

## Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури

**Кваша О.С.**

викладач кафедри міжнародних економічних відносин та економіки  
Миколаївського національного університету  
імені В.О. Сухомлинського

**Фоміна В.В.**

студентка факультету економіки  
Миколаївського національного університету  
імені В.О. Сухомлинського

У статті на основі комплексного аналізу сучасних європейських стандартів бізнес-планування визначено сутність та особливості методологічних засад формування бізнес-плану на підприємствах України, проведено порівняльний аналіз структури вітчизняного та зарубіжних стандартів бізнес-плану, сформульовано сукупність принципів, базових процедур і вимог щодо практики у цій сфері.

**Ключові слова:** бізнес-план, міжнародні стандарти, бізнес-планування, бізнес-ідея.

Кваша Е.С., Фомина В.В. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ: ЕВРОПЕЙСКИЕ СТАНДАРТЫ, ОСНОВНЫЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И БАЗОВЫЕ ПРОЦЕДУРЫ

В статье на основе комплексного анализа современных европейских стандартов бизнес-планирования определены сущность и особенности методологических принципов формирования бизнес-плана на предприятиях Украины, проведен сравнительный анализ структуры отечественного и зарубежных стандартов бизнес-плана, сформулирована совокупность принципов, базовых процедур и требований относительно практики в этой сфере.

**Ключевые слова:** бизнес-план, международные стандарты, бизнес-планирование, бизнес-идея.

Kvasha O.S., Fomina V.V. BUSINESS-PLANNING IN ACTIVITY OF ORGANIZATION: THE EUROPEAN STANDARDS, BASIC METHODOLOGICAL APPROACHES AND BASE PROCEDURES

In this article on the basis of complex analysis of the modern European standards business-planning is certain essence and features of methodological principles of forming business – to the plan on the enterprises of Ukraine, the comparative analysis of structure is conducted home and foreign standards of businessplan, totality of principles, of base procedures and requirements is set forth in relation to practice in this sphere.

**Keywords:** business-plan, international standards, business planning, business idea.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасних умовах євроінтеграції значною є проблема підвищення конкурентоспроможності українських підприємств шляхом стійкого стратегічного розвитку на основі забезпечення гнучкості та швидкості прийняття управлінських рішень. Ключовим моментом у вирішенні цього питання є наявність у системі менеджменту підприємства планування бізнесу, тому на сучасному етапі розвитку підприємництва постає питання про доцільність та відповідність вітчизняної методології розроблення бізнес-плану зарубіжній практиці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливим елементом планування, який вирішальною мірою може передбачити реакцію підприємства на вимоги зовнішнього середовища та підтримувати його відповідну пове-

дінку на ринку, є бізнес-планування. Проблема бізнес-планування досить широко досліджувалася зарубіжними та вітчизняними науковцями, серед яких: К. Барроу, Д. Бористайн, Р. Браун, П. Пруетт С.Ф. Покропивний, Г.О. Швиданенко, Г.М. Тарасюк, М.П. Мальська, С.М. Соболев, О.Г. Дерев'янка та ін. Вищезазначені науковці у своїх роботах досліджують основні принципи, методики та структуру вітчизняних і закордонних бізнес-планів. Вони роблять акцент на необхідності складання бізнес-планів для розроблення чіткої стратегії підприємства та поширення такого методу управління серед українських підприємців. Але процес адаптації української методології складання бізнес-планів до європейських стандартів залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює актуальність даної роботи.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Основною метою дослідження є проведення порівняльного аналізу європейських та вітчизняних методик щодо розроблення бізнес-планів, адаптації їх до українських реалій і стану економіки та виявлення основних методологічних підходів та базових процедур процесу бізнес-планування у діяльності організацій в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні інтеграційні та глобалізаційні процеси, що нині відбуваються у світі, змушують підприємців шукати нові методи та підходи до управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємств та підвищення ефективності бізнесу. Одним із таких методів є складання бізнес-плану. Закордонна практика управління підприємствами, що досягли значних успіхів у бізнесі, серед безлічі застосовуваних методів управління також надає перевагу бізнес-плануванню.

