Содержание

Введение 3

Разделы бизнес-плана для инвестиционного проекта 5

Заключение 17

Список литературы: 19

# Введение

Бизнес-план – это план создания и развития нового предприятия или стратегического хозяйственного подразделения, создаваемого для нового вида деятельности существующим предприятием. Обычно план представляет собой инвестиционный проект, проект вложения средств в какое- либо коммерческое мероприятие.

Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь свои цели и задачи, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития.

В условиях перехода к рыночной экономике овладение искусством составления бизнес-плана становится крайне актуальным, что обусловлено следующими причинами:

1. В нашу экономику входит новое поколение предпринимателей, многие из которых не имеют опыта руководства предприятием и поэтому весьма смутно представляют себе все ожидающие их проблемы.

2. Имеющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей перед необходимостью по иному просчитать свои действия на рынке и готовиться к такому непривычному ранее для них занятию, как борьба с конкурентами.

3. Рассчитывая получить иностранные инвестиции для подъема отечественной экономики, российские предприниматели должны обосновать свои заявки и доказывать (на основе принятой на Западе документации), что они способны оценить все аспекты использования инвестиций не хуже бизнесменов из других стран.[[1]](#footnote-1)

Решению вышеперечисленных проблем и призван помочь бизнес-план, который является основным документом, определяющим стратегию развития фирмы.

Преобладающее большинство бизнес-проектов носит инвестиционный (затратный) характер. Величина инвестиций, необходимых для осуществления бизнес-проекта, зависит от всех перечисленных оснований их классификации и, прежде всего от масштаба, длительности и сложности проекта.

К инвестиционным проектам обычно относят проекты, главной целью которых является вложение средств в различные виды бизнеса в целях получения прибыли. В этой группе бизнес-проектов выделяют инновационные проекты, к которым относят систему различных нововведений, обеспечивающих непрерывное развитие фирмы.

# Разделы бизнес-плана для инвестиционного проекта

**Резюме.**

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 их них фирма устанавливает цели, к которым стремиться фирма. 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, проникновения на рынки и вытеснение старых товаров.[[2]](#footnote-2)

**Анализ дел в отрасли.**

В этом разделе описываются основные направления и цели деятельности будущего проекта. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося на определенный момент состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание соответствия состояний предприятия или фирмы и той отрасли, в которой оно предположительно будет функционировать.

Кроме этого в этом разделе рекомендуется дать справку по новым продуктам и достижениям в этой отрасли, описать новые рынки и покупателей, новые потребности этих рынков, новые компании и социально-политические тенденции и факторы, которые смогут оказать позитивное или негативное влияние на реализацию проекта.

**Виды товаров (услуг).**

С этого раздела начинается основная часть бизнес-плана. В нем описываются те товары (услуги), которые собирается предложить фирма будущим покупателям и ради производства которых задумывался весь проект. При спаде производства разумно поступает тот, кто для своего бизнеса выбирает те товары (услуги), производство которых требует минимальной кооперации и поставок со стороны и где достижима широкая заменяемость исходного сырья и материала. С учетом быстрых перемен во вкусах, технологии и состоянии конкуренции фирмы не могут полагаться на существующие товары, т.к. потребитель ждет новых усовершенствованных товаров. Всесторонняя разработка товара проводится с одной целью - обеспечение его устойчивой конкурентоспособности на рынке. Современная теория конкурентоспособности выделяет 3 типа конкурентных преимуществ:

1) Более низкие издержки. Под этим следует понимать способность фирмы разрабатывать, производить и реализовать товар при меньших затратах, чем конкуренты.

2) Дифференциация. Под этим понимают способность фирмы выделяться в толпе конкурентов, предлагая товар, заметно отличающийся или высоким уровнем качества, или нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

3) Фокусирование. Под этим понимают ориентацию усилий фирмы на какую-то группу потребителей или на ограниченную часть ассортимента продукции или на специфический географический рынок.[[3]](#footnote-3)

**Анализ рынка сбыта.**

Анализ рынков сбыта осуществляется на основе маркетинговых исследованиях происходит в несколько этапов:

1) Сегментирование. Под этим подразумевается разбивка рынка на четкие группы покупателей по определенным принципам (географическому, психографическому, поведенческому, демографическому).

