

БИЗНЕС-ПЛАН КАК ОСНОВНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

ДМИТРИЕВ И. А.

кандидат экономических наук

Харьков

Сложный, глобальный и многоаспектный процесс активизации предпринимательской деятельности требует осуществления обоснованного инвестиционного проектирования воплощения разрабатываемой бизнес-идеи. Документальным воплощением такой идеи в концентрированной форме является бизнес-план. В настоящее время в условиях динамической внешней среды и оперативности предпринимательской реакции на возникающие препятствия, представление бизнесового предложения в виде инвестиционного проекта может увеличить срок разработки идеи, что создаст дополнительные трудности при получении кредитных ресурсов, а в некоторых случаях снизит актуальность их использования. Кроме того, создание инвестиционного проекта нуждается в значительных затратах времени и средств, поэтому бизнес-идеи целесообразно представлять в форме бизнес-планов, создание которых нуждается в меньших затратах. Из этого не следует, что степень бизнес-идеи не достигнет уровня плотности и обоснованности проработки инвестиционного проекта. В целом бизнес-план – это многоаспектный унифицированный документ, идентичный проекту по содержанию, но имеет ограничение по объему. Органы государственного управления в процессе инвестирования, выступая как заказчики, разработчики или эксперты, должны отдать предпочтение созданию и рассмотрению предпринимательской идеи в виде бизнес-плана, поскольку по своей сути их деятельность является не прибыльной, а расходной, направленной в первую очередь на решение социальных вопросов. Следовательно, использование бизнес-плана как формы содержания инвестиционной идеи даст им возможность сократить сроки рассмотрения бизнес-предложений, экономить средства бюджета соответствующего уровня и в то же время выбирать наиболее привлекательные для инвестирования объекты, обеспечивая высокий уровень экономической и социальной эффективности

вложенных ресурсов. Отечественная и зарубежная литература, практика предпринимательства уделяет большое внимание особенностям процесса создания бизнес-планов [4; 5; 6; 7; 8].

Однако можно выявить и некоторые негативные тенденции данного процесса, среди которых стоит выделить абсолютизацию значения бизнес-планов, выделение их в самостоятельный элемент, не связанный непосредственно с инвестиционным проектированием, недостаточный профессиональный опыт разработчиков, невысокую ясность законодательной базы и отсутствие четких налаженных механизмов управления экономикой, невозможность полного использования зарубежного опыта в условиях трансформационной экономики Украины. Эти обстоятельства вызывают объективную необходимость проведения последующих исследований проблемы бизнес-планирования относительно цели адаптации зарубежного опыта, создания действующего методического обеспечения, что дает возможность использовать типичные механизмы в бизнес-планировании, которые, кроме того, усложняются в меру усовершенствования технологии производства товаров и предоставления услуг. Не до конца решенными остаются вопросы о роли органов государственного управления в этом процессе, их характере: активный или пассивный; функциях: организационной, контрольной или мотивирующей; принципах планирования, соблюдение которых создает возможность в кратчайшие, по возможности, сроки с наибольшей отдачей осуществлять планирование инвестиционных вложений.

Анализ категории бизнес-плана дал возможность сформировать ее определение как формы подготовки предпринимательской инициативы, которая охватывает цель, стратегию развития бизнес-идеи и способы ее реализации, баланс потенциала, ресурсов и источников их получения.

В первую очередь, бизнес-план должен отличаться комплексностью заданий развития решаемой проблемы, что можно достичь благодаря направленности на анализ внутренних резервов и внешних опасностей и преимуществ.

К основным внешним заданиям относятся: анализ инвестиционного климата, формирование имиджа предприятия, формирование

финансовых потоков, анализ целесообразности заключения договоров, участие в международных проектах и программах, формирование необходимых трудовых ресурсов, формирование материальных потоков, заключение контрактов, получение государственных заказов.

Косновным внутренним заданиям относятся: стратегическое планирование, контроль за осуществлением бизнес-идеи, анализ эффективности предпринимательских инициатив, ранжирование и отбор инвестиционных проектов, создание портфеля инвестиционных проектов, анализ прибыльности и риска инвестиционных проектов, создание календарного плана-графика бизнес-плана.

