

## СНИЖЕНИЕ КОГНИТИВНОЙ НАГРУЗКИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

© 2017 МАКСИМОВ М. С.

УДК 334.722.1

### Максимов М. С. Снижение когнитивной нагрузки при разработке бизнес-плана в малом бизнесе

Статья посвящена исследованию процесса создания бизнес-плана. На данный момент существуют методики создания бизнес-планов, разработанные на международном и национальном уровнях, но ни одна из них не стала общепринятой. Основным нерешенным вопросом бизнес-планирования в сфере малого бизнеса является высокие требования к человеку, создающему бизнес-план, в том числе с точки зрения когнитивной нагрузки. Для повышения эффективности разработки бизнес-плана применены разработки в сфере психологии: теория ограниченной рациональности Г. Саймона, исследования работы памяти человека Г. Миллера, исследования в сфере пользовательских интерфейсов и понятия когнитивной нагрузки Дж. Джулиен. Проанализированы девять существующих стандартов бизнес-планирования. Выделены элементы бизнес-плана, которые встречаются более чем в 66% стандартов бизнес-планов: анализ среды, анализ рисков, стратегия, операционный блок, производство, маркетинг, финансы, кадры, организация и управление. Выделено пять основных блоков элементов: аналитика, стратегия, процессы, ресурсы, управление. Предложены мнемонические аббревиатуры, упрощающие запоминание основных блоков.

**Ключевые слова:** бизнес-план, стандарты бизнес-планирования, снижение когнитивной нагрузки, малый бизнес.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 20.

**Максимов Михаил Сергеевич** – аспирант кафедры экономической кибернетики и прикладной экономики, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

**E-mail:** newlevelcenter@gmail.com

УДК 334.722.1

### Максимов М. С. Зниження когнітивного навантаження при розробці бізнес-плану в малому бізнесі

Стаття присвячена дослідженню процесу створення бізнес-плану. На даний момент існують методики створення бізнес-планів, розроблені на міжнародному та національному рівнях, але жодна з них не стала загальноприйнятною. Основним невирішеним питанням бізнес-планування у сфері малого бізнесу є високі вимоги до людини, яка створює бізнес-план, у тому числі з точки зору когнітивного навантаження. Для підвищення ефективності розробки бізнес-плану застосовані розробки у сфері психології: теорія обмеженої раціональності Г. Саймона, дослідження роботи пам'яті людини Г. Міллера, дослідження у сфері користувальницьких інтерфейсів та поняття когнітивного навантаження Дж. Джулієн. Проаналізовано дев'ять існуючих стандартів бізнес-планування. Виділено елементи бізнес-плану, які зустрічаються більш, ніж у 66% стандартів бізнес-планування: аналіз середовища, аналіз ризиків, стратегія, операційний блок, виробництво, маркетинг, фінанси, кадри, організація та управління. Виділено п'ять основних блоків елементів: аналітика, стратегія, процеси, ресурси, управління. Запропоновано мнемонічні аббревіатури, що спрощують запам'ятовування основних блоків.

**Ключові слова:** бізнес-план, стандарти бізнес-планування, зниження когнітивного навантаження, малий бізнес.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 20.

**Максимов Михайло Сергійович** – аспірант кафедри економічної кибернетики та прикладної економіки, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** newlevelcenter@gmail.com

UDC 334.722.1

### Maksymov M. S. Reducing the Cognitive Load in the Developing a Business Plan for Small Business

The article is concerned with the process of creating a business plan. At the present moment there are techniques to create business plans, developed at both the international and the national levels, but none of them has become common. The major outstanding issue of business planning in the sphere of small business are high demands towards the person, creating a business plan, including the demands in terms of cognitive load. In order to improve efficiency of business plan development, developments in the sphere of psychology were applied: the theory of bounded rationality by H. Simon, studies on the human memory by G. Miller, studies in the field of user interfaces and the concepts of cognitive load by J. Julien. Nine existing standards of business planning were analyzed. The elements of business plan, which occur in more than 66% of the standards of business plans, have been allocated: environment analysis, risk analysis, strategy, operational unit, production, marketing, finance, personnel, organization, and management. Five main blocks of the elements have been allocated: analytics, strategy, processes, resources, management. The mnemonic abbreviations that simplify memorization of the basic blocks have been proposed.

