підходи до класифікації стилів управління

2.2. Класифікація стилів управління

2.3. Структура особистості та якості менеджера

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки та пропозиції

Список літератури

Тема "Етика і сучасне управління" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Етика як інструмент сучасного управління

1.1. Сутність етики в сучасному управлінні

1.2. Зв'язок етики та соціальної відповідальності

1.3. Поняття етичної та неетичної поведінки в менеджменті

Розділ 2. Етика як проблема української економічної системи

2.1. Сучасний стан з етикою на українських підприємствах

2.2. Причини етичної та неетичної поведінки менеджерів та робітників

2.3. Шляхи підвищення етичності персоналу

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки та пропозиції

Список літератури

Тема "Інформаційно-управлінські системи в менеджменті підприємства" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

## Розділ 1. Інформаційні системи

1.1. Зміст поняття "управлінська інформація" та її класифікація

1.2. Поняття інформаційної системи

1.3. Види інформаційних систем підприємств

## Розділ 2. Впровадження інформаційної системи на підприємствах

2.1. Методика вибору інформаційної системи підприємства

2.2. Впровадження інформаційної системи

2.3. Підходи до оцінки ефективності інформаційної системи

## Розділ 3. Бізнес-план

Висновки та пропозиції

Список літератури

Тема "Методи і моделі прийняття управлінських рішень" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

## Розділ 1. Прийняття рішення як сутність роботи менеджера

1.1. Поняття управлінського рішення

1.2. Класифікація управлінських рішень

1.3. Фактори, що впливають на прийняття управлінського рішення

## Розділ 2. Методологія прийняття рішень в менеджменті

2.1. Процес прийняття рішення

2.2. Нормативні методи обґрунтування рішень

2.3. Дискриптивні методи прийняття рішень

## Розділ 3. Бізнес-план

Висновки та пропозиції

Список літератури

Тема "Оперативне управління виробництвом" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

## Розділ 1. Теоретичні основи управління виробництвом

1.1. Виробничий процес як об'єкт управління

1.2. Стратегічне, тактичне та оперативне управління

1.3. Підходи до управління виробництвом

## Розділ 2. Методологія оперативного управління виробництвом

2.1. Методи оперативного управління

2.2. Інформаційна модель виробництва в оперативному управлінні

2.3. Системи підтримки оперативного управління виробництвом

Розділ 3. Бізнес-план  
Висновки та пропозиції  
Список літератури

Тема "Організаційна культура як інструмент управління" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Культура як інструмент управління

1.1. Поняття та характеристика організаційної (корпоративної) культури

1.2. Складові організаційної культури

1.3. Культура та психологія групи

Розділ 2. Інструменти побудови та застосування організаційної культури

2.1. Принципи побудови організаційної культури

2.2. Методи формування культури організації

2.3. Використання організаційної культури як інструменту управління

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки та пропозиції

Список літератури

Тема "Процес комунікації та ефективність управління" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи комунікацій

1.1. Поняття управлінських комунікацій

1.2. Види управлінських комунікацій

1.3. Процес комунікації в менеджменті

Розділ 2. Сучасні комунікації в менеджменті

2.1. Сучасні технології комунікацій

2.2. Вимоги до сучасних комунікацій в менеджменті

2.3. Методи оцінки ефективності комунікацій

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки та пропозиції

Список літератури

Тема "Стратегія управління інноваціями на підприємстві" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

## Розділ 1. Інноваційна діяльність в умовах ринкової економіки

### 1.1. Характеристика інновацій і їх значення

### 1.2. Класифікація інновацій

### 1.3. Зарубіжний досвід інноваційної діяльності суб'єктів господарювання

## Розділ 2. Проблеми формування і розвитку інноваційної діяльності в Україні

### 2.1. Стратегічне управління інноваціями на підприємстві та його особливості в умовах розбудови ринку

### 2.2. Державна інноваційна політика України та умови її реалізації на підприємстві

## Розділ 3. Бізнес-план

## Висновки і пропозиції

## Список літератури

Тема "Роль мотивації як функції управління" може бути розкрита за наступним планом:

### Вступ

## Розділ 1. Мотивація як функція менеджменту

### 1.1. Мотивація та стимулювання праці

### 1.2. Мотиваційні теорії

### 1.3. Інструменти мотивації та стимулювання праці

## Розділ 2. Шляхи розвитку сучасної мотивації праці

### 2.1. Проблеми сучасної мотивації в Україні

### 2.2. Фактори та чинники мотивації в ринкових умовах

### 2.3. Перспективи розвитку мотивації в Україні

## Розділ 3. Бізнес-план

## Висновки та пропозиції

## Список літератури

Тема "Система підготовки менеджерів в Україні" може бути розкрита за наступним планом:

### Вступ

## Розділ 1. Основи менеджмент-освіти

### 1.1. Сутність та необхідність менеджмент-освіти

### 1.2. Принципи та методи підготовки менеджерів

### 1.3. Світовий досвід підготовки менеджерів



Розділ 2. Характеристика системи підготовки менеджерів в Україні  
2.1. Державні вимоги до фахівця-менеджера та їх динаміка в Україні  
2.2. Державна та недержавна системи підготовки фахівців з менеджменту в Україні  
2.3. Оцінка рівню фахової підготовки менеджерів в Україні  
Розділ 3. Бізнес-план  
Висновки та пропозиції  
Список літератури

Тема "Підходи до управління в ринкових умовах" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ  
Розділ 1. Загальна характеристика підходів до управління в ринковій економіці  
1.1. Необхідність класифікації підходів до управління  
1.2. Загальні підходи до управління  
1.3. Специфічні підходи до управління  
Розділ 2. Застосування підходів до управління в економічній практиці  
2.1. Динаміка та сучасний стан підходів до управління  
2.2. Умови ефективності використання підходів до управління  
2.3. Проблема вибору підходу до управління та її розв'язок  
Розділ 3. Бізнес-план  
Висновки та пропозиції  
Список літератури

Тема "Створення ефективної системи контролю на підприємстві" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ  
Розділ 1. Теоретичні основи контролювання  
1.1. Контроль як функція менеджменту  
1.2. Сучасні концепції контролю  
1.3. Види та форми контролю  
Розділ 2. Сучасні підходи до побудови системи контролю на підприємстві  
2.1. Задачі та функції системи контролю  
2.2. Організація системи контролю на підприємстві  
2.3. Підходи до оцінки ефективності системи контролю

Розділ 3. Бізнес-план  
Висновки та пропозиції  
Список літератури

Тема "Стратегічне планування діяльності підприємства" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Основи стратегічного планування

1.1. Сутність стратегії та стратегічного планування

1.2. Система стратегічних планів підприємства та їх місце в управлінні

1.3. Інструментарій стратегічного планування

Розділ 2. Стан стратегічного планування

2.1. Застосування стратегічного планування в Україні

2.2. Механізм реалізації стратегії підприємства

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки та пропозиції

Список літератури

Тема "Удосконалення організації праці на підприємстві" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи організації праці

1.1. Поняття наукової організації праці на підприємстві

1.2. Методи організації праці на підприємстві

1.3. Принципи організації праці на підприємстві

Розділ 2. Удосконалення організації праці

2.1. Методи оцінки ефективності організації праці на підприємстві

2.2. Шляхи удосконалення організації праці

2.3. Вплив організації праці на її продуктивність

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки та пропозиції

Список літератури

Тема "Управління виробничим підприємством" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

## Розділ 1. Теоретичні засади управління виробничим підприємством

### 1.1. Типологія виробничих підприємств

### 1.2. Функції менеджменту на виробничому підприємстві

### 1.3. Проектне та операційне управління

## Розділ 2. Особливості управління виробничим підприємством в умовах трансформації економіки

### 2.1. Концепції управління виробничими підприємствами

### 2.2. Структури управління виробництвом в умовах трансформацій та ринку

## Розділ 3. Бізнес-план

### Висновки та пропозиції

### Список літератури

Тема "Управління конфліктами в організації" може бути розкрита за наступним планом:

#### Вступ

### Розділ 1. Конфлікт як чинник розвитку організації

#### 1.1. Поняття та типи конфліктів в організаціях

#### 1.2. Причини конфліктів в організаціях

#### 1.3. Підходи до аналізу наслідків конфлікту

### Розділ 2. Основи управління конфліктами

#### 2.1. Конфлікт як процес

#### 2.2. Методи впливу на конфлікт та їх порівняна ефективність

#### 2.3. Підходи до управління конфліктами на підприємствах

## Розділ 3. Бізнес-план

### Висновки та пропозиції

### Список літератури

Тема "Управління маркетинговою діяльністю підприємства" може бути розкрита за наступним планом:

#### Вступ

### Розділ 1. Концепція маркетингу та її застосування

#### 1.1. Поняття маркетингу та його розвиток

#### 1.2. Функції маркетингу

#### 1.3. Інструментарій маркетингу

### Розділ 2. Організація управління маркетингом на підприємстві

#### 2.1. Місце маркетингової діяльності в господарській практиці

#### 2.2. Організаційні структури управління маркетинговою діяльністю

#### 2.3. Підходи до визначення ефективності управління маркетингом

Розділ 3. Бізнес-план  
Висновки та пропозиції  
Список літератури

Тема "Управління продуктивністю та конкурентоспроможністю підприємства" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Засади управління конкурентоспроможністю та продуктивністю підприємства

1.1. Поняття конкурентоспроможності та продуктивності підприємства

1.2. Фактори конкурентоспроможності підприємства

1.3. Зв'язок продуктивності та конкурентоспроможності підприємств

Розділ 2. Стан управління конкурентоспроможністю та продуктивністю

2.1. Принципи та методи управління конкурентоспроможністю

2.2. Методи підвищення продуктивності підприємства

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки та пропозиції

Список літератури

Тема "Управління проектами на підприємстві" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Управління проектами як галузь менеджменту

1.1. Поняття проекту як об'єкту управління

1.2. Типологія проектів та засобів їх реалізації

1.3. Проектний підхід до менеджменту та його інструментарій

Розділ 2. Розвиток проектного менеджменту в Україні

2.1. Досвід управління проектами в Україні

2.2. Система підготовки фахівців з управління проектами в Україні

2.3. Перспективи проектного менеджменту в Україні

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки та пропозиції

Список літератури

Тема "Управління реалізацією стратегічного плану" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Стратегічне планування на підприємстві

1.1. Система планів підприємства як основа його діяльності

1.2. Зміст та структура стратегічного плану підприємства

1.3. Методи створення стратегічного плану підприємства

Розділ 2. Розвиток стратегічного планування

2.1. Класифікація стратегій та відмінності в їх реалізації

2.2. Особливості стратегічного планування в умовах трансформації економіки

2.3. Застосування стратегічного планування на підприємствах в Україні

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки та пропозиції

Список літератури

Тема "Управління трудовими ресурсами" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Трудові ресурси підприємства

1.1. Персонал як основний ресурс підприємства

1.2. Підходи до визначення об'єкту управління персоналом

1.3. Методи управління трудовими ресурсами

Розділ 2. Управління трудовими ресурсами в Україні

2.1. Особливості управління трудовими ресурсами в умовах трансформації економіки

2.2. Побудова вітчизняної школи управління трудовими ресурсами

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки та пропозиції

Список літератури

Тема "Управління фінансовою діяльністю підприємства" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Поняття та роль фінансового менеджменту

1.1. Особливості фінансової діяльності підприємств

1.2. Зміст та роль фінансового менеджменту підприємств

1.3. Закони та принципи фінансового менеджменту

Розділ 2. Організація управління маркетингом на підприємстві

2.1. Організаційні структури управління фінансовою діяльністю

2.2. Методи управління фінансовою діяльністю підприємств

2.3. Підходи до визначення ефективності управління фінансовою діяльністю

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки та пропозиції

Список літератури

Тема "Управління якістю продукції" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Загальна характеристика підходів до побудови системи управління якістю продукції на підприємствах

1.1. Поняття якості товару та її вплив на конкурентоспроможність

1.2. Методи визначення рівня якості товару

1.3. Методи побудови та управління системи забезпечення якості

Розділ 2. Аналіз управління якістю продукції в Україні

2.1. Сучасні системи управління якістю продукції

2.2. Управління якістю продукції в умовах розбудови ринку

Розділ 3. Бізнес-план

3.1. Шляхи реорганізації системи управління якістю

Висновки і пропозиції

Список літератури

Тема "Формування ефективного лідерства" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Лідерство як характеристика менеджера

