

### ТЕХНОЛОГІЇ СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ: ЗАКОРДОННИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

*Вишневецька Ю.О., магістр, Янковець Т.М., к.е.н., доцент  
Київський національний університет технологій та дизайну*

**Анотація.** В статті розглянуто закордонні та вітчизняні технології складання бізнес-плану, визначено їх особливості, переваги та недоліки, можливості застосування вітчизняними підприємствами.

**Ключові слова.** Бізнес-план, методика бізнес-планування, методика UNIDO, методика ЄБРР, методика BFM Group, методика TACIS, методика KPMG.

### ТЕХНОЛОГИИ СОСТАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА: ЗАГРАНИЧНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ

*Вишневецкая Ю.А., магистр, Янковец Т.Н., к.э.н., доцент  
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Аннотация.** В статье рассмотрены зарубежные и отечественные технологии составления бизнес-плана, определены их особенности, преимущества и недостатки, возможности применения отечественными предприятиями.

**Ключевые слова.** Бизнес-план, методика бизнес-планирование, методика UNIDO, методика ЕБРР, методика BFM Group, методика TACIS, методика KPMG.

### TECHNOLOGIES OF COMPOSING BUSINESS PLAN: FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE

*Vyshnevetska U., Iankovets T.  
Kyiv National University of Technologies and Design*

**Abstract.** The article deals with foreign and domestic technologies of business plan preparation, their features, advantages and disadvantages, possibilities of application by domestic enterprises.

**Keywords.** Business plan, business planning technique, UNIDO methodology; EBRD methodology; BFM Group methodology; TACIS methodology; KPMG methodology.

**Постановка проблеми.** Належне створення, а в подальшому функціонування та розвиток кожного суб'єкта господарювання, потребує детального планування, дієвим інструментом якого виступає процес бізнес-планування. Особливо при започаткуванні нового напрямку, виду економічної діяльності чи створенні стратегічного підрозділу підприємства важливе значення відводиться розробці бізнес-плану як детального попереднього аналізу та прогнозу перспектив підприємницького проекту [1, с. 12].

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.

Технології бізнес-планування відрізняються рівнем деталізації і переліком показників, які використовуються для обґрунтування економічних вигід від реалізації бізнес-ідей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Бізнес-планування розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності висвітлено у працях як вітчизняних так і зарубіжних вчених, серед яких: Л. Довгань, І. Должанський, Т. Загорна, В. Попов, В. Беседіна, Н. Волгіна, С. Карташова, Н. Коваленко, О. Крушельницька, О. Левченко, А. Нікіфорова, В. Савченко та ін. Питанням складання бізнес-планів присвячено багато робіт зарубіжних і вітчизняних учених-економістів: К. Кіпермана, Н. Крилової, І. Ліпсіса,

Г. Львовського, В. Маркової, М. Муллей, О. Пальчик, Г. Пітерса, А. Полякова, Х. Роузена, Ю. Скірко, Р. Уотермена, В. Хруцького та ін. Методологію бізнес-планування розглянуто в працях таких вчених-економістів, як В. Буров, А. Зелль, Е.С. Зигель, Д.С. Карні, Б. Котляр, А. Ломакін, В. Моршкін, В. Попов, Б. Рапопорт, В. Трубіцин, Е. Уткін, Б.Р. Форд, Л.А. Шульц та інші.

Водночас, попри наявність низки методик щодо розроблення бізнес-планів (TACIS, ЄБРР, UNIDO тощо), які успішно використовуються у світовій практиці, та вітчизняних методичних рекомендацій, питання формування структури бізнес-плану і його змістовного наповнення на сьогодні залишається актуальним.

**Мета дослідження.** Провести дослідження закордонних та вітчизняних технологій складання бізнес-плану, їх переваг та недоліків з метою обґрунтування оптимальних варіантів для застосування на підприємствах.