**Keywords:** business plan, standards of business planning, reducing the cognitive load, small business.

**Fig.:** 2. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 20.

**Maksymov Mykhaylo S.** – Postgraduate Student of the Department of Economic Cybernetics and Applied Economics, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** newlevelcenter@gmail.com

Актуальность рассматриваемого вопроса была поднята при первичном обсуждении программы поддержки предпринимательства в Харьковской области [1]. Были заданы приоритеты в поддержке предпринимательства в первую очередь с точки зрения понимания ведения бизнеса. При этом приоритетными инструментами поддержки и развития предпринимательства со стороны областных властей были определены консультации и обучение. В связи с этим исследование вопросов ведения бизнеса и повышения его

эффективности за счет применения существующих достижений экономической науки является актуальными и востребованным.

Основным параметром бизнеса, который можно изменить без привлечения значительных дополнительных организационных и финансовых ресурсов, является стратегия развития. Основным документом, который выражает наличие стратегии развития, является бизнес-план. В Украине представлено шесть методик разработки бизнес-планов от международных организаций, су-

ществуют методики разработки бизнес-планов от государственных органов поддержки малого бизнеса в ведущих странах мира, но ни одна из них не стала массовой и общепринятой. Это говорит о том, что вопрос разработки бизнес-планов актуален, востребован, но пока что не сформулированы единые принципы их разработки.

Бизнес-планирование как экономическая категория является актуальным предметом исследования [2–4]. Также в данной сфере рассматриваются методические подходы к разработке структуры бизнес-плана [5; 6], изучаются существующие стандарты и предлагаются альтернативные существующим стандартам варианты структуры бизнес-планов [7]. Данные исследования действительно структурируют и унифицируют процесс написания бизнес-плана, а предлагаемые критерии оценки являются рациональными. В то же время последние достижения экономической науки говорят о том, что утверждение о рациональном выборе имеет определенные ограничения для применения, на что, в частности, указывал Г. Саймон, лауреат Нобелевской премии по экономике 1978 г., в разработанной им теории ограниченной рациональности [8, р. 1–16].

Рассмотрение разработчиков бизнес-планов с точки зрения не только экономического агента, но и человека раскрывает новые возможности для более эффективных методик стратегического планирования. При этом именно в малом бизнесе, в сравнении с остальными видами бизнеса, влияние человеческой составляющей является наиболее значительным.

*Цель статьи* – сформулировать методику эффективной разработки и внедрения бизнес-планов в малом бизнесе.

Согласно исследованиям в сфере малого бизнеса отличительной чертой является большая неопределенность и влияние личности руководителя. Именно поэтому стандарт разработки бизнес-планов для малого бизнеса должен, в первую очередь, ориентироваться на способности и возможности руководителя с точки зрения того, что он человек и имеет определенные ограничения, связанные с работой его сознания, повседневной деятельностью, помимо чисто экономических ограничений. В этом случае экономическая неопределенность может компенсироваться определенностью, связанной с деятельностью человека.

За основу предлагается взять положения теории ограниченной рациональности, понятие когнитивной нагрузки и численные оценки способности человека к восприятию информации.

Реализовать цель статьи планируется через выполнение следующих задач:

- ✦ обоснование сложности внедрения бизнес-планирования и других достижений современной экономической науки в сфере малого бизнеса;
- ✦ формулирование принципов, которые позволят снизить сложность внедрения бизнес-планирования в сферу малого бизнеса;
- ✦ выделение универсальной структуры бизнес-плана на основе существующих стандартов бизнес-планирования;

- ✦ подбор существующих методик и концепций, позволяющих повысить эффективность и снизить уровень когнитивной нагрузки при работе с каждым из разделов бизнес-плана;
- ✦ подбор программного обеспечения, позволяющего работать с описанными методиками и концепциями.

В результате мы получим модель подготовки бизнес-плана, реализовать которую может человек с существующими ограничениями рациональности, во время, как существующие модели подготовки бизнес-планов ориентируются на рационального человека без таких ограничений. Можно сказать, что разрабатываемая модель бизнес-планов будет создаваться для человека, а не для экономического агента.