2) Решение об охвате сегментов рынка. После отбора нескольких сегментов рынка перед фирмой стоит вопрос: ”Сколько сегментов следует охватить и как определить самые выгодные сегменты?”. Фирма может пренебречь различиями в сегментах и обратится ко всему рынку в целом с одним и тем же предложением (недифференцированный маркетинг), вступить в несколько сегментов и для каждого из них разработать отдельное предложение (дифференцированный маркетинг) или сконцентрировать усилия на большой доле одного или нескольких субрынках (концентрированный маркетинг). Какую бы стратегию маркетинга фирма не выбрала ей необходимо учитывать свои ресурсы (при ограниченности ресурсов рациональной является стратегия концентрированного маркетинга), степень однородности продукции (для единообразных товаров подходит недифференцированный маркетинг, а для отличающихся друг от друга товаров больше подходит стратегия дифференцированного или концентрированного маркетинга), степень однородности рынка.

3) Выбор наиболее привлекательных сегментов. Здесь фирме необходимо собрать информацию обо всех сегментах: об объемах продаж в денежном выражении, прогнозируемых размерах прибыли, ожидаемых темпах роста сбыта. Наиболее выгодный сегмент должен обладать высоким уровнем текущего сбыта, высокими темпами роста, высокой нормой прибыли. Однако редко на практике один сегмент отвечает все этим требованиям, поэтому фирме приходится идти на компромисс и выбирать наиболее значимые для нее сегменты с точки зрения установленных целей.

4) Оценка емкости сегмента. Этот показатель характеризует возможные объемы сбыта товаров (услуг) и определяется количеством реализованных или потенциально реализуемых товаров (услуг) в течение определенного периода.

5) Оценка потенциальной суммы продаж, т.е. той доли рынка, которую фирма надеется захватить, и значит, той максимальной суммы продаж, на которую она может рассчитывать при своих возможностях.

6) Оценка реального объема продаж, т.е. необходимо оценить, сколько реально сможет продать фирма в конкретных условиях деятельности, при затратах на рекламу, а главное - как этот показатель может изменяться месяц за месяцем, квартал за кварталом и т.д.

**Конкуренция на рынках сбыта.**

Любой бизнес, даже обладающий хорошими идеями по совершенствованию продукции, рано или поздно столкнется с проблемой конкуренции. Поэтому в данном разделе необходимо собрать следующую информацию о своих конкурентах: является ли область деятельности фирмы новой и быстро меняющейся или давно существующей, какова конкурентоспособность товара (услуги) на рынке, много ли внимания конкуренты уделяют рекламе своих товаров, каков уровень цен на товары (услуги) конкурентов, каков имидж фирм - конкурентов, какой рыночной стратегии придерживаются конкуренты в данный момент времени, каких действий можно ожидать от них в дальнейшем.

Если на выбранном фирмой сегменте рынка существует конкуренция, то необходимо определить, на какое место она может претендовать. У нее есть 2 возможных пути: позиционировать себя рядом с существующими конкурентами и начать борьбу за долю рынка (это возможно, если фирма располагает большими, чем у конкурента, ресурсами и рынок достаточно велик, чтобы вместить двух конкурентов) и разработать такой товар, которого еще нет на рынке. Однако при принятии второго решения фирма должна быть уверена в том, что у нее имеются достаточные технические, экономические возможности для создания принципиально нового товара и найдется достаточное число покупателей данного товара.

Проводя подобный анализ конкурентов, предприниматель должен всеми силами удержаться от страшной ошибки при составлении бизнес-плана - лакировки действительности. Т.е. здесь нужно провести реалистичную оценку сильных и слабых сторон конкурентов, поскольку даже если ему и удастся ввести в заблуждение инвесторов и это в последствии обнаружится, то за предпринимателем закрепится репутация низкоквалифицированного бизнесмена или злостного обманщика. И тогда о получении следующих кредитов не может быть и речи.

