

УДК 338.26

Лаврів Л.А.,  
к.е.н, доцент кафедри державного і муніципального управління  
Тернопільський національний економічний університет

## БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ: БАЗОВІ ПРОЦЕДУРИ ТА ОСНОВНІ МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ

Lavriv L.A.,  
Cand. Sci. (Econ.), assistant professor of the  
department of state and municipal government  
Ternopil National Economic University

### THE BUSINESS PLANNING IN THE ACTIVITIES OF ORGANIZATION: THE BASIC PROCEDURES AND METHODOLOGICAL APPROACHES

**Постановка проблеми.** В динамічних ринкових умовах у діяльності організацій, особливо стратегічно зорієнтованих, виникає потреба у здійсненні нових підприємницьких задумів, реалізації інноваційних та інших проектів, що, у свою чергу, потребує вміння розробляти бізнес-план. Необхідність розроблення бізнес-плану обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Такими зовнішніми чинниками можуть стати:

– замовлення органів державної влади, органів місцевого самоврядування чи бюджетної організації, зокрема: 1) у разі необхідності стимулювання ведення певного виду діяльності, результатом якої є, в першу чергу, отримання соціального ефекту (нові робочі місця; природоохоронні технології; надання необхідного мінімуму послуг населенню тощо) або розвиток пріоритетних галузей для економіки відповідної адміністративно-територіальної одиниці; 2) при оголошенні органом державної влади конкурсу на найкращий бізнес-план (наприклад, серед молоді); 3) у ході розгляду ситуації щодо виплати допомоги по безробіттю одноразово – для забезпечення можливості організації безробітним підприємницької діяльності, адже, відповідно до п. 7.3 «Порядку надання допомоги по безробіттю, у тому числі одноразової її виплати для організації безробітним підприємницької діяльності» [1], для розгляду питань щодо отримання такої допомоги безробітний подає до служби зайнятості заяву про надання цієї допомоги та бізнес-план; 4) при укладенні органом управління майном контракту з керівником суб'єкта господарювання державного сектору економіки, який має стратегічне значення для економіки і безпеки держави, обов'язковою умовою є розроблення бізнес-плану і подання його на затвердження або погодження відповідному органу [2]; неподання цього документу у встановленому порядку є однією із підстав для звільнення керівника з посади та дострокового розривання з ним контракту;

– необхідність отримання банківського кредиту на повне або часткове фінансування нового проекту, у зв'язку із чим організація повинна подати на розгляд фінансово-кредитної установи (банку, кредитної спілки тощо) відповідний бізнес-план із реалізації проекту. Тому бізнес-план вважається ключовою ланкою у забезпеченні позикового фінансування;

– потреба доведення нової бізнес-ідеї до потенційних партнерів чи/та інвесторів, де бізнес-план може стати дієвим засобом переконання цих суб'єктів у доцільності вкладання своїх ресурсів у проект;

– продаж власного бізнесу, у разі чого розроблення бізнес-плану може прискорити цей процес, оскільки цей документ є дієвим засобом переконання потенційних покупців у вигідності угоди.

До внутрішніх чинників, що обумовлюють необхідність розроблення бізнес-плану, можна віднести: 1) створення організації, початок нового бізнесу (так званий «Start-Up»), у контексті чого бізнес-план допоможе врахувати особливості зовнішнього середовища, прорахувати можливі ризики та виробити відповідні сценарії розвитку майбутньої організації;

2) розширення бізнесу (утворення дочірніх компаній, спільних підприємств); 3) потребу в перевірці нової бізнес-ідеї та оцінюванні реальних шансів щодо її втілення, де бізнес-план виступає основою для оцінки перспектив розвитку нового проекту, а його складання є, по суті, апробацією бізнес-ідеї на папері, тому в разі виявлення її недосконалості організація не понесе фінансових втрат; 4) необхідність об'єктивного звірення цілей діяльності організації із наявністю необхідних для їх реалізації ресурсів; 5) перманентну адаптацію діяльності організації до динамічних ринкових змін, що, у свою чергу, також потребує розроблення бізнес-плану.