Основная цель разработки бизнес-плана – оформление документов на получение инвестиций, фокусирование внимания руководства предприятия на основных проблемах и направлениях развития, разработка четкой стратегии предпринимательства. Главной информационной особенностью бизнес-плана является его конфиденциальность, которая может вступить в противоречие с его рекламой для получения необходимого объема финансовых ресурсов, которые отличаются долгосрочностью и участием в производственном процессе в значительном объеме, то есть «капитализацией». Расходы средств на капитальные активы в сущности отличаются от затрат на приобретение сырья, материалов, оплату труда по таким причинам: систематического их покрытия за счет поступлений от реализации без длительного перерыва обращения средств; приобретение капиталовложениями форм основных средств, которые приносят прибыль на протяжении длительного периода, следовательно полное возмещение подобных расходов допускает более длинный срок полного цикла оборота инвестиций.

Решения, принятые на основе анализа бизнес-планов, отличаются стратегической направленностью, которая определяет, как правило, будущие текущие расходы предприятия; долгосрочностью, которая имеет прогнозный характер, а, следовательно, нуждается в тщательной проработке всех аспектов проектного анализа, например: технического, технологического, финансового, экономического, организационного, социального, экологического, коммерческого, с учетом внешних и внутренних факторов; неопределенностью и риском, которые нуждаются в обязательном использовании специального инструментария оценки риска; информатизацией, то есть хорошо подготовленной информационной базой с целью минимизации неопределенности.

Степень детализации бизнес-плана определяется: отраслевой дифференциацией, сферой деятельности, видом рынка, мощностью предприятия темпами его роста, сложностью продукта, положением конкурентов [2].

Процесс создания бизнес-плана нуждается в разработке методического обеспечения, что дает возможность определить его целесообразность и эффективность.

В соответствии с предложенной макроструктурой процесс бизнес-планирования независимо от видов планов можно представить состоящим из трех этапов: постановки задания планирования, разработки плана и его реализации.

Первый этап – самый ответственный, основным критерием проведения является многофакторность и многовариантность, системность, синергизм. Перечень факторов внешней и внутренней среды в процессе бизнес-планирования отвечает системе факторов инвестиционного проектирования. Главной проблемой при этом является выделение из них стратегически доминантных, которые угрожают жизнеспособности плана, динамически изменяются или обеспечивают наибольший предпринимательский успех. Факторы внешней и внутренней среды являются источниками бизнес-идей, воплощенных в сформулированную цель. Самыми полезными источниками, как показал практический анализ бизнес-планов инвестиционных проектов, поданных в Харьковскую областную администрацию в 1997 – 2005 гг., являются отзывы потребителей, продукция конкурентов, публикации в официальных изданиях, то есть точка зрения государственных органов, научно-опытные и опытно-конструкторские работы. Учитывая фактор полезности, наибольшее внимание стоит уделять мнению потребителей, для чего следует организовать специальные постоянно действующие каналы обратной связи для получения информации о потребительских надеждах. В то же время предприниматель должен тщательным образом анализировать характеристики о конкурентах с целью их улучшения, мнения работников торговой сети и сбытовых отделов, способных аккумулировать обобщать традиционные взгляды на ассортимент выпускаемой продукции.

Государственные органы – патентные бюро, торгово-промышленные палаты, министерства-заказчики, научные периодические издания должны сформировать информацию о потребностях в продукции, ее качества, рассмотренные как желаемый результат. Подразделение и организация, которые проводят научно-исследовательские и опытно-конструкторские

работы, дают значительные возможности для поиска идеи и производства новой продукции. Сосредоточивая внимание на идее, предприятие должно отобразить и учесть в ней три основных аспекта: основной продукт, которому предоставляется преимущество, формальный продукт, то есть само изделие, воплощенное в марке, параметры типа, и дополнительный продукт, формирующийся в виде сервисных функций по его послепродажному обслуживанию (кредитование, ремонт, демонтаж, установка). Именно дополнительный продукт создает возможность минимальными расходами подчеркнуть разницу в конкурентных изделиях [3].

Необходимость тщательного анализа бизнес-идеи подтверждается статистическими данными. Около 45% идей не реализуются из-за отсутствия уникального торгового предложения, что иллюстрирует недостаточный анализ внешней среды, 15% фирм становятся банкротами из-за низкого уровня планирования на стадии эксплуатации инвестиционного проекта [2].

