

- Doyle, P. *Management: strategiya i taktika* [Management: Strategy and Tactics]. St. Petersburg: Piter, 1999.
- Ekonomichna entsyklopediia* [Economic Encyclopedia]. Kyiv: Vydavnychiy tsentr «Akademiia», 2000.
- Filosofskiy slovar* [Philosophical Dictionary]. Moscow: Politizdat, 1981.
- Goban-Klas, T. *Media i komunikovanie masove. Teorie i analizi prasy, radii, televiziji i Internetu*. Warszawa-Krakow: Wydawnictwo naukowe PWN, 1999.
- “Kommunikatsiya” [Communication]. *Slovari i entsiklopedii na Akademike*. http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_new_philosophy/605/
- Karazhyia, E. A. “Problemy ta peredumovy formuvannya efektyvnoi systemy komunikatsiinoho zabezpechennia pidpriemstv v Ukraini” [Problems and Prerequisites for Formation of an Effective System of Communication Support of Enterprises in Ukraine]. *Efektyvna ekonomika*, no. 8 (2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.80
- Leykhif, Dzh. M., and Penrouz, Dzh. M. *Biznes-kommunikatsii* [Business Communications]. St. Petersburg: Piter, 2001.
- Makovetska, I. M. “Upravlinnia komunikatsiiami v pidpriemstvakh” [Management of Communications in Enterprises]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2021.
- McQuail, D. et al. *Teoria komunikovania masowego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007.
- Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, 2002.
- Milner, B. Z. *Teoriya organizatsii* [Organization Theory]. Moscow: Infa-M, 2003.
- Osovska, H. V., Osovskiy, O. A. *Kommunikatsii v menedzhmenti* [Communications in Management]. Kyiv: Kondor, 2008.
- Pedchenko, N. S. et al. “Stratehichni komunikatsii v systemi upravlinnia pidpriemstva” [Strategic Communications in the Enterprise Management System]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia «Ekonomichni nauky»*, no. 2 (2022): 26-30. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-4>
- Prymak, T. O. “Marketynhovi komunikatsii v systemi upravlinnia rynkovoiu diialnistiu pidpriemstva” [Marketing Communications in the Enterprise Market Activity Management System]: *avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.06.01*, 2004.
- Rizun, V. V. “Teoriia masovoi komunikatsii” [Theory of Mass Communication]. *Elektronna biblioteka Instytutu zhurnalistyky*. <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>
- “Sutnist i klasyfikatsiia komunikatsii” [The Essence and Classification of Communications]. <https://infopedia.su/13x5fcd.html>
- Tsurul, O. A. *Menedzhment u derzhavnykh orhanizatsiakh* [Management in Public Organizations]. Kyiv: KNEU, 2002.
- Voit, B. R., and Husakovska, T. O. “Sutnist ta znachennia komunikatsii v upravlinni pidpriemstvamy i orhanizatsiiami” [The Essence and Importance of Communications in the Management of Enterprises and Organizations]. *Nauka i molod u XXI storichchi*. Poltava: PUET, 2022. 30-32.
- Yaloveha, N. I. “Pryntsypy zastosuvannya osnovnykh komunikatsiinykh instrumentiv u diialnosti pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii” [Principles of Application of Basic Communication Tools in the Activities of Consumer Cooperative Enterprises]. http://www.rusnauka.com/19_NNM_2007/Economics/23199.doc.htm

УДК 330.322

JEL: M10; M19; M21; O21; P41

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-171-175>

БІЗНЕС-ПЛАН У СИСТЕМІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

©2023 КОЛОДЯЖНА Т. В., КИЛЬНИЦЬКА Є. В.

УДК 330.322

JEL: M10; M19; M21; O21; P41

Колодяжна Т. В., Кильницька Є. В. Бізнес-план у системі планування діяльності суб'єкта господарювання