Таким чином, призначення бізнес-плану полягає у тому, що він допомагає організації реально оцінити ідею, втілити її у відповідну документацію, обґрунтувати ефективність та спрогнозувати сильні і найбільш слабкі сторони проекту, залучити необхідні ресурси та керувати процесом його реалізації. Однак проблема вибору методики, яка б найкраще відповідала потребам організації щодо складання бізнес-плану, досі залишається відкритою у практичній площині.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика бізнес-планування досить широко висвітлена зарубіжними фахівцями (К. Барроу, Д. Бористайн, Р. Браун, П. Пруетт, Б. Форд, В. Попов, С. Ляпунов, А. Волосський [3-6] й ін.) та вітчизняними дослідниками (С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко, Г. М. Тарасюк, М. П. Мальська, С. М. Соболев, О. Г. Дерев'яно [7-9] та ін.). Водночас підходи щодо трактування дефініції бізнес-плану і визначення його основних елементів різняться між собою. Також, попри наявність низки методик щодо розроблення бізнес-планів (TACIS, ЄБРР, UNIDO тощо), які успішно використовуються у світовій практиці, та вітчизняних методичних рекомендацій [10; 11], питання формування структури бізнес-плану і його змістовного наповнення на сьогодні залишається актуальним.

**Постановка завдання.** Кожна організація, виходячи з особливостей її функціонування та розвитку, на свій розсуд обирає відповідну методику бізнес-планування, яка, у свою чергу не може бути спільною та уніфікованою для організацій усіх типів та видів. Водночас виокремлення основних процедур, які повинні застосовуватись у ході бізнес-планування, може посприяти раціоналізації праці відповідних суб'єктів та забезпеченню результативності усього процесу. Тому метою цієї праці є розкриття методики формування структурних елементів бізнес-плану та їх змістовного наповнення у рамках процедур планування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогодні відома низка трактувань поняття бізнес-плану. Зокрема, представники наукової школи В. М. Попова вкладають у визначення сутності бізнес-плану такі складові, як: «викладення системи доказів, що переконують інвестора у вигідності проекту; визначення ступеня життєздатності і майбутньої стійкості підприємства; передбачення ризиків підприємницької діяльності; конкретизацію перспектив бізнесу у вигляді системи кількісних і якісних показників розвитку [5, с. 13]».

С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко трактують бізнес-план як «письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [7, с. 6]». Близьким до цього трактування є визначення Г. М. Тарасюк, яка під бізнес-планом розглядає «документ, який містить систему пов'язаних в часі і просторі, узгоджених з метою і ресурсами заходів та дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницької ідеї [8; 9]».

У спеціальній літературі зустрічаються й дещо вужчі трактування бізнес-плану, зокрема, як: усестороннього опису бізнесу і середовища, у якому він функціонує; як засобу доведення нових ідей до осіб, спроможних профінансувати їх реалізацію; як комунікації з приводу продажу бізнес-ідеї тощо. Тому найбільш узагальнено сутність бізнес-плану можна розкрити через наступне визначення. Бізнес-план – це документ, у якому, з метою апробації певної бізнес-ідеї, всесторонньо описуються ринкові, виробничі, фінансові, маркетингові, організаційні й інші аспекти її реалізації та обґрунтовується доцільність інвестування у новий підприємницький проект (або в розширення уже існуючого бізнесу) [12, с. 219].

Розроблення бізнес-плану є досить трудомістким процесом у діяльності організації та, як правило, вимагає значних затрат часу та коштів. Організуючи цей процес, слід врахувати, що він включатиме три основних етапи: 1-ий етап – підготовчий; 2-ий етап – етап

безпосереднього розроблення проекту бізнес-плану; 3-й етап – етап реалізації бізнес-плану, у рамках якого здійснюється презентація бізнес-плану та його впровадження у діяльність відповідної організації.

Ефективність бізнес-плану значною мірою визначається раціональністю побудови процесів з його розроблення та застосування відповідних процедур. Охарактеризуємо систему процедур, які повинні лежати в основі процесу бізнес-планування:

1) організаційні процедури. Раціональна організація процесів з розроблення бізнес-плану ґрунтується на дотриманні певних принципів, зокрема: чіткого розподілу обов'язків між суб'єктами бізнес-планування в організації та координації їх дій; забезпечення взаємозв'язку та взаємоузгодженості між окремими розділами бізнес-плану при його розробленні; доведення основних положень бізнес плану до всіх зацікавлених сторін. До групи розробників бізнес-плану організації повинні увійти: керівник організації, який може виступати ініціатором бізнес-планування та координатором дій виконавців; автори бізнес-ідеї; спеціалісти організації, кваліфіковані у різних сферах її діяльності (менеджери, фінансисти, маркетологи, юристи, технологи тощо); незалежні зовнішні експерти й консультанти;