Бизнес-идея должна быть воплощена в систему составляющих цели, которые соответствуют требованиям [3]:

- ✦ реальности;
- ✦ ясности и доступности формулировки, что включает характеристику содержания, масштабов, периода времени;
- ✦ адресности, то есть направленности на конкретного исполнителя или группу исполнителей;
- ✦ согласованности, не противоречия;
- ✦ приоритетности, ранжирования по времени достижения и обеспечения ресурсами;
- ✦ иерархичности, которая отбивает размер необходимых средств и перечень способов достижения цели;
- ✦ актуальности.

Цель бизнес-плана стоит рассматривать как желаемый результат деятельности на протяжении определенного интервала. Ее достижение равновесно определенному проекту, его концептуальной разработке. Оценить возможность определения степени достижения цели можно, избрав соответствующие критерии для идентификации альтернатив. Как отмечает ряд авторов [1], цель плана должна находиться в пределах допустимых решений, которые определяются определенными параметрами, показателями бюджета, объемом необходимых ресурсов и результатами. Важной особенностью целенаправленности бизнес-планирования является динамичность, нуждающаяся в постоянной кор-

рекции. В свою очередь, подэтап формирования цели, как наиболее творческий и эксклюзивный, следует представить в виде набора процедур и правил: определение критериев цели, выбор количественных и временных характеристик, подробное описание механизма ее достижения. Наилучшими методами определения цели являются групповые, допускающие творческий, интуитивный подход, например: творческая конфронтация, структуризация, мозговая атака и тому подобное. Избранную и сформированную цель следует зафиксировать документально, чтобы снизить уровень конфликтности в процессе выполнения бизнес-плана и определить параметрами: срок начала и окончания, предполагаемые расходы, ожидаемые расходы, ожидаемый результат, иерархическая зависимость, механизм коррекции. В связи с тем, что бизнес-план направлен на высоко рисковую среду трансформационной экономики, его следует дополнить протоколом о намерениях сторон участников, который распределяет вероятный убыток и регулирует конфликтные ситуации по срокам и средствам. Сформированное описание цели является основой для проведения второго этапа бизнес-планирования – разработка плана.

Как свидетельствуют исследования, второй этап необходимо начать со структуризации целей, то есть определения их места в иерархии, упорядоченности и важности, используя теорию полезности и программно-целевой метод. Степень достижения целей i -уровня иерархии s_i определяется:

$$S_i = \sum \beta_{ji-1} K_{ji-1}, \quad (1)$$

где β_{ji-1} – коэффициент значимости j -й цели ($i-1$) уровня иерархии; K_{ji-1} – количественное значение показателя j -й цели ($i-1$) уровня иерархии.

Рассчитанное значение поддержки и обеспечения целей, генеральной цели нецелесообразно рассматривать как критериальные показатели для поиска и оценки альтернатив. Заданием рассмотрения альтернатив является формирование возможных вариантов решения проблемы планирования. Каждый из вариантов ориентируется на выяснении цели и отличается способами ее достижения, объемами необходимых ресурсов, сроками осуществления и исполнителями. На этом этапе целесообразно не только осуществить количественное обоснование и интерпретацию каждой альтернативы, но и их систематизацию, конкретизацию, анализ взаимосвязи, оценку полноты и достаточности, что необходимо для определения влияния каждой альтернативы на развитие ситуации внедрения бизнес-плана на предприятии. Для по-

добных работ стоит воспользоваться методом альтернативных сценариев анализа возможных реакций по каждой альтернативе и выбора самой эффективной, ориентируясь на оптимальное решение проблемы с учетом долгосрочной перспективы.

Выбор оптимальной альтернативы в процессе принятия планового решения должен основываться не на критериях максимизации объема выпуска продукции, минимизации совокупных расходов, технической эффективности или максимизации прибыли, а на оптимальном сочетании всех аспектов инвестиционного проектирования: технико-технологических, экономико-финансовых, социокультурных, организационно-экологических, что станет определяющей целью долгосрочного бизнес-планирования. Ориентация на оптимальную комбинацию обеспечит минимальный риск, а это определит стратегию поведения в нестабильной внешней среде. Каждый бизнес-план необходимо рассматривать как интегральную часть социо-экономико-экологической системы, где все взаимосвязано и влияет друг на друга. План должен быть гибким и приспосабливаться к изменениям внешней среды и одновременно влиять и управлять ими, для чего следует постоянно осуществлять мониторинг и понимать природу ее функционирования. Характеристикой процесса принятия стратегичес-

ких решений является то, что он направлен на достижение и поддержку оптимального состояния предприятия в конкурентной среде.