**Викладення основного матеріалу.** Найбільш відомими зарубіжними методиками в теорії і практиці інвестиційного менеджменту для складання бізнес-плану є:

- методика фірми «Goldman, Sachs & Co»;
- методика фірми «Ernst & Young»;
- метод «витрати-вигоди» (cost-benefit analysis);
- методика UNIDO;
- метод Літла-Міррліса;
- методика Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР);
- методика BFM Group;
- методика TACIS;
- методика KPMG.

Перші три методики – фірм «Goldman, Sachs & Co» і «Ernst & Young» і ЄБРР – більшою мірою є іноземними підходами до розробки бізнес-плану – основного документа інвестиційного проектування.

Метод «витрати-вигоди» – вперше з'явився у Франції в XIX столітті, пізніше почав застосовуватися у США, де і почав активно розвиватися в 40-ві роки XX століття. Недоліками й обмеженнями даного методу є облік вигід у довгостроковому періоді з відносно невисокою точністю, відсутність обліку некомерційних вигід, а також присутність деякої частки суб'єктивності при його застосуванні.

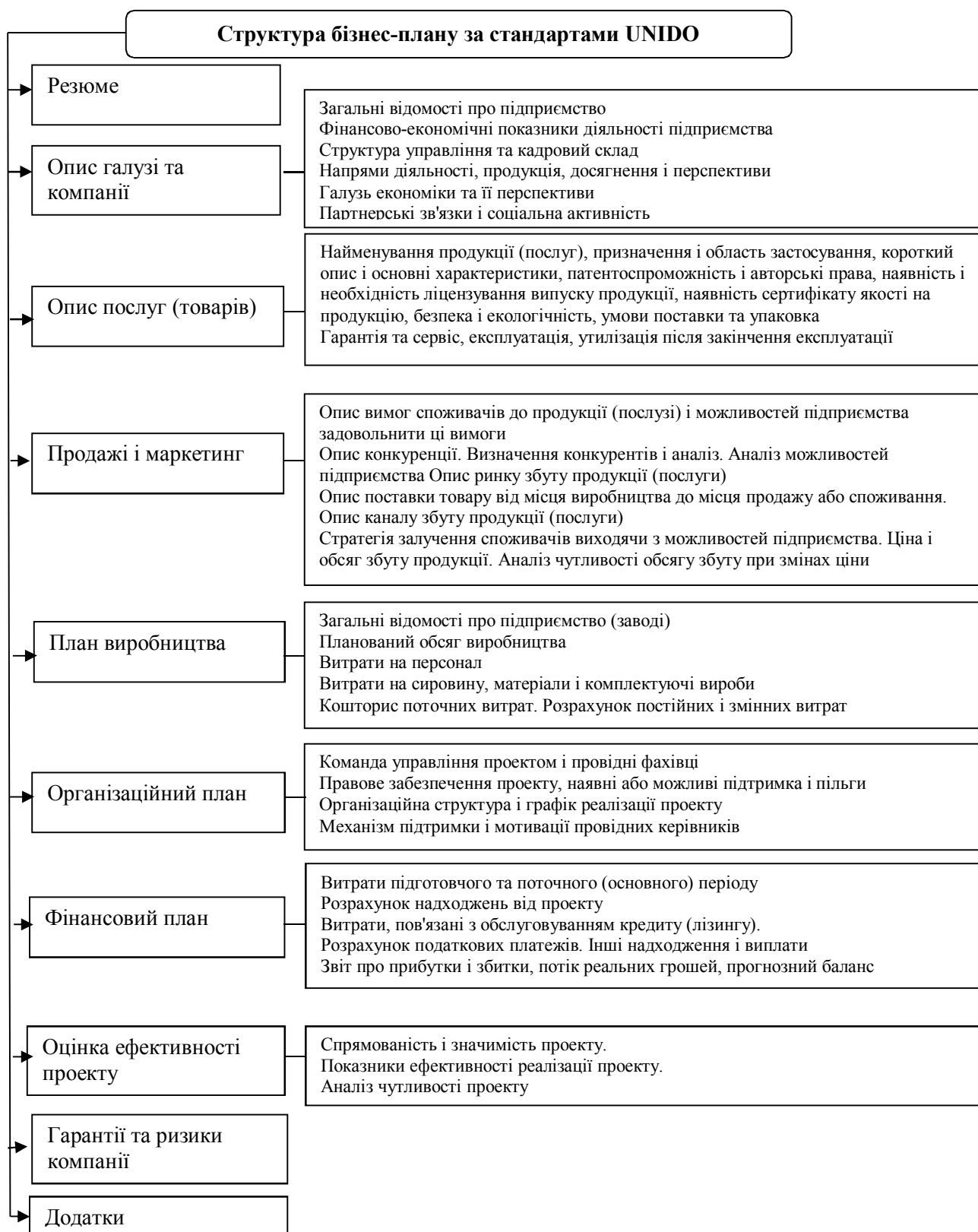
Еволюційним шляхом розвитку методу «витрати-вигоди» стало формування методики UNIDO (підрозділ Організації Об'єднаних Націй, діяльність якого спрямована на боротьбу з бідністю шляхом підвищення продуктивності. Організація бореться за глобальне процвітання, підтримуючи індустріальний розвиток країн, що розвиваються і країн з перехідною економікою). UNIDO дає лише рекомендації, але ніяк не стандарти. Зокрема, є: Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies (Керівництво з підготовки промислових техніко-економічних обґрунтувань), 1991 р.; Manual for Evaluation of Industrial Projects. UNIDO, Vienna, 1978 (Керівництво по оцінці промислових проектів), 1978, 1993 р. Крім того, є деякі інші видання, випущені UNIDO в якості рекомендацій для складання бізнес-планів.