2) процедури та технології планування. Обґрунтованість бізнес-плану й можливість його подальшої ефективної реалізації суттєво залежать від ефективності та своєчасності виконання процедур планування. Процедурами планування, що застосовуються у бізнес-плануванні, є:

- цілеорієнтація та цілепокладання, за допомогою яких організація визначає орієнтири щодо результатів впровадження бізнес-ідеї; регламентує цілі бізнес-планування, забезпечуючи цим кращу мотивацію як керівництва, так і підлеглих до їх реалізації. У цьому контексті слід зазначити, що прописані цілі бізнес-планування слугують кращим мотивом для реалізації бізнес-ідеї, ніж цілі, описані на вербальному рівні;

- забезпечення своєчасності розроблення бізнес-плану – через планування термінів реалізації етапів бізнес-планування;

- процедури аналізу й оцінки сучасного стану функціонування організації;

- прогнозування майбутнього позитивного та негативного стану розвитку організації, з використанням методів екстраполяції, побудови сценаріїв імовірнісних подій тощо. При цьому слід забезпечити багатоваріантність планування, що дозволить швидко відреагувати на динамічні зміни ринкового середовища, заздалегідь до них підготуватись й уникнути ризиків (або мінімізувати їх). Використання економіко-математичних методів при розробленні бізнес-плану може надати більшої переконливості цьому документу, оптимізувати досягнення очікуваних результатів й прогнозування ризиків;

- опис технологій переходу від сучасного до бажаного стану розвитку організації в процесі реалізації бізнес-плану, в т.ч. обґрунтування засобів, термінів, відповідальних виконавців запланованих заходів і т.п.;

- визначення необхідних ресурсів для реалізації бізнес-ідеї та джерел їх забезпечення, в т.ч. планування максимально можливих втрат часу, коштів, здоров'я, зусиль тощо з боку суб'єктів бізнес-планування заради втілення в життя бізнес-ідеї;

3) процедури зі збору й оброблення інформації. У процесі розроблення бізнес-плану дуже важливе значення відводиться інформаційним ресурсам та, відповідно, процедурам зі збору й оброблення інформації. Джерелами отримання інформації для написання бізнес-плану можуть виступати: Internet-ресурси, маркетингові агентства, бізнес-клуби, бази даних підприємств, офіційна статистична звітність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, інша статистична інформація, наукові праці та інформація із засобів масової інформації, дані маркетингових та соціологічних досліджень тощо. При роботі з інформаційними ресурсами слід відсіювати другорядну інформацію та оцінювати достовірність основної інформації, щоб унеможливити викривлення фактів при складанні бізнес-плану;

4) процедури з написання проекту бізнес-плану. Вони ґрунтуються на використанні відповідних методик та методів планування. Порядок формування структури бізнес-плану й процесів по його розробленню визначається методикою, яка лежить в основі бізнес-планування. В залежності від обраної методики, бізнес-план може мати структуру: а) передбачену вимогами його замовника; б) стандартну, сформовану на основі міжнародних стандартів або вітчизняних методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану. Серед

основних методик, відомих та апробованих у світовій практиці, можна виділити: міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану TACIS; міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану ЄБРР; міжнародний стандарт UNIDO. У вітчизняній практиці бізнес-планування, для певної уніфікації та полегшення процесів і процедур розроблення бізнес-планів, використовуються «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» [10] та «Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів» [11], затверджені відповідними нормативними актами. Структура бізнес-плану, уніфікована відповідно до міжнародних і вітчизняних стандартів, узагальнено представлена у табл. 1.

