Первый профессиональный университет

Факультет ПИЮ

Курсовая работа по Бизнес-планированию

на тему

Особенности составления бизнес-плана

Москва 2010

Содержание

Введение

1. Бизнес-план: понятие, назначение, специфика

2. Специфика бизнес-планирования в малых и средних предприятиях

3. Особенности инновационного бизнес-планирования

4. Методика составления бизнес-плана

Заключительные выводы

Литература

# Введение

В условиях роста нестабильности и изменчивости организационно-экономической среды чрезвычайно усложнилась проблема поиска методов эффективного управления и обеспечения устойчивого функционирования строительных предприятий. В современных условиях хозяйствования необходимы комплексная методология и основанный на ней инструментарий, которые помогли бы модернизировать организационную и информационную структуру строительного предприятия таким образом, чтобы решались базовые проблемы повышения его конкурентоспособности, что предопределяло бы стабильные успехи не только в настоящем, но и в будущем.

В условиях рыночной экономики бизнес, чтобы стать жизнеспособным и прибыльным, нуждается в планировании. В современной быстро меняющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий. Мировой опыт позволяет утверждать, что только тщательное и ответственное планирование бизнеса может существенно помочь в выживании предприятий, а в конечном счете — в достижении ими стабильно высоких результатов.

Известно, что бизнес-планирование составляет один из основных элементов системы управления деятельностью предприятия. Как элемент системы менеджмента бизнес-планирование представляет собой относительно самостоятельную подсистему, включающую совокупность специфических инструментов, правил, структурных органов, информации и процессов, направленных на подготовку и обеспечение выполнения планов.

Реализация любого предпринимательского замысла, включая и сферу строительства, нуждается в составлении бизнес-плана, в котором этот замысел обосновывается и излагается программа воплощения в жизнь задуманного. Особую важность бизнес-план представляет потому, что он является основой структуры, обеспечивающей реализацию выбранных направлений маркетинговой деятельности. Он помогает определить статус предприятия и его подразделений, конкретизировать стратегические цели коммерческой деятельности и оценить шансы на успех.

Бизнес-план является широко распространенным в современной рыночной экономике рабочим инструментом менеджмента организации, используемым во всех сферах предпринимательской деятельности. Это основа конкретной маркетинговой, финансовой, материально-технической кадровой политики ведения бизнеса, независимо от масштабов, сферы деятельности и формы предпринимательства. Он описывает, скажем, в сфере строительных услуг процесс функционирования предприятия и го подразделений, и отвечает на вопрос, каким образом руководство собирается достичь своих целей и задач.

Кроме того, бизнес-план – это визитная карточка, по которой возможные партнеры по бизнесу оценивают шансы на успех предпринимаемого дела. Он выступает основой при переговорах с возможными партнерами, клиентами, инвесторами, банками и т.д.

Все это показывает актуальность исследования особенностей составления бизнес-плана.

# 1. Бизнес-план: понятие, назначение, специфика

Успех в бизнесе зависит от трех элементов: понимания общего состояния дел на данный момент; ясного представления того уровня, которого необходимо достичь; планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Многочисленными специалистами-исследователями в США давно уже выявлена высокая положительная корреляция между планированием в рыночных условиях и успехом ведения дела в различных сферах бизнеса. Достоверно известно, что при планировании своей деятельности фирмы имеют значительно более высокие экономические результаты, чем без систематического планирования[[1]](#footnote-1).

В процессе перехода к рыночной экономике в России в значительной степени оказались утраченными навыки планирования производства на предприятиях. Кроме того, появилась необходимость корректировки существовавшей системы планирования в соответствии с изменившимися условиями. Фактически на сегодняшний день контуры общих требований к порядку формирования взаимосвязанной системы планов промышленного предприятия только сформировались[[2]](#footnote-2).

Сегодня большинство отечественных коммерческих фирм не имеет официально принятых планов, равно как и отсутствуют необходимые механизмы планирования: различного рода нормы, нормативы, методики и т.д. Планирование подменяется разного рода решениями собственника о тех или иных направления хозяйственной деятельности, которые, как правило, рассчитаны на ближайший период времени и не предусматривают ориентацию на перспективу.

Планирование является важнейшей частью предпринимательской практики. Важность планирования выражена в известном афоризме: «Планировать или быть планируемым»[[3]](#footnote-3). Смысл высказывания заключается в том, что фирма, которая не умеет или не считает нужным планировать свою деятельность, сама оказывается объектом планирования, средством для достижения чужих целей.

Бизнес-планирование на предприятии, как и любое планирование вообще, может быть различным по срокам, точности, по вносимым поправкам и степени координации. Однако общими для всех видов планирования являются следующие признаки:

1. Планирование — это упорядоченный процесс.

2. Основой планирования является обработка информации.

3. В рамках планирования разрабатываются определенные действия (проекта).

4. Планирование направлено на достижение определенных целей.

В соответствии с данными признаками Ф.К. Беа, Э. Дихтл и М. Швайтцер определяют планирование как упорядоченный, основанный на обработке информации процесс по разработке проекта, который определяет параметры для достижения целей в будущем[[4]](#footnote-4).

Бизнес-план — это краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля[[5]](#footnote-5).

Овладение искусством составления бизнес-плана в условиях российской экономики стало крайне актуальным в силу следующих причин:

* во-первых, в нашей экономике появляется поколение предпринимателей, не имеющих пока опыта управления в условиях рынка;
* во-вторых, меняющиеся экономические условия требуют от опытных руководителей ставить и решать задачи по-новому;
* в-третьих, для привлечения иностранных инвестиций необходимо уметь обосновывать свои заявки и доказывать инвесторам свои способности и возможности[[6]](#footnote-6).

Ядро бизнес-плана — концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач, т. е. он призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы[[7]](#footnote-7):

* определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;
* оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;
* выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
* проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;
* просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

В современной практике бизнес-план выполняет пять функций[[8]](#footnote-8)

* использование его для разработки стратегии бизнеса;
* планирование. Эта функция позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы;
* привлечение денежных средств (ссуды, кредиты). В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто;
* привлечение к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию;
* улучшение информированности всех сотрудников о предстоящих действиях, координирование их усилий, создание мотивации достижения целей посредством вовлечения работников в процесс составления бизнес-плана.