1.1. Поняття лідерства, влади, сили та впливу в менеджменті

1.2. Класифікація лідерства

1.3. Стилi лідерства та стилі управління

Розділ 2. Сучасне лідерство

2.1. Місце менеджера-лідера в наукових школах менеджменту

2.2. Розвиток концепцій лідерства

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки та пропозиції

Список літератури

Тема "Сучасні моделі мотивації в управлінні" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Суть та еволюція мотивації як управлінської діяльності

1.1. Зміст понять "мотивація" та "стимулювання", їх місце у процесі менеджменту

1.2. Класифікація теорій мотивації

1.3. Інструментарій мотивації та стимулювання

Розділ 2. Особливості мотивації праці в сучасних умовах

2.1. Система мотивуючих факторів сучасних робітників

2.2. Особливості застосування методів мотивації в Україні

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки і пропозиції

Список літератури

Тема "Управління розвитком комунального господарства" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Суть та еволюція мотивації як управлінської діяльності

1.1. Зміст понять "мотивація" та "стимулювання", їх місце у процесі менеджменту

1.2. Класифікація теорій мотивації

1.3. Інструментарій мотивації та стимулювання

Розділ 2. Особливості мотивації праці в сучасних умовах

2.1. Система мотивуючих факторів сучасних робітників

2.2. Особливості застосування методів мотивації в Україні

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки і пропозиції

Список літератури

Тема "Муніципальне управління" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Суть та еволюція мотивації як управлінської діяльності

1.1. Зміст понять "мотивація" та "стимулювання", їх місце у процесі менеджменту

1.2. Класифікація теорій мотивації

1.3. Інструментарій мотивації та стимулювання

Розділ 2. Особливості мотивації праці в сучасних умовах  
2.1. Система мотивуючих факторів сучасних робітників  
2.2. Особливості застосування методів мотивації в Україні  
Розділ 3. Бізнес-план  
Висновки і пропозиції  
Список літератури

Тема "Впровадження системи підтримки прийняття рішень на підприємстві" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Суть та еволюція мотивації як управлінської діяльності

1.1. Зміст понять "мотивація" та "стимулювання", їх місце у процесі менеджменту

1.2. Класифікація теорій мотивації

1.3. Інструментарій мотивації та стимулювання

Розділ 2. Особливості мотивації праці в сучасних умовах

2.1. Система мотивуючих факторів сучасних робітників

2.2. Особливості застосування методів мотивації в Україні

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки і пропозиції

Список літератури

Тема "Використання інформаційних технологій у сучасному менеджменті" може бути розкрита за наступним планом:

Вступ

Розділ 1. Суть та еволюція мотивації як управлінської діяльності

1.1. Зміст понять "мотивація" та "стимулювання", їх місце у процесі менеджменту

1.2. Класифікація теорій мотивації

1.3. Інструментарій мотивації та стимулювання

Розділ 2. Особливості мотивації праці в сучасних умовах

2.1. Система мотивуючих факторів сучасних робітників

2.2. Особливості застосування методів мотивації в Україні

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки і пропозиції

Список літератури

Тема "Розвиток інформаційних систем в організаціях" може бути розкрита за наступним планом:



Вступ

Розділ 1. Суть та еволюція мотивації як управлінської діяльності

1.1. Зміст понять "мотивація" та "стимулювання", їх місце у процесі менеджменту

1.2. Класифікація теорій мотивації

1.3. Інструментарій мотивації та стимулювання

Розділ 2. Особливості мотивації праці в сучасних умовах

2.1. Система мотивуючих факторів сучасних робітників

2.2. Особливості застосування методів мотивації в Україні

Розділ 3. Бізнес-план

Висновки і пропозиції

Список літератури

## ДОДАТОК В

Рекомендована література для написання курсової роботи з дисципліни "Основи менеджменту"

1. **Алексеев, А. В.** Деловое администрирование на практике: Инструментарий руководителя [Текст] / А. В. Алексеев, В. И. Пигалов. – М. : Технолог. Шк. Бизнеса, 1994. – 136 с.

2. **Афанасьев, Э. В.** Эффективность информационного обеспечения управления [Текст] / Э. В. Афанасьев, В. Н. Яременко. – М. : Экономика, 1987. – 109 с.

3. **Баринов, В. А.** Бизнес-планирование [Текст]. Серия: Профессиональное образование / В. А. Баринов. – Форум; Инфра-М, 2003. – 272 с.