Дослідження діяльності зарубіжних фірм показують, що причинами абсолютної більшості банкрутств компаній є прорахунки або відсутність бізнес-планування. Але, на жаль, в Україні застосування бізнес-планування для вдосконалення та підвищення ефективності підприємства знаходиться на вкрай низькому рівні, і на даному етапі більшість підприємств та підприємців досить скептично ставляться до такого методу управління.

По-перше, таке ставлення пов'язане з тим, що розвиток ринкових відносин в Україні відбувався досить швидко і великою мірою стихійно, що зумовило пізній прихід бізнес-плану як ключового елемента управління підприємством на терени нашої держави. По-друге, варто відзначити, що сьогодні українське законодавство не закріплює обов'язковість розроблення бізнес-плану. Останній є новим документом для більшості українських підприємств. Незважаючи на прагнення країни приєднатися до європейської спільноти та підвищити стандарти якості продукції, послуг та принципів ведення бізнесу, значно поширена позиція, яка заперечує доцільність розроблення розгорнутого бізнес-плану і передбачає як альтернативу стисле техніко-економічне обґрунтування. Іноді вважається, що відсутність проробленого бізнес-плану може бути компенсована знанням «глибин» вітчизняного бізнесу й інтуїцією [1, с. 112].

У сучасних умовах господарювання така позиція не може бути достатньою не тільки для отримання інвестицій під конкретні бізнес-проекти, а й для кваліфікаційної роботи

в бізнесі. Тут практика бізнесу випереджає законодавство, і бізнес-планування стає обов'язковим елементом підприємницької діяльності [2, с. 112].

Нині існує значна кількість методик розроблення бізнес-плану. Всіх їх можна розділити на три групи відповідно до специфіки розробника та масштабу інвестиційного проекту [3]:

а) міжнародні (методики, що відповідають наявним міжнародним стандартам і вимогам міжнародних організацій);

б) державні (методики федеральних та регіональних органів державної влади, органів місцевого самоврядування);

в) корпоративні (методики, які формуються з урахуванням вимог конкретних банків, інвестиційних та фінансових корпорацій).

Найбільш відомими та апробованими у світовій практиці міжнародними методиками та стандартами з бізнес-планування є:

1) методика UNIDO (Організація Об'єднаних Націй із промислового розвитку) для країн, що розвиваються, відображає інтереси підприємця, що цілком відповідає головній меті організації. Розроблення бізнес-плану за стандартами UNIDO, як правило, включає такі завдання:

– здійснення досліджень ринків на основі відкритих джерел, експертних інтерв'ю, польових досліджень;

– збір відсутньої техніко-економічної інформації, що відповідає стадії розвитку бізнес-проекту;

– виконання техніко-економічних розрахунків за проектом за міжнародним стандартом UNIDO;

– моделювання схеми фінансування бізнес-проекту;

– оптимізація параметрів бізнес-проекту для підвищення його інвестиційної привабливості;

– оформлення документа «Бізнес-план» відповідно до загальноприйнятих вимог.

Структура самого бізнес-плану спрямована на розкриття та презентацію вигід запропонованої бізнес-ідеї. Так, зокрема, детально описуються продукт або послуга, цільова аудиторія, оцінка конкурентів, аналіз конкурентоспроможності, розробляється маркетингова стратегія, організаційний, виробничий та фінансовий плани, спрямовані на реалізацію запропонованої бізнес-ідеї. При цьому як внутрішня оцінка підприємства приводиться тільки досвід підприємницької діяльності. Таким чином, цю методику доцільно застосовувати для стартапів, оскільки акцентується увага саме на бізнес-ідеї [4];