Таким образом, внутрифирменное планирование является неотъемлемой частью управления любого предприятия независимо от его размера. Бизнес-план обобщает анализ возможностей для начала или расширения бизнеса в конкретной ситуации и дает четкое представление о том, каким образом менеджмент данной компании намерен использовать этот потенциал. Велико его значение и для привлечения деловых партнеров, создания совместных предприятий, а также для получения финансирования.

В наибольшей степени бизнес-план используется при оценке рыночной ситуации как вне фирмы, так и внутри ее при поиске инвесторов. Он может помочь крупным предпринимателям расширить дело с помощью покупки акций другой фирмы или организации новой производственной структуры, а также служит основой для формирования общегосударственной стратегии планирования.

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т. д. Наибольшие различия наблюдаются в рамках модификаций бизнес-планов в зависимости от назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения); по предприятию в целом (новому или действующему).

Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса представлена на рисунке 1. В рамках одной организации может разрабатываться весь комплекс целей и отдельные бизнес-планы.

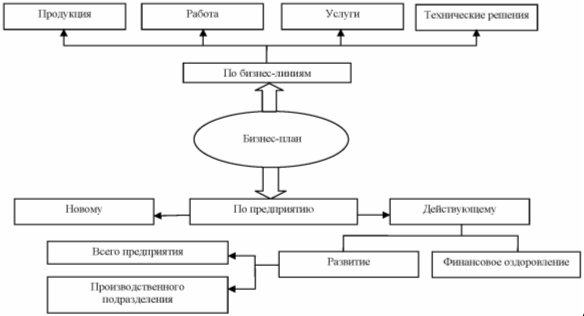


Рис. 1. Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

В настоящее время в России наиболее привлекательными являются проекты создания бизнес-линий как совокупности прав собственности, конкурентных преимуществ и долгосрочных привилегий, объединяющих все виды преимуществ: от закупки сырья и найма работников до сбыта продукции.

Широко применяются также специальные бизнес-планы финансово-экономического характера[[9]](#footnote-9):

* составление проспектов эмиссии ценных бумаг;
* обоснование предложений по приватизации государственных предприятий;
* выпуск акций в закрытых компаниях типа общества с ограниченной ответственностью и закрытого акционерного общества или определение паев в товариществах при выходе из состава одного из акционеров;
* обоснование вариантов санации предприятия-банкрота и т. д.

Бизнес-план, как никакой из других планов фирмы, имеет внешнюю направленность, превращается в своего рода товар, продажа которого должна принести максимальный выигрыш. Следовательно, в отличие от традиционного плана экономического и социального развития предприятия бизнес-план учитывает не только внутренние цели предпринимательской организации, но и внешние цели лиц, которые могут быть полезны новому делу.

Кроме того, в бизнес-плане основное внимание сосредоточено на маркетинговых и финансово-экономических аспектах бизнеса, в то время как научно-технические, технологические и социальные стороны представлены менее детально.

В целом бизнес-планирование организует и координирует менеджмент предприятия, обеспечивает разработку программы действий от начала до ее завершения. Независимо от того, какие коммерческие процессы реализуются, планирование бизнеса — это систематическая методология достижения успеха для любого типа деловых операций при сохранении приемлемых уровней рисков[[10]](#footnote-10).

Обобщая вышеизложенное, можно определить бизнес-план как аналитический документ для планирования предпринимательской деятельности, в котором описываются все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализируются все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяются способы решения этих проблем. Эффективный бизнес-план определяет целесообразность вложений и прибыльность. При этом важно сформировать бизнес-план в соответствии с определенными требованиями и выполнить соответствующие расчеты — это поможет предвидеть будущие проблемы и понять, преодолимы ли они.

# 2. Специфика бизнес-планирования в малых и средних предприятиях

В наибольшей мере бизнес-планирование необходимо малым и средним предприятиям, работающим в условиях высокой неопределенности и имеющим меньшее право на ошибку. В условиях рынка и жесткой конкуренции предпринимателям и менеджерам этих предприятий нельзя полагаться только на опыт, интуицию и видимые удачные обстоятельства. Отказ от применения бизнес-планирования при управлении предприятием сопровождается колебаниями, ошибочными маневрами, несвоевременной переменой ориентации, являющимися причинами плохого состояния дел.

Для того чтобы определить место бизнес-планирования в общей концепции управления малыми и средними предприятиями (МСП), необходимо в первую очередь определиться с основными положениями данной концепции. При исследовании процесса формирования общих подходов и методов к управлению МСП можно выделить две характерные ситуации:

1) использование тех же концепций и методов, характерных для обеспечения процесса управления в крупных структурах;

2) рассмотрение новых подходов к управлению, позволяющих учесть специфику МСП и обеспечить процесс управления на более качественном уровне. Основной акцент в этом случае сделан на выделении тех характерных черт, которые определяют специфику управления такими предприятиями. Учет качественных характеристик МСП является базовым условием формулирования особых положений менеджмента для этой категории предприятий.

В рамках нашего исследования наиболее важно учесть следующие характеристики: компактность управленческой команды и многофункциональность менеджеров; отсутствие громоздких управленческих структур, простоту информационных связей, быстроту принятия решений; доминирование тактического мышления и стратегий краткосрочных решений и действий, что определяет необходимость соединения принципов стратегического и оперативного планирования.

Анализ литературы, посвященной методическим аспектам управления МСП, позволяет прийти к выводу, что в качестве методологической основы при рассмотрении методик управления МСП в основном используются традиционные подходы менеджмента: ситуационный, функциональный и процессный[[11]](#footnote-11). Управление предприятием строится исходя из ситуационных предпосылок путем формирования единого и непрерывного процесса реализации отдельных функций управления, составляющих этот процесс. Но сам управленческий процесс носит более интегрированный характер, а функции управления часто не разделяются между специализированными подразделениями.

