

УДК 334.716  
ББК У523я77  
А16

Научные редакторы:

Ю.С. Верба, Т.Ю. Дудкина, А.И. Искандаров, А.М. Мыльников,  
Е.В. Ожерельев, О.П. Петухова

**Абрамс Р.**

А16 Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Ронда Абрамс ;  
Пер. с англ. — М. : АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2016. — 486 с.

ISBN 978-5-9614-4548-0

Бизнес-план нужен любой компании. Но часто его пишут лишь для того, чтобы пустить пыль в глаза инвесторам и акционерам, а добившись желаемого эффекта, убирают в дальний ящик стола. Как составить план так, чтобы он не был кипой макулатуры, а принес реальную пользу, привел вашу команду к победе, а бизнес — к процветанию? Нужно дельное руководство, не переливающее из пустого в порожнее и не повторяющее сухие теоретические формулировки, а работающее, проверенное реальными предпринимателями и зарекомендовавшее свою эффективность. Именно такую книгу и написала Ронда Абрамс, ведущий мировой эксперт по бизнес-планированию. Она подробно, на многочисленных примерах, разбирает все важнейшие аспекты ведения бизнеса — от набора персонала и выбора места для офиса компании до социальной и экологической ответственности бизнеса. Раз составив такой план, вы сможете по нему жить.

Эта книга недаром стала классическим учебником во многих бизнес-школах мира. Это абсолютный must have для бизнесменов и менеджеров, а также для тех, кто только думает открыть свое дело и пока изучает матчасть.

Специально для российской аудитории издание было дополнено примерами бизнес-планов отечественных компаний.

УДК 334.716  
ББК У523я77

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

© 1991, 1993, 2000, 2003, 2010 by Rhonda Abrams  
First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc.,  
San Francisco, CA, USA. All rights reserved  
© Перевод с английского. С. Комаров, 2007  
© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2016

ISBN 978-5-9614-4548-0 (рус.)  
ISBN 978-1-9338-9514-7 (англ.)

# Оглавление

Предисловие к русскому изданию .....	13
Предисловие к пятому изданию .....	15
Что нового в пятом издании .....	18
Предисловие к предыдущему изданию .....	19
Введение .....	21

## Начало процесса

## ЧАСТЬ I

Глава 1. Успешный бизнес .....	25
Глава 2. С чего начать составление бизнес-плана .....	41
Глава 3. Как сделать бизнес-план убедительным .....	63

## Составляющие бизнес-плана

## ЧАСТЬ II

Глава 4. Резюме .....	75
Глава 5. Описание компании .....	91
Глава 6. Анализ отрасли и тенденций ее развития .....	109
Глава 7. Целевой рынок .....	127
Глава 8. Конкуренция .....	145
Глава 9. Стратегическая позиция и оценка рисков .....	165
Глава 10. Маркетинговый план и стратегия продаж .....	185
Глава 11. Операционная деятельность .....	219
Глава 12. Технологический план .....	251
Глава 13. Организационный план .....	261
Глава 14. Социальная и экологическая ответственность .....	285
Глава 15. Развитие, основные вехи и условия выхода из бизнеса .....	297
Глава 16. Финансы .....	315
Глава 17. Приложение к бизнес-плану .....	365

## Использование бизнес-плана

## ЧАСТЬ

# III

Глава 18. Подготовка, презентация и отправка бизнес-плана .....	371
Глава 19. В поисках денег .....	383
Глава 20. Использование бизнес-плана для занятий или конкурсов ...	401
Глава 21. Внутреннее планирование на предприятиях и в корпорациях .....	413
Глава 22. Советы по экономии времени .....	425
Глава 23. Общая схема составления плана .....	431

## Приложение. Примеры российских бизнес-планов

Бизнес-план. Создание предприятия розничной торговли .....	437
Бизнес-план. Прокат легковых автомобилей .....	453
Об авторе .....	473
Другие участники проекта .....	475
Отзывы о книге .....	481

## Бланки и таблицы

Основная концепция бизнеса .....	27
Четыре цели. ....	40
Вопросы для исследования .....	46
Анализ реализуемости .....	61
Примеры диаграмм и схем, которые можно включить в бизнес-план .....	71
Краткое резюме. Форма для подготовки плана .....	80
Подробное резюме. Форма для подготовки плана .....	82
Миссия .....	94
Юридические вопросы .....	98
Глобализация. Юридические вопросы .....	100
Описание компании. Форма для подготовки плана .....	104
Рост вашей отрасли в прошлом и будущем .....	112
Зрелость вашей отрасли и соответствующие возможности и риски .....	112
Зрелость отрасли .....	113
Влияние экономических условий на отрасль и ваше предприятие .....	114
Влияние сезонных факторов на вашу отрасль .....	116
Технологические изменения в вашей отрасли за прошедшие пять лет .....	117
Насколько чувствительна отрасль к государственному регулированию? .....	118
Отраслевые каналы поставок и распределения .....	119
Глобализация. Влияние на развитие отрасли .....	120
Финансовые характеристики .....	122
Анализ отрасли. Форма для подготовки плана .....	123
Демографическое описание .....	131
Географическое описание .....	132
Глобализация. Международный целевой рынок .....	132
Описание стиля жизни / делового стиля .....	134
Психологическое описание .....	135
Описание паттернов покупательского поведения .....	136
Описание чувствительных для потребителя областей .....	137
Размеры рынка и тенденции его развития .....	140