2) методика EBRD (Європейський банк реконструкції та розвитку). Оскільки Європейський банк реконструкції та розвитку є фінансовою організацією, то в методиці складання бізнес-плану захищаються передусім інтереси кредиторів. Згідно з цією методикою, необхідно досить детально описати функціонування самого бізнесу, привести основних постачальників, описати систему збуту, систему корпоративного управління, зазначити обсяги реалізації, а також кредитну історію та поточні фінансові результати. При цьому сама ідея проекту розкрита поверхово. Таким чином, на основі розробленого бізнес-плану за методикою ЄБРР фінансові організації, інвестори, зможуть оцінити ризики надання кредиту даній компанії та його повернення у разі не реалізації проекту [5];

3) методика фірми Coldman, Sachs & Co (одного з лідерів світового інвестиційного бізнесу);

4) методика фірми Ernst & Young (інтернаціональної консультативно-аудиторської фірми);

5) методика TACIS, яка розроблена в рамках вищезначеного проекту Європейським Союзом для нових незалежних держав, які ґрунтуються насамперед на вимогах UNIDO;

6) методика за стандартами KPMG (KPMG International Cooperative – швейцарська асоціація, міжнародна мережа компаній, заснована в 1987 р. Займається консультативними, аудиторськими та іншими видами послуг).

До державних методик бізнес-планування для уніфікації та полегшення процесів і процедур розроблення бізнес-планів слід віднести «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» (МЕРТ)[6], методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів [7], вимоги до бізнес-плану і рекомендації щодо його складання, розроблені Українським фондом підтримки підприємництва та стандартами BFM Group – української інвестиційно-проектної компанії.

Структура бізнес-плану може варіюватися залежно від типу підприємства, цілей, завдань і, що важливо, стандартів складання подібних документів. Стандарт бізнес-плану – це певна схема, рекомендації, вимоги, структура, набір правил, яких обов'язково потрібно дотримуватися, щоб представлений бізнес-план давав повне уявлення про проект. Тобто, щоб досягти мети, бізнес-план повинен бути складений за певним «шаблоном». Структура бізнес-плану, уніфікована відповідно до європейських і вітчизняних стандартів, узагальнено представлена в табл. 1.

Із даної таблиці можна зробити висновок, що в основі всіх представлених зарубіжних та вітчизняних методик покладено декілька основних складників: резюме, інформація про підприємство, маркетингові дослідження, виробнича діяльність, екологічна оцінка, фінанси, фактори ризику і додатки. Але дані розділи мають різний рівень деталізації та різну кількість необхідних планових розрахунків. Наведені стандарти бізнес-планів загалом близькі до стандартної загальноприйнятої структури бізнес-плану, при цьому слід ураховувати, що єдиних універсальних стандартів у принципі не існує, оскільки цілі і методи ведення бізнесу істотно розрізняються.

На підставі комплексного аналізу та проведеної порівняльної характеристики методик розроблення бізнес-плану можна визначити типову структуру бізнес-плану (табл. 2).

Таким чином, у типовій структурі бізнес-плану можна виділити 10 розділів, кожний з яких має свої цільове призначення та специфіку. Слід зазначити, що склад, структура та обсяг бізнес-плану визначаються специфікою діяльності, розміром підприємства та метою його розроблення. На структуру бізнес-плану впливають також розміри цільового ринку збуту, наявність конкурентів та перспективи розвитку підприємства [8, с. 35].

Призначення бізнес-плану полягає у тому, що він допомагає підприємству реально оцінити ідею, втілити її у відповідну документацію, обґрунтувати ефективність та виявити сильні й слабкі сторони проекту, залучити необхідні фінансові ресурси та керувати процесом його реалізації.

Якісний бізнес-план дасть змогу розв'язати чимало завдань, основними серед яких є такі [9, с. 143]:

1) обґрунтування економічної доцільності нових напрямів розвитку;

2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажу, прибутку, доходів та капіталу;

3) визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;

4) підбір працівників, спроможних реалізувати такий план.

Основною метою розроблення бізнес-плану з урахуванням європейських та світових стандартів є планування фінансової та техніко-технологічної діяльності підприємства на найближчі і віддалені періоди відповідно до потреб ринку і можливостей отримання необхідних ресурсів.

