

Т.П. ПРОХОРОВА, канд.екон.наук, доц., Харківський національний економічний університет ім.С. Кузнеця, Харків;

Т.І. ПРИТИЧЕНКО, канд.екон.наук, доц., Харківський національний економічний університет ім.С. Кузнеця, Харків

МАРКЕТИНГОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуті існуючі методики розробки бізнес-плану. Викладений методичний підхід до маркетингового обґрунтування бізнес-плану.

Ключові слова: бізнес-план, ситуаційний аналіз, маркетингова стратегія, маркетингова політика, сегментація ринку.

Вступ. Сучасна економічна ситуація, пов'язана з активним розвитком ринкових відносин, посиленням конкуренції, диктує вітчизняним підприємствам нові вимоги до внутрішнього фірмового планування. Однією з прогресивних форм обґрунтування ефективності рішень, що ухвалюються на підприємстві, є бізнес-план - документ, який описує майбутні аспекти комерційного підприємства, аналізує проблеми, з якими воно може зіткнутися, а також визначає способи їх рішення [5].

Аналіз основних досягнень і літератури. Питанням бізнес-планування присвячені праці як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Серед них І.В. Ліпсіц, В.В. Ковальов, І.М. Волков, А.С Пелих, В.П. Савчук, С.І. Прилипко, В.П. Буров, В. Руделиус та інші. Аналіз праць вказаних вчених дає можливість сформулювати основні кардинальні проблеми в сфері бізнес-планування:

1. Необхідно чітко визначити сутність цього поняття. На наш погляд, сутність бізнес-планування полягає в процесі підготовки, розробки, оформлення та реалізації бізнес-плану за допомогою створення необхідних організаційних умов, проведення досліджень і розрахунків, підготовки та оформлення організаційно-економічної, фінансової та іншої необхідної документації по конкретному проекту.

2. Важливо сформулювати функції, які виконує бізнес-план. Так, з позиції призначення бізнес-плану, можна відокремити чотири основні його функції [7]:

- а) формує концепцію розвитку, тобто стратегію бізнесу, і є

© П. Прохорова, Т.І. Притиченко, 2014

формалізованим засобом якісного і кількісного обґрунтування доцільності та правильності обраного курсу;

б) дає економічну оцінку обраного напрямку діяльності підприємства;
в) дозволяє залучити позики і кредити. Тому добре підготовлений бізнес-план стає одним з ключових факторів у вирішенні питання про залучення джерел фінансування;

г) сприяє залученню до нової справи потенційних партнерів, які можуть вкласти в бізнес-проект власний капітал або сприяти мобілізації інших джерел.

Виходячи з основних функцій, які виконує бізнес-план, можна визначити й сформулювати перелік завдань, які вирішуються в межах бізнес-планування на підприємстві. Бізнес-план дозволяє:

- визначити напрямки подальшої діяльності підприємства, цільові ринки, склад і показники товарів і послуг, а також місце, яке підприємство може зайняти на цих ринках;

- розробити взаємопов'язані виробничі, маркетингові, організаційні програми, що забезпечують досягнення сформульованих цілей;

- проаналізувати наявність виробничих ресурсів, резервів, які можуть бути задіяні, визначити необхідні обсяги фінансування;

- передбачити труднощі та проблеми, з якими доведеться зіткнутися керівництву та колективу підприємства в процесі реалізації запланованого проекту;

- виявити забезпеченість фірми кваліфікованими кадрами і розподілити обов'язки з усією повнотою несення відповідальності за їх виконання;

- оцінити фінансове становище підприємства відповідно до намічених планів, реальність досягнення цілей за допомогою власних засобів і можливість отримання банківського кредиту;

- визначити склад маркетингових досліджень з вивчення ринку, розробці каналів збуту, заходів з реклами та ін.;

- організувати систему контролю за ходом реалізації проекту;

- підготувати розгорнуте обґрунтування, необхідне для залучення інвесторів до фінансування проекту.

3. Необхідно обрати методику складання бізнес-плану.

Мета дослідження. Метою статті є аналіз існуючих методичних підходів до розробки бізнес-плану підприємства та формування практичних рекомендацій щодо маркетингового обґрунтування бізнес-плану.