Глобализация. Размер рынка и тенденции его развития .....	140
Целевой рынок. Форма для подготовки плана .....	141
Конкурентный анализ: факторы потребительского восприятия .....	149
Конкурентный анализ: внутренние операционные факторы .....	150
Конкуренция на мировом рынке .....	153
Распределение долей рынка .....	157
Конкуренция в будущем и барьеры на входе .....	158
Конкуренция. Форма для подготовки плана .....	159
Оценка риска .....	177
Глобализация. Глобальные риски .....	178
Сильные и слабые стороны компании, рыночные возможности и угрозы .....	179
Стратегическая позиция. Форма для подготовки плана .....	180
Желания потребителей: «Пять F» .....	189
Маркетинговые инструменты .....	191
Тактические приемы маркетинга .....	193
Тактика онлайн-маркетинга .....	200
Глобализация. Маркетинг .....	202
Торговый персонал .....	204
Процесс продаж и продуктивность .....	207
Глобализация. Международные продажи .....	209
Бюджет маркетинга .....	210
Прогнозы продаж .....	212
Маркетинг и стратегии продаж. Форма для подготовки плана .....	214
Здания и сооружения .....	223
Производство .....	227
Потребность в технических средствах .....	229
Контроль над материальными запасами .....	232
Поставки и дистрибуция .....	233
Выполнение заказов и потребительский сервис .....	235
Глобализация. Операционная деятельность .....	237
Исследования и разработки .....	239
Финансовый контроль .....	241
Другие операционные проблемы .....	243
Расходы на создание нового предприятия .....	245

Операционная деятельность. Форма для подготовки плана .....	246
Глобализация. Проблемы, связанные с технологиями. ....	256
Технологический бюджет. ....	257
Технологии. Форма для подготовки плана .....	258
Оценка ключевых сотрудников. ....	265
Денежное вознаграждение и стимулирование .....	268
Совет директоров / консультативный комитет. ....	270
Профессиональные услуги специалистов. ....	272
Дополнительный управленческий персонал .....	273
Примеры организационных схем. ....	276
Стиль управления .....	278
Глобализация. Управление .....	280
Управление. Форма для подготовки плана. ....	281
Глобализация. Глобальная социальная ответственность .....	292
Социальная ответственность. Форма для подготовки плана .....	293
Видение компании .....	299
Приоритеты .....	301
Вехи, достигнутые к настоящему времени. ....	303
Вехи, ожидающие вас в будущем. ....	305
Глобализация. Будущее развитие .....	307
Варианты условий выхода из бизнеса .....	310
Развитие. Форма для подготовки плана .....	311
Глобализация. Финансовые проблемы .....	319
Поточный метод финансового учета Абрамс .....	322
Бюджет кадрового обеспечения. ....	332
Прогнозы денежных доходов (по месяцам) .....	334
Прогнозный отчет о прибылях и убытках (за год по месяцам) .....	336
Прогнозный отчет о прибылях и убытках (за год по кварталам) .....	338
Прогнозный отчет о прибылях и убытках (за каждый год в течение пяти лет) .....	339
Прогнозный отчет о движении денежных средств (за год по месяцам) .....	342
Прогнозный отчет о движении денежных средств (за год по кварталам) .....	344
Прогнозный бухгалтерский баланс .....	345
Источники и использование денежных средств .....	347
Анализ безубыточности .....	350
Исходные допущения .....	352

Примечания .....	354
Соглашение о конфиденциальности .....	373
Основные различия между бизнес-ангелами и венчурными инвесторами .....	388
Блиц-презентация .....	397
Источники долгового финансирования .....	398
Источники акционерного финансирования .....	399
Контрольный список этапов деятельности команды .....	411
Список заданий .....	412
Анализ ключевых коэффициентов .....	422
Анализ ключевых потребителей .....	424

## Образцы плана

Краткое резюме .....	84
Подробное резюме .....	87
Описание компании .....	106
Анализ отрасли и тенденции ее развития .....	124
Целевой рынок .....	142
Конкуренция. ....	160
Стратегическая позиция и оценка рисков .....	181
Маркетинговый план .....	215
Операционная деятельность .....	247
Технологический план .....	259
Организационный план .....	282
Социальная и экологическая ответственность .....	295
Развитие, основные вехи и условия выхода из бизнеса .....	312
Трехлетний прогнозный отчет о прибылях и убытках. ....	355
Годовой отчет о прибылях и убытках. ....	356
Прогнозный отчет о движении денежных средств .....	358
Прогнозный бухгалтерский баланс .....	360
Источники и использование денежных средств .....	361
Исходные допущения .....	362
Сопроводительное письмо. ....	400