

## ТЕМА 4. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ОСНОВА ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 4.1. Сущность и базовые определения бизнес-планирования

Практика планирования в условиях рыночной экономики и современное состояние развития бизнеса как во всем мире, так и в Беларуси, показала высокую эффективность организации планирования инновационной деятельности в форме бизнес-планов. Бизнес-план является одним из видов формализованного планирования для успешного развития бизнеса и частного предпринимательства, без чего не возможно инновационное развитие.

Дословно «бизнес-план» переводится с английского как план предпринимательской деятельности, предпринимательства и предполагает по крайней мере два слагаемых: бизнес и план.

Современный экономический словарь содержит следующее определение: «БИЗНЕС-ПЛАН – это программа осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности».

Можно сделать вывод о том, что в упрощенном виде бизнес-план – это всё о бизнесе, и это всё, что мы знаем о нём. Однако сформируем более детальное представление.

*В прикладном смысле бизнес-план* — это документ, вырабатываемый новой или действующей компанией, в котором систематизируются основные аспекты намеченного коммерческого мероприятия (в нашем случае – инновационной деятельности на предприятии).

Основные понятия содержатся в таблице 4.1, из которой следует, что:

*Таблица 4.1*

#### Определение понятия "бизнес-план"

Определение
программа осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности
документ, вырабатываемый новой или действующей компанией, в котором систематизируются основные аспекты намеченного коммерческого мероприятия
документ, который описывает все главные аспекты деятельности будущего предприятия, анализирует проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем
плановый документ, который описывает все основные аспекты будущей деятельности фирмы в процессе реализации бизнес - идеи на определенном этапе времени
технико-экономическое обоснование деятельности предприятий в рыночных условиях, программа его деятельности, которая характеризует модель развития предприятия в будущем
План, который должен составить каждый потенциальный (начинающий) предприниматель, где он отображает всю информацию о товаре или услуге, которую собирается предложить на рынке, рыночном потенциале, возможной конкуренции, ресурсах, необходимых для производства (персонал, помещение, оборудование, материалы, техника, и тому подобное), необходимый капитал (инвестиции, операционные ресурсы) и имеющийся капитал, потребности в финансах, запланированную оборотность средств и результаты деятельности как правило на ближайшие 3-5 лет
Документ, который готовится руководством предприятия (фирмы, компании), готовящегося к продаже (выкупу), в котором обстоятельно характеризуется прошлое, действительное и предполагаемое будущее предлагаемой к выкупу компании, с целью укрепления ее будущего финансового состояния
рабочий инструмент предпринимателя для организаций своей работы
развёрнутая программа (рационально организованных мер, действий) осуществления бизнес-проекта, предусматривающая оценку расходов и доходов
результат исследования и обоснования конкретного направления деятельности фирмы на определённом рынке
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
необходимый в рыночных условиях Документ, который описывает все основные аспекты будущего

коммерческого предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем
инструмент технического, организационного, экономического, финансового, управленческого обоснования дела, включая взаимоотношения с банками и инвестиционными, сбытовыми организациями, посредниками, потребителями
объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент производства продукции в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуации

Во-первых, *Бизнес-план* – это документ, который описывает все главные аспекты деятельности будущего предприятия, анализирует проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем;

Во-вторых, *Бизнес-план* – это плановый документ, который описывает все основные аспекты будущей деятельности фирмы в процессе реализации бизнес - идеи на определенном этапе времени;

В-третьих, *Бизнес-план* – это технико-экономическое обоснование деятельности предприятий в рыночных условиях, программа его деятельности, которая характеризует модель развития предприятия в будущем;

В-четвертых, *Бизнес-план* – это План, который должен составить каждый потенциальный (начинающий) предприниматель, где он отображает всю информацию о товаре или услуге, которую собирается предложить на рынке, рыночном потенциале, возможной конкуренции, ресурсах, необходимых для производства (персонал, помещение, оборудование, материалы, техника, и тому подобное), необходимый капитал (инвестиции, операционные ресурсы) и имеющийся капитал, потребности в финансах, запланированную оборотность средств и результаты деятельности как правило на ближайшие 3-5 лет;

В-пятых, *Бизнес-план* – это Документ, который готовится руководством предприятия (фирмы, компании), готовящегося к продаже (выкупу) или приватизации, в котором обстоятельно характеризуется прошлое, действительное и предполагаемое будущее предлагаемой к выкупу компании, с целью укрепления ее будущего финансового состояния.

Это, на наш взгляд, основные определения данного понятие, но имеется и ряд других (упрощенных), наведенных в таблице, а именно: - рабочий инструмент предпринимателя для организаций своей работы; - развёрнутая программа (рационально организованных мер, действий) осуществления бизнес-проекта, предусматривающая оценку расходов и доходов; - результат исследования и обоснования конкретного направления деятельности фирмы на определённом рынке; - 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; - необходимый в рыночных условиях документ, который описывает все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем; - инструмент технического, организационного, экономического, финансового, управленческого обоснования дела, включая взаимоотношения с банками и инвестиционными, сбытовыми организациями, посредниками, потребителями; - объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент производства продукции в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуации.

Из данного перечня определений (табл. 4.1) *становится очевидным*, что бизнес-план по своей сути является документом как для начинающих предпринимателей, так и для действующих малых и крупных предприятий и компаний.

Бизнес-план составляется как для действующего предприятия, так и для нового вида деятельности или продукции (инновации), нового предприятия или предпринимателя (инноватора).

В то же время, он нужен как предпринимателю для начала своего бизнеса, так и руководителю фирмы, акционерам, инвесторам.

Если для предпринимателя *Бизнес-план, в общих чертах*, включает разрабатываемую цель и задания, которые ставятся на ближайшую и будущую перспективу, информацию о том, как должен развиваться бизнес, то в нем так же должны содержаться все необходимые элементы, которые учитываются действующим предприятием (фирмой), а именно:

тщательный анализ руководства, ее материальных, трудовых, производственных и финансовых ресурсов, а также данные о прошлой деятельности компании и ее текущее положение на рынке;

формы отчета о прибылях и убытках, балансу и отчету о движении наличности с прогнозами на один-три года вперед и детальных прогнозах на более отдаленные сроки;

стратегия развития и поставлены задачи, в соответствии с которыми впоследствии будут анализироваться результаты работы предприятия (фирмы).

Очевидно, что не зависимо от того, кем разрабатывается Бизнес-план и на каком уровне, основное его назначение заключается в развитии субъекта хозяйственной деятельности и получении прибыли. Исходя из этого, *основное назначение разработки бизнес-плана заключается в следующем*: открытие предпринимателями нового дела и получение на выполнение проекта необходимых производственных ресурсов и, в первую очередь, денежных средств. Поиск инвесторов требует наиболее тщательного обоснования многих финансовых показателей с учетом существующей степени риска не только во внутренней производственно-хозяйственной деятельности, но и во внешних кредитно-финансовых и банковских структурах.

В упрощенном виде *назначение бизнес-плана и его основные элементы* представлены на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Назначение бизнес-плана и его основные элементы

Очевидно, что Бизнес-план составляется для внутренних и внешних целей.

В подавляющем большинстве случаев, так уж сложилось в нашей стране, бизнес-план начинают составлять, когда необходимо привлечь инвестиции. Но дело в том, что это только одна сторона дела, на самом деле он составляется не только для внешних целей.

*Внешние цели*, для которых составляется бизнес-план - обоснование необходимости привлечения дополнительных инвестиций или заемных средств, демонстрация имеющихся у фирмы возможностей и привлечение внимания со стороны инвесторов и банка, убеждение их в достаточном уровне эффективности инвестиционного проекта и высоком уровне менеджмента предприятия.

Каждый инвестор захочет оценить выгодность инвестирования в предлагаемый инвестиционный проект и оценить соотношение возможной отдачи от проекта и рискованности вложений, а лучший способ для этого - изучить и проанализировать бизнес-план инвестиционного проекта.

Бизнес-план, по сути - визитная карточка инвестиционного проекта. Он дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект и при каких условиях он будет наиболее эффективен при допустимой для инвестора степени риска и верности допущений сделанных разработчиком инвестиционного проекта.

Гораздо более важными для предприятия являются *внутренние цели*, для которых составляется бизнес-план.

*Внутренние цели* - проверка знаний управляющего персонала, понимания ими рыночной среды и реального положения предприятия на рынке. Очень важны достижение понимания инвестором и администрацией предприятия стратегических целей, характеристик, конкурентной среды, слабых и сильных сторон конкретного инвестиционного проекта, его возможной эффективности при заданных условиях.

На рис. 4.2 представлена основная цель как разработки самого Бизнес-плана, так и общие (внутренние, внешние и сопутствующие (тактические) цели бизнес-планирования – как процесса вообще.