Рассмотрим некоторые методологические основы. Теория ограниченной рациональности, которую впервые сформулировал лауреат Нобелевской премии по экономике Г. Саймон, говорит о том, что выбор человека рационален, но в рамках определенных «ограничений рациональности». Г. Саймон (*H. A. Simon*) выделял ограничения внимания и ограничения интеллекта. Позже *Christine Jolls, Cass R. Sunstein, and Richard Thaler* [9], обобщив проведенные исследования в данной области, предложили также рассматривать ограничения силы воли и ограничения эгоизма. Сформулированные сферы ограничений определяют типы возможных «узких мест» в восприятии человеком информации. В случае с разработкой бизнес-плана основными ограничениями рациональности, которые могут влиять как на эффективность, так и в целом на возможность разработки бизнес-плана, будут ограничения внимания и интеллекта.

В исследованиях Дж. А. Миллера (*G. A. Miller*) [10, р. 81–97] обоснованы количественные показатели возможностей человека для обработки информации: от 5 до 9 элементов за 1 раз, при этом, чем сложнее объект (от двоичных чисел до слов), тем меньшее количество элементов человек может запомнить за один раз. Дж. А. Миллер пишет, что для повышения эффективности запоминания человек использует кодирование, т. е. одним понятием он может запоминать определенный набор или класс элементов. Данное исследование позволяет количественно оценить размер непосредственной памяти человека.

Идеи Дж. А. Миллера развиты Дж. Джулиеном (*J. Julien*) в прикладных исследованиях в сфере пользовательских интерфейсов [11]. Дж. Джулиен дает понятие когнитивной нагрузки – «объем мыслительного процесса», также им сформулированы качественные оценки когнитивной нагрузки и определены возможности для её снижения. Ниже приведены основные из них, сформулированные в виде неравенств:

**Когнитивная нагрузка:**

1. При выборе из нескольких вариантов *меньше*, чем при формулировании своего варианта.
2. При выборе в знакомой сфере *меньше*, чем при выборе в незнакомой.
3. При принятии нескольких решений, результат которых может быть представлен, *меньше*, чем при при-

нятии одного, но результат которого человек представить не может.

Исходя из описанных выше принципов при составлении бизнес-плана можно сформулировать следующие требования:

1. На одном уровне понятий, например, в структуре, желательно иметь не более 5 элементов.
2. Более 9 элементов на одном уровне – недопустимо.
3. Везде, где это возможно, должны быть варианты ответов.
4. Все шаги, которые должен пройти разработчик бизнес-плана, должны учитывать результаты, полученные на предыдущем шаге, первый шаг должен опираться на результаты текущей деятельности.
5. При разработке должны быть в наличии примеры.

Однако также бизнес-план должен иметь полноту, т. е. отображать все важные элементы бизнеса. Для обеспечения полноты бизнес-плана существуют соответствующие стандарты. Такие стандарты обычно разрабатывают организации, заинтересованные в эффективной деятельности бизнеса – международные, национальные, консалтинговые, а также объединения субъектов предпринимательской деятельности.

Были рассмотрены 9 стандартов бизнес-планов: международные организации на территории Украины: TACIS [12], KPMG [13], UNIDO [14], UNCTAD [15], BFM [16], EBRD [17], Стандарт типового бизнес-плана Ассоциации «Частные инвесторы «Украины» (ЧИУ) [18], ISO [19], SBA [20].

В общем случае процесс разработки бизнес-плана выглядит так (рис. 1).

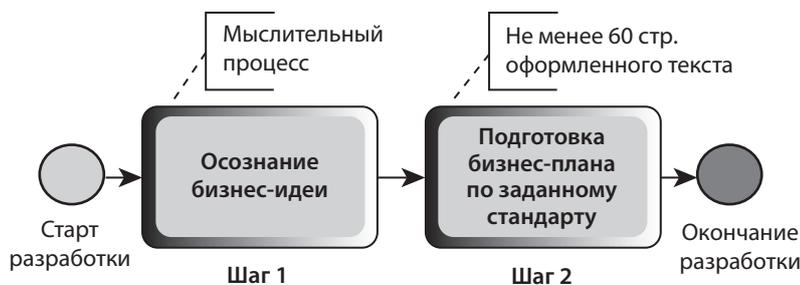


Рис. 1. Текущее состояние процесса разработки бизнес-плана

Источник: разработано автором по стандарту BPMN 2.0. в среде ARISExpress.