Сегодня можно говорить о новом понимании сути и места бизнес-планирования в процессе управления МСП. Бизнес-планирование следует рассматривать как механизм интеграции управленческих функций с целью создания стратегически управляемого предприятия, что в свою очередь требует тесной взаимоувязки стратегического и оперативного планирования[[12]](#footnote-12). В рамках МСП бизнес-планирование реализует элементы стратегического планирования (определение политики предприятия, формулирование целей и выбор стратегий) и оперативного планирования (определение конкретных действий по достижению поставленных целей)[[13]](#footnote-13).

Для большинства российских предприятий представление о бизнес-плане остается в рамках документа, необходимого для привлечения инвестиций или получения кредита, а не как многопланового управленческого инструмента. Между тем рамки бизнес-планирования затрагивают три основные области принимаемых управленческих решений: управление текущей деятельностью и развитием предприятия; управление изменениями на предприятии; принятие разовых решений по отдельным аспектам управления.

Управление текущей деятельностью и развитием предприятия. Современная технология бизнес-планирования позволяет использовать бизнес-план в качестве основы управления текущей деятельностью и развитием малого (среднего) предприятия. Эффективное управление на этом уровне осуществляется путем разработки управленческого бизнес-плана, объединяющего основные элементы стратегического и оперативного планирования. Введение нового термина «управленческий бизнес-план», на наш взгляд, более точно отражает концептуальную задачу данного типа бизнес-плана по сравнению с распространенным в литературе термином «бизнес-план фирмы».

Концептуальной задачей управленческого бизнес-плана в целом является определение целей функционирования предприятия, а также путей и ресурсов их достижения. Данный тип бизнес-плана более реален, по сравнению со стратегическим планом, и позволяет определить конкретные цели предприятия на короткий период (как правило, на год), а также подробный план действий по достижению поставленных целей. Помимо этого, управленческий бизнес-план позволяет решить и еще одну из задач менеджмента — координацию действий между различными участниками, так как каждый участник играет свою роль, имеет свой круг обязанностей и задач. По существу, управленческий бизнес-план представляет собой перечень конкретных действий для менеджеров, описывает роль, которую каждое подразделение предприятия должно сыграть в процессе достижения поставленных целей. В этом качестве его следует рассматривать как инструмент делегирования ответственности, позволяющий руководству более точно определять вклад менеджеров в достижение целей предприятия.

Управление изменениями на предприятии. Динамичное развитие предприятия возможно только при создании специального механизма управления изменениями[[14]](#footnote-14), составной частью которого является разработка бизнес-планов проектов. Данный тип бизнес-планов может являться как составной частью общей системы бизнес-планирования, так и самостоятельным документом для осуществления инвестиционной политики предприятия.

Принятие разовых решений по отдельным аспектам управления. В процессе управления бизнесом возникают задачи, успешно решить которые возможно только при наличии специально подготовленного бизнес-плана. Круг этих задач достаточно широк и включает такие направления, как планирование разовых финансовых операций по купле-продаже бизнеса или его части, осуществление крупных коммерческих сделок, антикризисное планирование, приглашение на предприятие ведущего специалиста или менеджера и др.

Таким образом, можно выделить три типа бизнес-планов, которые важны в формальном процессе планирования как функции управления бизнесом: управленческие бизнес-планы — применяются для управления текущей деятельностью и развитием предприятия; бизнес-планы проектов — направлены на планирование и управление проектами, реализуемыми в рамках данного предприятия; разовые бизнес-планы — направлены на принятие отдельных крупных решений, связанных с управлением бизнесом.

На рис. 2 показана взаимосвязь семейства бизнес-планов, которые могут быть разработаны на предприятии.

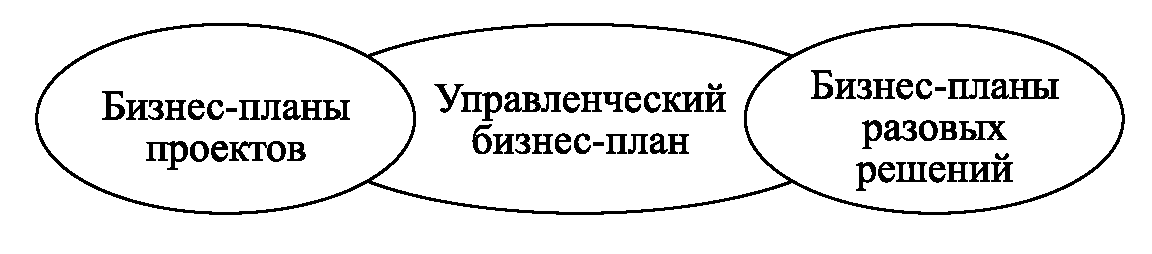


Рис. 2. Схема взаимодействия различных типов бизнес-планов

В центре всей системы бизнес-планирования находится управленческий бизнес-план. Он является ключевым звеном всего процесса бизнес-планирования, так как устанавливает цели и пути (стратегии), с помощью которых предприятие собирается эти цели достигнуть. Управленческий бизнес-план, в отличие от стратегического, включает в себя подробные планы отдельных подразделений или функциональных направлений деятельности. Результатом разработки данного типа бизнес-плана должны стать согласованная стратегия и подробный план действий с указанием конкретных шагов по достижению поставленных целей.

Бизнес-планы проектов связаны с конкретными проектами, требующими определенных капиталовложений. Необходимость подготовки такого типа бизнес-плана возникает тогда, когда менеджменту необходимо принять решение по капитальным затратам, исходя из того, что все проекты должны быть направлены на оптимальное достижение интересов предприятия. Другими словами, любые капитальные затраты должны быть направлены на то, чтобы способствовать достижению целей, определенных управленческим бизнес-планом. В этом смысле бизнес-планы проектов должны быть тесно увязаны с теми целями, которые поставлены перед предприятием в планируемом периоде. Каждый из выбранных проектов должен занимать соответствующее место в решении стоящих перед предприятием задач. Вместе с тем определенные проекты могут и не затрагивать текущих задач, так как связаны с более долгосрочными целями предприятия и могут являться самостоятельным объектом управления.