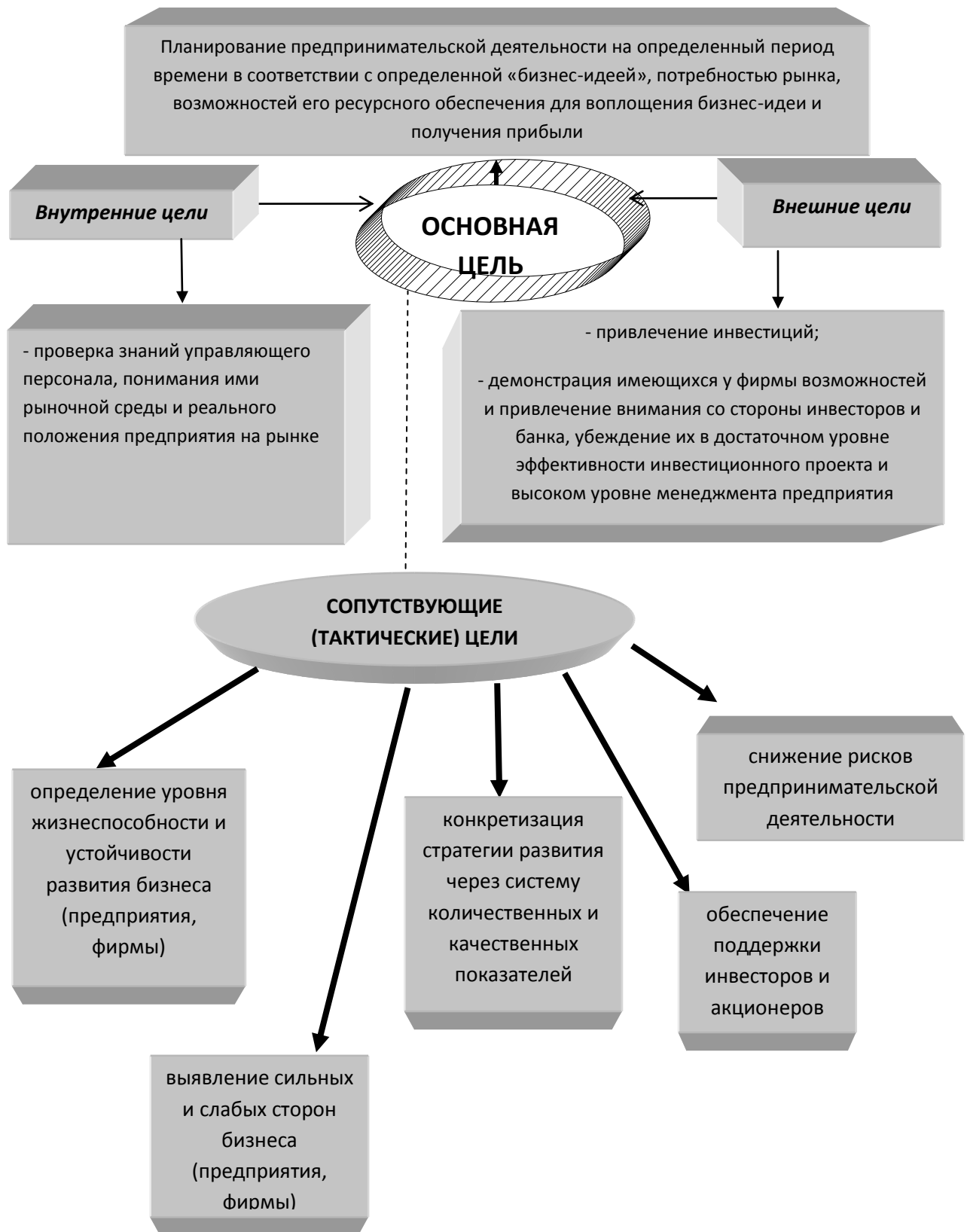
Очевидно, что для предпринимателя основной целью является планирование предпринимательской деятельности на определенный период времени в соответствии с определенной «бизнес-идеей», потребностью рынка, возможностей его ресурсного обеспечения для воплощения бизнес-идеи и получения прибыли.

Данная цель достигается посредством достижения *пяти важнейших целей бизнес-планирования*:

- определение уровня жизнеспособности и устойчивости развития бизнеса (предприятия, фирмы);
- выявление сильных и слабых сторон бизнеса (предприятия, фирмы);
- конкретизация стратегии развития через систему количественных и качественных показателей;
- обеспечение поддержки инвесторов и акционеров;
- снижение рисков предпринимательской деятельности.

Для предпринимателей, которые организуют собственный бизнес для достижения поставленных целей бизнес-план ориентируется на *решение следующих задач*:

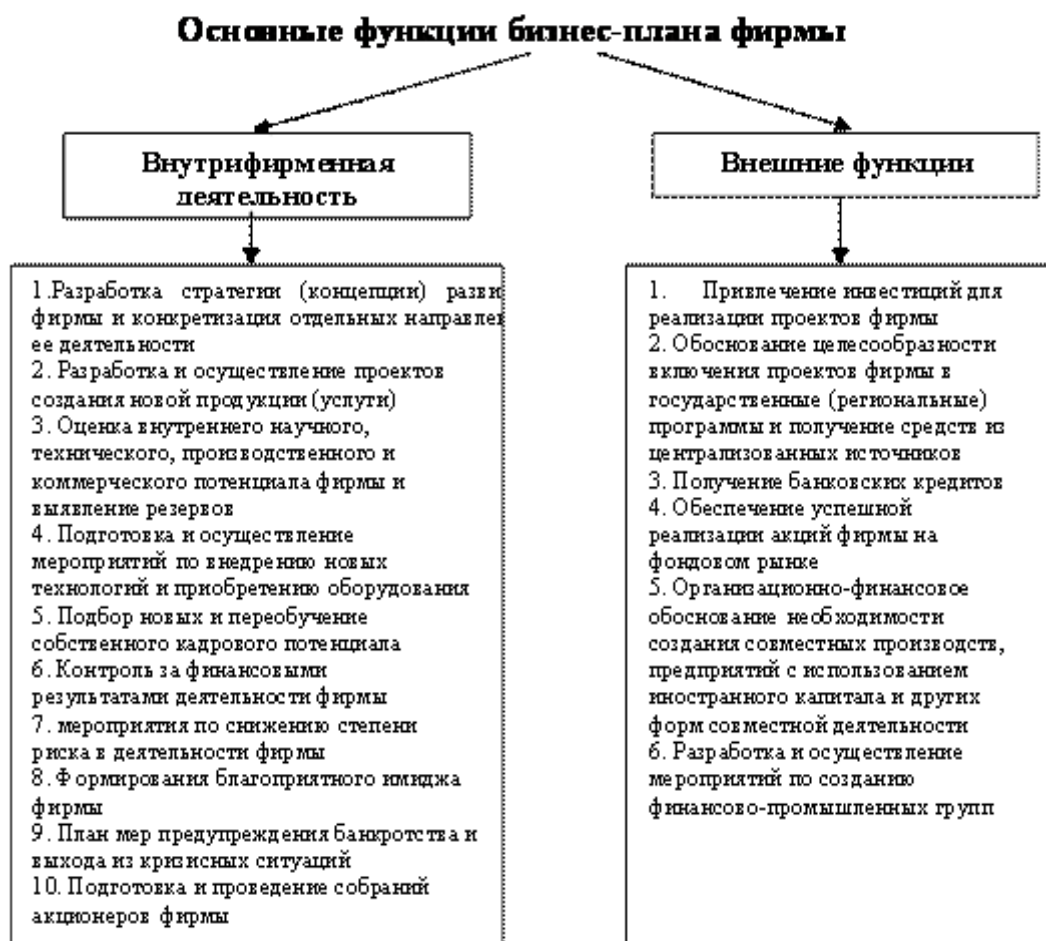
- обеспечение более детальной проработки проблемы, которая снижает риск предпринимательской деятельности, то есть служит для самопроверки возникшей бизнес-идеи;
- конкретизация перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей будущего развития, оценка хода реализации бизнес-идеи и ее эффективности;
- получение бесценного опыта планирования, развитие перспективного взгляда на организацию и ее рабочую среду;



**Рис. 4.2. Цели разработки бизнес-плана**

- подготовка документального обоснования бизнеса, которое можно предоставить потенциальным инвесторам для решения вопроса о выделении кредита или инвестиций.

Исходя из этого определяются основные функции бизнес-плана (рис. 4.3).



**Рис. 4.3. Основные функции бизнес-плана**

В отличие от стратегических и тактических планов, бизнес-план предусматривает проработку вопросов, связанных не со всеми, а с одной целью фирмы.

Кроме того, бизнес-план ориентирован только на развитие, тогда как спектр стратегических альтернатив шире.

Еще одним его отличием является то, что горизонт планирования пересматривается по мере реализации планов, а бизнес-план имеет четкие временные границы, по окончании которых цель бизнес-плана должна быть достигнута.

Правильно-составленный бизнес-план позволяет предпринимателю извлечь следующие очевидные преимущества в организации своего бизнеса:

- управлять собственной предпринимательской деятельностью, а не просто реагировать на события;
- обосновать выгодность предложенного проекта;
- привлечь возможных контрагентов, важных партнеров;
- привлечь внимание инвесторов привлекательными возможностями развития производства или услуг и привлечь их деньги;
- как реальная и последовательная программа - эффективно осуществлять намеченное.

*Порядок разработки и содержания бизнес-плана зависит от величины предприятия (фирмы, компании), характера бизнеса, рынка, экономических, политических факторов и другого.*

В то же время, не зависимо от этих факторов, весь процесс бизнес-планирования включает такие этапы (табл. 4.2):

Таблица 4.2

### Организация процесса разработки бизнес-плана

№ этапа	Характеристика этапа
1	Изучение методологии бизнес-планирования на основе литературных источников
2	Определение целей и главной цели (например – получения инвестиций, максимализация прибыли, привлечение компаньонов, признание акционеров и др.)
3	Определение целевой аудитории, на которую рассчитан бизнес-план (читателей бизнес-плана)
4	Определение структуры бизнес-плана
5	Сбор данных для каждого раздела бизнес-плана
6	Составление бизнес-плана
7	Экспертиза, изучение бизнес-плана независимым квалифицированным специалистом

- Изучение методологии бизнес-планирования на основе литературных источников;
  - Определение целей и главной цели (например – получения инвестиций, максимализация прибыли, привлечение компаньонов, признание акционеров и др.).
    - Определение целевой аудитории, на которую рассчитан бизнес-план (читателей бизнес-плана). Это могут быть инвесторы, акционеры, банки, менеджеры высшего уровня руководства.
    - Определение структуры бизнес-плана. Он может быть полным или сокращенным, зависимо от срока планирования.
    - Сбор данных для каждого раздела бизнес-плана. Важнейшее значение для успеха бизнеса имеет маркетинговый анализ, изучение рынка, потенциальных потребителей, возможностей конкурентов, слабых и сильных сторон фирмы и учета этих факторов в бизнес-плане.
    - Составление бизнес-плана. Это важный этап, который дает конечный результат — бизнес-план. Выходными являются показатели объемов продаж и товарной продукции, инвестиций. Практика показывает, что бизнес-план должен составляться фирмой самостоятельно или с помощью консультантов. Написание бизнес-плана на заказ по доверенности имеет ряд недостатков.
    - Экспертиза, изучение бизнес-плана независимым квалифицированным специалистом. Как правило, бизнес-план предоставляется для чтения и экспертизы незаинтересованным лицам высокой квалификации. В процессе на основе экспертизы может быть дана и деловая критика. Устранение недостатков повысит качество бизнес-плана.
- Исследование рынка, план маркетинга, оценка возможностей фирмы относительно инвестиций, сроков начала производства, объемов производства, финансовый план, охрана среды является обязательными составляющими бизнес-плана.

### 4.2. Оформление и структура бизнес-плана

В обобщенном виде построение бизнес-плана зависит от вида бизнеса, цели, характера продукции, рынка, возможностей, интересов и ряда других факторов.