Анализ сегментов рынка, на которых собирается работать фирма, и решение о ее конкурентоспособности в свою очередь позволяет фирме приступить к детальному планированию комплекса (плана) маркетинга.

**План маркетинга.**

Данный раздел призван объяснить основные элементы своего маркетинга, т.е. для каждого товара (услуги) необходимо разработать свои собственные планы маркетинга. В данный раздел бизнес-плана любой предприниматель обязательно включает такие пункты, как цели и стратегии маркетинга, ценообразование, схема распространения товаров, методы стимулирования сбыта, организация послепродажного обслуживания клиентов, формирование общественного мнения о фирме и ее товарах.

Существует 5 возможных концепций по определению стратегии маркетинга:

* концепция совершенствования производства, которая утверждает, что товары (услуги) найдут сбыт на рынке, если они будут широко распространены и доступны по цене;
* концепция совершенствования товара, утверждающая, что найдут сбыт те товары (услуги), которые отличаются наилучшим качеством, лучшими характеристиками;
* концепция интенсификации коммерческих усилий утверждает, что товары (услуги) найдут сбыт на рынке, если фирма затратит значительные усилия и средства на сферу сбыта и стимулирования продаж;
* концепция маркетинга, утверждающая, что товары (услуги) найдут сбыт, если фирма верно определит нужды и потребности выбранного ею сегмента рынка и удовлетворит их более эффективно, чем конкуренты;
* концепция социально-этичного маркетинга состоит в применении концепции маркетинга с учетом одновременного выполнения потребностей не только потребителей товара, но и общества в целом.[[4]](#footnote-4)

**Ценообразование.** Процесс формирования фирмой рыночных цен на свои товары включает как минимум семь этапов: постановку задач ценообразования, определение спроса, оценку издержек, проведение анализа цен и товаров конкурентов, выбор метода установления цен, определение окончательной цены и правил ее будущих изменений, учет мер государственного регулирования цен.

Экономисты выделяют 4 типа рынков, каждый из которых определяет свои способы в области ценообразования: на рынке чистой (совершенной) конкуренции продавцы не тратят много времени на разработку стратегии маркетинга, поскольку роль маркетинговых исследований, политики цен, рекламы и стимулирования сбыта минимальна; на рынке монополистической конкуренции продавцы, чтобы выделиться чем-то, помимо цены, широко пользуются практикой присвоения товарам марочных названий, рекламой и методами личной продажи; на олигополистическом рынке продавцы весьма чувствительны к политике ценообразования и маркетинга друг друга, и поэтому олигополист никогда не испытывает уверенности, что может добиться какого-то долговременного результата за счет снижения цены; а на рынке чистой монополии монополист может установить цену с расчетом на покрытие издержек и получения хороших доходов, или любую другую.

**Анализ цен и товаров конкурентов.** Хотя максимальная цена определяется спросом, а минимальная - издержками, на установление фирмой среднего диапазона цен влияют цены конкурентов. Фирме необходимо знать цены и качество товаров своих конкурентов. Изучение товаров и цен конкурентов преследует вполне конкретную цель - определить так называемую цену безразличия, по которой покупателю будет безразлично, чей товар купить. Если фирма собирается выпускать товар, аналогичный товару конкурента, то она будет вынуждена назначить цену, близкую к цене конкурента. Если товар ниже по качеству, чем у конкурента, фирма не сможет запросить за него такую же цену.