Матеріали досліджень. На сьогоднішній день існує значна кількість методик розробки бізнес-плану. Всіх їх можна розділити на три групи відповідно до специфіки розробника та масштабу інвестиційного проекту [15]:

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

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

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

Найбільш відомими міжнародними методиками з бізнес-планування є:

1) методика UNIDO (Організація об'єднаних націй з промислового розвитку) для країн, що розвиваються, з підготовки промислових техніко-економічних обґрунтувань і її електронна версія COMFAR [10];

2) методика World Bank (Світовий банк реконструкції та розвитку) [11];

3) методика фірми «Goldman, Sachs & Co» (один з лідерів світового інвестиційного бізнесу) [12];

4) методика фірми «Ernst & Young» (інтернаціональна консультативно-аудиторська фірма) [13].

До державних методик бізнес-планування слід віднести методичні рекомендації, що пред'являються до бізнес-планів з боку органів державної влади, міністерств, відомств, органів місцевого самоврядування. До даного виду методик, що використовуються українськими підприємцями, можна віднести методичні рекомендації з підготовки бізнес-плану, розроблені в рамках проекту TACIS Європейським Союзом для Нових Незалежних Держав [16], які ґрунтуються насамперед на вимогах UNIDO.

Ще одним прикладом державних методик бізнес-планування, що діє в межах України, можна вважати вимоги до бізнес-плану і рекомендації щодо його складання, розроблені Українським Фондом підтримки підприємництва (УФПП) [14].

В українській та міжнародній практиці бізнес-планування існує велика кількість корпоративних методик, що розробляються і використовуються окремими компаніями й банками. У цілому корпоративні методики також відповідають вимогам міжнародної методики UNIDO. Однак, в них більше акцентується увага на окремих змістовних та аналітичних моментах бізнес-плану, що подається претендентом на розгляд, відповідно до специфіки своєї діяльності.

На підставі аналізу вищевказаних методик розробки бізнес-плану можна визначити типову структуру бізнес-плану (табл. 1).

Таблиця 1 – Типова структура бізнес-плану

Розділи	Короткий опис
---------	---------------

Титульний лист	Містить назву проекту, найменування компанії-заявника, терміни реалізації та період розрахунку показників проекту, контактну інформацію
1. Резюме	У концентрованому вигляді являє сутність, цілі та завдання інвестиційного проекту, обсяг інвестицій, інтегральні показники економічної ефективності проекту
2. Опис галузі (цільового ринку)	У розділі дається загальна характеристика ситуації, що складається в галузі (на цільовому ринку), де буде реалізовуватися проект
3. Опис продукції	Надається загальна техніко-економічна і споживча характеристика продукції, що випускається (планується до випуску)
4. Аналіз ринку та конкурентів	Містить аналіз ринку, перспективи розвитку ринку, вподобань споживачів, конкурентів
5. План маркетингу	У розгорнутому вигляді представляється маркетингова стратегія компанії при реалізації проекту та розробляються заходи з її реалізації, тобто товарна, цінова, збутова політика та політика просування.
6. План виробництва	Дається детальна характеристика і вимоги до організації процесу виробництва, план виробництва, постійні та змінні витрати, план по персоналу
7. Організаційний план	Включає характеристику організаційної структури компанії, її перетворень і можливостей, опис нормативно-правової бази, організації управління реалізацією проекту
8. Фінансовий план	Містить фінансові та економічні розрахунки і обґрунтування за проектом, включаючи розробку калькуляції собівартості та ціни, графік безбитковості, план доходів та витрат, звіт про прибуток, податкові та інші виплати, план грошових надходжень і виплат, бухгалтерський баланс підприємства
9. Стратегія фінансування	Містить розрахунок показників ефективності інвестицій, серед яких чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, приведена окупність та приведена прибутковість проекту
10. Аналіз ризиків, чутливості і стійкості проекту	Містить аналіз можливих ризиків при 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 документація (копії ліцензій, сертифікатів, дозволів, актів), проектно-кошторисну документацію та інше

Таким чином, у типовій структурі бізнес-плану можна виділити 10 розділів, кожен з яких має своє цільове призначення та специфіку. Слід зазначити, що склад, структура та обсяг бізнес-плану визначаються специфікою виду діяльності, розміром підприємства та метою його розробки.

На структуру бізнес-плану впливають також розміри цільового ринку збуту, наявність конкурентів та перспективи розвитку підприємства.