Большинство ученых-преподавателей, издающих учебные пособия, и источники Интернета утверждают о том, что стандарта бизнес-плана не существует. С нашей точки

зрения, такое мнение является ошибочным и порождает хаос при составлении бизнес-планов начинающими предпринимателями и снижает их качественную сторону.

В то же время, на основе обобщения точек зрения ученых-преподавателей и источников Интернета следует, что бизнес-план полного объема при любом варианте его составления должен иметь следующие элементы: *Титульный лист, Резюме, Содержание.*

Оформление бизнес-плана всегда начинается с подготовки титульного листа, на котором содержится:

- информация об авторе проекта (фамилия, имя, отчество, дата рождения, адрес, телефон, факс)
- идентификационный номер и (или) паспортные данные,
- название документа, его главная идея (сфера деятельности, форма собственности) и цель.

Для юридических лиц на титульном листе обязательно указываются:

- полное и сокращенное названия предприятия;
- его юридический адрес;
- код по общему классификатору предприятий и организаций (ОКПО);
- номер и дата государственной регистрации;
- полное название и юридический адрес объединения (ассоциации, концерна и тому подобное), в состав которого входит предприятие;
- форма собственности и правовой статус;
- перечень основателей и размера их частей в уставном капитале;
- обоснование предложенной покупателем организационно-правовой формы и перспектив ее последующего изменения (в случае, если покупатель имеет такие намерения).

Титульный лист должен иметь короткое название, дату подготовки, должен содержать предупреждение о том, что содержание не подлежит разглашению.

Как правило, бизнес-план сопровождается *Резюме*.

Общепринятым считается то, что Резюме (фр. “résumé” або лат. “curriculum vitae” (CV) - документ, который содержит информацию об опыте работы, чаще всего используется во время приема на работу. Цель резюме - заинтересовать работодателя своей кандидатурой.

В нашем же случае, резюме – ключевая часть документа, его “визитная карточка“, которая сжато дает представление инвестору о бизнес-идее и последствиях ее реализации. Поэтому от данного раздела во многом зависит, будет ли дальше более детально рассмотрен бизнес-план.

Многие кредиторы и инвесторы любят читать краткое содержание бизнес-плана, т.е. резюме, объем которого *не должен превышать трех-четырёх листов*. Это дает им возможность увидеть важные особенности и преимущества данного проекта перед другими проектами. По содержанию резюме инвестор часто судит о том, стоит ли ему тратить время и читать бизнес-план до конца, поэтому необходимо четко и весьма убедительно изложить основные положения предлагаемого проекта, чтобы кредиторы и инвесторы смогли получить ответы на вопросы: «Что они получают в случае успешной реализации этого бизнес-плана?» и «Каков риск потери ими денег?»

Для ответа на поставленные вопросы в этом разделе бизнес-плана определяются все направления и сферы деятельности фирмы. Границами сфер деятельности могут служить производимые товары, существующие сегменты рынка и технологические возможности самой фирмы. После определения сфер и направлений деятельности по каждому из них фирма устанавливает цели, к которым она стремится. Этими целями могут быть увеличение доли фирмы на сложившихся рынках до определенной величины или повышение общего объема продаж в несколько раз, увеличение роста чистого дохода, увеличение доли сервисных услуг или повышение качества продукции, а также снижение срока освоения новых видов продукции, проникновение на рынки и вытеснение старых товаров.

В конце резюме отражаются финансовые результаты, которые ожидаются от проекта в будущем.



Особенностью этого раздела является то, что он складывается по итогам разработки бизнес-плана.

Таким образом можно подытожить, что этот раздел должен содержать в концентрированном виде основное содержание бизнес-идеи и ожидаемые результаты ее реализации:

- кратко изложенную суть проекта;
- сжатое описание основных параметров проекта (ожидаемый спрос, необходимые средства и пути их получения, эффективность проекта).

В том случае, если бизнес-план составляется для участия в приватизационном процессе, юридическим лицом готовится сжатая историческая справка деятельности предприятия, в которой подается информация о:

- специализации деятельности предприятия;
- перечень основных видов продукции и услуг;
- отмечаются объемы производства;
- наводится описание земельного участка и производственных площадей;
- содержатся общие выводы относительно состояния предприятия.

Не смотря на то, что Резюме имеет ограниченный объем, для его восприятия инвестором в этом разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции.

При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция несет потенциальным покупателям, а не на технических подробностях. Детальная информация технологического процесса может быть дана в приложении.

Очень важно подчеркнуть уникальность или отличительные особенности продукции или услуг. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции.

В этом разделе следует описать имеющиеся патенты или авторские права на изобретение или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на рынок. Такими причинами могут быть, например, эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

Тот, кто читает резюме должен получить общее представление о бизнес-плане. Настоящий документ всегда складывается для каждого конкретного случая. Резюме пишется лаконично, конкретно, правдиво.

Подытоживая вышеизложенное, можно четко сказать, что обязательными реквизитами бизнес-плана являются рассмотренные титульный лист, основное содержание (сама структура бизнес-плана) и сопровождающий документ – резюме, которые имеют определенные требования к оформлению.

Бизнес-планы предприятий разных отраслей будут отличаться деталями.

Например:

Для производственных предприятий – большое значение имеют технология производства, совместимость оборудования, инвестиции, планирования производства;

Для торговых предприятий – местоположение и качество помещений, снабжения, и доставка товара.

Для фирмы по предоставлению услуг – потребность в персонале с определенной квалификацией, средствах связи, доставке.

Объем бизнес-плана также может быть разным, поскольку зависит от потребностей фирмы. Обычно, сжатый вариант исполняется в пределах 4-10 страниц.

Бизнес-план малого предприятия, например, парикмахерской на 2 кресла, будет намного короче от аналогичного документа большего предприятия, основанного с привлечением иностранных инвестиций.

Однако в бизнес-плане обязательно должны быть отображены основная идея, цель бизнеса, специфика предпринимательской деятельности, организационная и производственная структура, стратегия финансирования, предложения, по инвестициям, перспективы развития.

В связи с вышеизложенным необходимо подробно рассмотреть структуру бизнес-плана с раскрытием основных требований к её содержанию по разделам.

#### Раздел 1. Резюме бизнес-плана

Резюме целесообразно составлять на последнем этапе разработки бизнес-плана, поскольку именно здесь подаются представление о цели бизнес-плана, характер предпринимательской деятельности авторов проекта, их рыночные возможности, состав управленческой команды, потенциальных инвесторов, финансовые прогнозы, ожидаемые результаты и тому подобное.

От четкости изложения этой информации будет зависеть начальное отношение официальных лиц к финансовому обеспечению проекта и позитивное решение вопроса относительно сущности дела.

#### Раздел 2. Описание бизнеса

В данном разделе: описывается организация бизнеса; указываются основные преимущества бизнес-идеи; при необходимости даются некоторые технологические подробности; указывается, есть ли опыт работы фирмы на данном направлении.

Желательно в данном Разделе описать основные направления и цели деятельности в будущем. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте *сложившегося состояния дел в отрасли*. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание состояния бизнеса и той отрасли индустрии, в которой оно будет работать и конкурировать, так как одним из критериев на победу в конкурентной борьбе является ситуация на рынке продукции (услуги) этого класса.

В данном Разделе Бизнес-плана рекомендуется дать анализ текущего состояния дел в отрасли и сведения о тенденциях ее развития. Необходимо также изучить все прогнозы по данной отрасли и в результате ответить на вопрос, на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги предприятия.

В этом разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции.

#### Раздел 3. Характеристика предпринимательской деятельности и ее возможности.

Сжато излагаются объективные данные относительно субъектов ведения хозяйства, опыта коммерческой деятельности, целевых ориентиров и направлений ее продолжения или открытия новой, а также конкретных заданий, решение которых позволит обеспечить коммерческий успех. Подается описание некоторых таких черт продукта или услуг, которые имеют бесспорные преимущества в сравнении с конкурентами. Обосновывается возможности последующего развития продукта. В этом же разделе определяются наиболее значительные преграды и риски, которые ожидают предпринимательскую деятельность на пути реализации ее бизнесовой концепции.

#### Раздел 4. Товар (услуга) или «Характеристика продукции (услуг), производимой (предполагаемой производить) и рынков сбыта.

В этом разделе необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какие потребности призван удовлетворять ваш продукт (услуга)?
- Какой полезный эффект можно получить от вашего товара (услуги)?
- Чем отличается ваш продукт (услуга) от товара конкурента?

*Полезный эффект* — это то, ради чего приобретается товар. *Отличительные особенности товара* — это то, что делает возможным получить полезный эффект.

Ознакомление с этим разделом должно дать возможность получить достаточно полную картину будущего товара (услуги). Для этого при изложении содержания раздела необходимо: дать конкретное описание товара (включая объемные и технико-экономические характеристики); описать полезный эффект для потребителей; описать возможность усовершенствования товара в будущем; указать тенденции спроса на аналогичные товары; указать, как решаются вопросы дизайна, упаковки и другие, способствующие продвижению товара (услуги) на рынке.

В Разделе необходимо отразить так же: перечень и показатели производства основных видов продукции (услуг) за отчетный год и прогноз их реализации на два-три предыдущих года; мероприятия по усовершенствованию структуры продукции, которая производится и (или) услуги, которая предоставляется; современное положение предприятия на рынках сбыта данной продукции (услуги) и предложения относительно его улучшения; предложения покупателя по послепродажному сервисному обслуживанию (относительно технической продукции).

Не стоит уповать только на исключительные достоинства товара. Лучше сделать упор на максимальное удовлетворение запросов рынка. Покупателю совершенно безразличны такие важные с точки зрения производителя свойства товара, как трудоемкость, материалоемкость, энергоемкость их изготовления, технологичность изделий в производстве, многие важные особенности их конструкции. Два элемента — *потребительские свойства товара и цена* — являются определяющими для покупателя при совершении покупки и главными составляющими конкурентоспособности товара, отражающей его отличие от товара-конкурента.

Очень важный и весьма часто упускаемый из виду момент — это *наглядное изображение товара, или экземпляр изделия вашего производства*, или свидетельство хотя бы одного клиента, которого полностью устроили оказанные вами услуги. Без этого и вы сами не будете иметь полного представления о своих будущих проблемах и затратах, и ваши потенциальные кредиторы и партнеры не захотят вам дать деньги под идею, которая не привела к появлению хотя бы одного экземпляра вашего товара или услуги. Поэтому всегда целесообразно иметь *образ вашей продукции*, доведенный до товарного вида, фотографию либо рисунок товара, дающие о нем достаточно четкие представления, или детальное описание предоставляемых услуг.