**Выбор метода установления цен.** Самыми известными и популярными методами являются: начисление определенной наценки на себестоимость товара (но применять его можно, если на рынке нет конкурентов и фирма не опасается их появления); "глупое следование за конкурентом" (фирма назначает цену на товар такую же, как и цена его конкурентов, не обращая внимание на показатели собственных издержек или спроса; он удобен и приемлем для фирм, которым не по карману проводить собственные маркетинговые исследования); метод установления цен на основе ощущаемой ценности товара (основным фактором при этом считают не издержки, а покупательское восприятие товара, и цена в этом случае призвана соответствовать ощутимой ценностной значимости товара); метод установления цены на основе закрытых торгов (фирма отталкивается от ожидаемых ценовых предложений конкурентов, а не от взаимосвязи между ценой и издержками или спросом).

**Определение окончательной цены.** Цель всех предыдущих методик - сузить диапазон цен, в рамках которого будет выбрана окончательная цена товара. Этап установления окончательных размеров цен реализуется уже в ходе конкретных переговоров с покупателями, но готовится к нему надо заранее. На этом этапе предстоит решить две главные задачи:

1) создать собственную систему скидок для покупателей и научиться ею пользоваться. Все скидки преследуют одну цель - привлечь покупателя, предложив ему наиболее заманчивые условия покупки товара. Самая простая скидка - скидка за платеж наличными, хотя также широко распространены скидки за превышение стандартного размера закупаемой партии, иногда используются скидки за закупку товаров до начала очередного сезона.

2) определить механизм корректировки цен в будущем с учетом стадий жизни товара. Необходимо помнить, что товар имеет свой жизненный цикл, и в зависимости от текущей стадии жизненного цикла необходимо проводить снижение или увеличение цен (на стадии выпуска товара и на этапе уменьшения спроса необходимо снижать цены, а на стадии зрелости и увеличения спроса на него - поднимать цену). Определившись с окончательной ценой на товар, предприниматель может теперь подумать об их сбыте.

**Схема распространения товаров (услуг).** Под этим подразумевается организация каналов сбыта, т.е. путей по которому товары движутся от производителя к потребителю. Участники каналов сбыта выполняют определенные функции, основными из которых являются:

* сбор необходимой для организации и планирования сбыта информации;
* создание и распространение информации о товаре, которая способствовала бы его приобретению потребителем, а также стимулированию оптовых покупок;
* налаживание и поддерживание связи с потенциальными покупателями;
* предпродажное приспособление товара к требованиям потребителей;
* согласование цен и условий для последующего акта передачи собственности или владения товаром;
* -транспортировка и складирование товара; изыскание средств для покрытия издержек по функционированию каналов сбыта;
* принятие на себя ответственности за функционирование канала сбыта.[[5]](#footnote-5)

**Методы стимулирования сбыта.** Решение задач стимулирования сбыта достигается с помощью множества разнообразных средств. При этом разработчик плана маркетинга учитывает и тип рынка, и конкретные задачи в сфере стимулирования сбыта. Основными средствами стимулирования сбыта являются образцы (предложение товара потребителям на пробу или бесплатно), купоны (дают право на обговоренную экономию при покупке конкретного товара), премии (товар, предлагаемый по довольно низкой цене или бесплатно в качестве поощрения за покупку другого товара), экспозиции и демонстрации товара в местах продажи, стимулирование сферы торговли (предоставление скидки с определенного количества проданных товаров в определенный отрезок времени, нескольких бесплатных дополнительных товаров посреднику, купившему у фирмы определенное количество товара и т.д.), профессиональные встречи и специализированные выставки (производитель выявляет на выставках новых потенциальных покупателей, поддерживает контакты с клиентурой, знакомится с новыми заказчиками), конкурсы, лотереи и игры (они предоставляют возможность удачливым и усердным потребителям выиграть какие-то призы). Какой вид стимулирования выбрать - задача предпринимателя. Но в бизнес-плане он должен показать, как осуществлялся выбор и оценка различных методов стимулирования сбыта и насколько каждый из выбранных методов способствует повышению сбыта товаров (услуг).