Таблиця 1

**Основні розділи бізнес-плану згідно з міжнародними, європейськими та вітчизняними стандартами**

Методичні підходи	Основні розділи бізнес-плану
<p><b>Міжнародний стандарт складання бізнес-плану ЮНІДО</b> – Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Резюме.</li> <li>2. Опис галузі та компанії.</li> <li>3. Опис послуг (товарів).</li> <li>4. Продажі і маркетинг.</li> <li>5. План виробництва.</li> <li>6. Організаційний план.</li> <li>7. Фінансовий план.</li> <li>8. Оцінка ефективності проекту.</li> <li>9. Гарантії та ризики компанії.</li> <li>10. Додатки.</li> </ol>
<p><b>Міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану ЄБРР</b> – Європейський банк реконструкції та розвитку (European bank of reconstruction and development) – міжнародна фінансова організація, потужний інвестор, має тісні зв'язки з державними інститутами, здійснює технічну підтримку проектів, відрізняється своїм акцентуванням на фінансовому розділі – більше уваги приділяється обліку кредитних коштів, SWOT-аналізу тощо</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Меморандум про конфіденційність.</li> <li>2. Резюме.</li> <li>3. Підприємство.</li> <li>3.1. Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану.</li> <li>3.2. Опис поточної діяльності.</li> <li>3.3. Власники, керівний персонал, працівники підприємства.</li> <li>3.4. Поточна діяльність.</li> <li>3.5. Фінансовий стан.</li> <li>3.6. Кредити.</li> <li>4. Проект.</li> <li>4.1. Загальна інформація про проект.</li> <li>4.2. Інвестиційний план проекту.</li> <li>4.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність.</li> <li>4.4. Опис виробничого процесу.</li> <li>4.5. Фінансовий план.</li> <li>4.6. Екологічна оцінка.</li> <li>5. Фінансування.</li> <li>5.1. Графіки отримання та погашення кредитних коштів.</li> <li>5.2. Застава і гарантії повернення займу, обладнання та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів.</li> <li>5.3. SWOT-аналіз.</li> <li>5.4. Ризики та заходи щодо їх зниження.</li> <li>6. Додатки.</li> </ol>
<p><b>Міжнародний стандарт складання бізнес-плану TACIS</b> - технічна допомога Співдружності Незалежних Держав (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) – програми, розробленої ЄС для країн СНД для надання технічної допомоги, для розвитку міцних економічних і політичних зв'язків між країнами СНД та Західною Європою, надання допомоги у веденні та організації бізнесу; відрізняється від стандартної структури та може використовуватися як орієнтир під час розроблення бізнес-плану</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сторінка, присвячена регламентуванню авторських прав на даний документ.</li> <li>2. Система управління бізнесом.</li> <li>3. Опис кадрового ланцюжка.</li> <li>4. Процес узгодження і прийняття рішень.</li> <li>5. Опис керівного складу з послужним списком.</li> </ol>
<p><b>Міжнародний стандарт складання бізнес-плану KPMG</b> – швейцарська асоціація, міжнародна мережа компаній (KPMG International Cooperative), займається консультаційними, аудиторськими та іншими видами послуг</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Резюме.</li> <li>2. Продукція та послуги.</li> <li>3. Аналіз ринку і галузі.</li> <li>4. Цільові ринки.</li> <li>5. Стратегії реклами і просування.</li> <li>6. Управління;</li> <li>7. Фінансовий аналіз.</li> <li>8. Додатки.</li> </ol>