Суворої назви розділів бізнес-плану, що виконується за методикою UNIDO, не існує. Головне, щоб вони мали відповідне смислове навантаження.

Структура бізнес-плану за стандартами UNIDO представлена на рис. 1.

Таким чином, методика UNIDO майже нічим не відрізняється від стандартної. Хіба що кожен з основних розділів розбитий на значну кількість підрозділів, завдяки чому даний стандарт є найбільш деталізованим. Одним з напрямків діяльності UNIDO є інвестиційне співробітництво як всередині країн, так і з залученням іноземних інвесторів. Отже, бізнес-

план, складений за даною методикою, буде орієнтований на отримання інвестицій, в тому числі і міжнародних.



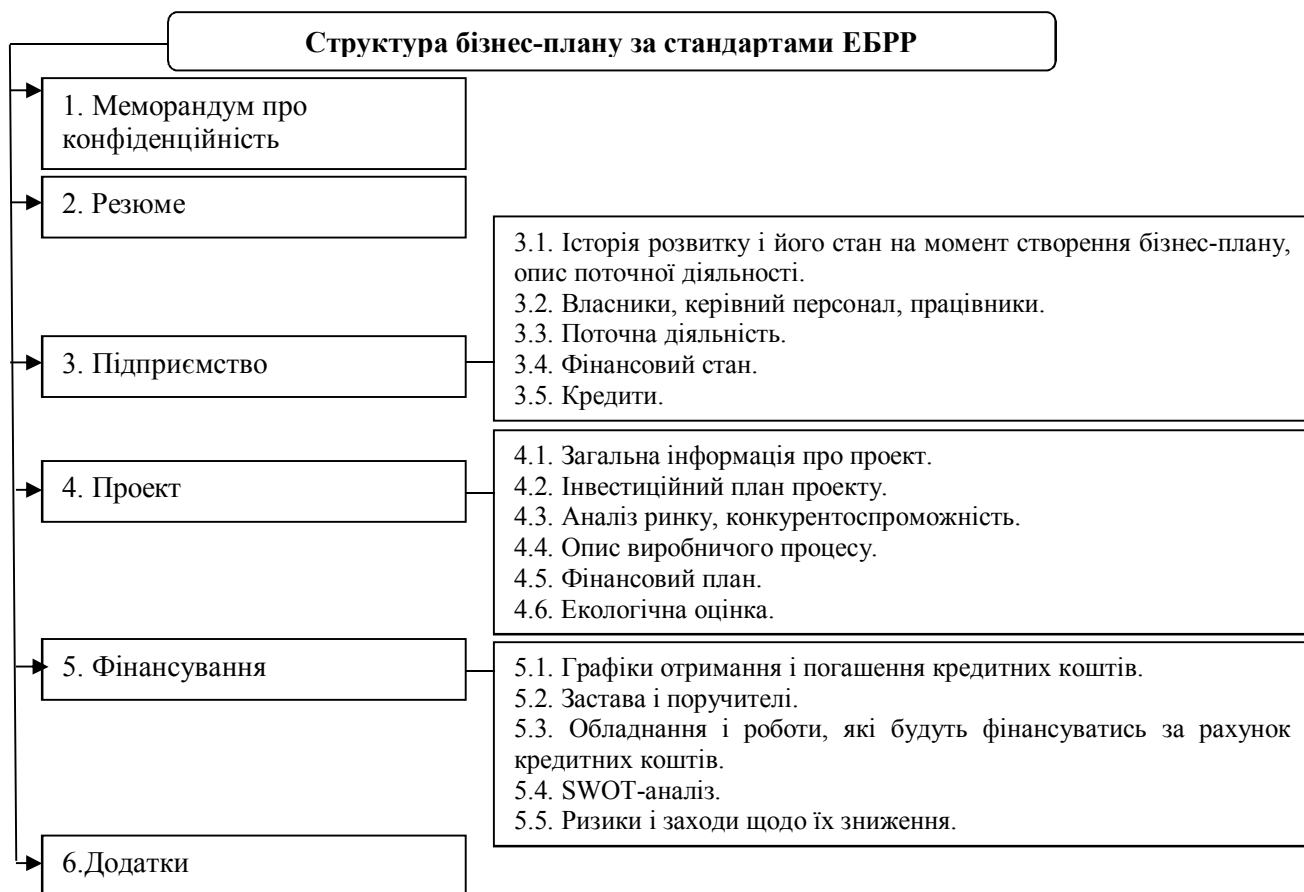
Джерело: складено за [6].

Рис. 1. Структура бізнес-плану за стандартами UNIDO

Недоліками методики UNIDO є відсутність: врахування ризиків, які супроводжують здійснення інвестиційних проєктів; адаптації до української податкової системи; рекомендацій щодо встановлення цін на продукцію та обсягів її виробництва, в той час як ці параметри є одними з основних при оцінці ефективності за цією методикою.

Метод Літтла-Міррліса є альтернативою методикою UNIDO. Цей метод використовує для обчислень вартість усіх товарів і послуг в міжнародних цінах. Метод Літтла-Міррліса має наступні обмеження і недоліки: метод і критерії відбору інвестиційного проєкту неявно засновані на концепціях планової економіки з необмеженою пропозицією трудових ресурсів; світові ціни на продукцію у високій мірі схильні до впливу спекуляції, що в підсумку може призвести до помилкових результатів оцінки ефективності інвестиційних проєктів за методом Літтла-Міррліса; при проведенні обчислення коефіцієнтів конвертації цін можливі помилки через відсутність інформації або недостатньої компетенції аналітиків; метод вимагає великої кількості додаткових обчислень в період реалізації інвестиційного проєкту в зв'язку з можливими змінами світових цін на товари і послуги і, відповідно, необхідністю отримання обчислення нових коефіцієнтів для конвертації цін.