Исследования литературных источников и практики бизнес-планирования создали возможность сформировать методические рекомендации селекции конкурирующих предложений, основанные на многокритериальной оценке и двухступенчатом отборе.

На первой стадии стоит использовать балльную оценку глобальных критериев:

- ✦ размер спроса на предложенный продукт;
- ✦ предполагаемая доля рынка;
- ✦ темпы роста доли рынка;
- ✦ уровень конкуренции;
- ✦ уровень поддержки государства;
- ✦ обеспеченность сырьем и ресурсами;
- ✦ объем выпуска продукции;
- ✦ количество создаваемых свободных рабочих мест;
- ✦ улучшение экологических параметров среды;
- ✦ уровень чувствительности проекта;
- ✦ уровень риска;
- ✦ ожидаемая рентабельность;
- ✦ объем инвестиций.

Предложенные инвестиции следует рассматривать качественно, поскольку некоторые из них малоформализованные, установив определенные шкалы балльных оценок. Для всех критериев шкалы имеют сравнительные оценки, представленные в *табл. 1*.

Таблица 1

Шкалы оценок критериев альтернатив бизнес-плана

Наименование критерия	Оценка в баллах качественной характеристики			
	1	2	3	4
1. Объем спроса	Без изменений	Слабый рост	Среднеотраслевой рост	Значительный спрос
2. Предполагаемая доля рынка	Низкая	Средняя	Высокая	Слишком высокая
3. Темпы роста доли рынка	Без изменений	Низкие	Среднеотраслевые	Высокие
4. Уровень конкуренции	Слишком высокий	Средний	Незначительный	Отсутствующий
5. Уровень поддержки государства	Отсутствующий	Низкий	Средний	Высокий
6. Обеспеченность сырьем и ресурсами	Слишком низкая	Низкая	Средняя	Высокая
7. Объем выпуска продукции	Низкий	Средний	Высокий	Слишком высокий
8. Количество создаваемых рабочих мест	Отсутствующее	Небольшое	Среднее	Значительное

1	2	3	4	5
9. Улучшение экологических параметров среды	Отсутствующее	Незначительное	Приведение к нормативу	Значительное
10. Уровень чувствительности проекта	Отсутствующий	Незначительный	Среднеотраслевой	Высокий
11. Уровень риска	Высокий	Среднеотраслевой	Низкий	Отсутствующий
12. Ожидаемая рентабельность	Низкая	Среднеотраслевая	Высокая	Слишком высокая
13. Объем инвестиций	Слишком высокий	Высокий	Средний	Низкий

Разработанная шкала – четырехступенчатая, ее использование целесообразно дополнить коэффициентами значимости критериев бизнес-планов для того, чтобы оценить возможные альтернативы или иметь возможность сравнить разнохарактерные бизнес-предложения, что особенно ценно для инвестора. Коэффициенты важности дифференцируются для каждого вида инвестиционного проекта, их значение определяется экспертами и зависит от ряда факторов: отраслевая принадлежность бизнес-плана; цель инвестора; позиция государства; срок реализации бизнес-плана; отношение территориального содружества.

Максимальное значение коэффициента значимости соответствует количеству анализируемых критериев, потом все критерии ранжируются в порядке убывания, номер ранга и будет отвечать количеству баллов коэффициента важности.

Обобщающий показатель качества бизнес-предложения целесообразно определять как средневзвешенное значение.

Для анализа обобщающего показателя следует воспользоваться четырехступенчатой шкалой оценки, которая используется для описания критериев.

Если значение находится в поле $3 \leq OK < 4$ – бизнес-проект целесообразно инвестировать, если $2 \leq OK < 3$ – инвестирование возможно, если $1 \leq OK < 2$ – инвестирование не желательно, а если $0 \leq OK < 1$ – от инвестирования необходимо отказаться без дополнительных поступлений или условий, ссылок на эколого-социальную важность бизнес-идеи. Следовательно, качественные характеристики бизнес-предложений, допущенных к последующему рассмотрению должны превышать инновационные возможности инвестиционных объектов, то

есть предприятий. Их обобщенные показатели находятся в поле допуска $2 \leq OK < 4$.