У статті досліджено сутнісні характеристики бізнес-планування та бізнес-планів, визначено їх роль у системі планування діяльності підприємства, функціональне призначення та місце бізнес-планів у процесі підготовки та просуванні бізнес-проектів. На основі теоретичних досліджень поняття «підприємництво» визначено, що практично вся діяльність будь-якої комерційної структури (організації, що має на меті своєї діяльності отримання прибутку) в ринковій економіці є підприємництвом. Зроблено висновки, що для побудови чіткої системи планів підприємства термін «бізнес-планування» необхідно використовувати лише в контексті розробки бізнес-планів і розглядати його (бізнес-планування) як самостійний вид техніко-економічного планування, поряд із тактичним і стратегічним плануванням. У статті розглянуто сутність і взаємозв'язок категорій «проект», «бізнес-проект» та «бізнес-план». Проаналізовано різні точки зору стосовно важливих відмінностей бізнес-плану від бізнес-проекту. Наведено класифікацію бізнес-планів щодо об'єктів бізнесу. Проведений аналіз показав, що розробка бізнес-проектів багато в чому визначає дієвість бізнес-планування як інструменту забезпечення економічної безпеки підприємств.

Ключові слова: підприємництво, бізнес-план, бізнес-проект, планування, інвестиції, грошові потоки, класифікація, ознаки, документ, кредитор, інвестор.

Бібл.: 8.

Колодяжна Тетяна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку та бізнесу, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: Kolodyazhna.t@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1921-5744>

Кильницька Євгенія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)
E-mail: kylnytska@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0586-820X>

UDC 330.322

JEL: M10; M19; M21; O21; P41

Kolodiazhna T. V., Kylnytska Ye. V. Business Plan in the Economic Entity's Activity Planning System

The article examines the essential characteristics of business planning and business plans, defines their role in the system of enterprise planning, the functional purpose and place of business plans in the process of preparing and promoting business projects. On the basis of theoretical studies of the concept of "entrepreneurship", it was determined that practically all activities of any commercial structure (organization whose purpose is to make a profit) in the market economy represent entrepreneurship. It was concluded that in order to build a clear system of enterprise plans, the term "business planning" should be used only in the context of developing business plans and consider it (business planning) as an independent type of technical and economic planning, along with tactical and strategic planning. The article examines the essence and relationship of the categories of "project", "business project" and "business plan". Various points of view regarding the important differences between a business plan and a business project are analyzed. A classification of business plans for business objects is given. The conducted analysis showed that the development of business projects largely determines the effectiveness of business planning as a tool for ensuring the economic security of enterprises.

Keywords: entrepreneurship, business plan, business project, planning, investments, cash flows, classification, signs, document, creditors, investors.

Bibl.: 8.

Kolodiazhna Tetiana V. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Business, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: Kolodyazhna.t@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1921-5744>

Kylnytska Yevheniia V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: kylnytska@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0586-820X>

У даний час розробка бізнес-плану стала невід'ємною частиною культури бізнесу. Дієвість бізнес-планування як інструменту забезпечення економічної безпеки підприємств багато в чому визначається його методологічним і методичним рівнями.

Розробці теорії бізнес-планування присвячено безліч робіт відомих вітчизняних і зарубіжних учених, у тому числі Гридчиної М. В., Горемікіна В. А., Ідрісова А. Б., Кучеренка В. Р., Макаревича Л. М., Маркової В. Д., Покропивного С. Ф., Черняка В. З., Швиданенка Г. А. та ін. [1–4].

Разом із тим, незважаючи на велику кількість друкованих праць з методології техніко-економічного планування на підприємстві та проектного менеджменту, в даний час відсутня чіткість у визначенні сутнісних характеристик таких базових категорій, як «бізнес-планування», «бізнес-проект» і «бізнес-план». Є дискусійними питання про роль бізнес-планів у системі планування діяльності підприємства, функціональне призначення та місце бізнес-планів у процесі підготовки та просування бізнес-проектів. На сьогоднішній день відсутня повна та науково обґрунтована класифікація бізнес-планів, що враховує все різноманіття ознак щодо групування [4].

Наявність зазначених вище проблем суттєво ускладнює стандартизацію вимог до розробки бізнес-планів для окремих типів, видів та класів бізнес-проектів, з урахуванням їх масштабу, складності та тривалості (включно з вимогами до інформаційного забезпечення бізнес-планування, структури, логіки розробки, складу та рівня критеріальних показників бізнес-планів тощо).

Метою статті є пошук вирішення зазначених вище проблем, що мають не тільки гостру наукову актуальність, а й велику практичну значущість як в економічній літературі, так і в господарській практиці [2].