Бизнес-планы разовых решений подготавливаются «по требованию». Это не означает, что они никак не связаны с другими типами бизнес-планов, наоборот, подготовка такого типа бизнес-плана позволяет успешно решить конкретную задачу управленческого бизнес-плана. Например, специально подготовленный бизнес-план позволяет более успешно справиться с задачей заключения солидного соглашения или договора, привлечь кредитные средства банка и т. д.

# 3. Особенности инновационного бизнес-планирования

Особенностью современной экономики является быстрое моральное устаревание техники и технологий. Практически все применяемые в настоящий момент времени технологии могут быть усовершенствованы или заменены новыми для того, чтобы улучшить указанное соотношение. Однако переход от одной технологии к другой (более совершенной и более эффективной) почти всегда требует значительных инвестиционных затрат: приобретения нового оборудования, обучение персонала новым технологиям и т.д. Путь к повышению эффективности производства лежит через реализацию инвестиционных проектов. При этом нельзя забывать, что инвестиционные затраты должны за приемлемый срок окупаться теми позитивными изменениями в производственно-сбытовой деятельности, которые вызваны реализацией данного инвестиционного проекта.

Планирование инноваций — это система расчетов, направленная на выбор и обоснование целей инновационного развития организации и подготовку решений, необходимых для их безусловного достижения[[15]](#footnote-15).

В настоящее время наиболее популярным видом бизнес-плана в России является бизнес-план инвестиционного проекта, так как он, согласно Закону «Об инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений», является необходимым элементом разрабатываемого проекта. Поэтому практика бизнес-планирования в нашей стране напрямую связана с инвестиционной деятельностью предприятий.

В последние годы повышалась инвестиционная активность предприятий: увеличивался объем инвестиций в форме капитальных вложений, реализовались масштабные инвестиционные проекты, направленные на модернизацию существующих и создание новых производств[[16]](#footnote-16).

А.В. Шатохиным были выявлены проблемы управления предприятиями, препятствующие или затрудняющие бизнес-планирование инновационной деятельности предприятий[[17]](#footnote-17):

1) отсутствие четкой постановки стратегических целей и задач, а значит, невозможность планирования конечных показателей деятельности (в том числе и оперативных) по подразделениям обуславливают слабую культуру планирования на предприятиях;

2) системно не упорядоченные плановые показатели не согласуются со структурой экономических объектов, не соответствуют направлениям использования ресурсов и получению материально-вещественных результатов. Этим вызвана низкая культура контроля и анализа достижения целей (или их отсутствие);

3) анализ экономической деятельности проводится с сильным запозданием, когда основные финансовые показатели предприятия сформированы, а возможность влияния затруднена;

4) эффективность работы отдельных структурных подразделений, как правило, не анализируется;

5) отсутствие единой системы целей не позволяет комплексно подходить к формированию единой информационной системы и к ее отсутствию. При этом следует учитывать, что информационное обеспечение является одним из элементов системы управления, развитие которого связано и определяется динамикой других элементов системы управления предприятием.

Анализ мировой практики показывает, что разработка и внедрение инноваций превратились в непрерывный управляемый процесс, когда инновационные идеи — в перспективе производственные планы и программы — проникают во все новые сферы производства и товарных рынков. Непрерывность планирования инноваций включает выполнение двух условий:

1) необходимость взаимосвязанности и стратегических, средне- и краткосрочных планов предприятия;

2) динамичность плановых расчетов исходя из внешних условий и изменения стратегии предприятия.

Можно выделить этапы идентификации необходимых направлений инновационной деятельности и типов инновационных стратегий, включающие: выбор основного направления инноваций (продуктовые инновации/процессные инновации); установление типа поведения фирмы относительно выпуска новых продуктов (абсолютное лидерство, преследование, имитация, поиск ниши и т. д.); определение возможностей фирмы относительно масштабов инновационной деятельности.

Наиболее оптимальным решением является сочетание активных и пассивных стратегий в рамках осуществления инновационной политики. Данный подход дает уникальное конкурентное преимущество новаторам, так как предполагает не только научно-техническое первенство, но и наличие сильных маркетинговых позиций.

Рекомендуемый порядок действий, завершающийся разработкой бизнес-плана конкретного инвестиционного проекта, включает в себя следующие этапы[[18]](#footnote-18):

1) выявление и анализ проблем, для решения которых требуются инвестиции;

2) генерация идей (проектных предложений);

3) предварительный отбор проектных предложений;

4) экспресс-анализ отобранных проектных предложений;

5) анализ рынков продукции и ресурсов;

6) анализ проекта в техническом, институциональном, социальном и экологическом аспектах;

7) финансовый анализ проекта, включающий в себя выбор варианта проекта для оформления и представления партнерам;

8) оформление официального бизнес-плана для представления в банк и другим потенциальным партнерам;

9) корректировка плана в процессе согласования с партнерами.

Успешная реализация бизнес-планов крупных и стратегически важных инвестиционных проектов требует проведения постоянного и оперативного контроля за выполнением плановых показателей с целью достижения конечного результата[[19]](#footnote-19).

Комплект бизнес-операций инновационного менеджмента, включает в себя управление разработкой бизнес-планов инновационной деятельности. Требования к бизнес-планам инновационных проектов предприятий состоят в следующем:

* превышение инвестиционной эффективности проекта по сравнению с рыночной ставкой ссудного процента;
* емкость (по выявленной потребности и платежеспособному спросу), выгодность по конъюнктуре, рост и простота освоения рынка сбыта инновационной продукции;
* установление конкурентных преимуществ инновационной продукции, позволяющие рассчитывать на вытеснение с рынка товаров-заменителей и аналогов, если рынок сбыта является конкурентным;
* приемлемость и стабильность цен и объемов предложения требуемых ресурсов;
* установление рисков и определение механизма минимизации рисков проекта;
* обоснование объема средств или других ресурсов, требуемых от венчурного инвестора для начала и последующего развития проекта;
* установление среднесрочных перспектив финансового состояния проекта.

Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта с соблюдением рекомендуемых правил позволяет инициатору выбрать наиболее эффективный вариант реализации инвестиционного проекта при приемлемом уровне рисков. Для потенциальных партнеров грамотно разработанный бизнес-план является свидетельством серьезности намерений инициатора. Представленные в бизнес-плане показатели эффективности и устойчивости деятельности хозяйства, планирующего реализацию инвестиционного проекта, позволяют потенциальным партнерам понять свою роль и свой интерес в этом проекте. Тем самым создаются условия для эффективного взаимодействия всех заинтересованных сторон в процессе реализации проекта на основе согласованного бизнес-плана.

# 4. Методика составления бизнес-плана

Прежде чем приступить к созданию бизнес-плана, необходимо получить весь комплекс необходимой информации. В этом отношении можно выделить следующие этапы бизнес-планирования[[20]](#footnote-20).

1. Определение источников нужной информации. Ими могут стать учебники по бизнес-планированию, правительственные учреждения (в том числе занимающиеся проблемами малого бизнеса), фирмы по управленческому консультированию и другие побочные организации, отраслевые издания, курсы по составлению бизнес-планов, аудиторские фирмы, знакомые, коллеги, друзья.

2. Определение целей его разработки. Цели определяются тем перечнем проблем, которые призван разрешить бизнес-план. Очень важно понять, что внутренние и внешние цели организации могут быть достигнуты, только если создан по-настоящему добротный и качественный план.

Определяя внутренние и внешние проблемы бизнес-планирования, стоит задуматься о возможности их взаимопроникновения. Например, внешние цели (привлечение инвесторов) могут быть лучше достигнуты, если предложить, скажем, коммерческим банкам стать не только кредиторами, но и полноправными участниками предпринимательского проекта. Во-первых, это привлечет к проекту дополнительное внимание. Так, для российских коммерческих банков более привлекательным представляется не простое выделение кредитов под бизнес-план, а сочетание кредита с непосредственным участием в его осуществлении: совместная деятельность, долевое участие в акционерном капитале, распределение прибыли, операции и т. д. Если данные моменты будут выделены в бизнес-плане, это поможет легче получить необходимые финансовые ресурсы. Во-вторых, специалисты коммерческих банков и других финансовых компаний, как правило, обладают необходимыми навыками в оценке инвестиционных проектов. В своих инвестиционных управлениях коммерческие банки, учитывая отсутствие нужного опыта и знаний у российских предпринимателей, создают специальные подразделения, эксперты которых помогают разобраться в сложных проблемах оценки будущих перспектив бизнеса. Таким образом, предприниматели могут рассчитывать на серьезную помощь в решении внутренних проблем нового бизнеса на уровне современных научных методов с применением сложного экономико-математического аппарата. бизнес планирование изменения инновационный

3. Определение своих целевых читателей: будут ли это только внутренние участники организации (что маловероятно) или также внешние лица, которых организация хотела бы видеть своими инвесторами, будущие акционеры, коммерческие банки, венчурные капиталисты.

Венчурные, или рисковые, капиталисты — это коммерческие организации, специализирующиеся в области финансирования предпринимательских проектов на различных стадиях их осуществления (как на этапе становления, так и на этапах расширения и модернизации), а также в области финансирования отдельных рисковых подразделений — видов бизнеса, входящих в крупную хозяйственную организацию. Венчурные капиталисты участвуют в финансировании бизнеса через систему долговых расписок, приобретение акций и других ценных бумаг фирмы, нуждающейся в финансировании. Цель деятельности венчурного капитала — вложение средств в рискованные предприятия для получения высокой прибыли.

4. Установление общей структуры создаваемого документа.

5. Сбор информации для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-плана. На этом этапе необходимо заручиться поддержкой тех людей, которые имеют необходимые опыт и знания для составления бизнес-плана. Это могут быть внутренние участники — работники организации, имеющие опыт и хорошее знание внутренней среды. Желательно привлечь также внешних консультантов, особенно для использования их в сфере финансового прогнозирования и маркетинговых исследований рынка. Кроме финансистов, бухгалтеров, маркетологов, в работу над бизнес-планом могут быть вовлечены экономисты широкого профиля (в том числе специализирующиеся на макроэкономических проблемах), консультанты по управлению.

Перед тем как заняться сбором информации, полезно составить вопросник, который включает существенные вопросы по каждому из разделов бизнес-плана.

6. Написание бизнес-плана. Важное правило здесь: предприниматель должен самостоятельно написать бизнес-план, даже если это требует большого количества времени и у предпринимателя нет навыков такого рода работы. Помощь консультантов предпринимателю завершается на предыдущем этапе, когда внутренние и внешние консультанты помогают собрать необходимую информацию и осуществляют ее первичную обработку. На конечном этапе консультанты могут ассистировать предпринимателю. Если предприниматель перепоручает написание бизнес-плана кому-нибудь другому, то причинами этого являются:

1) неполное и несистематичное знание предпринимателем слабых и сильных сторон своей организации, основных направлений ее деятельности, возможного будущего запланированного проекта;

2) отсутствие периода обучения деятельности по планированию, которое негативно скажется на будущих действиях организации (ведь планирование — это неотъемлемый компонент управленческой деятельности);

3) неумение предпринимателя доказательно и глубоко продемонстрировать преимущества своего проекта будущим инвесторам. И не менее важно то, что предприниматель может потерять доверие инвестора: несовершенный, не совсем удачный, но составленный самостоятельно бизнес-план можно исправить, а вот потерянное доверие восстановить гораздо сложнее.

Шестой этап в общем завершает процесс бизнес-планирования, однако для улучшения плана полезно сделать еще один, седьмой, шаг. Он заключается в том, что предприниматель предлагает готовый бизнес-план для прочтения кому-нибудь из авторитетных, но незаинтересованных лиц, кто способен оценить его работу на основе конструктивной критики.

Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа. Он должен сразу обеспечить информацию о том, где, когда и кем составлен данный документ. Здесь же указывается название проекта, которое должно кратко и четко формулировать идею, заложенную в бизнес-плане. Вторая страница плана содержит оглавление, которое должно отражать его структуру. Это номенклатура разделов или параграфов. При любом варианте содержание должно быть четко оцифровано обязательно арабскими цифрами. Затем идет введение, в котором указаны задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован. Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость в создании данного проекта или инвестиционного замысла.