В этом же разделе следует охарактеризовать основные качества вашего товара (услуги), его внешний вид, если необходимо — и упаковку, и сервисное обслуживание. На этом этапе целесообразно прикинуть цену товара и те затраты, которые необходимо будет осуществить при его изготовлении, что позволит определить предполагаемую прибыль, а значит, и ваши шансы на успех или неудачу.

Раздел 5. Конъюнктура рынка (или – рынок сбыта) занимает особенное место в бизнес-плане.

Как свидетельствует опыт, неудачи большинства субъектов предпринимательской деятельности были связаны именно с низким уровнем изучения конъюнктуры рынка, переоценкой своих возможностей и др. Недостаточный анализ рынка и потенциальных потребителей, их вкусов, запросов, денежных возможностей и т.д. — одна из наиболее частых причин неудач в бизнесе. Поэтому прежде чем поставить дело на «широкую ногу» и заняться им всерьез, следует *тщательно изучить рынок*. Это даст возможность определить круг потребителей, емкость рынка товара (услуги) и, следовательно, объемы их производства и реализации, необходимые для этого ресурсы.

В данном разделе необходимо определить сегменты рынка, которые предусматривается охватить, оценить тенденции их развития с учетом спроса на конкретные товары или услуги, уровень его удовлетворения и предложения, реально оценить будущее рынка, на котором

предусматривается осуществлять предпринимательскую деятельность, объективно определить свой потенциал.

Данный раздел целесообразно сопроводить данными таблицы, в которой дается характеристика каналов сбыта как существующих, так и в перспективе.

Следует учесть влияние на конъюнктуру рынка таких факторов, как социальные, экономические, национально-культурные, политические и др.

В данном Разделе необходимо сделать прогноз и обосновывать будущий объем продаж, то есть получить ответ на следующие вопросы: кто будет вашим покупателем?; какая доля фирмы на будущем рынке сбыта?; какие тенденции развития данного рынка?; как планируется отслеживать возможные изменения потребностей клиентов?

Таким образом, определяется объем продаж, намечаются пути роста или, хотя бы, сохранения их объема.

При разработке данного раздела могут появиться ряд трудностей. Например, если трудно провести достоверные исследования рынка либо они стоят достаточно дорого и не по карману начинающему предпринимателю, можно изготовить пробную партию товара, реализация которого даст ценную информацию о рынке, особенно если вы сами примете непосредственное участие в продаже товара или оказании услуг.

При этом целесообразно обратить внимание на следующее: насколько часто и охотно покупатели приобретают ваш товар или обращаются к вам за услугами; кто именно покупает ваш товар или обращается к вам за услугами (полезно поинтересоваться у потребителя, что именно привлекло его в вашем товаре или услуге); сколько времени потребовалось для реализации всей партии товара или оказания одной услуги; как реагируют покупатели на цену вашего товара. Можно поиграть с ценой товара и посмотреть, повлияет ли ее снижение на скорость продажи и расширение круга потребителей.

Таким образом, из пробной продажи необходимо получить максимум интересующей вас информации. Полезно поинтересоваться у потребителей, какие изменения внесли бы они во внешний вид, качественные параметры, упаковку, оказание сервисных услуг. При этом не стремитесь удовлетворить интересы и запросы всех потребителей сразу, нацеливайте свой товар или услугу всегда на определенную группу покупателей, на их потребности и вкусы, направляйте совершенствование своих изделий и услуг, завоевывайте определенную нишу на рынке данного товара (услуги) и старайтесь ее удержать.

Любой бизнес и, в частности, обладающий хорошими идеями по совершенствованию продукции, рано или поздно столкнется с проблемой конкуренции. Поэтому очень важно определить непосредственных конкурентов, их сильные и слабые стороны, оценить потенциальную долю рынка каждого конкурента. Необходимо показать, что ваша продукция может конкурировать с точки зрения качества, цены, распространения, рекламы и других показателей.

#### Раздел 6. Конкуренция (или «Характеристика конкурентной среды»).

Данный раздел должен дать ответы на следующие вопросы:

-кто является основным Вашим конкурентом и в каком состоянии его дела: стабильны, на подъеме или идут на спад?;

-какое соотношение частей рынка сбыта (Вашей и конкурента)?;

-какие характеристики товара (услуги), условия организации бизнеса и т.п. дают Вам уверенность в победе над конкурентами?;

-каковы отличия Вашего товара (услуги) от аналогичных товаров (услуг) ваших конкурентов?

-какие Ваши слабые стороны в конкурентной борьбе?;

-каковы, хотя бы в общих чертах, шансы и возможности появления новых конкурентов?;

-в чем Вы рассчитываете превзойти конкурентов?;

-есть ли у Вас резервы в конкурентной борьбе?.

В общих чертах *цель данного раздела* — облегчить выбор подходящей тактики конкурентной борьбы и предостеречь свою фирму от чужих промахов. К числу типичных *ошибок* можно отнести попытки внедриться на перенасыщенный рынок. Детальный анализ действий конкурентов может заставить сменить стратегию и внести коррективы в текущую деятельность, дабы успешнее противостоять своим соперникам. Причем такой анализ необходимо вести постоянно хотя бы потому, что рынки пребывают в постоянном изменении, и чей-то успешный дебют привлекает новых конкурентов.

При разработке данного раздела сделайте акцент на те стороны деятельности, где у вас наблюдается определенное преимущество перед конкурентами (высокое качество продукции и обслуживания, опытный персонал). Попытайтесь сопоставить свои достоинства с уязвимыми моментами в деятельности соперника (конечно, при условии, что они вам известны).

В этом разделе описывается отрасль; должна приводиться информация относительно предприятий-конкурентов (субъектов), которые производят аналогичную продукцию (услуги) и осуществляют ее сбыт на тех же самых рынках, что и предприятие; дается общая характеристика качественных и количественных показателей продукции (услуги), которая производится; особенности продукции (услуг) предприятия и предложения относительно повышения ее конкурентоспособности.

Данный раздел бизнес-плана должен содержать анализ рыночной конъюнктуры, характеристику конкурентов, вероятную их стратегию и тактику, сопоставление показателей товара проектируемого производства и конкурентов. Для количественного сопоставления *составляется специальная таблица*, в которой содержится, анализ, позволяющий на основе экспертной оценки выявить преимущества Вашего бизнеса перед конкурентами: если Ваша позиция не превышает 30% по сравнению с конкурентами, это означает низкую конкурентоспособность проектируемого производства; если же преимущества находятся в пределах 30-50% и более, - это показатель вероятности относительно устойчивого положения.

Данные цифры показывают тот сегмент рынка, который будет для предприятия главным. Как правило, новые предприятия могут успешно конкурировать лишь на одном, достаточно узком сегменте рынка. Выбор такого сегмента может зависеть и от остроты конкурентной борьбы, которая для одного типа продукции (услуги) может быть слабее, для другого - сильнее.

Этот раздел *составляется* даже тогда, когда предприятие (фирма, субъект предпринимательской деятельности) является монополистом в данной сфере бизнеса на рынке сбыта, т.к. необходимо учитывать возможность возникновения конкуренции и обдумать пути нейтрализации ее негативных последствий на объем продаж.

В целом изучение этого раздела должно обосновать уверенность в более высокой конкурентоспособности вашего товара (услуги), а следовательно, и стабильность бизнеса.

*Иногда на основе разделов 4 -6 разделов формируется еще один раздел - «План маркетинга».*

Если вы четко ответите на вопросы указанных трех разделов бизнес-плана, то у вас должно сложиться определенное представление о той рыночной нише, которую вы хотите заполнить, организуя свой бизнес.

#### Раздел 7. План маркетинга (или «План маркетинговой деятельности»).

В этом разделе необходимо показать, почему клиенты будут покупать продукцию. В нем описывается, каким образом предполагается продавать новый товар или услугу, какую за него назначить цену и как проводить рекламную политику. Конкретные детали маркетинговой стратегии часто оказываются сложными, комплексными и затрагивают такие области, как маркетинговая расстановка, ценовая политика, торговая политика, реклама и т.д.

В разделе отражаются такие сведения, как: имеющиеся на предприятии маркетинговых службах; схема и характеристика существующих каналов сбыта и предложения покупателя

относительно их усовершенствования; применяемые средства рекламы; применяемые методы ценообразования; мероприятия по продвижению продукции (услуги) на рынке сбыта (например, бесплатные образцы, и тому подобное); используемые торговые знаки; сопровождаемые меры по продвижению товара (услуги) на рынке (напр., транспортного обслуживания покупателей, механизма расчетов за приобретенную продукцию); данные об экспортной деятельности с определением существующих и запланированных контрактов и денежных поступлений.

Дополнительно в этом разделе наводятся характеристики поставщиков товара (сырья, материалов) на предприятие с указанием ее качества (устраивает или не устраивает); количества, ритмичности их поступления; предложения покупателя относительно совершенствования существующей системы поставки на предприятие; возможности смены поставщиков из-за низкого качества, высокой монопольной цены.

Данный Раздел позволяет определить перспективы предпринимательской деятельности. Здесь должен быть отработан весь спектр средств, посредством которых можно обеспечить успех реализации бизнес-плана.

В целом данный раздел заключается в освещении стратегии развития предпринимательской деятельности. То есть, это есть комплексная программа действий, которая обеспечивает достижение конечной цели Вашего бизнеса - осуществление эффективности деятельности для получения прибылей с максимальным использованием своих преимуществ на рынке. Обратите внимание на потребителя проанализируйте, какой потребитель является наиболее доступным и благоприятным. Целесообразно составить перечень имеющихся заказов, контрактов или листов с намерениями. Сформулируйте перечень клиентов, которые активно интересуются Вашим продуктом (услугами). Выясните, что их вынуждает до этого. В то же время составьте перечень потенциальных потребителей, которые им не интересуются. Проанализируйте, почему они не заинтересованы в нем. Что можно сделать для устранения негативных реакций относительно Вашего продукта?

Особенное внимание уделяется оценке сильных и слабых сторон конкурентов. Оцените альтернативные продукты. Сравните конкурирующие продукты, принимая во внимание их удельный вес на рынке, качество, цены, сервис, условия поставки и гарантии. Проанализируйте преимущества Вашего продукта относительно ценообразования, качества, сервиса, и тому подобное.