Методика бізнес-планування, запропонована ЄБРР (Європейський банк реконструкції та розвитку) має наступну структуру (рис. 2).



Джерело: складено за [5, 8].

Рис. 2. Структура бізнес-плану за стандартами ЄБРР

За участі BFM Group реалізовано сотні успішних інвестиційних проєктів у всьому світі. Набутий досвід і широка мережа представництв перетворили використовувану компанією технологію бізнес-планування на один із найпоширеніших стандартів.

Структура бізнес-плану за стандартами BFM Group:

1. Титульний лист бізнес-плану (інвестиційного проєкту).
2. Меморандум про конфіденційність.

3. Коротка анотація (резюме) бізнес-плану.
4. Загальні положення: відомості про компанію, відомості про пропонувані проект.
5. 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 (обґрунтування).
6. Організаційний план і менеджмент.
7. Інвестиційний план.
8. Виробничий план.
9. Фінансовий план.
10. Оцінка ризиків проекту.
11. Додатки до бізнес-плану.
12. Інформація щодо забезпечення проекту.

Порівняно з технологіями бізнес-планування на засадах застосування стандартів ЮНІДО, ЄБРР, ця технологія найбільш деталізована. У ній окремо приділяється увага започаткуванню підприємством зовнішньоекономічної діяльності, що є важливим для проектів, реалізація яких виходить за межі національних ринків, зокрема з точки зору врахування витрат на придбання ліцензій, необхідність сплати ввізних мит, попередження можливих правових конфліктів із зарубіжними бізнес-партнерами тощо. Характерною особливістю цієї технології є також те, що майже половина етапів її реалізації присвячена фінансовому плануванню та обґрунтуванню прибутковості проекту. Ця технологія прийнятна для бізнес-планування інноваційних проектів підприємств незалежно від того, чи бізнес-ідеї передбачають упровадження продуктів, які є інноваціями для підприємства, чи продуктів, які є інноваціями для ринку.

Бізнес-план за стандартом TACIS суттєво відрізняється від стандартної структури та може використовуватися як орієнтир при розробці бізнес-плану (програма TACIS (Tacis Programme, аббревіатура від англ. Technical Assistance to the Commonwealth of Independent States – «Технічна допомога для СНД») – це програма Європейського Союзу на допомогу новим незалежним державам Східної Європи і Центральної Азії (колишні республіки Радянського Союзу, крім країн Балтії) в перехідній період).

Основні розділи бізнес-плану, запропоновані програмою TACIS [10]:

1. Титульна сторінка.
2. Сторінка, присвячена регламентуванню авторських прав на даний документ.
3. Тезовий нарис бізнес-плану.
  - 3.1. Ведення бізнесу.
  - 3.2. Короткий опис продукту.
  - 3.3. Опис ринкового середовища.
  - 3.4. Персонал (з окремим виділенням керівного складу).
  - 3.5. Розподіл грошових коштів.
4. Стратегічний нарис бізнесу.
5. Маркетингові заходи по просуванню продукту і аналіз збуту.
  - 5.1. Вивчення даних про ринки збуту.
  - 5.2. Стратегія маркетингових кроків.
6. Стратегія виробництва.
  - 6.1. Плани щодо розгортання виробництва.
    - 6.1.1. Особливості місцевої інфраструктури.
    - 6.1.2. Тактика інтеграції виробництва.
  - 6.2. Забезпечення виробничими ресурсами.
    - 6.2.1. Вимоги до виробничих площ і можливі варіанти розміщення.
    - 6.2.2. Необхідне виробниче обладнання, його розміщення і придбання.