Рис. 2. Предлагаемое состояние процесса разработки бизнес-плана

Источник: разработано автором по стандарту BPMN 2.0. в среде ARISExpress.

Очевидно, что разработчик бизнес-плана, проходя от шага 1 к шагу 2, испытывает сразу очень высокую когнитивную нагрузку. Следовательно, необходимы действия по её снижению:

1. Разделить процесс разработки бизнес-плана на последовательные шаги с примерно равной когнитивной нагрузкой при переходе от шага к шагу.
2. Использовать уже существующие знания разработчика бизнес-плана.

Предлагается следующий алгоритм разработки бизнес-плана для инвестиционного проекта (рис. 2).

Как видим, переходы между этапами по когнитивной нагрузке примерно одинаковы: сложность написания из идеи 1 страницы текста сопоставима по сложности написания из 1 страниц – 9, из 9 страниц – 60. А также на каждом последующем этапе используются материалы предыдущего.

Для того, чтобы составить структуру мини-бизнес-плана, были проанализированы все доступные стандарты и отобраны их элементы, которые присутствуют более чем в 66% исследуемых бизнес-планов. Такой бизнес-план должен содержать следующие элементы (по 1 стр.): Аналитика, Анализ рисков, Стратегия (миссия, цели на 10, 5 лет); операционный план (на ближайший год); производство, маркетинг, финансы, кадры; организация и управление.

В процессе исследования были взяты разделы и подразделы стандартов бизнес-планирования и отнесены к определенному разделу. Распределение подразделов по элементам мини-бизнес-плана получилось следующее (табл. 1).

Основные элементы бизнес-плана

№ п/п	Блок	Описание	В скольких стандартах представлено
1	Анализ среды	Анализ внешних и внутренних условий, влияющих на результат	9 (100%)
2	Анализ рисков	Анализ неопределенностей и возможных от этого потерь	8 (89%)
3	Стратегия	Миссия, цели, общие планы	9 (100%)
4	Операционный блок	Задачи на текущий год	8 (89%)
5	Производство	Технология производства, планы производства, производимые товары и предлагаемые услуги	8 (89%)
6	Маркетинг	Анализ, цели, стратегия маркетинга, анализ конкурентов и продуктов	8 (89%)
7	Финансы	Цели, планы, стратегия относительно финансов. Расчет финансовых коэффициентов	8 (89%)
8	Кадры	Описание кадровых ресурсов	6 (67%)
9	Организация и управление	Организационная структура, процесс принятия решений, юридическая форма работы	8 (89%)

Мы получили 9 блоков, элементы которых встречаются более чем в 66% рассмотренных бизнес-планов. Если оставить существующую структуру как есть, она, возможно, и будет универсальной (аналогичное исследование) [8], но исследования Дж. А. Миллера показывают, что такое количество элементов на одном уровне вызывает сложность восприятия. Согласно исследованиям Дж. Миллера, если человек видит более 5 слов за один раз, то начинает дробить элементы на подклассы. Исходя из этого на одном уровне итогового бизнес-плана должно оставаться не более 5 элементов. При этом каждый элемент, в свою очередь, может разбиваться на несколько. Также для того, чтобы такой подход было проще представлять и он лучше запоминался, желательно подобрать для него *мнемоническую форму, которая будет ассоциироваться с общеизвестным словом*, благодаря которой элементы и последовательности бизнес-плана будут проще восстанавливаться в памяти.

Предлагается следующая **структура блоков**:

- **Аналитика:**
  - Анализ среды
  - Анализ рисков
- **Стратегия:**
  - Миссия
  - Цели
  - Планы
- **Процессы:**
  - Производство
  - Маркетинг
- **Ресурсы:**
  - Финансы
  - Кадры
- **Управление.**

Если взять первые буквы этих элементов, получится АСПРУ. Хотя это и аббревиатура, которую можно выговорить, но, всё же, это не общеупотребляемое слово. Слово, которое созвучно данной аббревиатуре, – «аспирин». При этом можно скорректировать элементы («Управление» заменить на «Необходимо управлять»).