«Бізнес-планування» використовується у двох смислових значеннях: у широкому та вузькому. Дослівно «бізнес-планування» (*business planning*) перекладається з англійської мови як «планування бізнесу, підприємницької діяльності», «планування підприємництва». Що ж до визначення сутності самого поняття «підприємництво», то з цього приводу існує безліч думок, відповідно до яких ця категорія трактується як:

- ✦ процес створення чогось нового;
- ✦ динамічний процес нарощування багатства;
- ✦ принципово новий тип господарювання, що базується на інноваційній поведінці власників підприємства;
- ✦ вміння організувати власний бізнес та успішно здійснювати функції, пов'язані з його управлінням.

Найповніше, з нашого погляду, сутність підприємництва відбито в такому визначенні: «підприємництво є вільне економічне господарювання в різних сферах діяльності (крім заборонених законодавчими актами), яке здійснюється суб'єктами ринкових відносин з метою отримання прибутку (доходу)» [6]. На основі даного визначення можна зробити висновок, що практично вся діяльність будь-якої комерційної структури (організації,

що має на меті своєї діяльності отримання прибутку) в ринковій економіці є підприємництвом.

Звідси під бізнес-плануванням слід розуміти систему комплексного планування діяльності комерційного підприємства; результатом бізнес-планування є система планів підприємства. Слід зазначити, що в цьому значенні термін «бізнес-планування» використовує обмежене коло економістів.

В іншому сенсовому значенні (у вузькому сенсі) категорія «бізнес-планування» використовується лише для позначення процесу розробки бізнес-проектів та бізнес-планів. У такому тлумаченні даний термін і отримав найширше застосування, практично витіснивши з користування громіздке словосполучення «розробка бізнес-планів» [1; 4; 5].

На наш погляд, для побудови чіткої системи планів підприємства термін «бізнес-планування» необхідно використовувати лише в контексті розробки бізнес-планів і розглядати його (бізнес-планування) як самостійний вид техніко-економічного планування, поряд із тактичним і стратегічним плануванням [3].

Слід зазначити, що на сьогоднішній день зустрічається й інша термінологія, що застосовується до бізнес-планування, зокрема «планування ділового розвитку фірми», «ділове планування», а бізнес-план часто називають «діловим планом».

Розглянемо сутність і взаємозв'язок категорій «проект», «бізнес-проект» і «бізнес-план».

Під проектом розуміється система технічних, організаційно-правових і фінансових документів, необхідних для здійснення будь-яких дій. Поняття «проект (*projectus*)», яке перекладається з латинської як «план» або «задум», дуже широке [2].

Не менш загальним є поняття «бізнес-проект». Такі поширені сьогодні види проектів, як інвестиційний та інноваційний проекти, проекти реструктуризації та санації підприємства є лише різновидами бізнес-проектів. Від проекту в широкому розумінні бізнес-проект відрізняється більш вузькою цільовою спрямованістю, що полягає в отриманні економічної вигоди (підвищення доходу, зниження собівартості продукції, збільшення фінансового результату від операційної діяльності підприємства тощо).

До основних відмітних ознак бізнес-проекту належать: новизна; неповторність; зміни як основний зміст проекту; тимчасовий характер: обмежена в часі мета та тривалість проекту; комплексність; обмеженість необхідних ресурсів та інше [2].

Зупинимося на дослідженні сутнісної характеристики категорії «бізнес-план». В економічній літературі зустрічаються різні підходи до визначення сутності та призначення бізнес-плану. Кожне визначення відбиває різні сторони бізнес-планування. З їх аналізу випливає, що бізнес-план [6]:

- ✦ є стандартним документом, в якому наводиться концепція бізнес-проекту та обґрунтування ефективності її реалізації;

- ✦ є комплексним документом, що містить низку взаємопов'язаних розділів, що відображають усі сторони бізнес-проекту (технічну, економічну, комерційну, організаційну, соціальну та екологічну);
- ✦ це документ, у якому визначається ступінь життєздатності та стійкості підприємства в умовах конкуренції;
- ✦ це документ, що конкретизує перспективи бізнесу у вигляді системи кількісних та якісних показників.

В економічній літературі та господарській практиці бізнес-план часто ототожнюють зі стратегічним планом підприємства або з техніко-економічним обґрунтуванням (ТЕО).