<p><b>Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів за стандартами BFM Group</b> – української інвестиційно-проектної компанії (адапована до вітчизняної методики) – працює на ринку бізнес-планування, інвестиційного консалтингу, оцінки інвестиційної привабливості підприємств, має найбільш розгалужену структуру, містить унікальні розділи, такі як: аналіз ланцюжка створення вартості (Value Chain), матриця Boston Consulting Group, PEST-аналіз, галузеве оточення в середовищі для бізнесу, SWOT-аналіз галузі</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Меморандум про конфіденційність.</li> <li>2. Резюме бізнес-плану.</li> <li>3. Загальні положення (інформація про підприємство, інформація про проект).</li> <li>4. Маркетинговий план (галузеве середовище бізнесу, характеристика продуктів (послуг), аналіз ринків збуту, конкуренція і конкурентні переваги, організація зовнішньоекономічної діяльності компанії, стратегія плану маркетингу, план продажів, витрати на маркетинг).</li> <li>5. Організаційний план і менеджмент;</li> <li>6. Інвестиційний план.</li> <li>7. Виробничий план.</li> <li>8. Фінансовий план.</li> <li>9. Оцінка ризиків проекту.</li> <li>10. Додатки до бізнес-плану.</li> <li>11. Інформація щодо забезпечення проекту.</li> </ol>
<p><b>Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів (MEPT)</b> – Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (узагальнююча світова та вітчизняна методика) – методична допомога підприємствам під час складання річних та довгострокових планів їх розвитку на основі інвестицій</p>	<p>Резюме.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Характеристика підприємства.</li> <li>2. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством.</li> <li>3. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг).</li> <li>4. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги.</li> <li>5. План маркетингової діяльності.</li> <li>6. План виробничої діяльності підприємства.</li> <li>7. Організаційний план.</li> <li>8. План охорони навколишнього середовища.</li> <li>9. Фінансовий план та програма інвестицій.</li> <li>10. Аналіз потенційних ризиків.</li> <li>11. Бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану.</li> <li>12. Соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.</li> </ol>
<p><b>Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів</b> – Державне агентство України з інвестицій та розвитку (вітчизняна методика) – забезпечення єдиного підходу до розроблення суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів. Структура та методи написання бізнес-плану ґрунтуються на стандартах ЮНІДО</p>	<p>Меморандум про конфіденційність. Резюме.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності.</li> <li>2. Загальна інформація про інвестиційний проект.</li> <li>3. Опис продукції суб'єкта господарювання.</li> <li>4. Маркетинг і збут продукції.</li> <li>5. Виробничий план.</li> <li>6. Організаційний план.</li> <li>7. Фінансовий план.</li> <li>8. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту.</li> <li>9. Ризики.</li> <li>10. Додатки.</li> </ol>

Джерело: згруповано автором на основі [4–7]

Бізнес-планування включає в себе три основні етапи [10, с. 34]:

1) підготовчий період – підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями;

2) розроблення календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації; розроблення бізнес-плану;

3) презентація бізнес-плану – доведення основних положень бізнес-плану до потенційних інвесторів (рис. 1).

Під час розроблення бізнес-плану українським організаціям слід зважати на те, що хоча й офіційних вимог до оформлення бізнес-плану не встановлено, існують неформальні вимоги, які потрібно враховувати: бізнес-план складається від третьої особи;