Таблиця 1

Основні розділи бізнес-плану згідно міжнародних та вітчизняних стандартів

Методичні підходи	Основні розділи бізнес-плану
1	2
<p><b>Методика складання бізнес-плану TACIS</b> – програми, розробленої ЄС для країн СНД, з метою сприяння розвитку гармонійних і міцних економічних та політичних зв'язків між ними і ЄС</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Короткий опис.</li> <li>2. Бізнес і його стратегія.</li> <li>3. Ринок і маркетингова стратегія.</li> <li>4. Виробництво і експлуатація.</li> <li>5. Управління і процес прийняття рішень.</li> <li>6. Фінанси.</li> <li>7. Фактори ризику.</li> <li>8. Додатки.</li> </ol>
<p><b>Міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкцій та розвитку</b> – міжнародної організації, потужного інвестора, що виділяє власні інвестиційні кошти, а також стимулює залучення значних обсягів прямих іноземних інвестицій; здійснює технічну підтримку проектів</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Титульна сторінка.</li> <li>2. Меморандум конфіденційності.</li> <li>3. Резюме.</li> <li>4. Підприємство.</li> <li>4.1. Історія розвитку і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності.</li> <li>4.2. Власники, керівний персонал, працівники.</li> <li>4.3. Поточна діяльність.</li> <li>4.4. Фінансовий стан.</li> <li>4.5. Кредити.</li> <li>5. Проект.</li> <li>5.1. Загальна інформація про проект.</li> <li>5.2. Інвестиційний план проекту.</li> <li>5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність.</li> <li>5.4. Опис виробничого процесу.</li> <li>5.5. Фінансовий план.</li> <li>5.6. Екологічна оцінка.</li> <li>6. Фінансування.</li> <li>6.1. Графіки отримання і погашення кредитних коштів.</li> <li>6.2. Застава і поручителі.</li> <li>6.3. Обладнання і роботи, які будуть фінансуватись за рахунок кредитних коштів.</li> <li>6.4. SWOT-аналіз.</li> <li>6.5. Ризики і заходи щодо їх зниження.</li> <li>7. Додатки.</li> </ol>
<p><b>Міжнародний стандарт формування бізнес-плану UNIDO</b> – Організації об'єднаних націй з промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Резюме.</li> <li>2. Опис галузі і організації.</li> <li>3. Опис продукції (послуг).</li> <li>4. Маркетинг і збут продукції (послуг).</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 і ризики компанії.</li> <li>10. Додатки.</li> </ol>

продовження табл. 1

1	2
<p><b>Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів</b> (вітчизняна методика)</p>	<p>Титульний аркуш. Меморандум про конфіденційність. Резюме. 1. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності. 2. Загальна інформація про інвестиційний проект. 3. Опис продукції суб'єкта господарювання. 4. Маркетинг і збут продукції. 5. Виробничий план. 6. Організаційний план. 7. Фінансовий план. 8. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту. 9. Ризики. Додатки.</p>

*Джерело: згруповано автором на основі джерел [13; 14; 15; 11]*

Не вдаючись до детального опису наведених методичних підходів (табл. 1), зазначимо, що, згідно з призначенням бізнес-плану, його структура та зміст повинні мати таку форму, яка б максимально зацікавила потенційних партнерів та дозволила отримати найбільш повне уявлення про бізнес-ідею і перспективи їх участі у її реалізації;