Объем резюме не должен превышать нескольких страниц. В этом разделе указывается все главное, что должно быть понято и оценено потенциальным инвестором, т. е. информация, дающая представление о фирме и обеспечивающая все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность. В приоритетном порядке указываются направления деятельности компании, по каждому направлению определяются целевые рынки и ответственные лица. Составители плана должны кратко и четко сформулировать основные цели проекта, а также его конкретные задачи.

Таким образом, в разделе должны быть освещены основные цели фирмы, ее стратегия, разработанные для ее достижения конкретные мероприятия.

Эти данные целесообразно представить в форме таблицы, содержащей описание деловых приемов, которые собирается использовать фирма, и соответствующих им мероприятий, направленных на решение конкретных задач в рамках выбранной стратегии. Целесообразно также определить в таблице круг лиц, ответственных за выполнение различных мероприятий. Указание там же точных сроков реализации важно как для составителя плана, так и для потенциального инвестора. Определение в бизнес-плане временных рамок показывает, что план разработан подробно и добросовестно.

В разделе, посвященном товарам и услугам, описываются все товары и услуги фирмы, которые предлагаются на рынке покупателям. Подготовке раздела предшествует значительная предварительная работа по выбору товара или услуги, который должен стать основой бизнеса фирмы. В рамках данного раздела необходимо подробно описать предлагаемые товары и услуги, указать их основные преимущества в глазах потребителя, а также имеющиеся недостатки и меры по их преодолению. Особо следует подчеркнуть разницу между тем, что представлено на рынке в настоящее время, и тем, что собирается в будущем предложить фирма, так как выход на рынок и рост объемов продаж напрямую зависят от уникальных свойств представленного в бизнес-плане продукта.

Цель раздела, посвященного анализу рынка и сбыта, — предоставить инвестору достаточные фактические материалы, чтобы убедить его в конкурентоспособности рассматриваемого проекта, а также помочь предпринимателю определить, кто будет покупать его товар и где его ниша на рынке. Этот раздел является одним из наиболее трудных и важных, так как он построен на рыночных оценках, которые оказывают непосредственное влияние на финансовый и производственный планы компании. В данном разделе предприниматель должен осветить следующие вопросы: типы рынков, на которых действует фирма; основные сегменты рынков по каждому виду товаров или услуг; факторы, влияющие на спрос на каждом из сегментов рынка; перспективы изменения потребностей покупателей и возможная реакция компании на эти изменения; реальное состояние и прогнозы развития емкости используемых сегментов рынка на ближайшее время и на более отдаленную перспективу; реакция рынка на новые товары.

В некоторых бизнес-планах в отдельный раздел выделяется оценка конкуренции на рынках сбыта. Этот раздел посвящен анализу рыночной конъюнктуры, характеристике конкурентов, их стратегии и тактике. Оценивая деятельность конкурентов, необходимо дать ответы на следующие вопросы: насколько область деятельности фирмы подвержена изменениям; велико ли число фирм, предлагающих сходные товары и услуги; какую часть рынка, контролируют фирмы-конкуренты; как обстоят дела у фирм-конкурентов с доходами, внедрением новых технологий, рекламой и послепродажным обслуживанием; что является предметом наиболее жесткой конкуренции в данной сфере деятельности (цена, качество, послепродажное обслуживание и др.).

В разделе бизнес-плана, посвященном маркетингу, освещаются способы достижения намечаемых объемов продаж и доведения выпускаемой продукции до потребителя. Необходимо, чтобы в плане были указаны общая стратегия маркетинга, принятая в фирме, схема ценообразования и реализации товара, а также методы стимулирования роста объемов продаж. Большое значение имеют также организация послепродажного обслуживания клиентов, реклама выпускаемых товаров и формирование общественного мнения о товарах и фирме, их выпускающей.

Раздел «План производства» включается в бизнес-план только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством товаров. Главная задача здесь — убедить потенциальных партнеров, что фирма будет в состоянии производить необходимое количество товара требуемого качества в нужные сроки.

Обычно производственный план включает в себя следующие структурные элементы:

1) характеристику производственного цикла;

2) анализ размещения предприятия с точки зрения таких факторов, как близость к рынкам сбыта, поставщикам, наличие квалифицированных трудовых ресурсов, транспортные расходы, уровень развития инфраструктуры;

3) оценку необходимых факторов производства и динамику их изменения;

4) оценку поставщиков сырья и материалов с точки зрения их надежности, опыта сотрудничества и др.;

5) нормативные акты, касающиеся производства, а также влияющие на характер и сроки открытия и функционирования предприятия;

6) издержки производства и динамику их изменения.

В разделе, посвященном риску, освещаются проблемы, которые могут возникнуть у фирмы в процессе реализации проекта, и основные методы защиты от потенциальных трудностей. Данный раздел содержит следующие составные части: перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба от этого; организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков; программу страхования от рисков.

Раздел бизнес-плана, касающийся финансового плана, необходимо посвятить оценке потенциала фирмы и планированию ее финансовой деятельности с целью достижения жизнеспособности компании и эффективного использования имеющихся денежных средств. В данном разделе содержатся следующие планово-отчетные документы: оперативный план; план доходов и расходов; план движения денежных средств; балансовый отчет.

Указанные документы носят планово-отчетный характер. Планирование осуществляется на основе прогноза будущей деятельности фирмы в рамках определенного периода времени. Отчет составляется за прошедший период времени. Приведенные в этих документах данные используются далее для анализа финансового состояния фирмы.

В разделе, касающемся вопросов финансирования, излагается план создания новой фирмы или расширения уже функционирующей. При составлении этой части бизнес-плана предприниматель обязан рассмотреть следующие вопросы:

1) средства, необходимые для реализации предлагаемого проекта;

2) источник инвестиций;

3) сроки окупаемости и размеры ожидаемого дохода от реализации проекта.