Таблиця 2

## Типова структура бізнес-плану

Розділи	Короткий опис
Титульний лист	Містить назву проекту, найменування компанії-замовника, терміни реалізації та період розрахунку показників проекту, контактну інформацію
Резюме	Визначає сутність, цілі та завдання інвестиційного проекту, обсяг інвестицій, інтегральні показники економічної ефективності проекту
Опис галузі (цільового ринку)	У розділі дається загальна характеристика ситуації, що складається в галузі (на цільовому ринку), де буде реалізовуватися проект
Опис продукції	Надається загальна техніко-економічна і споживча характеристика продукції, що випускається (планується до випуску)
Аналіз ринку та конкурентів	Містить аналіз ринку, перспективи розвитку ринку, вподобань споживачів, конкурентів
План маркетингу	У розгорнутому вигляді представляється маркетингова стратегія компанії під час реалізації проекту та розробляються заходи з її реалізації, тобто товарна, цінова, збутова політика та політика просування
План виробництва	Дається детальна характеристика і вимоги до організації процесу виробництва, план виробництва, постійні та змінні витрати, план по персоналу
Організаційний план	Включає характеристику організаційної структури підприємства, перетворень і можливостей, опис нормативно-правової бази, організації управління реалізацією проекту
Фінансовий план	Містить фінансові та економічні розрахунки й обґрунтування за проектом, включаючи розроблення калькуляції собівартості та ціни, графік беззбитковості, план доходів та витрат, звіт про прибуток, податкові та інші виплати, план грошових надходжень і виплат, бухгалтерський баланс підприємства
Стратегія фінансування	Містить розрахунки показників ефективності інвестицій, серед яких – чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, приведена окупність та приведена прибутковість проекту
Аналіз ринків, чутливості і стійкості проекту	Містить аналіз можливих ризиків під час реалізації проекту, вказуються результати аналізу чутливості та стійкості проекту, наводяться заходи з мінімізації ризиків
Додатки	Додаток містить необхідні супровідні документи – опис і фото продукції, необхідну документацію (копії ліцензій, сертифікатів, дозволів, актів), проектно-кошторисну документацію та ін.

виклад документу має бути лаконічним, системним, послідовним, грамотним; текст рукопису для поліпшення сприйняття слід виділяти абзацами, які містять окрему думку, текстовий матеріал, за можливості краще трансформувати у таблиці, рисунки; документ не слід перевантажувати зайвою і другорядною інформацією, цифровими даними, підтверджуючими документами.

Фотографії, громіздкі таблиці тощо слід поміщати в додатках; обсяг тексту має бути оптимальним, не більше 40–50 сторінок для великомасштабних проектів, 20–25 сторінок – в інших випадках.

Презентація бізнес-проекту може здійснюватися у формі письмової чи усної презентації, якщо бізнес-проект не зацікавив інвестора, він повинен забезпечити дотримання умов конфіденційності [11, с. 109–110].

**Висновки з цього дослідження.** Таким чином, вітчизняна методика та методологія розроблення бізнес-плану багато в чому спирається на зарубіжний досвід, зокрема «Методика розроблення бізнес-плану підприємства» та «Методика розроблення бізнес-плану інвестиційного проекту» повністю ґрунтуються на методиці розроблення бізнес-плану ЮНІДО, на цій же методиці базується й європейська методика ЄБРР, тобто можна сказати, що у цілому методологія розроблення бізнес-плану в ЄС та в Україні багато в чому схожа, але нам необхідно закріпити дану методику законодавчо і зробити бізнес-план обов'язковим під час створення підприємств. У подальшому це зможе зменшити частку неприбуткових, збанкрутілих підприємств і підвищити ефективність наявних та приведе український бізнес на новий, більш високий рівень розвитку.