- 6.3. Розрахунок виробничого плану.
- 6.4. Технічний контроль.
- 6.5. Критичні змінні, що впливають на процес виробництва.
- 6.5. Розрахунок капітальних вкладень, облік амортизації і розрахунок фондової вартості.
7. Система управління бізнесом.
  - 7.1. Опис кадрового ланцюжка.
  - 7.2. Процес узгодження і прийняття рішень.
  - 7.3. Опис керівного складу з послужним списком.
8. Фінансова складова справи.
  - 8.1. Рішення різних підготовчих питань.
  - 8.2. Терміни розгортання плану.
  - 8.3. Частота періоду за плановими розробками.
  - 8.4. Напрями бізнесу і аналіз одного з них.
  - 8.5. Оцінка похибки фінансових звітів.
  - 8.6. Собівартість продукту.
  - 8.7. Розрахунок собівартості продукції (або надання послуги).
  - 8.8. Система підрахунку збитків і прибутків.
  - 8.9. Балансова звітність.
  - 8.10. Прогноз планованих і можливих фінансових потоків.
  - 8.11. Підрахунок загального прибутку і рентабельності підприємства.
9. Аналіз факторів ризику.
  - 9.1. Ризики, обумовлені технічними чинниками.
  - 9.2. Фінансові ризики.
  - 9.3. Інвестиційний аналіз.
  - 9.4. Аналіз можливих результатів передбачуваного бізнесу на базі математичної моделі.
  - 9.5. Кредитні та інші ризики.
10. Додатки.

Незважаючи на певну простоту цієї технології порівняно з вищенаведеними, доцільно визнати, що вона орієнтована саме на виконання інноваційних проектів. Так, перший етап технології присвячений розкриттю передісторії необхідності реалізації інновацій. На другому етапі акцентується увага на інноваційності пропонованого продукту. Третій етап дає уявлення про потенційні ринки й очікуваний рівень попиту на інноваційний продукт. Аргументування обраної моделі управління проектом реалізації бізнес-ідеї відбувається на четвертому етапі. Завершується технологія бізнес-планування обґрунтуванням обсягу необхідних інвестицій та фінансовим плануванням, зокрема обсягу доходів витрат, активів, пасивів тощо. Недоліком цієї технології є те, що в ній не відображено виробничої програми підприємства, а також плану матеріально-технічного забезпечення її виконання. Як наслідок, непрозорою є інформація про виробничі потужності, необхідні для реалізації проекту, графік їхнього впровадження й експлуатації. Крім того, технологія бізнес-планування відповідно до стандарту TACIS не конкретизує, яка частка проекту фінансуватиметься за рахунок власних коштів підприємства, а яка за рахунок кредитів.

Також відомою є структура бізнес-плану за стандартами KPMG (KPMG – одна з найбільших в світі мереж, що надають професійні послуги. Основними послугами компанії є надання аудиторських та консультативних послуг з податкових та фінансових питань клієнтам).

Структура бізнес-плану за стандартами KPMG наступна:

- резюме;
- продукція та послуги;

- аналіз ринку і галузі;
- цільові ринки;
- стратегії реклами і просування;
- управління;
- фінансовий аналіз;
- додатки [9].

Технологія бізнес-планування за стандартом KPMG близька до технології бізнес-планування за стандартом ЮНІДО. Є лише певні відмінності в наповненні кожного з етапів технології бізнес-планування. Попри це перевагою бізнес-плану, підготовленого за стандартом KPMG, є те, що в ньому приділяється увага обчисленню проектної собівартості пропонованої продукції (послуг), що засвідчує прозорість використовуваного підходу до управління витратами й дозволяє на передпроектній стадії реалізації бізнес-ідеї аналізувати можливі резерви зниження собівартості. Щодо недоліків цієї технології, то в ній надто закритими є інформація щодо особливостей матеріально-технічного забезпечення виконання виробничої програми підприємства та порядок забезпечення проекту виробничими потужностями.