Як правило, потреба в бізнес-плануванні виникає при вирішенні таких актуальних завдань, як [5]:

підготовка заявок існуючих і новостворюваних комерційних підприємств на отримання кредитів;

обґрунтування пропозицій по приватизації державних підприємств;

відкриття нової справи і визначення профілю майбутнього підприємства і основних напрямів його комерційної діяльності;

перепрофілювання існуючого підприємства і вибір нових напрямів та способів здійснення комерційних операцій;

складання проектів емісії цінних паперів;

вихід на зовнішні ринки і залучення іноземних інвестицій.

При розробці бізнес-плану значну роль відіграє врахування особливостей підприємства, для якого складається план.

Залежно від мети розробки бізнес-плану та завдань, що вирішуються, розділи можуть розроблятися з різним ступенем деталізації. Опис розділів бізнес-плану, представлений в таблиці 1, свідчить, що питанням маркетингу присвячені такі розділи як «Опис галузі», «Опис продукції», «Аналіз ринку та конкурентів» та «План маркетингу». Основні результати маркетингового обґрунтування бізнес-плану (маркетингові стратегії, частка ринку, конкурентоспроможність підприємства та його продукції, ціна) виносяться у розділ «Резюме». На основі результатів маркетингового обґрунтування складаються послідовні розділи бізнес-плану.

Результати дослідження. Відповідно до вказаних методик при розробці бізнес-плану вирішуються питання з маркетингу як стратегічного, так і тактичного характеру. Однак, що стосується питань стратегічного маркетингу, то коло завдань, що окреслюються в бізнес-плані, чітко не визначено. Залишається відкритим питання відносно напрямів стратегічного аналізу, розробки маркетингових стратегій.

Стратегічне маркетингове планування починається з викладення місії підприємства - документа, що декларує систему цінностей і принципи, якими керується підприємство в своїй діяльності. Місія повинна відображати найбільш загальні пріоритетні цілі позаринкової і ринкової діяльності, визначаючи її межі та базовий ринок підприємства [2]. Формування місії повинне включати наступні елементи: призначення підприємства з погляду конкретного виду його діяльності на певному сегменті ринку; переваги підприємства, які виділяють її серед конкурентів і вказують на нові, кращі або оригінальніші шляхи задоволення запитів покупців.

Необхідним елементом стратегічного аналізу є аналіз поточної ситуації і можливих перспектив розвитку підприємства, тобто ситуаційний аналіз. Такий аналіз зазвичай виконується за допомогою матриці SWOT (сила, слабкість, можливості та погрози). Метою такого аналізу є визначення стратегічних цілей підприємства. Серед маркетингових цілей можна відзначити цілі по прибутку (доходу) та цілі по відношенню до споживачів. Одна і та ж ціль може бути досягнута різними способами, нерівноцінними з погляду необхідних ресурсів, витрат і кінцевої ефективності, яка залежатиме від особливостей ринку і конкурентної ситуації на ринку. Приклад матриці SWOT наведено в табл. 2, яку складено на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства «ТОВ «Екодіс», що працює на ринку ландшафтного дизайну.

На основі аналізу потреб ринку проводиться макро- і мікросегментація, стратегічними рішеннями якої є визначення стратегії обхвату сегментів ринку (повний обхват, вибіркова спеціалізація або спеціалізація на споживачі). Результати такого аналізу також беруться до уваги при обґрунтуванні стратегії позиціонування (по відношенню до очікувань споживачів; по відношенню до конкурентів; позиціонування, засноване на перевагах продукту).

В табл. 3 представлена карта макросегментації, розроблена для ТОВ «Екодіс» в межах маркетингового обґрунтування бізнес-плану по впровадженню нової послуги «надання в оренду живої новорічної ялинки».

Аналіз привабливості ринку і конкурентних переваг підприємства на ринку дозволяє визначити базову стратегію розвитку підприємства (стратегію конкурентних переваг), стратегію розширення попиту та конкурентну стратегію по частці ринку, яку охоплює підприємство.

Альтернативними базовими стратегіями розвитку є стратегія диференціації, стратегія лідерства по витратах та стратегія концентрації. Серед стратегій розширення попиту виділяють стратегію конверсії, атаки позицій конкурентів, інтенсивного збуту та стратегію розвитку шляхом диверсифікації. В якості можливих стратегій конкурентної поведінки зазначають стратегії «лідера»; «спеціаліста»; «проходження за лідером» та стратегію «того, що кидає виклик» [4].