Як і стратегічний план підприємства (організації), бізнес-план охоплює досить тривалий час (від 3-х до 5-ти років), а іноді й довше. Проте між цими видами планів існує низка суттєвих відмінностей:

- ✦ на відміну від стратегічного плану, що має, як правило, багатоцільовий характер, бізнес-план включає лише одну чітко визначену мету;
- ✦ стратегічний план може включати різні типи стратегій підприємства, тоді як бізнес-план орієнтований лише на розвиток;
- ✦ стратегічний план – це план зі зростаючим критерієм часу (щорічно здійснюється його коригування залежно від результатів виконання чергового річного плану). Бізнес-план має чітко окреслені тимчасові рамки, після закінчення яких визначені планом мета і завдання мають бути виконані;
- ✦ від стратегічного плану бізнес-план відрізняється більш конкретним опрацюванням шляхів досягнення поставлених у плані цілей. У бізнес-плані чіткіше визначено очікувані результати від реалізації планових рішень.

Техніко-економічне обґрунтування – це специфічний плановий документ для створення та розвитку промислових об'єктів, що є для українських підприємств більш звичною формою обґрунтування проекту. Функції ТЕО, як одного з варіантів плану вирішення будь-якого виробничо-господарського завдання, багато в чому близькі до функцій бізнес-плану. Однак, на відміну від бізнес-плану, головний акцент у ТЕО зроблено на виробничо-технічних аспектах проекту за практичної відсутності ринкових досліджень. У порівнянні з ТЕО бізнес-план охоплює практично всі сторони майбутнього бізнесу.

Розглянемо різні точки зору стосовно важливих відмінностей бізнес-плану від бізнес-проекту [4].

Перша. Дані поняття абсолютно тотожні та використовуються для позначення одного й того самого документа, а такі словосполучення, як «бізнес-план інвестиційного проекту» – не що інше, як тавтологія.

Друга. Бізнес-план є обов'язковою складовою частиною бізнес-проекту та є лише додатковою програмою його реалізації з оцінкою очікуваних результатів. І призначений бізнес-план лише для внутрішнього користування як добре опрацьований посібник для всіх учасників бізнес-проекту. При цьому на розгляд кредиторів та інвесторів слід подавати не бізнес-план, а бізнес-проект.

Третя. На відміну від бізнес-проекту бізнес-план має ширше призначення в системі планування діяльності підприємства міста та не обов'язково пов'язаний із бізнес-проектом. Він є і складовою бізнес-проектів, і формою розробки загальнофірмових перспективних планів розвитку.

Розглянуті вище погляди є недостатньо коректними [5].

1. З одного боку, самі поняття «план» та «проект» є абсолютно тотожними. Більше того, бізнес-проект і бізнес-план є абсолютно ідентичними за структурою та змістом документами. Так, до складу бізнес-плану, як і бізнес-проекту, входить типовий набір розділів і документів, в яких детально представлено всі сторони бізнесу: маркетинг, виробництво, фінанси, оцінка та страхування підприємницьких ризиків. З іншого боку, незважаючи на смислову єдність даних понять, не можна ототожнювати бізнес-план і бізнес-проект, оскільки останній за змістом ширший за бізнес-план і містить більш детальне опрацювання технічних питань (техніка, технологія, план будівельно-монтажних робіт та ін.).

2. Зведення бізнес-плану до документа суто внутрішнього користування необґрунтовано занижує його роль і значення в розробці та просуванні бізнес-проектів. Бізнес-план є документом як внутрішнього, так зовнішнього користування. Адресований він як співробітникам підприємства для більш чіткого розуміння поставлених завдань у контексті реалізації бізнес-проекту, так і потенційним інвесторам і кредиторам. Слід наголосити, що на розгляд останніх пропонується не бізнес-проект, що містить докладний опис усіх техніко-технологічних питань проекту, а саме бізнес-план.

3. Розширення сфери призначення бізнес-планів до загальнофірмових планів і перспективних планів розвитку підприємства практично визначає бізнес-план як результат процесу бізнес-планування. Однак, як було зазначено вище, для побудови суворої системи планів підприємства термін «бізнес-планування» слід застосовувати суто у вузькому значенні, не допускаючи заміни понять та ототожнення його з техніко-економічним плануванням [6].