Раздел 8. Управление и собственность (или «Организационный план», «Кадры и управление»)

Данный раздел Бизнес-плана — это организационный план, в котором речь идет о том, с кем вы собираетесь организовать свое дело и как планируете наладить его бесперебойное и успешное функционирование. Результативность реализации Бизнес-плана зависит от организации управления предпринимательской деятельностью, уровня компетентности непосредственных его исполнителей.

Нередко этому разделу Бизнес-плана не уделяется должного внимания, и организационная неразбериха служит одной из причин неудач в бизнесе.

В целях четкости и согласованности работы необходимо определить организационную схему предприятия (фирмы), разработать организационную структуру, структуру управления, указать, кто и чем будет заниматься, кто и как будет осуществлять координацию, контроль и взаимодействие всех работников фирмы.

В этом разделе необходимо решить следующие вопросы:

- Какие специалисты вам понадобятся для успешного ведения дела?
- На каких условиях вы будете привлекать специалистов — на постоянную работу, по контракту, в качестве совместителей?
- Как будет оплачиваться труд каждого работника фирмы, на каких принципах и условиях будет осуществляться стимулирование?

Данный Раздел должен так же содержать общую характеристику организационной структуры предприятия, сведения о персонале, расходы по заработной плате, структура персонала и квалификации кадров.

Подаются сведения о системе заработной платы, механизме ее начисления разным категориям работников предприятия, систему премирования, размер средней заработной платы и надбавок по категориям персонала, предложения относительно изменения системы оплаты труда (если это потребуется).

Относительно кадровой политики, в данном Разделе необходимо так же дать сведения о предполагаемом расширении штата персонала, сколько планируется создать рабочих мест, обучении, подготовке и переподготовки кадров, а также о привлечении консультантов, советников, менеджеров. В этом же Разделе рассматриваются вопросы руководства и управления предприятием. Объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается роль каждого ее члена. Приводятся краткие биографические сведения обо всех членах совета директоров. Анализируются знания и квалификация всей команды в целом.

В этом же разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможностях и опыте, а также об их обязанностях. Детальные анкетные данные и характеристики приводятся в приложении. В этом разделе освещается механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, то есть, каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в бизнес-плане целей, как будет оплачиваться труд каждого руководителя (оклад, премии, долевое участие в прибыли).

Если речь идет о долевой организации бизнеса создаваемого предприятия (фирмы), то следует ответить на такой вопросы, как: с кем иметь дело, кого взять в компаньоны?

Опыт показывает, что вступать в бизнес, организовывать свое дело следует только с хорошо известными людьми, единомышленниками, инициативными, стремящимися к успеху, на которых вы можете положиться и доверить любой вопрос совместного предпринимательства. Лучше, если компаньоны в различных сторонах своей деятельности будут дополнять друг друга. Это хороший залог успеха вашей фирмы.

#### Раздел 9. План производства (или «Торговый план» - для сферы торговли)

*Главная задача раздела* — подтвердить расчетами, что создаваемое предприятие в состоянии реально производить необходимое количество товаров (услуг) в нужные сроки и с требуемым качеством. Он готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься *производством какой-либо продукции или услуги* (не торгово-посредническими субъектами).

Здесь, прежде всего, нужно ответить на следующие вопросы:

- Где будут производиться товары — на действующем или на вновь создаваемом предприятии?
- Какие для этого потребуются мощности сегодня и в дальнейшем?
- Где, у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие детали?
- Предполагается ли производственная кооперация и с кем?
- Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести?

Одновременно решается вопрос о контроле за качеством выпускаемой продукции.

Если предполагается создать не производственное предприятие, а *торговую точку*, то данный раздел можно назвать «*торговый план*» и описать в нем процедуру закупки товаров, систему контроля за уровнем товарных запасов и план складских помещений. В этом случае надо ответить на следующие вопросы.

- У кого предполагается закупать товар?
- Есть ли подходящее помещение для магазина и для склада?

Этот раздел составляется более обстоятельно, если есть производственная деятельность. В этом случае освещаются вопросы производственных мощностей, технологий, новаций, материального обеспечения. В любом случае в разделе рассматриваются вопросы формирования расходов. Определение расходов является

конечной целью разработки раздела. Например, должны найти отображение такие расходы, как: амортизация оборудования и помещений, расходов на ремонт, оплату коммунальных услуг, работу вспомогательных подразделений (могут выделяться отдельно, а могут входить в соответствующие статьи калькуляции), на оплату труда, на содержание аппарата управления, территории и др.

Указываются наличные и требуемые дополнительные мощности, определяются поставщики сырья, материалов, комплектующих изделий, условия поставки. Расчет производственной мощности производится на 2-3 года и увязывается с видом и типом необходимого оборудования. Указываются вероятные поставщики оборудования. Важнейшая часть этого раздела - оценка издержек производства и их изменений в перспективе. Для характеристики машин и оборудования целесообразно составить таблицу.

Так же в данном разделе необходимо предоставить сведения о производственном процессе, соответствии действующих технологий современным требованиям, машинах и оборудовании с указанием количества и срока их работы; разработать схемы производственных потоков.

На основе определенного спроса, расходов и возможной цены реализации устанавливается оптимальный объем производства товаров (услуг) и делается вывод о целесообразности реализации бизнес-идеи. Уровень проработки организационно-производственных вопросов должен убедить инвестора в наличии надлежащей квалификации у руководства

В данном разделе должны найти отражение вопросы, насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

Завершить данный раздел бизнес-плана необходимо оценкой возможных издержек производства и их изменений в перспективе.

#### Раздел 10. Финансовый план

В обобщенном виде *целью данного раздела* является обоснование системы плановых данных, которые отображают ожидаемые финансовые результаты предпринимательской деятельности.

Финансовый план является важнейшей составной частью бизнес-плана. Основные показатели финансового плана: объем продаж, прибыль, оборот капитала, себестоимость и т.д. При составлении финансового плана анализируется состояние потока реальных денег (потока наличности), устойчивость предприятия, источники и использование средств. В заключение определяется точка безубыточности.

Он обобщает в стоимостном выражении возможные результаты принятых решений по предыдущим разделам бизнес-плана.

Составление этого раздела позволяет рассчитать объем финансовых ресурсов, необходимых для реализации проекта, сроки окупаемости и ожидаемые доходы, определить источники инвестиций.

При составлении финансового плана необходимо получить ответ на два существенных вопроса:

- сколько потребуется финансовых ресурсов для организации бизнеса?;
- какова структура этих ресурсов и, соответственно, сколько необходимо привлечь заемных средств для организации бизнеса?

В данном разделе обосновывается финансовая деятельность, *как на короткий срок так и на перспективу*, с целью обеспечения жизнедеятельности субъектов ведения хозяйства и эффективного использования средств.

В этом разделе дается обоснование инвестиционных вложений источники их получения (привлечение кредитов, акционерный или паевой капитал и др.); прогнозные показатели баланса предприятия, прогноз прибыли и убытка (на три года), предоставляются баланс предприятия, отчет о финансовых результатах и их использовании, отчет о финансово-имущественном состоянии предприятия за последний отчетный год; ожидаемый срок окупаемости расходов.



Раздел сопровождается аналитическими таблицами.

#### Раздел 11. Анализ возможных рисков и страхование.

Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его осуществлению. Для предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес.

Главные моменты, связанные с риском Бизнес-плана и любого проекта, должны быть описаны просто и объективно. Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров. Опасность может представлять также технический прогресс, который способен мгновенно "состарить" любую новинку, на продвижение которой рассчитан Бизнес-план.

В данном Разделе необходимо получить ответ на один важный вопрос:

- каким образом минимизировать или избежать риск в процессе реализации мероприятий согласно Бизнес-плану и застраховаться от них?

Для решения данного вопроса в разделе подается описание возможных рисков на всех стадиях формирования и реализации бизнес-плана: подготовительном, внедрения, во время решения конкретных задач. К рискам, которые могут негативно влиять на будущую прибыль следует отнести финансово-экономические, социальные, технические, экологические. Следует предусмотреть не только возможность их возникновения, но и дать оценку ожидаемого влияния на прибыль и мероприятия, которые способны свести влияние рисков к минимуму. А это, в свою очередь, позволит предпринимателю выйти из затруднительного положения с наименьшими потерями.

В данном Разделе полезно заранее выработать стратегию поведения и предложить пути выхода из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения. Наличие альтернативных программ и стратегий в глазах потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

#### Раздел 12. Охрана окружающей среды.

В этом разделе наводится информация относительно состояния окружающей среды, существующих проблем на предприятии в части экологии, первоочередности их решения; источников финансирования проведения природозащитных мероприятий с определением сроков выполнения.

Следует отметить, что данный Раздел является обязательным для предприятий, которые осуществляют производственную деятельность и, безусловно, природозащитные мероприятия требуют дополнительных затрат.

В то же время следует учесть, что такая деятельность предприятия и его участие в экологических проектах региона может быть простимулирована местными органами исполнительной власти.

#### Раздел 13. Выводы.

В сжатой форме подводятся итоги по всем вышеприведенным разделам и убедительно обосновывается избранный вариант последующего развития предприятия.

При этом, в выводах отражаются все аспекты, на основе которых в конце разработки самого Бизнес-плана составляется Резюме –отражение цели предприятия, его возможности, стратегия, разработанные мероприятия, т.е. указывается все главное, что должно быть понято и оценено потенциальным инвестором или кредитором.

#### Раздел 14. Приложения.

Авторы сами решают, какую часть материала подать в основном его тексте, а которую (преимущественно детализированную) в Приложениях.

При этом, как правило, в Приложения выносятся копии контрактов, лицензии, копии документов, из которых взяты исходные данные, прейскуранты поставщиков, графики и рисунки, аналитические промежуточные таблицы с расчетами.

### **4.3. Генерирование инновационных идей в бизнес-планировании**

По определению, Бизнес-идея - идея, в которой соединяются чьи-то потребности в некоторой продукции (товарах, услугах) и возможности предпринимателя производить эту продукцию; интерес производителя, облеченный в конкретную экономическую форму.

Однако, что для сущности инновационной идеи в бизнес-планировании в наибольшей степени подходит следующее определение бизнес-идеи: -«Это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др.»