На второй стадии выбора альтернатив и принятия инвестиционных решений руководство предприятия или инвесторы должны провести анализ научно-технического уровня бизнес-идеи. Как критерии в этом случае необходимо определить уровни: прогрессивности техники, технологии, качества продукции, что выпускается и ее соответствие международным стандартам, патентной и лицензионной защиты, квалификации и компетентности кадров. Механизм оценки на второй стадии отвечает предлагаемому и рассмотренному, с учетом специфики коэффициентов значимости критериев селекции бизнес-предложений. Анализ факторов первой стадии дает возможность прийти к выводу о том, что они принадлежат к внешней среде бизнес-плана и указывают на степень их совместимости. Факторы второй стадии характеризуют внутреннюю среду бизнес-предложения, указывают на соответствие объекта – продукта и субъекта планирования – предприятия. Это соответствие создаст возможность оформить дополнительные потоки прибыли за счет возникающей экономии, когда не проводятся оздоровительные мероприятия для субъекта ведения хозяйства при подготовке к внедрению бизнес-идеи на стадии ее эксплуатации.

Разработанный методический подход к селекции бизнес-альтернатив принятия плановых решений необходимо рассматривать не обособленно, а в контексте системы формирования стратегии инвестиционного проектирования, которая обеспечивает активную позицию участников бизнес-планирования в отборе перспективных предложений с учетом ситуации на рынке, реальных возможностей, временных интересов участников.

Принятие и выбор наилучшей действующей альтернативы дает возможность непосредственно начать процесс упорядочения бизнес-плана и оформления документов. Состав участников этого этапа, их функции зависят от типа, вида, масштаба и сложности бизнес-предложения.

Бизнес-план как основной документ, составляющийся на предыдущей фазе процесса инвестиционного проектирования, целесообразно компоновать из таких документов, которые чаще всего используются на практике:

1. Короткая характеристика проекта.
2. Предпосылки и основная идея проекта.
3. Анализ рынка и концепция маркетинга.
4. Сырье и снабжение.
5. Месторасположения, строительный участок и окружающая среда.
6. Трудовые ресурсы.
7. Проектирование и технология.
8. Организация управления.
9. Планирование реализации проекта.
10. Финансовый план и оценка эффективности инвестиций.

Следует отметить, что основными критериями при оформлении документов бизнес-плана является полнота, многофакторность, своевременность, соблюдение которых дает возможность повысить обоснованность бизнес-планирования.

Третьим и последним глобальным этапом бизнес-планирования является реализация принятого плана. Определяющим подэтапом выступает его экспертиза, которая допускает проверку соответствия получаемых результатов критериальным показателям, установленным согласно с направлениями проектного анализа, как: технико-технологическим, организационно-экологическим, финансово-экономическим, социальным. Особую роль здесь должны играть органы государственного управления как арбитры, которые определяют приоритетность и уравнивают интересы инвесторов и потребителей. Их задание – сопоставить экономическую эффективность и общественную полезность плановых предложений, определить явные приоритеты и оказать помощь в поиске инвесторов и исполнителей.

Для реализации бизнес-плана необходимы такие качества руководителя: коммуникативность, стратегическое мышление, умение создать комфортную атмосферу в коллективе. Для этого следует вовлечь исполнителей в процесс постановки цели, принятия группового решения, его коррекции. Нет потребности осуществлять постоянный контроль над действиями сотрудников, это необходимо только отно-

сительно главных аспектов. Такой подход для планирования является нетрадиционным, что и обеспечит, по нашему мнению, дополнительный организационный эффект, который увеличивает и приближает успех. Основными чертами предложенного подхода к управлению бизнес-планированием является:

- ✦ широкое использование делегирования;
- ✦ возможность извлечь выгоду из непредвиденных обстоятельств;
- ✦ коллегиальное и открытое рассмотрение проблем;
- ✦ распределение функций, определяемых ситуацией.

Отбор исполнителей должен быть на основе учета профессионализма и компетентности, возможности и способности к совместной руководящей работе.