Однією з альтернатив під час побудови бізнес-планів є використання стандарту MasterPlans. Компанія Master Plans Experts є всесвітньовідомою організацією, яка надає послуги з бізнес-планування. І хоча при рекламуванні своїх послуг компанія акцентує увагу на тому, що пропоновані нею бізнес-плани враховують усі індивідуальні особливості клієнтів, слід визнати, що технологія їхньої розробки досить високо формалізована для кредитних, інвестицій, екологічних та інших проектів. Причинами цього є, з одного боку, набутий компанією досвід у бізнес-плануванні, типологізації бізнес-ідей, а з іншого боку – те, що компанія Master Plans Experts так само, як і компанія KPMG, взяла за основу при бізнес-плануванні технологію ЮНІДО.

Логічність етапів цієї технології важко поставити під сумнів. Бізнес-план, побудований за стандартом MasterPlans, добре структурований. Користувач такого бізнес-плану послідовно, на основі дедуктивного методу, отримує аргументи про економічну доцільність і реалістичність реалізації бізнес-ідеї. Щодо недоліків застосування цієї технології бізнес-планування, виділимо те, що вона орієнтована на реалізацію бізнес-ідей, які передбачають виробництво продуктів і технологій, які є інноваціями для підприємства, а не для ринку.

Компанія Sequoia Capital пропонує свій формат написання бізнес-плану, що дозволяє збільшити шанси на отримання фінансування від венчурних капіталістів. Sequoia Capital є однією з найвпливовіших венчурних компаній Кремнієвої долини, яка брала участь у фінансуванні низки надзвичайно успішних компаній, серед яких Google, Yahoo, PayPal, Apple, YouTube, LinkedIn, Admob, Zappos, Airbnb і Instagram.

Фахівці компанії Sequoia вважають, що бізнес-плани повинні містити максимальну кількість необхідної інформації, відображеній у мінімальній, наскільки це можливо, кількості слів. Пропонований формат бізнес-плану складається з 15-20 слайдів, і цього цілком достатньо, щоб подати себе інвестору, кажуть в компанії [2]:

1. Мета компанії.
  - 1.1. Опишіть компанію / бізнес в одному розповідному реченні.
2. Проблема.
  - 2.1. Опишіть проблему (потребу) замовника (клієнта).
  - 2.2. Опишіть, як клієнт вирішує проблему сьогодні.
3. Рішення.
  - 3.1. Продемонструйте цінність пропозиції вашої компанії, отримання якої зробить життя клієнта краще.

- 3.2. Покажіть, на якій стадії знаходиться продукт (ідея, розробка, готовий зразок).
- 3.3. Розкажіть про приклади використання.
4. Чому зараз.
  - 4.1. Намалюйте історичну еволюцію своєї категорії (області).
  - 4.2. Розкажіть про останні тенденції, які роблять ваше рішення можливим.
5. Обсяг ринку.
  - 5.1. Визначте клієнта, потреби якого ви плануєте задовольнити, створіть його профіль.
  - 5.2. Розрахуйте показники ринку – TAM (Total addressable market), SAM (Serviceable addressable market) і SOM (Share of Market).
6. Конкуренти.
  - 6.1. Список конкурентів, які працюють в даний час на ринку.
  - 6.2. Список конкурентних переваг компанії, які забезпечать їй успішну конкуренцію.
7. Продукт.
  - 7.1. Опис продукту (форм-фактор, функціональність, характеристики, архітектура, інтелектуальна власність).
  - 7.2. Дорожня карта розвитку продукту.
8. Бізнес-модель.
  - 8.1. Модель доходів.
  - 8.2. Ціноутворення.
  - 8.3. Середній розмір рахунку (покупки) і / або довічної цінності клієнта.
  - 8.4. Модель продажів і розповсюдження продукту.
  - 8.5. Список клієнтів (замовників) / систем постачання (підрядників).
9. Команда.
  - 9.1. Засновники і топ-менеджмент.
  - 9.2. Рада директорів / консультативна рада.
10. Фінанси.
  - 10.1. Прибутки і збитки.
  - 10.2. Баланс.
  - 10.3. Потоки готівки.
  - 10.4. Таблиця капіталізації (Cap table).
  - 10.5. Угода.