Продукт идеи является основой любого бизнеса, дающего начало формированию всех видов структур и отношений, где фундаментом является такая черта автора идеи, как предпринимательство. Именно на основе предпринимательства производится деловое проектирование, описание цели, миссии, процесса, порядка и условий ее реализации, бизнес-планирование.

Однако, работая над процессом рождения идей, необходимо предвидеть, идеи в какой сфере наиболее перспективны, и где их воплощение наиболее жизнеспособно.

В основе инновационной идеи заложены рационализаторские предложения, изобретения, открытия. Генерируемые в повседневной жизни деловые идеи чаще всего, с точки зрения стороннего наблюдателя, носят примитивный характер: кто-то генерирует идею новой упаковки товара, придумывает новые способы его транспортировки, вносит какие-то усовершенствования в уже традиционный для рынка товар и на этой основе привлекает возросшее внимание к такому товару со стороны потребителей.

Иногда, казалось бы, примитивная деловая идея может привести к важным последствиям и способна изменить характер производства. Так, фирма "Тетра-пак" возникла и выросла на изготовлении нового вида упаковки (бумажных устойчивых пакетов) для жидких продуктов питания (молоко и молочные продукты, соки), что привело к отказу от использования стеклянной и пластиковой тары.

Чаще всего предпринимательская идея возникает у человека, который осознанно решил получить относительную независимость в профессиональной деятельности, обеспечить себя доходом и т.д. и проанализировать экономический процесс с целью найти какой-либо разрыв на рынке, который можно было бы заполнить результатом будущей деятельности.

Идея может быть результатом мыслительной деятельности отдельного лица или коллектива. Она может быть рождена в свободное время и в период рабочего дня. И это придает ей разный правовой статус. В частности, если идея рождена в свободное время, ее "родитель" становится ее автором.

Если же идея рождена и является следствием работы над служебным заданием в фирме, то в этом случае идея считается собственностью фирмы. А ее "родитель" должен передать право собственности фирме. Поскольку предполагается, что если за фирмами не закрепить право на авторские разработки и в рамках служебных заданий, то фирмы не будут заинтересованы вкладывать средства в стимулирование таких служебных разработок.

Генерирование собственных деловых идей или законное заимствование чужих идей — неперемное условие вхождения инноватора в конкретную деловую среду. Инноватор при наличии у него деловой идеи, с помощью которой возможно проникновение в сферу реально протекающей хозяйственной практики, анализирует эту деловую среду с позиций совместимости его деловой идеи, собственного экономического интереса и содержания (или характера) окружающей его деловой среды.

Объектом будь-какой инновационной идеи может выступать конкретный товар, продукт, услуга, в которых, кто-то на рынке заинтересован, форма организация производства и труда, сбыта продукции — т.е. всего того, что относится к самому понятию «инновация».

Идея изучается инноватором с точки зрения ее совместимости с деловой средой, в рамках которой она будет реализовываться. Для этого анализу подвергается деловая среда в совокупности с деловой идеей, а точнее, анализируются деловая идея и возможные формы ее реализации в рамках деловой среды. Анализ инновационной идеи дает возможность определить размер капитала, требующуюся для реализации идеи. Это действие инноватор осуществляет через разработку бизнес-плана. Цель анализа — необходимость дополнительных действий, которые инноватор должен осуществить для реализации идеи, а также для определения принципов своего поведения в рамках деловой среды, соблюдение которых поможет эффективной реализации идеи. Инноватор чаще всего начинает анализ с выявления тех особенностей личностного характера, которые требуются для эффективного внедрения предпринимателя с его конкретной идеей в окружающую деловую среду.

Важной особенностью инноватора является способность предугадать, как реализуется новые идеи в производственном процессе и как будут восприняты рынком. А умение соединить в одном процессе два компонента – внедрение новинки и реакция рынка – залог будущего успеха.

Но нельзя спешить с реализацией какой-либо возникшей идеи с одной стороны, а с другой – нельзя медлить с ее воплощением в практику. Выход один: любая идея должна «дозреть». «Сырую» во всех деталях идею нельзя притворить в жизнь. Вначале обычно выстраивается общая схема реализации идеи. Выделяются те моменты, которые пока не ясны, и последующая работа связывается обычно с их отработкой.

Деятельность инноватора по отбору и реализации бизнес-идей технологически проходит в общем четыре укрупнённые фазы (табл. 4.3).

*Таблица 4.3*

#### **Фазы отбора, оценки и реализации предпринимательских идей в бизнес-плане**

<b>п\п</b>	<b>Наименование фазы</b>	<b>Основание содержание</b>
1	Поиск новой идеи и факторов ее возникновения	Мотивы, состояние рынка, достижение науки и техники, не осознанный или не удовлетворённый спрос и т.п.
2	Анализ потенциальной и реальной ценности идеи	Выявление необходимых условий и наличия технических, экономических и социальных возможностей реализации идеи (потребность в начальном капитале, норма прибыли, срок окупаемости, основные показатели производства)
3	Оценка риска	Виды рисков, источники их возникновения и меры по минимизации риска банкротства и финансовых потерь
4	Разработка бизнес-плана инновационного проекта	План действий по реализации цели: выбор техники, технологии, обеспечение ресурсами, управление процессом и т.д.

#### **4.4. Оценка бизнес-плана**

Практика развития бизнес-планирования на современном этапе позволяет выделить острую проблему качественной оценки бизнес-планов на рынке платных услуг, не говоря про оценку инновационных проектов.

Современными фирмами и экспертными агентствами на рынке услуг предлагаются различные работы, связанные с оценкой разработанных бизнес-планов. Как свидетельствует опыт, данными же фирмами и экспертными агентствами предлагается и сама разработка этих документов. И то, и другое предлагается за оплату.

Как правило, объектами оценки в данном случае выступают: предварительная экспертная оценка; маркетинговый анализ; техническая оценка; финансовая оценка; институциональный анализ; оценка внешних факторов; общая оценка.

Что же включает каждый из данных разделов?

Под «предварительной экспертной оценкой» Вам предлагают оценку состояния отрасли экономики (1-й критерий оценки), к которой принадлежит предприятие-разработчик бизнес-плана, и сравнительное положение предприятия в рамках отрасли (2-й критерий оценки), на основе чего оценщики устанавливают конкурентоспособность Вашего предприятия в рамках отрасли с помощью применения разработанной матрицы.

Изучив в предварительных Лекциях структуру Бизнес-плана, становится очевидным, что данный объект оценки относится к Разделу 2 Бизнес-плана «Описание бизнеса», и не более! На наш взгляд, вести речь о конкурентоспособности Вашего предприятия в данном случае, по меньшей мере не корректно, и она будет не объективной вследствие такого похода к оценке «экспертами» и, соответственно – полученного результата такой «оценки».

Под «маркетинговым анализом» Вам чаще всего предлагают анализ рынка сбыта и конкурентной среды, что в нашем случае и по нашей рекомендуемой структуре Бизнес-плана касается, по сути, Раздела 4. Товар (услуга) или «Характеристика продукции (услуг), производимой (предполагаемой производить) и рынков сбыта» и, по логике – *Раздела 6. Конкуренция* (или «Характеристика конкурентной среды»).

Под «технической оценкой» предлагается определить технологию, наиболее подходящую с точки зрения целей проекта; проанализировать местные условия, в том числе доступности и стоимости сырья, энергии, рабочей силы; проверить наличие потенциальных возможностей планирования и осуществления проекта. Данная услуга частично касается качества выполнения Вами таких Разделов Бизнес-плана, как, опять таки – Раздел 4. Товар (услуга) или «Характеристика продукции (услуг), производимой (предполагаемой производить)» - в части технологии, и рынков сбыта Раздел 2 «Описание бизнеса» - в части изучения сырья и др. ресурсов.

Под «финансовой оценкой» Вам предлагают глубокую методику оценки инвестиционного проекта с анализом финансового состояния предприятия в течение трех-пяти предыдущих лет работы предприятия, что является частью нашего Раздела 10 «Финансовый план». При этом, без внимания «оценщиков» остаются такие важные вопросы и объекты оценки, как система плановых данных, которые отображают ожидаемые финансовые результаты предпринимательской деятельности, (основные показатели финансового плана: объем продаж, прибыль, оборот капитала, себестоимость и т.д), устойчивость предприятия, точка безубыточности. Очевидно, что и данная услуга не дает полного представления о качестве разработки Раздела «Финансовый план».

Под «институциональным анализом» оценщиками предлагается определить внешние факторы – организационную, правовую, политическую и административную обстановку (что частично является объектами Раздела 5 «Конъюнктура рынка (или – рынок сбыта)») и провести экспертную оценку внутренних факторов (опыт и квалификация менеджеров предприятия; мотивация менеджеров в рамках реализации бизнес-плана; совместимость менеджеров с целями проекта; организационную структуру; соответствие квалификации персонала используемым технологиям), что являются лишь частью объектов Раздела 8 «Управление и собственность (или «Организационный план», «Кадры и управление»).

Лишь под «оценкой рисков» Вам предлагают необходимый спектр исследуемых объектов по Разделу 11 «Анализ возможных рисков и страхование», но при этом не оценивают механизм страхования от этих рисков.

Подобный перечень услуг содержится и на сайтах других оценщиков, утверждающих, что «... наша компания предоставляет профессиональные услуги оценки бизнес-планов. Если Вы хотите выполнить оценку бизнес-плана - обратитесь к нам, используя контактную информацию. Звоните, мы поможем!» [<http://www.bp-arkadia.ru/publication9.htm>; Оценка бизнес плана / [http://www.bi-plan.ru/catalog/poleznoe/ocenka\\_biznes\\_plana/](http://www.bi-plan.ru/catalog/poleznoe/ocenka_biznes_plana/)].

При этом оценщики гарантируют качество, полноту и объективность оценки...