Помимо указанных разделов бизнес-плана, целесообразно также включить в него организационный план, содержащий краткую характеристику организационной структуры компании, сведения о персонале, информацию о правовом обеспечении деятельности фирмы.

В конце бизнес-плана приводится фактографическая информация, а именно полное наименование предприятия или фирмы, юридический адрес, номера контактных телефонов, телекс, факс, а также названия организаций и телефоны, по которым читатель плана сможет получить в случае необходимости дополнительную информацию.

Рекомендации к оформлению бизнес-плана:

1) оформление бизнес-плана должно соответствовать имиджу преуспевающей фирмы, оно должно быть привлекательным, но неброским;

2) степень детализации должна соответствовать целям плана, но не включать ничего лишнего: четкая структура и его наглядность, краткость. Зарубежная практика показывает, что оптимальным является объем бизнес-плана в 40 страниц;

3) в бизнес-план не должна включаться второстепенная и справочная информация. Ее лучше вынести в приложения. Объем приложений не ограничивается;

4) стиль изложения должен отличаться простотой и отсутствием языкового и терминологического барьеров. Бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам;

5) информация бизнес-плана должна быть емкой, четкой и в то же время краткой (таблицы, графики и т. д.);

6) предложения и прогнозы бизнес-плана должны быть обоснованы и подкреплены ссылками на источники информации;

7) точность финансовых расчетов — необходимое условие;

8) должны быть обсуждены риски компании;

9) бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предполагается представить этот документ.

# Заключение

Итак, бизнес-планирование организует и координирует менеджмент предприятия, обеспечивает разработку программы действий от начала до ее завершения. Независимо от того, какие коммерческие процессы реализуются, планирование бизнеса — это систематическая методология достижения успеха для любого типа деловых операций при сохранении приемлемых уровней рисков.

Бизнес-план это аналитический документ для планирования предпринимательской деятельности, в котором описываются все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализируются все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяются способы решения этих проблем. Эффективный бизнес-план определяет целесообразность вложений и прибыльность. При этом важно сформировать бизнес-план в соответствии с определенными требованиями и выполнить соответствующие расчеты — это поможет предвидеть будущие проблемы и понять, преодолимы ли они.

В современных условиях хозяйствования бизнес-план выступает как объективная оценка результатов рыночной деятельности компании и в то же время как необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В плане характеризуются основные аспекты деятельности коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно сталкивается, и определяются пути и методы их решения. Отсюда бизнес-план выступает одновременно в качестве поисковой, научно-исследовательской и проектной работы.

Не будет преувеличением назвать бизнес-план основой управления не только конкретным коммерческим проектом, но и всем предприятием. Благодаря бизнес-плану у управляющего появляется возможность взглянуть на предприятие как бы со стороны. Сам процесс разработки бизнес-плана, включающий деятельный анализ экономических и организационных вопросов, постоянно побуждает мобилизоваться. Целью такого плана может быть получение кредита, привлечение инвестиций, определение стратегических и тактических ориентиров фирмы, оценка ее рыночного положения, достижение необходимых результатов по объемам сбыта продукции и др.

Бизнес-план – многоплановый управленческий инструмент. Он предусматривает решение как стратегических, так и тактических задач, независимо от его функциональной ориентации, в том числе организационно-управленческую и финансово-экономическую оценку состояния предприятия; выявление потенциальных возможностей бизнеса, анализ сильных и слабых его сторон; формирование инвестиционных целей на планируемый период.

# Литература

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. — М.: Финансы и статистика, 2007. — 248 с.
2. Баринов В.А. Бизнес-планирование. ― М.: Инфра-М, 2003. — 272 с.
3. Беа Ф.К., Дихтл Э., Швайтцер М. Экономика предприятия. — М.: Инфра-М, 2004.
4. Бекетова О.Н., Найденков В.И. Бизнес-планирование. Конспект лекций. ― М.: Эксмо, 2007. — 160 с.
5. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. — М.: Инфра-М, 2007. — 215 с.
6. Бизнес-план инвестиционного проекта: отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: учеб. пособие / Под ред. В.М. Попова. — М., 2003.
7. Бизнес-план: метод. мат-лы. 3-е изд., доп. / Под ред. Н.А. Колесниковой, А.Д. Миронова. — М.: Финансы и статистика, 2001.
8. Бузырев В.В. и др. Планирование на строительном предприятии: учеб. пособие для вузов по специальности 080502 «Экономика и упр. на предприятии (по отраслям)». — М.: КноРус, 2010.
9. Варламова З.Н. Генезис методологии управления развитием организаций // Экономика региона. 2007. № 2. С. 201-215.
10. Голяков С.М. Бизнес-планирование на малых и средних предприятиях // Вестник Санкт-Пет. ун-та. Серия 8: Менеджмент. 2003. № 4. С. 49-70.
11. Гражданкина Е.В. Экономика малого предприятия. ― М.: ГроссМедиа, 2008. — 96 с.
12. Дешко А.Э. Предупреждение неплатежеспособности предприятия: применение бизнес-плана для повседневного мониторинга // Проблемы современной экономики. 2007. № 3. С. 171-173.
13. Дьякова Ю.Н., Чекан Ю.А. Проблемы организации бизнес-планирования на российских предприятиях // Вестник Института Дружбы народов Кавказа. 2008. № 4. С. 155-160.
14. Желябовский Ю.А. Распределение уровней и задач бизнес-планирования и сводная система полномочий при бизнес-планировании в отраслевой корпорации // Транспортное дело России. 2008. № 4. С. 60-61.
15. Журавлев С.В., Кострова В.Н., Авсеева О.В., Соломахин А.Н. Проблемы оптимального планирования комплексного строительства в менеджменте финансово-строительной компании // Территория науки. 2007. № 2. С. 157-175.
16. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. ― М.: Инфра-М, 2008. — 455 с.
17. Зубарева Ю.В. Эффективность разработки инвестиционных бизнес-планов для малых предприятий // Аграрный вестник Урала. № 12. 2008. С. 89—90.
18. Кольцова О.В. Назначение и особенности реализации бизнес-плана // Социально-экономические явления и процессы. 2009. № 1. С. 64-67.
19. Корелин В.Н. Управление предприятием на основе инновационных подходов и принципов управления // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2007. № 7. С. 253-258.
20. Косов В.В. Бизнес-план: обоснование решений. — М.: ГУ ВШЭ, 2002. — 272 с.
21. Крутякова Ю.А., Юсупова С.Р. Бизнес-планирование: учебно-практическое пособие. — М.: ТК Велби, 2006. — 352 с.
22. Лаврентьев В.А. Интеграция предприятий малого и среднего бизнеса как фактор повышения производительности и эффективности труда // Вестник Нижегородского ун-та им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. 2005. № 1. С. 153-156.
23. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 446 с.
24. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Инфра-М, 2009. — 536 с.
25. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 536 с.
26. Сборщиков С.Б. Перспективное планирование материально-технического обеспечения инвестиционно-строительных программ // РИСК. 2009. № 2. С. 134-137.
27. Сиротина Т.П. Экономика и статистика предприятия: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 200 с.
28. Трещевский Ю.И., Гусаров И.В. Формирование системы внутрифирменного планирования промышленного предприятия // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2009. № 2. С. 77-85.
29. Трифилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия. ― М.: Финансы и статистика, 2005. — 304 с.
30. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Эволюция производственных систем в условиях становления инновационной экономики // Организатор производства. 2008. № 2. С. 69-72.
31. Финансирование инвестиционных потребностей с помощью лизинга: актуальные возможности для российских предприятий // http://www.leasingforum.ru/release.php?id=394 2009-12-27
32. Чараева М.В. Организация системы бизнес-планирования на предприятии как основа для выработки и принятия рациональных управленческих решений // Финанс. исслед. 2008. № 18. С. 42-47.
33. Чечевицына Л.Н., Чуев И.Н. Экономика фирмы. ― Ростов н/Д: Феникс, 2006. — 400 с.
34. Шатохин А.В. Основные вопросы управления бизнес-планированием инновационной деятельности предприятий // Известия Российского гос. педаг. ун-та им. А.И. Герцена. 2008. № 77. С. 224-227.
35. Эсетова А.М., Магомедов Х.М.М., Гамидов Т.А. Системный подход к управлению конкурентным потенциалом строительного предприятия // Транспортное дело России. 2006. № 11-I. С. 37-39.