Учені та практики розробили певний комплекс підходів, які доцільно використовувати при плануванні стратегічних маркетингових рішень в конкретній ринковій ситуації.

Таблиця 2 - Матриця SWOT- аналізу підприємства ТОВ «Екодіс»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
--	---------------------------	---------------------------

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий досвід роботи на ринку ландшафтних послуг 2. Участь у міжнародних виставках, конференціях 4. Наявність власного магазину в м. Харкові 5. Наявність власного розплідника 6. Надання повного комплексу ландшафтних послуг 7. Співпраця із зарубіжними постачальниками і підприємствами з ландшафтного дизайну 8. Висока кваліфікація працівників, висока якість робіт 9. Безкоштовний виїзд фахівця на об'єкт 10. Наявність веб-сайту 11. Наявність бази постійних клієнтів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність іміджу фірми 2. Нечітка стратегія позиціонування 3. Нестабільний фінансовий стан фірми 4. Низький ступінь обізнаності про підприємство 5. Відсутність гнучкої системи цін для постійних клієнтів 6. Слабка комунікаційна політика
Можливості (О)	SO-стратегія	WO-стратегія
<ol style="list-style-type: none"> 1. Іноваційна діяльність у сфері пропозиції нових послуг 2. Розширення ринку збуту 3. залучення нових споживачів 	<p>Створення цілісної і гнучкої системи маркетингу</p> <p>Розвиток підприємства шляхом пропозиції нових послуг</p> <p>Збільшення клієнтської бази за допомогою залучення крупних клієнтів</p> <p>Впровадження системи стратегічного планування на підприємстві</p>	<p>Удосконалення системи стимулювання збуту</p> <p>Розробка рекламної кампанії</p> <p>Удосконалення стратегії позиціонування підприємства</p> <p>Завоювання нових сегментів</p>
Загрози (Т)	ST-стратегія	WT-стратегія
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження платоспроможності споживачів, нестійкість попиту 2. Високий рівень конкуренції 3. Зростання цін на матеріали і перевезення, зростання податків 	<p>Розробка стратегій по просуванню послуг підприємства</p> <p>Використання інноваційних дизайнерських програм</p> <p>Підвищення іміджу підприємства</p>	<p>Вивчення попиту клієнтів на послуги підприємства</p> <p>Розробка гнучкої системи цін</p> <p>Розвиток концепції соціально-орієнтованого маркетингу</p>

Більшість підходів до вибору стратегій маркетингу заснована на використанні матричного методу аналізу, врахуванні комплексу (або основних груп) чинників, що визначають положення фірми на цільових ринках, поєднанні конкретних стратегій в руслі базових, загальних стратегій.

Таблиця 3 – Карта макросегментації

Групи споживачів	Функціональні можливості послуги «надання в оренду новорічної ялинки»											
	Оренда для суспільних заходів				Оренда для особистого використання				Придбання послуги (товару)			
	ШТ	ЖВ	ЗР	ЗД	ШТ	ЖВ	ЗР	ЗД	ШТ	ЖВ	ЗР	ЗД
Комерційні організації	РІ	ПМ	НМ	ПМ	РІ	ПМ	НМ	ПМ	РІ	ПМ	РІ	ПМ
Некомерційні організації	ПМ	ПМ	НМ	ПМ	ПМ	НМ	НМ	ПМ	РІ	ПМ	РІ	ПМ
Державні підприємства	РІ	ПМ	ПМ	ПМ	РІ	НМ	НМ	ПМ	РІ	ПМ	РІ	ПМ
Сім'ї	НМ	НМ	НМ	НМ	ПМ	ПМ	НМ	НМ	РІ	ПМ	РІ	ПМ

Пояснення до таблиці 1

ШТ – штучні ялинки;

ЖВ – живі ялинки;

ЗР – зрублені ялинки;

ЗД – галограма ялинки.

РІ – реально існуючий продукт-ринок;

ПМ – потенційно можливий продукт-ринок;

НМ – неможливий продукт-ринок.

Так при розробці конкурентних стратегій використовують різні матричні моделі, що є подальшим розвитком моделей портфоліо-аналізу. Матричні моделі розкривають сукупність підходів до вироблення маркетингової стратегії фірми та її стратегічних бізнес-одиниць. Серед них матриця «зростання/частка ринку» (БКГ), матриця «привабливість-конкурентоспроможність» (МакКінзі), матриця "товар–ринок", запропонована І. Ансоффом, матриця «стратегічна ціль – стратегічна перевага», розроблена М.Портером.