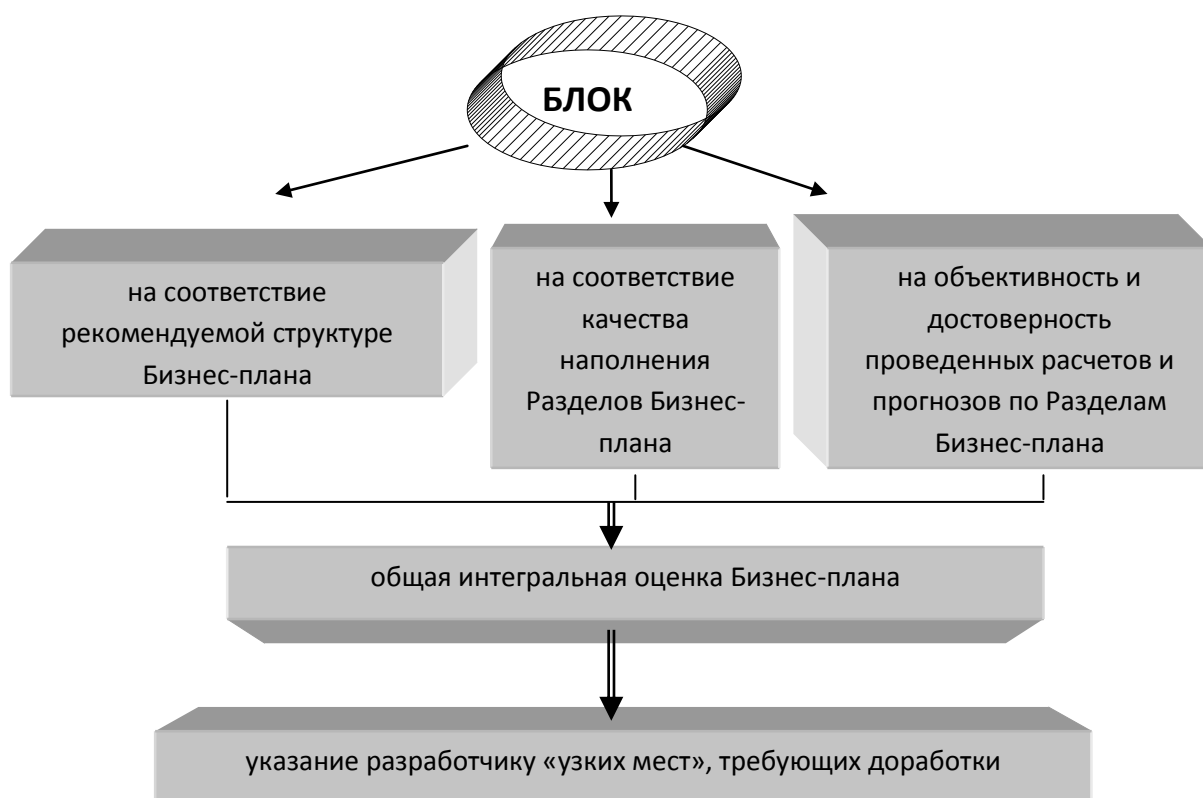
Очевидно, что изучив требования к структурированию Бизнес-планов и наполнения Разделов, можно сделать вывод о том, что данные услуги оценщиков не являются качественными и объективными!

Из поля зрения оценщиков выпадают как отдельные Разделы в целом – (Раздел 1. Резюме бизнес-плана; Раздел 3. Характеристика предпринимательской деятельности и ее возможности; Раздел 7. План маркетинга (или «План маркетинговой деятельности»); Раздел 9. План производства (или «Торговый план» - для сферы торговли); Раздел 12. Охрана окружающей среды), так и ограничено оцениваются пункты перечисленных Разделов.

Положение усугубляется тем, что и учебники не содержат материалов по методике проведения оценки Бизнес-планов.

Очевидно, что наиболее эффективным будет организация процесса оценки Бизнес-плана на компетентных основах, исходя из наполнения и качества составления его разделов.

В связи с вышеизложенным, необходимо научиться самим оценивать свой бизнес-план, касаемый реализации инновационной идеи. Для этого предлагается методика качественной оценки Бизнес-плана по трем основным блокам (Рис. 4.4):



**Рис. 4.4** Общая схема оценки Бизнес-плана

- 1) соответствие рекомендуемой структуре Бизнес-плана;
- 2) соответствие качества наполнения Разделов Бизнес-плана;
- 3) объективности и достоверности проведенных расчетов и прогнозов по Разделам Бизнес-плана.

Оценка любого Бизнес-плана по этим трем блокам дает возможность получить общую интегральную оценку – с одной стороны, и выявить «узкие места», требующие доработки разработчиком – с другой.

Среди множества методик, используемых для оценки Бизнес-планов, на наш взгляд заслуживают методики так называемых пакетов COMFAR (Computer Model for Feasibility Analysis and reporting) и PROPSPIN (PROjekt Profile Screening and Pre-appraisal Information

систем), созданные в UNIDO - Организации Объединенных Наций по промышленному развитию, а также отечественные пакеты "ПРОЕКТ EXPERT", "Альт-Инвест", "ТЭО-Инвест".

Сущность данных методик сводится к следующему: в основе заложены набор вопросов, сгруппированных по разделам Бизнес-плана. В каждом разделе вопросы группируются исходя из порядка изложения раздела. Объем вопросов определяется установленными международными нормами к бизнес-планам, методическими рекомендациями министерств и коммерческих банков, а также необходимостью полного отражения экономической деятельности предприятия. *Таким образом, разработка методики по такой аналогии позволяет оценить Бизнес-план по Блоку 2, а именно – соответствие качества наполнения Разделов Бизнес-плана.*

Объективность и достоверности проведенных расчетов и прогнозов по Разделам Бизнес-плана проверяется.

Для примера не обходимо на практике рассмотреть предлагаемые Вам Бизнес-планы по перечисленным блокам и сделать их общую оценку (*см. Приложение «Бизнес-планы»*).

#### **4.5. Взаимосвязь инновационной деятельности и бизнес-процессов**

Бизнес-планирование инновационных процессов предусматривает решение следующих задач:

- диверсификация, реперофилитрование и реорганизация действующего производства;
- подготовка заявок действующих и вновь создаваемых предприятий с целью получения кредитов на создание новых, реконструкцию и расширение производств;
- обоснование строительства новых предприятий;
- обоснование предложений по приватизации государственных и муниципальных предприятий;
- создание новых предприятий, определение профиля будущей фирмы и основных направлений ее коммерческой деятельности;
- выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций;
- разработка предложений по государственной поддержке предприятий;
- использование в качестве внутреннего документа, представляющего оценку деятельности фирмы, выявление ее сильных и слабых сторон, формирование целей ее деятельности, обоснование способов и тактики функционирования проекта, прогнозирование будущих финансовых результатов и других целей.

После получения руководителем предприятия инвестиционного инновационного проекта всех необходимых результатов научно-технических разработок и исследований, которые предшествуют принятию инвестиционного решения, возникает необходимость в максимально компактном, итоговом документе, позволяющем владельцу проекта не только принять обоснованное решение, но и указать на все необходимые действия, которые требуется сделать, чтобы ожидания относительно эффективности проекта были оправданы.

Именно для этого и составляется бизнес-план, который является общепризнанной международной формой представления инвестиционного проекта.

Основными целями разработки при этом является выяснение степени реальности достижения обозначенных результатов в завершеном проекте или техническом решении; - убеждение коллег в реальности достижения определенных качественных или количественных показателей предлагаемого бизнес-проекта; убеждение инвестора в целесообразности разработки предлагаемой инновации.

В то же время, венчурный бизнес является весьма рискованным мероприятием, и вложение средств в инновации может иметь не только успех, но и потери дл инвестора. Существует множество рекомендаций по составлению именно такого бизнес-плана. Но все же никакое тщательное изучение этих рекомендаций не заменят обычного здравого смысла в понимании того, что инвестор желает получить от данного вложения. Как правило,

инвестору интересно знать ответы на восемь основных вопросов: 1. Насколько емким, выгодным по конъюнктуре и перспективным является рынок сбыта продукта или услуги, выпуск которых собираются наладить. 2. Какова инвестиционная эффективность проекта по сравнению с обычной рыночной ставкой ссудного процента, характеризующей простейшую альтернативу вложения средств, например, на банковский депозит. 3. Насколько удовлетворительным по уровню цен и объему предложения, надежным в смысле неухудшения этих параметров и доступа к поставкам и услугам является выбранный в бизнес-плане рынок ресурсов. 4. Насколько значимы и в чем заключаются конкурентные преимущества молодого предприятия и его продукта, которые бы позволяли рассчитывать на вытеснение с рынка имеющихся там конкурентов. 5. Каковы технико-экономические и коммерческие риски предприятия (проекта) и как и с какими издержками планируется их минимизировать. 6. Каковы ближайшие перспективы финансового состояния намечаемого предприятия и (или) новых продукции и услуг с точки зрения и возможности извлечь из него прибыль, с каким объективным стартовым периодом временно убыточной деятельности предприятия надо считаться. 7. Сколько средств, когда, в какой форме и почему именно столько требуется от венчурного инвестора для начала и последующего развития предприятия и (или) его продукта. 8. Насколько продумана в смысле максимизации прибыли планируемая политика предприятия в части наилучшего сочетания намечаемых цен сбыта, объемов выпуска продукта на рынок, структуры текущих издержек и размера привлекаемых стартовых инвестиций.

Ясность по некоторым из вопросов уже дает инвестору достаточно полное представление о том, в чем ему предстоит участвовать и какова выгода от данного участия. Ответы на поставленные вопросы следует приводить сразу после краткого изложения сути инвестиционного проекта, а необходимые численные показатели, которые отражают интегральную эффективность проекта — поместить в сводный краткий проспект бизнес-плана.

Базовой концепцией эффективности капиталовложений в рыночной среде, которая включает в себя рынки кредитов, капиталов и денег, является чистая настоящая ценность (NPV) инвестиционных проектов. Необходимо знать, что хотя чистая настоящая ценность конкретного инвестиционного проекта рассчитывается в абсолютном выражении, все же она отражает сравнительную выгоду, которую получает инвестор за срок полезной жизни проекта. Чтобы иметь основу для расчета чистой настоящей ценности любой инвестиции, необходимо спрогнозировать денежные потоки  $G_t$ . Для этого применительно к каждому будущему периоду  $t$  надо иметь представление о том, каковы будут в нем: - текущие затраты, связанные с ведением осваиваемых операций; - планируемая часть продолжающихся капитальных затрат; - возможный объем выручки от сбыта основного продукта, промежуточных и побочных видов продукции, услуг и полученных прав; - издержки трансакций.