Что касается рекламы, то к вопросам, которые необходимо решить в этом разделе, относятся разработка стратегии рекламы, определение конкретных рекламоносителей, объем рекламы и т.д. Конечно же, при разработке данных вопросов лучше всего обратится к специальным рекламным агентствам, которые профессионально занимаются всеми этими вопросами. Но если руководитель предприятия уверен в своих силах и знаниях, то можно и самой фирме разработать рекламную компанию. Единственное, что хотелось бы подчеркнуть, что реклама должна быть направлена на тех людей, на которых рассчитан товар.

**Организация послепродажного обслуживания клиентов.** Здесь необходимо осветить вопросы, связанные с условиями гарантийного и послегарантийного обслуживания клиентов, с предоставлением круга услуг в каждом из этих видов обслуживания, структурой и месторасположением сервисных подразделений.

**Производственный план.**

Данный раздел готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством товаров. Главная задача здесь - доказать потенциальным партнерам, что фирма будет реально в состоянии производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством. Но перед написанием этого раздела предприниматель должен собрать предварительную производственную информацию. Здесь ему надо установить перечень всех базовых операций по обработке и сборке; составить список всех видов сырья и материалов; установить названия фирм-поставщиков, их ориентировочные цены; составить спецификацию всего необходимого оборудования и по каждой единицы оборудования выяснить, можно ли его арендовать или нужно покупать; определить потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, их покупки; определить ориентировочно расходы на покупку инструментов, спецодежды, канцелярских товаров, на оплату счетов за электроэнергию и другие муниципальные услуги и т.д.

**Организационный план.**

После ответа на вопрос, как будут изготавливаться товары, важно решить проблему набора сотрудников и планирования их работы, если фирма только создается или меняет направление работы, для чего необходимо набрать новый штат. Поэтому следующий раздел бизнес-плана - "Организационный план". Команда управления является ключом к внедрению хороших идей в успешный бизнес. Инвесторы отдают предпочтение сформировавшейся команде руководителей, сочетающей технические, управленческие, коммерческие и деловые навыки.

**Правовое обеспечение деятельности фирмы.**

Этот раздел иногда называют "Юридическим планом". Он особенно важен для тех фирм, которым необходимо определить форму ведения своего будущего дела. Практически речь идет о форме собственности и правовом статусе организации: частное владение, кооператив, государственное владение, открытая или закрытая акционерная компания, совместное предприятие и т.д. Конкретное наполнение этого раздела зависит от выбранной формы организации. Одно дело, если у предпринимателя государственное предприятие и необходимо разъяснить систему подчиненности и границы вмешательства регулирующих органов в хозяйственную деятельность, а другое - акционерное общество и необходимо установить будущее распределение акционерного капитала. Но главное необходимо обосновать причины выбора той или иной формы собственности, наметить возможные перспективы изменения этих форм и объяснить, почему данная стратегия является наилучшей.

**Оценка риска и страхование.**

Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, которые угрожают ее существованию. Для любого 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 фирма.[[6]](#footnote-6)

**Финансовый план.**

Финансовый план составляется на 3-5 лет и включает в себя:

* план доходов и расходов;
* план денежных поступлений и выплат;
* анализ состояния потока реальных денег (наличности);
* балансовый план;

**Прогноз доходов и расходов**. Этот прогноз составляется, по крайней мере, на первые три года, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов.

# Заключение

В заключение работы сделаем выводы по итогам проведенного исследования.

Составление бизнес-плана - очень трудоемкое и ответственное дело. Необходимость соблюдения взаимосвязи между разделами, которые очевидны даже при кратком ознакомлении с разделами ставят перед предприятием проблему выбора тех, кто должен составлять этот документ. (Примером такой взаимосвязи может быть решение относительно маркировки товара, которое должно приниматься с учетом того, что, с одной стороны, это требует дополнительных затрат, а с другой - дает возможность установления более высокой цены, конечно, если это позволяет сделать тот тип рынка, который выбран в разделе “План маркетинга”, и анализ конкуренции на нем. Сюда же можно отнести и учет взаимосвязи между все тем же типом рынка и стратегией маркетинга. Примером взаимосвязи может также служить и учет определенной в разделе “Анализ рынка сбыта” эластичности спроса в разделе “План маркетинга” при установлении цены на товар. Это далеко не полный перечень всех факторов, которые надо учитывать при составлении бизнес-плана).