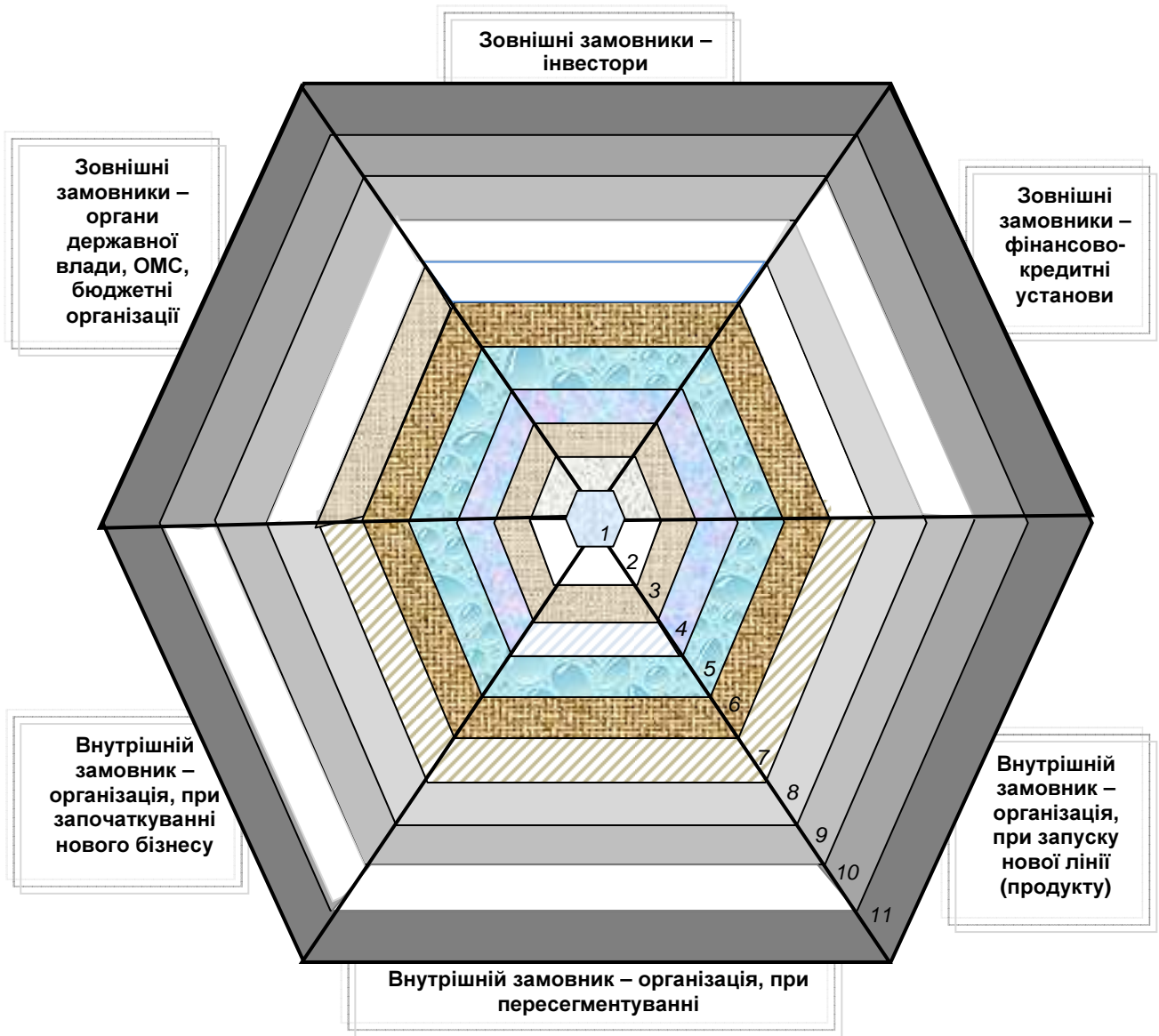
5) процедура із вивчення інтересів сторін, зацікавлених у бізнес-проекті, та їх узгодження із інтересами організації є дуже важливою процедурою бізнес-планування, оскільки реалізація цього документу передбачає необхідність його «продажу» з першої спроби. Тому в процесі розроблення бізнес-плану слід розробляти саме ті розділи бізнес-плану, які найбільше зацікавлять замовників, зокрема:

- до бізнес-планів, зорієнтованих на замовників – бюджетні організації, органи державної влади або органи місцевого самоврядування, обов'язково слід включити розділ «Соціальний ефект», тоді як розділ «Аналіз ризиків» краще упустити, так як, на відміну від підприємницького сектору, організації такого типу не готові свідомо іти на ризик, і наявність цього розділу може схилити замовників до рішення не на користь організації – розробника бізнес-плану;

- фінансово-кредитні установи як партнерів по бізнес-плануванню цікавить, насамперед, надійність (кредитна історія, можливість систематичного погашення кредиту, наявність поручителів, рекомендацій тощо) і перспективність самої організації, яка хоче отримати кошти на реалізацію бізнес-плану, але не особливо цікавить соціальний ефект від реалізації бізнес-проекту та його перспективи. Щодо ризиків – ці установи мають власні засоби управління ними, тому ця складова у бізнес-плані їх також не особливо зацікавить;

- інвесторів цікавлять, в першу чергу, перспективи впровадження бізнес-ідеї, фінансовий план та частка співфінансування проекту його авторами, і не особливо цікавить соціальний ефект;

- якщо організація розробляє бізнес-план для внутрішніх потреб (для запуску нового продукту), то не обов'язково повинна здійснювати опис своєї діяльності (можливо, цей розділ вже містився у попередньому бізнес-плані й не потребує внесення змін або потребує лише незначного коригування). У випадку створення нової організації (так званій «Start Up») потрібно буде описувати неіснуючу діяльність, що також робити недоцільно. Бізнес-план по пере сегментуванню діяльності організації повинен бути дуже швидко розробленим і лаконічним, тому у ньому не описують діяльність організації й не розписують виробничий план. Соціальний ефект для внутрішніх потреб організація може, за бажанням, прописувати, але цей розділ, на жаль, поки що є факультативним у її бізнес-плані [6]. Наявність відповідних розділів у бізнес-планах, розроблених для замовників різного типу, схематично відображено на рис. 1.