На сьогоднішній день існує повна єдність думок щодо місця бізнес-планів у процесі розробки та просування бізнес-проектів. Підготовка бізнес-плану є не лише центральною, а й обов'язковою фазою передінвестиційної стадії

життєвого циклу будь-якого бізнес-проекту. Іншими словами, стосовно бізнес-проекту бізнес-план має обов'язковий характер.

Також необхідно зазначити, що переважна частина економістів прямо чи опосередковано вказує на обов'язковий характер бізнес-проекту стосовно бізнес-плану. Будь-які з наведених у численних літературних джерелах з бізнес-планування заходів, процесів (створення нових фірм, розробка та просування на ринок нових видів товарів та послуг, удосконалення технології та організації виробництва, підвищення якості продукції, реструктуризація та санація підприємств, приватизація підприємств державної власності тощо) слід розглядати як бізнес-проект. Звідси і будь-який бізнес-план, незалежно від свого призначення, розробляється суто в контексті обґрунтування та просування бізнес-проекту [2].

Таким чином, можна стверджувати про наявність тісного взаємозв'язку між бізнес-планом і бізнес-проектом, які по відношенню один до одного мають обов'язковий характер. Іншими словами, з одного боку, бізнес-план є невід'ємною частиною будь-якого бізнес-проекту, найважливішою його складовою, його основним ядром; з іншого боку, лише наявність бізнес-проекту ініціює необхідність розробки бізнес-плану.

Різноманітність бізнес-планів, з яким доводиться стикатися в реальній практиці, є надзвичайно великою, що обумовлює необхідність їх класифікації. Слід зазначити, що цей найважливіший аспект методології бізнес-планування досі не знайшов адекватного відображення в економічній літературі. Практично всі відомі сьогодні класифікації бізнес-планів відрізняються вузькістю та недостатньою коректністю самих угруповань [7].

Так, одні автори виділяють лише окремі види бізнес-планів, до яких вони відносять: план виходу на ринок із новим продуктом; план технічного вдосконалення; план придбання чи зміни структури активів; загальний план функціонування фірми. Інші автори класифікують бізнес-плани щодо об'єктів бізнесу [1]: по бізнес-лініях (продукція, роботи, послуги, технічні рішення) та по підприємству в цілому; бізнес-плани нових і діючих підприємств; бізнес-плани розвитку та бізнес-плани санації підприємства; бізнес-плани, що розробляються для всього підприємства та для окремих виробничих підрозділів.

Треті виділяють кілька типів бізнес-планів, включно з: внутрішнім бізнес-планом суб'єкта господарювання; бізнес-планом отримання кредиту з метою поповнення оборотних коштів; інвестиційним бізнес-планом; бізнес-планом фінансового оздоровлення (санації) підприємства.

Як було зазначено вище, бізнес-плани розробляються лише в контексті підготовки та просування бізнес-проектів. Звідси складання бізнес-плану

загального функціонування фірми як окремого документа необґрунтовано, оскільки функціонування фірми неможливе без елементів бізнес-проєкту [5].

Проведені вище дослідження сутнісної характеристики бізнес-планів та їх місця в системі планування діяльності підприємства дозволяють нам цілком обґрунтовано використовувати при розробленні класифікації бізнес-проєктів ознаки бізнес-планів. У цій класифікації виділено такі основні ознаки: тип проєкту; клас проєкту; масштаб проєкту; тривалість проєкту; складність проєкту; вид проєкту [8].

Наведемо класифікацію бізнес-планів, використовуючи зазначені ознаки.

1. Залежно від типу розрізняють бізнес-плани: технічного, організаційного, економічного, соціального, екологічного та змішаного бізнес-проєкту.
2. Залежно від класу розрізняють бізнес-плани: монопроєкту, мультипроєкту та мегапроєкту.
3. За масштабом бізнес-проєкту розрізняють бізнес-плани: дрібних, середніх, великих та особливо великих бізнес-проєктів.
4. За тривалістю проєкту виділяють бізнес-плани: короткострокових (до 3-х років), середньострокових (від 3-х до 5-ти років) та довгострокових (понад 5-ти років) бізнес-проєктів.
5. Залежно від складності розрізняють бізнес-плани: простих, складних і дуже складних бізнес-проєктів.
6. За видами розрізняють бізнес-плани: інноваційних, організаційних, науково-дослідних, навчально-освітніх, змішаних та інших бізнес-проєктів.