Напрями стратегічного аналізу, а, відповідно, і маркетингові стратегії, що розробляються, визначаються специфікою виду діяльності, розміром підприємства та метою бізнес-планування. Разом з тим, всі ухвалені стратегічні рішення мають бути здійсненними, гнучкими, взаємопов'язаними та економічними.

Як приклад, в табл. 4 за результатами стратегічного аналізу ТОВ «Екодіс» узагальнено рекомендовані авторами маркетингові стратегії для надання нової послуги.

З метою реалізації рекомендованих маркетингових стратегій розробляється маркетингова політика, яка включає товарну, цінову, збутову політику та політику просування.

Таблиця 4 - Маркетингові стратегії, рекомендовані для впровадження нової послуги «надання в оренду живої новорічної ялинки»

Напрямок стратегічного аналізу	Маркетингова стратегія	X Характеристика маркетингової стратегії
Загальна стратегія підприємства	Стратегія росту (вертикальної диференціації)	Нова послуга в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язана з існуючими товарами підприємства, що забезпечить гарантовані матеріальні поставки та тісний контакт з кінцевими споживачами.
За конкурентними перевагами	Стратегія фокусування	Підприємство впроваджує нову послугу у рамках існуючої діяльності, орієнтуючись на декілька сегментів, що дозволить йому підвищити свій конкурентний рівень, та збільшити прибуток.
За часткою ринку, що охоплює підприємство	Стратегія претендентів на лідерство (флангової атаки)	Діяльність підприємства буде спрямована на сегмент ринку, де товар підприємства лідера не є цілком адаптованим, боротьба буде проводитися за рахунок нижчих цін та кращої комунікаційної кампанії.
Позиціонування	Позиціонування по відношенню до очікувань споживача (по відношенню до специфічних потреб споживача)	Підприємству у своїх комунікаціях з ринком необхідно робити акцент на одному специфічному атрибуті послуги. З огляду на це був розроблений слоган комунікаційної кампанії: «Зустрічайте Новий рік з піклуванням про майбутнє!» та рекламне звернення: «Започаткуйте нову сімейну традицію – оренуйте живу новорічну ялинку!».

Складові маркетингової політики повинні бути взаємопов'язаними, взаємодоповнюючими та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Так, по відношенню до послуги «надання в оренду живої новорічної ялинки» була запропонована товарна політика, що направлена на якнайповніше задоволення різноманітних потреб споживачів шляхом диференціації послуги в залежності від потреб клієнта. В межах обґрунтування цінової політики рекомендована стратегія проникнення, головною ознакою якої є встановлення ціни нижче від цін конкурентів на дану послугу з метою охоплення якомога більшої частки ринку. Вона передбачає наявність системи інтенсивного збуту, стимулювання інтересу ринку активними рекламними заходами, а також відповідних ресурсних можливостей.

Висновки. Таким чином, як свідчить аналіз теоретичних аспектів бізнес-планування та практичних підходів до розробки бізнес-плану, маркетингове обґрунтування бізнес-плану забезпечує розробку ефективного плану виробництва та фінансового плану бізнес-плану, визначає потребу в інвестиціях. Ситуаційний аналіз та маркетингові дослідження є передумовою

вибору обгрунтованої стратегії розвитку підприємства, маркетингової стратегії, реалізацію яких забезпечує маркетингова політика підприємства.