1. Чараева М.В. Организация системы бизнес-планирования на предприятии как основа для выработки и принятия рациональных управленческих решений // Финансовые исследования. 2008. № 18. С. 42. [↑](#footnote-ref-1)
2. Трещевский Ю.И., Гусаров И.В. Формирование системы внутрифирменного планирования промышленного предприятия // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2009. № 2. С. 77. [↑](#footnote-ref-2)
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. — М.: Финансы и статистика, 2007. С. 3. [↑](#footnote-ref-3)
4. Беа Ф.К., Дихтл Э., Швайтцер М. Экономика предприятия. — М.: Инфра-М, 2004. С. 87. [↑](#footnote-ref-4)
5. Бизнес-план инвестиционного проекта: отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: учеб. пособие / Под ред. В. М. Попова. — М., 2003. С. 12. [↑](#footnote-ref-5)
6. Коссов В.В. Бизнес-план: обоснование решений: Учеб. пособие. — М.: ГУ ВШЭ, 2000. С. 112. [↑](#footnote-ref-6)
7. Бизнес-план: метод. мат-лы. 3-е изд., доп. / Под ред. Н.А. Колесниковой, А.Д. Миронова. — М.: Финансы и статистика, 2001. С. 19. [↑](#footnote-ref-7)
8. Кольцова О.В. Назначение и особенности реализации бизнес-плана // Социально-экономические явления и процессы. 2009. № 1. С. 64. [↑](#footnote-ref-8)
9. Косов В.В. Бизнес-план: обоснование решений: учеб. пособие. 2-е изд. — М.: ГУ ВШЭ, 2002. [↑](#footnote-ref-9)
10. Трещевский Ю.И., Гусаров И.В. Формирование системы внутрифирменного планирования промышленного предприятия // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2009. № 2. С. 79. [↑](#footnote-ref-10)
11. Корелин В.Н. Управление предприятием на основе инновационных подходов и принципов управления // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2007. № 7. С. 253-258; Варламова З.Н. Генезис методологии управления развитием организаций // Экономика региона. 2007. № 2. С. 201-215. [↑](#footnote-ref-11)
12. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Эволюция производственных систем в условиях становления инновационной экономики // Организатор производства. 2008. № 2. С. 70—71. [↑](#footnote-ref-12)
13. Голяков С.М. Бизнес-планирование на малых и средних предприятиях // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. 2003. № 4. С. 51. [↑](#footnote-ref-13)
14. Лаврентьев В.А. Интеграция предприятий малого и среднего бизнеса как фактор повышения производительности и эффективности труда // Вестник Нижегородского ун-та им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. 2005. № 1. С. 154. [↑](#footnote-ref-14)
15. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. С. 46—49. [↑](#footnote-ref-15)
16. Финансирование инвестиционных потребностей с помощью лизинга: актуальные возможности для российских предприятий // http://www.leasingforum.ru/release.php?id=394 2009-12-27 [↑](#footnote-ref-16)
17. Шатохин А.В. Основные вопросы управления бизнес-планированием инновационной деятельности предприятий // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2008. № 77. С. 224-227. [↑](#footnote-ref-17)
18. Зубарева Ю.В. Эффективность разработки инвестиционных бизнес-планов для малых предприятий // Аграрный вестник Урала. № 12 (54). 2008 г. С. 89. [↑](#footnote-ref-18)
19. Дьякова Ю.Н., Чекан Ю.А. Проблемы организации бизнес-планирования на российских предприятиях // Вестник Института Дружбы народов Кавказа. 2008. № 4. С. 157. [↑](#footnote-ref-19)
20. Бекетова О.Н., Найденков В.И. Бизнес-планирование. Конспект лекций. ― М.: Эксмо, 2007. С. 44—51. [↑](#footnote-ref-20)