4. **Барроу, К.** Бізнес-план: Практич. посіб. [Текст] / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун: [пер. з 3-го англ. вид.]. – К. : Т-во "Знання", КОО, 2002. – 285 с.

5. **Батлер, Д.** Бизнес-планирование. [Текст] Серия: Теория и практика менеджмента / Д. Батлер. – Питер, 2003. – 272 с.

6. **Бекетова, О.** Бизнес-план: Теория и практика [Текст] / О. Бекетова, В. Найденков. – Альфа-Пресс, 2004.

7. Бизнес-планы. Полное справочное руководство [Текст]; под ред. И. М. Степанова. – М. : Лаборатория Базовых знаний, 2001. – 240 с.

8. **Бринк, И. Ю.** Бизнес-план. Теория и практика [Текст]. Серия : Учебники, учебные пособия / И. Ю. Бринк, Н. А. Савельева. – Ростов н/Д. : Феникс, 2002. – 384 с.

9. **Бушуев, С. Д.** Керівництво з питань проектного менеджменту [Текст] / С. Д. Бушуев : [пер. з англ.]. – 2-е вид., перероб. – К. : Вид. дім "Деловая Украина", 2000. – 198 с.

10. **Верланов, А. Ю.** Теория и практика бизнес-планирования [Текст] / А. Ю. Верланов. – НУК, 2006.

11. **Вершигора, Е. Е.** Менеджмент [Текст] / Е. Е. Вершигора : учеб. пособие. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 256 с.

12. **Веснин, В. П.** Основы менеджмента [Текст] / В. П. Веснин : учебник. – М. : Ин-т междунар. права и экономики. – Триада Лтд, 1996. – 384 с.

13. **Виханский, О. С.** Менеджмент: [Человек, стратегия, организация, процесс] [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов : учебник. – М. : Фирма "Гардарикс", 1996. – 415 с.

14. **Вітлінський, В. В.** Ризик у менеджменті [Текст] / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. – К. : ТОВ "Борисфен М", 1996. – 325 с.

15. **Вяткин, В. Н.** Графический инструментарий организационного проектирования [Текст] / В. Н. Вяткин. – М. : Экономика, 1978.
16. **Гейтс, Б.** Бизнес со скоростью мысли [Текст] / Б. Гейтс. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2001.
17. **Герчикова, И. Н.** Менеджмент: Практикум [Текст] / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
18. **Герчикова, И. Н.** Менеджмент [Текст] / И. Н. Герчикова : учебник. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
19. **Гірняк, О. М.** Менеджмент: теоретичні основи та практикум [Текст] / О. М. Гірняк, П. П. Лазовський : навч. посіб. для студ. вищ. закл. освіти. – К. : "Магнолія плюс"; Л. : "Новий світ – 2000", 2003.
20. **Головань, С. И.** Бизнес-планирование [Текст] / С. И. Головань. Серия: учебник, учебные пособия. – Феникс, 2002. – 320 с.
21. **Голяков, С.** Бизнес-планирование [Текст] / С. Голяков. – СПб. : учеб. пособие. – Издательский дом Санкт-Петербургского гос. ун-та, 2004. – 284 с.
22. **Горемыкин, В.** Бизнес-план. Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана [Текст] / В. Горемыкин. – Ось-89, 2004. – 576 с.
23. **Горемыкин, В.** Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-планов [Текст] / В. Горемыкин, Н. Нестерова. – Ось-89, 2003. – 1104 с.
24. **Дерев'янюк, О. Г.** Бізнес-план: Технологія розробки та обґрунтування [Текст] / О. Г. Дерев'янюк, С. Ф. Покропивний : навч. посіб. – Вид. 2-ге, доп. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
25. **Дерлоу, Д.** Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень [Текст] / Д. Дерлоу : [пер. з англ.]. – К. : Все увито: Наук. думка, 2001. – 242 с.
26. **Друкер, П.** Эффективное управление: экономические задачи и оптимальные решения [Текст] / П. Друкер : [пер. с англ.] – М. : Изд.-торг. Дом "Гранд": ФАИР-Пресс, 1998. – 285 с.
27. **Економіка та менеджмент. Навч.-приклад посіб** [Текст] / О. Є. Кузьмін, І. О. Тиворчук [та ін.]. – Л. : Держ. ун-т "Львів політехніка", 1996.
28. **Завадський, Й. С.** Менеджмент. Management [Текст] / Й. С. Завадський. – К. : Вид-во ЄУФІМБ, 1998.
29. **Зайцев, Б. Ф.** Содержание управленческой деятельности (процессы управления) [Текст] / Б. Ф. Зайцев. – М. : АНХ СССР, 1989.