У широкому значенні до інвестиційних проєктів можна зарахувати практично будь-які бізнес-проєкти, для реалізації яких необхідні довгострокові вкладення коштів, тобто інвестиції. У цьому розумінні до інвестиційних можна віднести всі види бізнес-проєктів, включно з проєктами спеціального призначення. У вузькому значенні ця категорія використовується для позначення проєктів, що передбачають довгострокове вкладення коштів (економічних ресурсів) з метою отримання в майбутньому прибутку (доходу) [6].

Нами розглянуто лише деякі елементи методології бізнес-планування. Проте, як показав проведений аналіз, їх застосування багато в чому визначає дієвість бізнес-планування як інструменту забезпечення економічної безпеки підприємств.

Таким чином, можна зробити висновок, що дослідження сутнісної характеристики бізнес-планування та бізнес-планів як економічних категорій дозволило сформулювати чітко визначення місця останніх у системі планів підприємства. Бізнес-план, з одного боку, є невід'ємною частиною будь-якого бізнес-проєкту, найважливішою його складовою, його

основним ядром; з іншого боку, будь-який бізнес-план, незалежно від свого призначення, розробляється суто в контексті обґрунтування та просування конкретного бізнес-проєкту. Тільки наявність бізнес-проєкту ініціює необхідність розробки бізнес-плану. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гридчина М. В. Финансовый менеджмент : курс лекций. 3-е изд., стереотип. Киев : МАУП, 2004. 160 с.
2. Економіка та менеджмент : навч. посіб. / заг. ред. О. Є. Кузьміна. Львів : Вид-во «Львівська політехніка», 2007. 828 с.
3. Лаврук В. В. Методичні основи бізнес-планування в контексті формування галузевої стратегії. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3. С. 15–20.
4. Москаленко М. О. Для чого потрібен бізнес-план. *Управління розвитком*. 2011. № 12. С. 25–27.
5. Охріменко О. О. Страховий захист: менеджмент, маркетинг, економіка безпеки (туристичне підприємство) : навч. посіб. Київ : Міжнародна агенція "BeeZone", 2005. 416 с.
6. Свириденко С. В. Бізнес-план як ефективний інструмент планування інвестиційних заходів в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Стратегія інноваційного розвитку економіки*. 2012. № 5. С. 17–25.
7. Стратегічне управління страховою компанією : кол. моногр. / В. М. Фурман, О. Ф. Філонюк, М. П. Ніколенко та ін. Київ : КНЕУ, 2008. 440 с.
8. Телетов О. С. Бізнес-планування : навч. посіб. Суми : СумДУ, 2008. 213 с.

REFERENCES

- Ekonomika ta menedzhment* [Economics and Management]. Lviv: Vyd-vo «Lvivska politehnika», 2007.
- Furman, V. M. et al. *Stratehichne upravlinnia strakhovoiu kompaniieiu* [Strategic Management of an Insurance Company]. Kyiv: KNEU, 2008.
- Gridchina, M. V. *Finansovyy menedzhment : kurs lektsiy* [Financial Management: A Course of Lectures]. Kyiv: MAUP, 2004.
- Lavruk, V. V. "Metodichni osnovy biznes-planuvannya v konteksti formuvannya haluzevoi stratehii" [Methodological Foundations of Business Planning in the Context of Industry Strategy Formation]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 3 (2012): 15-20.
- Moskalenko, M. O. "Dlia choho potriben biznes-plan" [Why Do You Need a Business Plan?]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 12 (2011): 25-27.
- Okhrymenko, O. O. *Strakhovyi zakhyst: menedzhment, marketing, ekonomika bezpeky (turystychnye pidpriemnytstvo)* [Insurance Protection: Management, Marketing, Economics of Security (Tourism Business)]. Kyiv: Mizhnarodna ahentsiia "BeeZone", 2005.
- Svyrydenko, S. V. "Biznes-plan yak efektyvnyi instrument planuvannya investytsiinykh zakhodiv v umovakh minlyvoho zovnishnyoho seredovyscha" [Business Plan as an Effective Tool for Planning Investment Activities in the Conditions of a Changing External Environment]. *Stratehiia innovatsiinoho rozvytku ekonomiky*, no. 5 (2012): 17-25.
- Teletov, O. S. *Biznes-planuvannya* [Business Planning]. Sumy: SumDU, 2008.