**Умовні позначення:**

<b>Розділи бізнес-плану:</b>		<b>Заштриховано повністю –</b> обов'язкова наявність розділу у бізнес-плані	
Резюме -	1	Соціальний ефект -	7
Опис організації -	2	Аналіз ризиків -	8
Маркетинг-план -	3	Перспективи -	9
Виробничий план -	4	Відзиви та експертизи -	1
Організаційний план -	5	Додатки -	1
Фінансовий план -	6		
			<b>Заштриховано частково –</b> факультативний розділ бізнес-плану
			<b>Не заштриховано –</b> даний розділ не варто включати до бізнес-плану

**Рис. 1. Орієнтовна структура розділів бізнес-плану для різних замовників**  
 Джерело: розроблено автором на основі адаптації підходу А.Волоського [6]

При розробленні бізнес-плану організаціям слід зважати на те, що, хоча й офіційних вимог до оформлення бізнес-плану не встановлено, існують неформальні вимоги, які потрібно враховувати: 1) бізнес-план складається від третьої особи; 2) виклад документу має

бути лаконічним, системним, послідовним, грамотним; 3) текст рукопису, для покращення сприйняття, слід виділяти абзацами, які місять окрему думку, текстовий матеріал, при можливості, краще трансформувати у таблиці, рисунки; 4) документ не слід перевантажувати зайвою і другорядною інформацією, цифрові дані, підтвердуючі документи, фотографії, громіздкі таблиці тощо слід поміщати в додатках; 5) обсяг тексту має бути оптимальним: не більше 40-50 сторінок для великомасштабних проектів, 20-25 сторінок – в інших випадках.

Презентація бізнес-плану може здійснюватись у формі: а) письмової презентації – при розсиланні бізнес-плану потенційним інвесторам й партнерам. Останнім також надсилається супровідний лист. Якщо бізнес-проект не зацікавив інвестора, він повинен відіслати його організації назад й забезпечити дотримання умов конфіденційності; б) усної презентації, на яку запрошуються потенційні інвестори й інші зацікавлені сторони, і власник або менеджер організації інформує їх про основні положення бізнес-проекту. При цьому, для успішного проведення усної презентації слід забезпечити: професійний дизайн презентаційних матеріалів; високу якість роздаткових матеріалів; якісний і вражаючий виступ, який має надихнути інших стати бізнес-партнерами організації або задовольнити її потреби у фінансуванні.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Організація, відповідно до особливостей своєї діяльності та вимог замовника, має можливість обрати відповідну стандартну методичку бізнес-планування (методичний підхід щодо розроблення бізнес-плану TACIS; ЄБРР; UNIDO, вітчизняні методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств та ін.) або методичку, найбільш уніфіковану до специфіки свого проекту. При розв'язанні проблеми щодо вибору відповідної методички варто враховувати необхідність максимального зацікавлення потенційних партнерів у реалізації проекту. Тому тут важливо раціонально підійти не лише до виконання процедур з написання проекту бізнес-плану, але й до організаційних процедур, процедур з планування, зі збору та оброблення інформації та із вивчення інтересів сторін, зацікавлених у бізнес-проекті, і їх узгодження. Системне використання наведених процедур з розроблення бізнес-плану у практичній діяльності організації сприятиме раціоналізації процесу бізнес-планування та забезпеченню результативності усього процесу.

Об'єктом подальших наукових розвідок у даному напрямі може стати деталізація змістовного наповнення структурних елементів бізнес-плану організації.