30. **Кеннет, Дж. Кук.** Малый бизнес: Стратегическое планирование [Текст] / Дж. Кук. Кеннет : [пер. с англ.]. – М. : Изд. дом "Довгань", 1998. – 168 с.

31. **Клоков, И. В.** Бизнес-план на компьютере: быстро и просто (+CD) [Текст] / И. В. Клоков. – С.Пб. : Питер, 2007. – 176 с.

32. **Кнорринг, В. И.** Теория, практика и искусство управления [Текст] / В. И. Кнорринг : учеб. для вузов по специальности "Менеджмент". – М. : Изд. группа НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – 528 с.

33. **Колпаков, В. М.** Методы управления [Текст] / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 1997.

34. **Кочергин Е. А.** Контроль как функция управления [Текст] / Е. А. Кочергин. – М. : Знание, 1988.

35. **Кредісов, А. І.** Менеджмент для керівників [Текст] / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Т-во "Знання", КОО, 1999. – 556 с.

36. **Куницына, Н. Н.** Бизнес-планирование в коммерческом банке [Текст] / Н. Н. Куницына, Л. И. Ушвицкий, А. В. Малеева. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 304 с.

37. **Кунц, Г.** Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций [Текст] / Г. Кунц, С. О'Доннел. – М. : Прогресс, 1981.

38. **Курочкин, А. С.** Организация управления предприятием [Текст] / А. С. Курочкин. – К. : МАУП, 1997.

39. **Мазур, И. И.** Управление проектами. Справ. пособие [Текст] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высш. шк., 2001. – 875 с.

40. **Макаревич, Л. М.** Бизнес-планирование для малого предприятия [Текст]. Серия: Бухгалтерская панорама / Л. М. Макаревич. – Вершина, 2003. – 176 с.

41. **Максютов, А.** Бизнес планирование развития предприятия [Текст] / А. Максютов. – Альфа-Пресс, 2005. – 288 с.

42. **Максютов, А. А.** Бизнес-план предприятия: финансовый бюджет [Текст] : учебно-практ. пособие / А. А. Максютов. – Приор, 2002. – 96 с.

43. Менеджмент организации [Текст] : учеб. пособие. З. П. Румянцев, Н. А. Саломатин, Р. З. Акбердин [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 1996.

44. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие для студ. учеб. заведений проф. образования / Авт.-сост. Г. Б. Казначевская. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2000. – 347 с.

45. **Мескон, М. Х.** Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1995.

46. **Микалко, Майкл.** Энциклопедия бизнес-идей. Тренинг креативности [Текст]. Серия: Бизнес-психология / Майкл Микалко. – Питер, 2003. – 416 с.
47. **Минаева, Н. В.** Экономика и предпринимательство [Текст] / Н. В. Минаева. – М. : Владос, 1994.
48. **Мороз, Ю.** 1000 и 1 идея для вашего бизнеса [Текст]. Серия: Психология бизнеса / Ю. Мороз. – Феникс, 2004.
49. **Мороз, Ю.** Как начать собственный бизнес. Руководство для начинающих [Текст] / Ю. Мороз. – Феникс, 2003.
50. **Моррисей, Л.** Целевое управление организацией [Текст] / Л. Моррисей. – М. : Сов. радио, 1980.
51. **Мюррей, Я.** Франчайзинг [Текст]. Серия: Маркетинг для профессионалов / Я. Мюррей. – Питер, 2004. – 144 с.
52. **Пелих, А. С.** Бизнес-план [Текст] / А. С. Пелих. – М. : Ось-89, 2000. – 96 с.
53. **Пивоваров, К. В.** Бизнес-планирование [Текст] / К. В. Пивоваров. 5-е изд. – М. : Издательско-торг. корпорация "Дашков и К°", 2004. – 164 с.
54. **Покропивний, С. Ф.** Бізнес-план: Технологія розробки та обґрунтування [Текст] / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швидаренко, Л. М. Шапринська. – К. : КНЕУ, 2001.
55. **Рапопорт, Б. М.** Инжиниринг и моделирование бизнеса [Текст] / Б. М. Рапопорт, А. И. Скубченко. – М. : ТАНДЕМ, Изд-во "ЭКМОС", 2001.
56. **Рейльян, Я. Р.** Аналитическая основа принятия управленческих решений [Текст] / Я. Р. Рейльян. – М. : Фин. и стат., 1989. – 205 с.
57. **Скворцов, Н. Н.** Бизнес-план предприятия [Текст] / Н. Н. Скворцов. – К. : Вища школа, 1995.
58. **Тарнавська, Н. П.** Менеджмент: теорія та практика [Текст] : підручник для вузів / Н. П. Тарнавська, О. І. Пушкар. – Тернопіль, 1997.
59. **Финч, Б.** Как написать бизнес-план [Текст] / Б. Финч. – С.-Пб. : Нева, 2004. – 192 с.
60. **Ханк, Джон Э.** Бизнес-прогнозирование [Текст] / Джон Э. Ханк, У. Уичерн Дин, Артур Дж. Райтс. – М. : Вильямс, 2003. – 656 с.
61. **Хасси, Д.** Стратегия и планирование [Текст]. Серия: Теория и практика менеджмента / Д. Хасси. – Питер. 2001. – 384 с.
62. **Хміль, Ф. І.** Менеджмент [Текст] : підручник / Ф. І. Хміль. – К., 1995.