Список літератури: 1. Байкалова А.И. Бизнес-планирование: Учебное пособие. – Томск, 2004. – 53 с. 2. Величко В. Етапи розробки бізнес-плану підприємства // Економіка України, 2002, № 5 (486), с. 42-48. 3. Котлярова В. Г. Бизнес-план: технологии разработки и обоснования. / В. Г. Котлярова, Е. И. Котляров. — Харьков: Изд. ХНЭУ, 2004. — 104 с. 4. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. - СПб.: Питер, 2004 - 800 с. 5. Липсиц И.В. Бизнес-план — основа успеха. - М.: Машиностроение, 2007. - 126 с. 6. Любимова Т.П., Мясоедова Л.В., Грамотенко Т.А., Олейникова Ю.А. Бизнес-план: Учебно-практическое пособие. М.: "Книга сервис", 2004. – 96 с. 7. Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. – М.: «Ось-89», 2004. – 96 с. 8. В.М., Ляпунов С.И., Касаткин Л.Л. Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов. – М.: Кно-Рус, 2003. – 448 с. 9. Руделиус В. Маркетинг: підручник \ В. Руделиус. – 4-е видання. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум і удосконалення менеджменту – освіти в Україні», 2009. – 648 с. 10. Методика розробки бізнес-плану UNIDO (Організація об'єднаних націй з промислового розвитку). - Режим доступу: <http://www.unido.ru/russia> 11. Методика розробки бізнес-плану World Bank (Світовий банк реконструкції та розвитку). - Режим доступу: <http://www.worldbank.org/russia> 12. Методика розробки бізнес-плану фірми «Goldman, Sachs & Co». - Режим доступу: <http://www.goldman.com/russia> 13. Методика розробки бізнес-плану фірми «Ernst & Young ». - Режим доступу: <http://www.ey.com/russia> 14. Рекомендації по складанню бізнес-плану, розроблені Українським Фондом підтримки підприємництва (УФПП). – Режим доступу: <http://ufpp.kiev.ua> 15. Бизнес-план развития производства предприятия. – Режим доступа: <http://www.siora.ru> 16. О бизнес-планах и бизнес-планировании. – Режим доступа: <http://md-bplan.ru>.

Bibliography (transliterated): 1. Bajkalova A.I. *Biznes-planirovanie*: Uchebnoe posobie. – Tomsk, 2004. – 53 s. 2. Velichko V. *Etapi rozrobki biznes-planu pidpriemstva* // Ekonomika Ukraini, 2002, № 5 (486), s. 42-48. 3. KotljaroVA V. G. *Biznes-plan: tehnologii razrabotki i obosnovanija*. / V. G. KotljaroVA, E. I. Kotljarov. — Har'kov: Izd. HNJeU, 2004. — 104 s. 4. Lamben Zhan-Zhak. *Menedzhment, orientirovannyj na rynek* / Per. s angl. pod red. V. B. Kolchanova. - SPb.:Piter, 2004 - 800 s. 5. Lipsic I.V. *Biznes-plan — osnova uspeha*. - M.: Mashinostroenie, 2007. - 126 s. 6. Ljubimova T.P., Mjasoedova L.V., Gramotenko T.A., Olejnikova Ju.A. *Biznes-plan: Uchebno-prakticheskoe posobie*. M.: "Kniga servis", 2004. – 96 s. 7. Pelih A.S. *Bizne-plan ili kak organizovat' sobstvennyj biznes*. – M.: «Os'-89», 2004. – 96 s. 8. V.M., Ljapunov S.I., Kasatkin L.L. *Biznes-planirovanie: analiz oshibok, riskov i konfliktov*. – M.: Kno-Rus, 2003. – 448 s. 9. Rudelius V. *Marketing: pidruchnik* \ V. Rudelius. – 4-e vidannja. – K.: Navchal'no-metodichnij centr «Konsorcium i udoskonalennja menedzhmentu – osviti v Ukraini», 2009. – 648 s. 10. *Metodika rozrobki biznes-planu UNIDO (Organizacija ob'ednanih nacij z promislivogo rozvitku)*. - Rezhim dostupu: <http://www.unido.ru/russia> 11. *Metodika rozrobki biznes-planu World Bank (Svitovij bank rekonstrukcii ta rozvitku)*. - Rezhim dostupu: <http://www.worldbank.org/russia> 12. *Metodika rozrobki biznes-planu firmi «Goldman, Sachs & Co»*. - Rezhim dostupu: <http://www.goldman.com/russia> 13. *Metodika rozrobki biznes-planu firmi «Ernst & Young »*. - Rezhim dostupu: <http://www.ey.com/russia> 14. *Rekomendacii po skladannju biznes-planu, rozrobleni Ukrain'skim Fondom pidtrimki pidpriemnictva (UFPP)*. – Rezhim dostupu: <http://ufpp.kiev.ua> 15. *Biznes-plan razvitija proizvodstva predprijatija*. – Rezhim dostupa: <http://www.siora.ru> 16. *O biznes-planah i biznes-planirovanii*. – Rezhim dostupa: <http://md-bplan.ru>.

Надійшла до редколегії 27.03.2014