## Література

1. Порядок надання допомоги по безробіттю, у тому числі одноразової її виплати для організації безробітним підприємницької діяльності : затверджений Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 20.11.2000 р. № 307. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1027.783.13&nobreak=1>.
2. Про затвердження Типової форми контракту з керівником, призначеним (обраним) за результатами конкурсного відбору : Наказ Міністерства економіки України та Фонду державного майна України від 13.06.2005 р. № 165-а/1808. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1092.775.0>.
3. Форд Б. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов / Форд Б., Бористайн Д., Пруэтт П. – М. : Альпина Паблишер, 2010. – 264 с.
4. Барроу К. Бізнес-план : практичний посібник / Барроу К., Барроу П., Браун Р. ; пер. з 4-го англ. вид. – К. : Знання, 2005.
5. Попов В. М. Бизнес-планирование : учебник ; под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодика. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 816 с.
6. Волосский А. Как написать бизнес-план с нуля : видеоруководство / Альберт Волосский – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.youtube.com/watch?v=UBsRWTmN8Cl>.
7. Бізнес-план : технологія розробки та обґрунтування : навчальний посібник / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'яно. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
8. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посібник / Тарасюк Г.М. – К. : Каравела, 2006. – 280 с.

9. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств : затверджені Наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 р. № 290. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>.

10. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів : затверджені Наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 р. № 73. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>.

11. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник / Л.А. Лаврів. – Тернопіль : Крок, 2013. – 320 с.

12. Как разработать бизнес-план // Проект Тасис по распространению технической информации / Издание Европейской комиссии, 1996.

13. Офіційний сайт ЄБРР. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ebrd.com/russian/pages/country/ukraine.shtml>.

14. Стандарты UNIDO для бизнес-плана. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.forum-investor.com/files/UNIDO\\_standards.pdf](http://www.forum-investor.com/files/UNIDO_standards.pdf).

### References

1. "The order granting unemployment benefits, including one-time payment of unemployment benefits for the organization of business", approved by the Ministry of Labour and Social Policy of Ukraine from 20.11.2000, № 307, available at: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1027.783.13&nobreak=1>.

2. "On approval the Standard form of contract from manager appointed (elected) by competitive selection", the Order of Ministry of Economy of Ukraine and the State Property Fund of Ukraine of 13.06.2005 № 165-a/1808, available at: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1092.775.0>.

3. Ford, B., Borystayn, D., Pruett, P. (2010), *Ford B. Rukovodstvo Ernst & Young po sostavleniyu biznes-planov* [Ernst & Young Guide to Drawing business-plan], Alpina Pabliher, Moscow, Russia, 264 p.

4. Barrow, K., Barrow, P., Brown, R. (2005), *Biznes-plan* [Business Plan], practical tutorial, Znannia, Kyiv, Ukraine.

5. Popov, V.M., Lyapunova, S.I. and Mlodika, S.G. (2009), *Biznes-planirovaniye* [Business-Planning], textbook, Finansy i statistika, Moscow, Russia, 816 p.

6. Volosky, A. (2012), "How to write a Business Plan from scratch", a video tutorial, available at: <http://youtube.com/watch?v=UBsRWTmN8CI>.

7. Pokropyvnyi, S.F., Sobol, S.M., Shvydanenko, H.O. and Derevianko, O.H. (2002), *Biznes-plan : tekhnolohiia rozrobky ta obgruntuvannia* [Business Plan: the technology of development and support], tutorial, KNEU, Kyiv, Ukraine, 379 p.

8. Tarasiuk, H.M. (2006), *Biznes-plan : rozrobka, obgruntuvannya ta analiz* [Business Plan: design, rationale and analysis], tutorial, Karavela, Kyiv, Ukraine, 280 p

9. "Guidelines to develop a business plan", approved by the Ministry of Economy of Ukraine of 06.09.2006, № 290, available at: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>.

10. "Guidelines for development of business plans for investment projects", approved by the Order of the State Agency of Ukraine for Investment and Development of 31.08.2010, № 73, available at: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>.

11. Lavriv, L.A. (2013), *Planuvannya diyal nosti orhanizatsii* [The Planning in the activities of the organization], tutorial, Krok. Ternopil, Ukraine, 320 p.

12. "How to develop a Business Plan" (1996), the TACIS technical of disseminate the technical information / The dissemination of publication of the European Commission.

13. Official site of the EBRD, available at: <http://ebrd.com/russian/pages/country/ukraine.shtml>.

14. "Standards for UNIDO's Business Plan", available at: [http://forum-investor.com/files/UNIDO\\_standards.pdf](http://forum-investor.com/files/UNIDO_standards.pdf).