В этом случае получится АСПиРиН – как мнемоническая аббревиатура бизнес-плана.

Использование мнемонической аббревиатуры позволяет намного проще воспринимать необходимый набор деятельности за счет того, что срабатывает один из принципов, сформулированных Дж. Джулиеном: на восприятие знакомых понятий требуется меньше умственной работы, чем на восприятие незнакомых. Таким образом, человеку достаточно запомнить знакомое слово «аспирин» и принцип кодирования в нём элементов бизнес-плана.

## ВЫВОДЫ

В статье проанализированы особенности малого бизнеса и сделан вывод о том, что в сфере малого бизнеса влияние на результаты имеют не только экономические, но и психологические факторы. Проведен обзор исследований, которые позволяют сформировать количественные и качественные оценки мыслительной работы, выделены критерии оценки для стандарта бизнес-плана, соответствие которым позволит эффективно работать с ним представителям малого бизнеса.

Для определения основных элементов, которые должны содержаться в бизнес-плане, был проведен анализ 9 стандартов бизнес-планов от различных международных и национальных организаций: TACIS, KPMG, UNIDO, UNCTAD, BFM, EBRD, Ассоциация «Частные инвесторы «Украины» (ЧИУ), ISO, SBA. Предложены блоки, элементы которых входят более чем в 66% изученных бизнес-планов.

Проанализирован процесс разработки бизнес-плана, опираясь на теорию ограниченной рациональности и понятие когнитивной нагрузки. На основании проведенного анализа была составлена модель существующего процесса разработки инвестиционных планов и предложена модель разработки, в которой максимальная когнитивная нагрузка на разработчика проекта значительно ниже (ориентировочно в 3 раза). Применение

разработанной модели как основы процесса разработки инвестиционного проекта делает доступным процесс разработки инвестиционных проектов людям с меньшей подготовкой и большим уровнем ограничений рациональности.

Разработана структура мини-бизнес-плана как элемента модели со сниженной когнитивной нагрузкой на разработчика.

Предложена мнемоническая аббревиатура АСПи-РиН, позволяющая повысить воспринимаемость разработанного мини-бизнес-плана.

Результаты данного исследования позволяют разрабатывать эффективные программы подготовки специалистов по написанию бизнес-планов, снизив фактические требования к потенциальным разработчикам бизнес-планов, способным применить данную методику на практике. ■

## ЛИТЕРАТУРА

1. Затверджено Програму сприяння розвитку малого та середнього підприємництва на 2016–2020 роки // Сайт ХОДА. 08 вересня 2016 р. URL: <http://kharkivoda.gov.ua/news/82461>

2. Block J., Gruber M., Petty J. Towards an Improved Understanding of the Antecedents of Business Planning: A Knowledge-based Perspective // United States Association for Small Business and Entrepreneurship. Conference Proceedings. United States Association for Small Business and Entrepreneurship, 2016. URL: <https://www.highbeam.com/doc/1P3-3991674591.html>

3. Яковенко К. В. Бізнес-план як інструмент для прийняття рішень при здійсненні інноваційної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 3. С. 97–99.

4. Белал А. А., Голубева Л. Ф. Основные категории бизнес-плана. *Социально-экономические явления и процессы*. 2015. № 3. С. 7–12.

5. Шкурко Н. В. Методический подход к разработке структуры бизнес-плана в предпринимательских структурах. *Современные проблемы науки и образования*. 2013. № 1. С. 299–310.

6. Странцов И. А. Методический подход к формированию структуры и содержания бизнес-плана инвестиционного проекта. *Вестник АГАУ*. 2014. № 8 (118). С. 159–163.

7. Загорюлько К. Л. Совершенствование отечественных и зарубежных стандартов бизнес-плана с учетом рыночного спроса. *Вестник ТГУ*. 2010. № 12. С. 429–435.