Міністерством економічного розвитку і торгівлі України (МЕРТ) у 2006 році розроблено Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств [3]. Метою цього стандарту є забезпечення однозначного підходу до розроблення бізнес-планів вітчизняними підприємствами. Методичні рекомендації узагальнюють світовий та вітчизняний досвід розроблення бізнес-плану підприємств як основи їх інвестиційного розвитку. Вони призначені для надання методичної допомоги підприємствам при складанні річних та довгострокових планів їх розвитку.

Відповідно до затвердженої методики, бізнес-план підприємства складається з таких основних розділів:

- резюме;
- характеристика підприємства;
- характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством;
- дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг);
- характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги;
- план маркетингової діяльності;
- план виробничої діяльності підприємства;
- організаційний план;
- план охорони навколишнього середовища;



- фінансовий план та програма інвестицій;
- аналіз потенційних ризиків;
- бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану;
- соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану [3].

Державне агентство України з інвестицій та розвитку у 2010 році розробило Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів [4], які мають на меті забезпечення єдиного підходу до розробки суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів. Даний стандарт бізнес-плану вважає за доцільне застосування структури та методики складання бізнес-плану, яка відповідає стандартам ЮНІДО. Бізнес-план має складатися із таких розділів:

- меморандум про конфіденційність;
- резюме;
- опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності;
- загальна інформація про інвестиційний проект, у тому числі відповідність завданням і пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України;
- опис продукції суб'єкта господарювання, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;
- маркетинг і збут продукції, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;
- виробничий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;
- організаційний план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;
- фінансовий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;
- оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту;
- ризики;
- додатки.

Наведені стандарти бізнес-планів загалом близькі до стандартної загальноприйнятої структури бізнес-плану проекту, орієнтованого на залучення інвестицій. При цьому слід враховувати, що єдиних універсальних стандартів в принципі не існує, оскільки цілі і методи ведення бізнесу істотно розрізняються.

**Висновки.** Сучасні технології бізнес-планування відрізняються рівнем деталізації і переліком показників, які використовуються для обґрунтування економічних вигід від реалізації бізнес-ідей. Аналіз технологій бізнес-планування показав, що більшість із них базується на стандартах ЮНІДО, ЄБРР, KPMG, BFM Group, а також MasterPlans, TACIS.

Не вдаючись до детального опису наведених методичних підходів, 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.

#### Література

1. Воротіна Л.І. Бізнес-планування: методологія, методика, механізм: навч. посіб. для студ. ВНЗ / Л.І. Воротіна, В.Є. Воротін, В.П. Чайковська; Європ. ун-т. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2010. – 223 с.
2. Как стартапам написать бизнес-план: советы от Sequoia Capital [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.towave.ru/pub/kak-startapam-napisat-biznes-plan-sovety-ot-sequoia-capital.html>.
3. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: затверджені Наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>.

4. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів: затверджені Наказом 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>.
5. Методика ЕБРР [Электронный ресурс]. – Режим доступу: [http://www.e-ore.ee/\\_download/euni\\_repository/file/3853/1.zip/1.4.6.pdf](http://www.e-ore.ee/_download/euni_repository/file/3853/1.zip/1.4.6.pdf).
6. Стандарти UNIDO для бізнес-плану [Электронный ресурс]. – Режим доступу: [http://www.forum-investor.com/files/UNIDO\\_standards.pdf](http://www.forum-investor.com/files/UNIDO_standards.pdf).
7. Форд Б. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов / Б. Форд, Д. Бористайн, П. Пруэтт. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 264 с.
8. The European Bank for Reconstruction and Development: official website [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ebrd.com>.
9. KPMG: official website [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpmg.com>.
10. TACIS. Как разработать бизнес-план [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.inventica.ru>.