Важным условием реализации бизнес-плана является привлечение инвестора. Для этого необходимо использовать информацию, где имеются такие показатели экономической эффективности: средний уровень прибыльности, индекс рентабельности, срок окупаемости, внутренняя норма прибыльности, финансовый план. Заданием органов государственного управления является предоставление информации инвестору для обоснованного выбора бизнес-плана и такой, которая в большей степени удовлетворяет критериальные показатели прибыльности, риска или прав собственности.

Успех фазы реализации бизнес-плана зависит от реалистичности ее графика. Главные стадии реализации не всегда поддаются шаговому анализу, поэтому важно передать все полномочия команде, задание которой – гарантировать выполнение всех работ в соответствии с планом и бюджетом, что создаст возможность применить контрмеры в случае их отклонения от плана. Стадии реализации, по нашему мнению, включают:

- 1) назначение команды;
- 2) создание предприятия и определение правовых требований;
- 3) финансовое планирование;
- 4) построение организационной структуры;
- 5) приобретение и продажа технологии;
- 6) инжиниринг и заключение контрактов;
- 7) проведение строительно-монтажных работ;
- 8) обеспечение сырьем и материалами;
- 9) производственный маркетинг.

В процессе реализации бизнес-плана руководство должно определить стратегические результаты контроля в коммерческой, функциональной деятельности и ее поддержке, к которой

необходимо отнести культуру, имидж предприятия, отношения с окружающей средой, систему мотивации персонала. Эти параметры способствуют достижению коммерческих и функциональных результатов. Искусство управления по результатам требует от руководителя навыки прогнозирования ситуации, владения разными стилями управления и творческого подхода. В процессе контроля реализации бизнес-плана значительное внимание должно уделяться определению возникающих отклонений контролируемых результатов от их желаемых размеров учитывая точность, период и частоту контроля. При этом размер отклонения ΔX_i – должен удовлетворять условия:

$$\Delta X_{i\min} \leq \Delta X_i \leq \Delta X_{i\max}, \quad (2)$$

$$\Delta X_i \rightarrow \min. \quad (3)$$

Механизм ликвидации отклонений, предложенный в этой работе, допускает не только установление порядка устранения отклонений в зависимости от их размера, но и от важности контролируемого параметра:

$$P_i = \Delta X_i \cdot Z_i, \quad (4)$$

где P_i – оценка и i -го отклонения; Z_i – значимость для плана и i -го параметра

$$P_i \rightarrow \min. \quad (5)$$

Следовательно, приоритет приобретает мероприятие с наивысшим значением оценки отклонений. Анализ отклонений должен дополняться анализом влияний и внутренней среды, что свидетельствует об уникальности и постоянстве действия предложенной и разработанной макроструктуры этапов бизнес-планирования.

Таким образом, обоснованная макроструктура этапов бизнес-планирования состоит из трех этапов: постановки заданий, разработки и реализации плана, которые еще разделяются на процедуры или микроэтапы. Разработанный метод обеспечения проведения селекции альтернатив, определения последовательности устранения отклонений контролируемых результатов создаст возможность сократить сроки планирования, уменьшить расходы на его осуществление, что повысит эффективность плановых мероприятий и обеспечит активность предпринимательской деятельности. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Бизнес-план инвестиционного проекта / Под ред. В. М. Попова.– М.: Финансы и статистика, 1999.– 418 с.
2. Волков И. М., Грачева М. В. Проектный анализ.– М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.– 428 с.

3. Инновационный менеджмент / Под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели.– М.: ЦИСН, 1998.– 568 с.

4. Краули У. Бизнес-план глазами «Голдман Сакс Интернейшенал» // Ноу-хау, 1993.– № 3.– С. 21 – 28.

5. Плешков Б. Бизнес-план, или как повысить доходность Вашего предприятия.– М.: Анкилл, 1993.– 35 с.

6. Попов В. М., Кураков Л. П. и др. Бизнес-план. Отечественный и зарубежный опыт.– М.: Финансы и статистика, 1985.– 393 с.

7. Предпринимательская деятельность: проблемы, пути решения / Под ред. Б. Н. Гриневой.– Симферополь: Анаюрт, 1996.– 302 с.

8. Хобта В. М. Как подготовить промышленный инвестиционный проект // Деловой вестник.– 1995.– № 1.– С. 42 – 43.