63. **Хоскинг, А.** Курс предпринимательства [Текст] : практ. пособие / А. Хоскинг : [пер. с англ.]. – М. : Междунар. отношения, 1993.
64. **Цвиркун, А. Д.** Анализ инвестиций и бизнес-план: Методы и инструментальные средства [Текст] / А. Д. Цвиркун, В. К. Акинфиев. – Ось-89, 2005. – 288 с.
65. **Чернявский, А. Д.** Организация управления [Текст] : учеб. пособие / А. Д. Чернявский. – К. : МАУП, 1998.
66. **Черняк, В. З.** Бизнес-планирование [Текст] : учеб. для вузов / В. З. Черняк. – ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 470 с.
67. **Черняк, В. З.** Бизнес-планирование [Текст] / В. З. Черняк. – Юнити-Дана, 2005. – 470 с.
68. **Чубаков, Г. Н.** Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия [Текст] / Г. Н. Чубаков. – М. : ИНФРА-М, 1996.
69. **Шалушкин, Н. И.** Основы менеджмента и бизнеса. Спецкурс для деловых людей [Текст] / Н. И. Шалушкин. – К., 1995.
70. **Шегда, А. В.** Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие для вузов / А. В. Шегда. – К. : ТОО "Знання", КОО, 1998. – 512 с.

Також багато корисних матеріалів міститься в періодичній літературі, зокрема, журналах "Бізнес", "Менеджменті менеджер", "Економіка України", "Актуальные вопросы и проблемы управления" та ін. Інформаційна база щодо чинного законодавства України міститься у програмному продукті "Ліга Закон", доступ до якого відкрито для студентів у комп'ютерному класі факультету.

## ЗМІСТ

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Загальні положення .....                                                 | 3  |
| Розділ 1. Зміст курсової роботи .....                                    | 5  |
| 1.1. Вступ .....                                                         | 5  |
| 1.2. Огляд літературних джерел .....                                     | 6  |
| 1.3. Аналіз стану та особливостей проблеми, що розглядається .....       | 7  |
| 1.4. Бізнес-план створення нової або розвитку існуючої організації ..... | 7  |
| 1.5. Висновок .....                                                      | 7  |
| 1.6. Список використаних джерел .....                                    | 8  |
| 1.7. Додатки .....                                                       | 8  |
| Розділ 2. Методика виконання курсової роботи .....                       | 9  |
| 2.1. Визначення теми, мети та задач роботи .....                         | 9  |
| 2.2. Створення плану дослідження .....                                   | 10 |
| 2.3. Збирання теоретичного матеріалу .....                               | 10 |
| 2.4. Бізнес-планування та аналіз бізнес-плану .....                      | 11 |
| 2.5. Написання та оформлення курсової роботи .....                       | 40 |
| Додаток А .....                                                          | 42 |
| Додаток Б .....                                                          | 44 |
| Додаток В .....                                                          | 59 |