8. Simon H. A. Rationality as Process and as Product of Thought // Richard T. Ely Lecture. *American Economic Review*. May 1978. Vol. 68, no. 2. URL: [http://www.business.illinois.edu/josephm/BA504\\_Fall%202008/Session%208/Simon%20\(1978\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA504_Fall%202008/Session%208/Simon%20(1978).pdf)

9. Jolls C., Sunstein C. R., Thaler R. A Behavioral Approach to Law and Economics. *Stanford Law Review*. 1998. Vol. 50. P. 1471–1550. URL: [http://www.law.harvard.edu/programs/olin\\_center/papers/pdf/236.pdf](http://www.law.harvard.edu/programs/olin_center/papers/pdf/236.pdf)

10. Miller G. A. The Magical Number Seven, Plus or Minus Two. *The Psychological Review*. 1956. Vol. 63. P. 81–97.

11. Julien J. What makes an interface intuitive? Understanding cognitive load and cognitive barriers to ease user experiences. *UX Magazine*. March 6, 2012. URL: <http://uxmag.com/articles/cognition-the-intrinsic-user-experience>

12. How to draw up a business plan/Edited by the Tacis Technical Dissemination Project Published by the European Commission. URL: [http://bookshop.europa.eu/da/how-to-draw-up-a-business-plan-pbCN9596504/downloads/CN-95-96-504-EN-C/CN9596504ENC\\_001.pdf;pgid=y8dIS7GUWMDSR0EAIIMEUUsWb0000FOIT10HV;sid=xMZfVnls8cRfOCFH\\_HDB8RAJiaVBJHX\\_](http://bookshop.europa.eu/da/how-to-draw-up-a-business-plan-pbCN9596504/downloads/CN-95-96-504-EN-C/CN9596504ENC_001.pdf;pgid=y8dIS7GUWMDSR0EAIIMEUUsWb0000FOIT10HV;sid=xMZfVnls8cRfOCFH_HDB8RAJiaVBJHX_)

[whU=?FileName=CN9596504ENC\\_001.pdf&SKU=CN9596504ENC\\_PDF&CatalogueNumber=CN-95-96-504-EN-C](http://www.iso.org/iso/jtc1_business_plan_2014.pdf)

13. Be Profitable in Business Part 5 – Business Planning 2006 KPMG. URL: <https://www.kpmg.com/NZ/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Be-Profitable-in-Business-planning.pdf>

14. Структура бизнес-плана в стандарте UNIDO. URL: <http://www.teo.ru/file/unido.pdf>

15. How to Prepare Your Business Plan // United Nations Conference on Trade and Development, 2002. URL: [http://unctad.org/en/docs/iteia5\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/iteia5_en.pdf)

16. Типовое содержание инвестиционных бизнес-планов согласно стандартам BFMGroup™. URL: <http://www.bfm-ua.com/index/0-17>

17. Бизнес-план по стандарту ЕБРР (EBRD). URL: <http://biznes-kredit.info/plan/standarty/ebrd.html>

18. Стандарты типового бизнес-плана // Ассоциация «Частные инвесторы «Украины», 2008. URL: <http://www.uaban.org/files/standart-uaban.pdf>

19. Business plan 2014 // ISO/IEC JTC 1 Information technology. URL: [http://www.iso.org/iso/jtc1\\_business\\_plan\\_2014.pdf](http://www.iso.org/iso/jtc1_business_plan_2014.pdf)

20. Business Plan Template // U.S. Small Business Administration Small Business Training Network. URL: <http://www.isr.umich.edu/cps/M-ABLE/materials/EEWE/Business%20Plan%20Template.pdf>

**Научный руководитель – Меркулова Т. В.**, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической кибернетики и прикладной экономики Харьковского национального университета им. В. Н. Каразина

## REFERENCES

Block, J., Gruber, M., and Petty, J. "Towards an Improved Understanding of the Antecedents of Business Planning: A Knowledge-based Perspective". <https://www.highbeam.com/doc/1P3-3991674591.html>

Belal, A. A., and Golubeva, L. F. "Osnovnyye kategorii biznes-plana" [Main categories of a business plan]. *Sotsialno-ekonomicheskiye yavleniya i protsessy*, no. 3 (2015): 7-12.