Бизнес-план – принципиально новый в нашей экономике документ, представляющий собой совокупность увязанных во времени и пространстве, согласованных по целям и ресурсам мер и действий, направленных на успешное достижение цели получения максимально-возможной прибыли, путем осуществления предпринимательских сделок.

Бизнес-план – это система доказательств (маркетинговых, производственных, организационных), убеждающих инвестора в финансовой выгодности данного конкретного проекта. В то же время в работе бизнес-план рассматривается и как важный инструмент внутрифирменного управления, так как он является главным механизмом анализа и системного, развернутого планирования всех сторон деятельности предприятия.

Конкретный бизнес-план, содержащийся в практической части работы, является хорошей иллюстрацией управленческих решений, сопровождающих бизнес.

# Список литературы:

1. Акуленок Д.Н., Буров В.П., Морошкин В.А. Бизнес-план фирмы. Комментарий и методики составления. и др. - М., 2001
2. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2002.
3. Берл Густав и др. Мгновенный бизнес- план. Двадцать быстрых шагов к успеху. / Пер. с англ. - М.: Дело ЛТД, 2004.
4. Бизнес – план. Методические материалы / под ред. Р.Г. Маниловского. - М: Финансы и статистика, 2002.
5. Бизнес-планы: Полное справочное руководство/ Под. ред. Степнова И.М. - М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2001
6. Буров В.П., Морошкин В.А., Новиков О.К. Бизнес-план. Методика составления. Реальный пример. – М.: Изд-во ЦИПКК АП, 2004
7. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли - М.: ЭКСПО-Пресс, 2001
8. Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Бизнес – план: методика разработки. 45 реальных образцов бизнес – плана. – М.: «Ось-89», 2002.
9. Графский Ю. Бизнес для всех: Вып. 3. Как стать предпринимателем. — М.: В/А Финвест, 2003.
10. Зайцев Н. Л.Экономика промышленного предприятия. Учебник***.*** -М.: ИНФРА-М, 2004.
11. Иванникова И.А. Бизнес – план инвестиционного проекта - М.: Экспертное бюро, 2004.
12. Лунев Н., Макаревич Л. Бизнес-план для получения инвестиций. Методические рекомендации. М.: Внешсигма, 2003.
13. Попов В.М. Бизнес-план инвестиционного проекта. Отечественный и зарубежный опыт – М.: Финансы и статистика , 2003. 432 с.
14. Самочкин В.Н. Фазы жизненного цикла изделий и планирование гибкого развития предприятия //Маркетинг в России и за рубежом, 2004, № 5.

1. Берл Густав и др. Мгновенный бизнес- план. Двадцать быстрых шагов к успеху. / Пер. с англ. - М.: Дело ЛТД, 1995. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ковелло Джозеф А., Хейзелгрен Бриан Дж. Бизнес-планы. Полное справочное руководство. / Пер. с агнл. – М.: БИНОМ, 2004, с. 78. [↑](#footnote-ref-2)
3. Лунев Н., Макаревич Л. Бизнес-план для получения инвестиций. Методические рекомендации. М.: Внешсигма, 2003, с. 67 [↑](#footnote-ref-3)
4. Маркова В.Д. Бизнес-план как инструмент выживания. //ЭКО. — №9, 2003.—с. 30-34. [↑](#footnote-ref-4)
5. Маркова В.Д. Бизнес-план как инструмент выживания. //ЭКО. — №9, 2003.—с. 30-34. [↑](#footnote-ref-5)
6. Буров В.В., Галь В.В. и др. Бизнес-план инновационного проекта. Методика составления: Методическое пособие. – М.: ЦИПКК АП, 2004, с. 78 [↑](#footnote-ref-6)