Вопросом, обычно вызывающий затруднения при оценке эффективности и чистой настоящей ценности инвестиции, является учет инфляции. Даже существует мнение, что в условиях высокой инфляции оценка эффективности инвестиций вообще теряет смысл, но оно, конечно же, ошибочно. Возможны, два нестандартных случая, когда фактор инфляции следует отражать специально. Первый: прогнозируется, что цены на ресурсы, которые необходимы для выпуска предназначенного к продажам продукта, будут расти быстрее, чем рыночная цена этого. Второй: будущие прибыли заранее планируется направить на покупку определенного товара, рост цены на который, как ожидается, будет выше общего инфляционного фона. Обе ситуации легко моделируются тем, что в рассчитываемую в ценах базового периода формулу чистой настоящей ценности соответствующего инвестиционного проекта вводится поправочная величина  $(1+dt)$ , на которую дисконтирующий делитель формулы после возведения его в степень  $t$  просто индексируется.

Характеристика намечаемого рынка сбыта крайне важна для убеждения инвесторов. Она создает основу для доверия инвестора к инвестиционному проекту. Все остальное уже

рассматривается позднее и может быть как-то доработано, если инвестор проявит интерес к проекту еще на начальных стадиях рассмотрения.

Потребителей товаров промышленного назначения определяют при помощи метода функционально-стоимостного анализа (ФСА). Здесь могут быть ответы на вопросы: - приносит ли использование проекта дополнительные выгоды; - сопоставима ли стоимость нового товара с его полезностью; - существует ли более лучший товар (продукция, технология, процесс и т. д.); -можно ли подобрать для использования уже существующий товар.

Подтвержденный и растущий спрос на целевую продукцию организации еще не значит, что весь объем выявленного спроса сможет быть «замкнут» на начинаемое предприятие. На целевом рынке, скорее всего, уже есть или наверняка могут быть другие поставщики. Значит, возникает серьезная проблема доказать венчурному инвестору, какая доля перспективного спроса сможет быть предприятием захвачена и сохранена и на основе каких конкурентных преимуществ. В данной ситуации невозможно обойтись без анализа специфики потребностей на рынке и обоснования конкурентных преимуществ осваиваемого продукта. Очевидно, что предполагается проработка вопроса о конфиденциальности предоставления подобных сведений потенциальному венчурному инвестору. По этому поводу возможны даже особые соглашения с инвестором об ответственности за разглашение указанных сведений, даже в случае отказа от инвестирования проекта.

Анализ рынка покупательных ресурсов в бизнес-плане требуется для того, чтобы убедить венчурного инвестора в следующем: -осуществить тщательный выбор наиболее выгодных поставок и конкурентоспособных поставщиков ресурсов; -предлагаемый деловой проект является рациональным с точки зрения выбора наиболее экономичных; -в перспективе конъюнктура на выбранном рынке ресурсов не ухудшится, во всяком случае, не будет ухудшаться в большей мере, чем конъюнктура на рынке сбыта выпускаемого.

Анализ рисков помещен в бизнес-план с той же целью. Здесь также важно продемонстрировать трезвый и реалистичный подход к проекту, который должен убедить инвестора в надежности вложения средств. В бизнес-планах подобного рода, касаемых инноваций, помимо плановых счетов прибылей и убытков, на рассмотрение принято предоставлять плановые балансы на ближайшие два-три календарных года. При этом необходимо отследить и прокомментировать, почему и в результате каких действий по развитию организации и изменению его маркетинговой политики, стартовый баланс фирмы, а также балансы предыдущих периодов, преобразуются в плановые балансы последующих периодов.

В итоге венчурному инвестору требуется предоставить материал для того, чтобы он мог: - увидеть, из сальдо планируемых счетов прибылей и убытков, какой в конкретном периоде может быть прогнозируемая величина прибылей или убытков организации; - судить по периодам балансов предприятия, рыночной стоимости участия венчурного инвестора в данной фирме, о том, можно ли с выгодой продать приобретенные ее акции или выданные ей кредиты.

В завершение бизнес-плана вполне логично включить анализ условий безубыточности организации, который свидетельствует о том, что в основе представленных плановых счетов организации заложена не просто произвольно выбранная политика предприятия, а оптимизированные планы в отношении этих параметров. Необходимо отметить, что данные анализы особенно важно применять к начальным, наиболее тяжелым периодам деятельности организации. Анализ условий безубыточности организации направлен на создание и использование инструментария, который позволяет смоделировать взаимосвязь и найти самое выгодное сочетание задаваемой цены продукта предприятия, объема его выпуска и реально планируемых продаж. Цель анализа условий платежеспособности организации заключается в том, чтобы обосновать для будущих периодов наиболее близкий к оптимальному потребный размер его собственных оборотных средств и резервного фонда.



Не менее важным аспектом является разработка механизма контроля реализации бизнес-плана. Разработка механизма контроля реализации бизнес-плана необходимо произвести до того, как планируется его формирование. В противном случае, получатся, что сам бизнес-план не будет встроен в систему управления и, тем самым, не принесет необходимого результата. Но все же, разрабатывать систему контроля с целью внедрения бизнес-планирования не является эффективным. Присутствует риск, что в организации возникнут две системы контроля и учета: одна «по жизни», а другая — отдельно для бизнес-плана внедрения инноваций. Секрет, позволяющий избежать данного риска, заключается в том, что системы контроля бизнес-плана: финансовый контроль и контроль мероприятий — вводятся в него автоматически, т. е. при помощи существующих систем контроля в организации.

В заключение следует отметить, что никакую структуру бизнес-плана невозможно сделать абсолютной вообще и, тем более – в инновационной деятельности. Она должна быть лишь «канвой» для наиболее выигрышно продуманного и представленного в своих логических внутренних взаимосвязях, продемонстрированной профессиональной управленческой компетентности, нацеленной на то, чтобы убедить инвестора в перспективности вложения средств в проект. В этом и состоит вся суть бизнес-планирования инновационной деятельности.

#### Литература к теме

1. В.А. Горемыкин, Н.В. Нестерова. Энциклопедия бизнес планов. – М, Ось-89, 2003. – 1102 с.
2. В.М. Попов. Бизнес-планирование: Учебник/ Под ред. В.М. Попова, С.И.Ляпунова и С.Г. Молодика. – 2е издание., перераб. И доп. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 816с.
3. Халтаева С.Р. Бизнес - планирование: Учебное пособие. / Халтаева С.Р., Яковлева И.А. – Улан - Удэ, 2005. – 170с.
4. Любанова Т.П.. Сборник бизнес-планов. Методика и примеры: предпринимательская деятельность, экономическое обоснование инженерных решений в курсовом, дипломном проектировании, диссертационных работах: Учебное и научно-практическое пособие / Под ред. Любановой Т.П., Л.В. Мясоедовой, Олейниковой Ю.А. и др. – М.: ИКЦ «Март»; Ростов н/Д: Издательский центр «Март», 2008. – 408с.
5. Черняк В.З. Бизнес-планирование: учебник / В.З. Черняк. – М.: КНОРУС, 2005. – 536с.
6. Пивоваров К.В. Бизнес-планирование: Учебно-методическое пособие. 7-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. – 164с.
7. Бизнес-планы. Полное справочное руководство/ Под ред. И.М. Степнова. М.: Лаборатория базовых знаний, 2001.
8. Буров В.П., Мошкин О.К., Новиков О.К. Бизнес-план: Методика составления. Реальный пример. М.: Изд-во ЦИПКК АП, 1995.
9. Густав Берл, Пол Киршнер. Мгновенный бизнес-план, двенадцать быстрых шагов к успеху. - М., 1995.
10. Колосов М.П. Практическое пособие по составлению бизнес-плана. Компьютерная программа "Дело".
11. А.С. Пелих, Бизнес-план или как организовать собственный бизнес, М, Ось-89, 2002.
12. Липсиц, И. В. Бизнес-план – основа успеха. – М.: Машиностроение, 1993.
13. Предпринимательство: Учебник / Под ред. М. Г. Лапусты. - М.: ИНФРА-М, 2000.
14. Основы предпринимательства: Учебное пособие/ Под. ред. И.Н.Евсеева. - М. «КОНСЭКО», 2000.
15. Основы предпринимательской деятельности / Под ред. В.М. Власовой М.: Финансы и статистика, 2003.

16. Валдайцев С. В. «Анализ условий безубыточности и платежеспособности при освоении нового продукта», — СПб.: Международный центр экономики, техники и технологий, 2000, стр. 43–44.
17. Валдайцев С. В. «Управление инновационным бизнесом», — М.: Юнити, 2004, стр. 74–75.
18. Ильенкова С. Д. «Инновационный менеджмент», — М.: ЮНИТИ, 2000, стр. 61–63, 65.
19. Ильин Н. И., Лукманова И. Г., Намчин А. М. «Управление проектами», -СПб: 2001, стр. 49–52, 55.
20. Миндели Л. Э. «Инновационный менеджмент», — М.: Центр исследований и статистики науки, 2002, стр. 90–92, 117–118, 122.
21. Попов В. М. «Финансовый бизнес-план», — М.: Финансы и статистика, 2001, стр. 81–83.
22. Румянцева Н. А. «Управление организацией», — М.: ИНФРА-М, 2003, стр. 53–54, 60 8.
23. Балабанов И. Г. «Инновационный менеджмент», — СПб.: Питер, 2000, стр. 91–93, 98–101.
24. Гудушаури Г. В., Литвак Б. Г. «Управление современным предприятием», — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Издательство ЭКМОС, 2002, стр. 76–80, 82, 89–91, 100–102.
10. Завьялов П. С. Конкурентоспособность и маркетинг. — Российский экономический журнал, 2001, № 12, стр. 112–115, 117–119, 120–122, 124–125.
25. Крылов Э. И., Журавкова И. В. «Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия», — М.: Финансы и статистика, 2001, стр. 102–104, 110–112, 120–121, 125–127.
26. Медынский В. Г. «Реинжиниринг инновационного предпринимательства», — М.: ЮНИТИ, 2002, стр. 88–90.
27. Шустов А. А. Особенности бизнес-плана инновационного проекта [Текст] / А. А. Шустов // Молодой ученый. — 2013. — №9. — С. 264-269.
28. [http://www.agencija.sokal.lviv.ua/text-biznes\\_plan.html](http://www.agencija.sokal.lviv.ua/text-biznes_plan.html).
29. <http://economic.lviv.ua/resursi/b-znes-plan.html>.
30. <http://uk.wikipedia.org/wiki>.
31. [http://mirslovarei.com/content\\_psy/BIZNES-IDEJA-40122.htm](http://mirslovarei.com/content_psy/BIZNES-IDEJA-40122.htm).
32. <http://www.bizideya.info>.