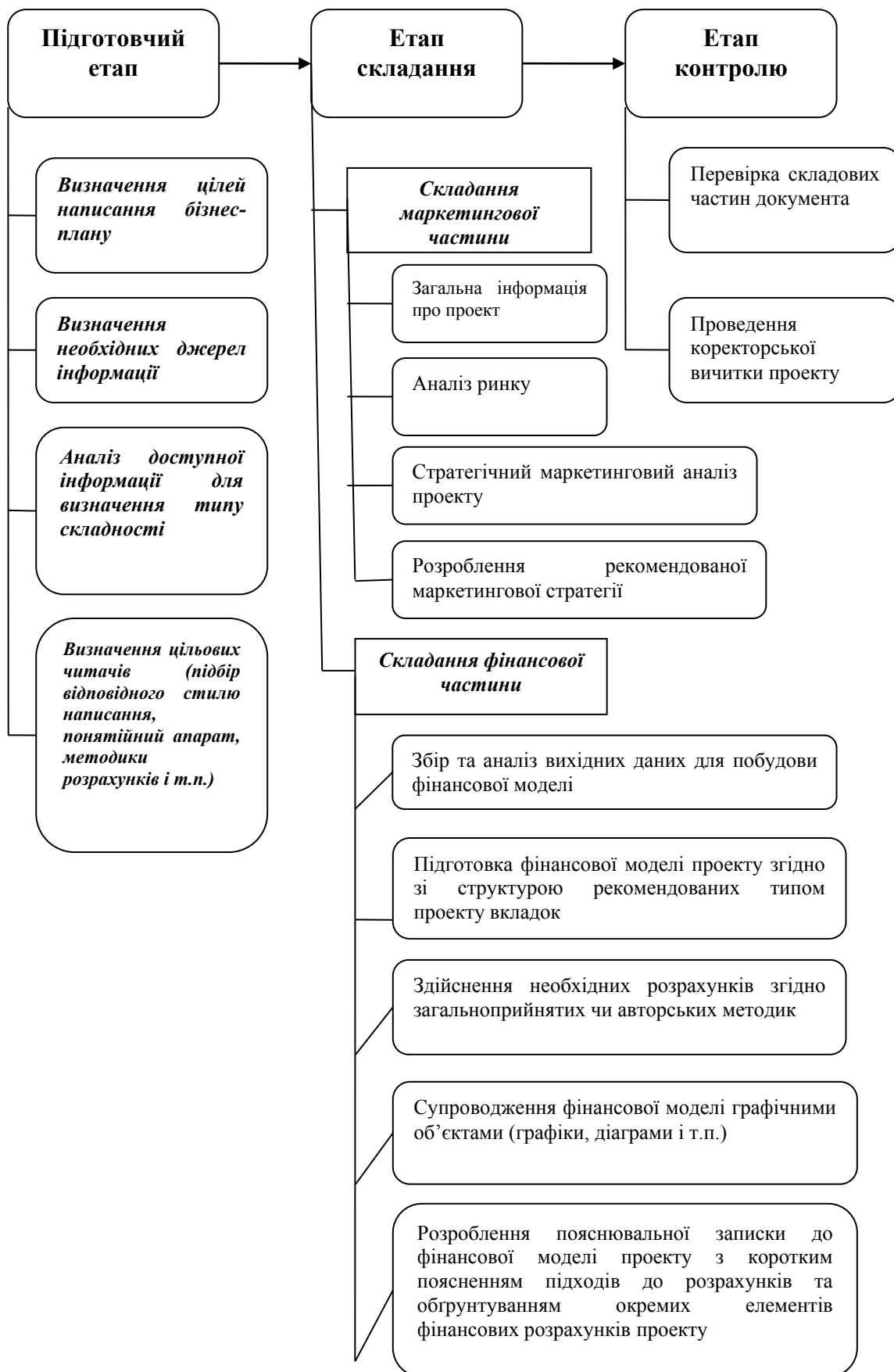


Рис. 1. Методологія складання бізнес-план

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України / Н.В. Данік // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 112 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf](http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf).
2. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності / В.А. Чичун, В.Д. Паламарчук // Соціум. Наука. Культура. – 2010. – № 21(18). – С. 58.
3. Бизнес-план развития производства предприятия [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.siora.ru>.
4. Методика розроблення бізнес-плану UNIDO [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// www.unido.ru](http://www.unido.ru).
5. Методика розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкції та розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml>.
6. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств : Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>.
7. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів : Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>.
8. Прохорова Т.П., Притиченко Т.І. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану підприємства / Т.П. Прохорова, Т.І. Притиченко // Вісник НТУ «ХПІ». – 2014. – № 34. – С. 31.
9. Алексеева М.М. Планування діяльності фірми : [навч.-метод. посіб.] / М.М. Алексеева. – К. : Фінанси і статистика, 2011. – С. 143.
10. Бекетова О.Н. Бізнес-планування : [конспект лекцій] / О.Н. Бекетова, В.І. Найдено [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://econ.me.pn/biznes-planirovanie-konspekt.html>.
11. Лаврів Л.А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи / Л.А. Лаврів // Інноваційна економіка. – 2013. – № 48. – С. 109–110.