"Be Profitable in Business Part 5 – Business Planning 2006 KPMG". <https://www.kpmg.com/NZ/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Be-Profitable-in-Business-planning.pdf>

"Biznes-plan po standartu EBRR (EBRD)" [A business plan standard Bank (EBRD)]. <http://biznes-kredit.info/plan/standarty/ebrd.html>

"Business plan 2014" ISO/IEC JTC 1 Information technology. [http://www.iso.org/iso/jtc1\\_business\\_plan\\_2014.pdf](http://www.iso.org/iso/jtc1_business_plan_2014.pdf)

"Business Plan Template" U. S. Small Business Administration Small Business Training Network. <http://www.isr.umich.edu/cps/M-ABLE/materials/EEWE/Business%20Plan%20Template.pdf>

"How to draw up a business plan". [http://bookshop.europa.eu/da/how-to-draw-up-a-business-plan-pbCN9596504/downloads/CN-95-96-504-EN-C/CN9596504ENC\\_001.pdf;pgid=y8dIS7GUWMDSR0EAIIMEUUsWb0000FOIT10HV;sid=xMZfVnls8cRfOCFH\\_HDB8RAJiaVBJHX\\_](http://bookshop.europa.eu/da/how-to-draw-up-a-business-plan-pbCN9596504/downloads/CN-95-96-504-EN-C/CN9596504ENC_001.pdf;pgid=y8dIS7GUWMDSR0EAIIMEUUsWb0000FOIT10HV;sid=xMZfVnls8cRfOCFH_HDB8RAJiaVBJHX_)

"How to Prepare Your Business Plan" United Nations Conference on Trade and Development, 2002. [http://unctad.org/en/docs/iteia5\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/iteia5_en.pdf)

Jolls, C., Sunstein, C. R., and Thaler, R. "A Behavioral Approach to Law and Economics". [http://www.law.harvard.edu/programs/olin\\_center/papers/pdf/236.pdf](http://www.law.harvard.edu/programs/olin_center/papers/pdf/236.pdf)

Julien, J. "What makes an interface intuitive? Understanding cognitive load and cognitive barriers to ease user experiences". <http://uxmag.com/articles/cognition-the-intrinsic-user-experience>

Miller, G. A. "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two". *The Psychological Review*. Vol. 63 (1956): 81-97.

"Struktura biznes-plana v standarte UNIDO" [The structure of the business plan in the standard UNIDO]. <http://www.teo.ru/file/unido.pdf>

Simon, H. A. "Rationality as Process and as Product of Thought". [http://www.business.illinois.edu/josephm/BA504\\_Fall%202008/Session%208/Simon%20\(1978\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA504_Fall%202008/Session%208/Simon%20(1978).pdf)

"Standarty tipovogo biznes-plana" [Standards model business plan]. Assotsiatsiia «Chastnyye investory «Ukrainy», 2008. <http://www.uaban.org/files/standart-uaban.pdf>

Shkurko, N. V. "Metodicheskiy podkhod k razrabotke struktury biznes-plana v predprinimatelskikh strukturakh" [Methodical approach to designing the structure of a business plan in business organizations]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*, no. 1 (2013): 299-310.

Strantsov, I. A. "Metodicheskiy podkhod k formirovaniyu struktury i sodержaniya biznes-plana investitsionnogo proekta" [Methodical approach to formation of the structure and content

of the business plan of the investment project]. *Vestnik AGAU*, no. 8 (118) (2014): 159-163.

"Tipovoye sodержaniye investitsionnykh biznes-planov soglasno standartam BFMGroup™" [Standard content of investment plans according to the standards BFMGroup™]. <http://www.bfm-ua.com/index/0-17>

Yakovenko, K. V. "Biznes-plan yak instrument dlia pryiniattia rishen pry zdiisnenni innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva" [Business plan as a tool for decision-making in the implementation of the innovation enterprise]. *Biznes Inform*, no. 3 (2012): 97-99.

Zagorulko, K. L. "Sovershenstvovaniye otechestvennykh i zarubezhnykh standartov biznes-plana s uchetom rynochnogo sprosa" [Improvement of domestic and foreign standards of the business plan with market demand]. *Vestnik TGU*, no. 12 (2010): 429-435.

"Zatverdzheno Prohamu spriannia rozvytku maloho ta serednyoho pidpriemnytstva na 2016-2020 roky" [The Program of assistance to development of small and medium enterprises for 2016-2020]. Sait KhODA. <http://kharkivoda.gov.ua/news/82461>