

Бізнес-план як основа діяльності підприємства

Бізнес-планування – не нове явище в економіці України. Це невід’ємний інструмент бізнес-середовища, що використовується з метою створення нового підприємства чи проекту.

З досвіду країн із розвинутою економікою, усі інвестиційні проекти описуються саме за допомогою бізнес-плану. Проте, незважаючи на світовий досвід, підприємці в Україні часто нехтують цим явищем. Це пов’язано з недостатньою обізнаністю підприємців про важливість використання такого інструменту, а також відсутністю необхідних знань щодо його складання.

Бізнес-план описує основні аспекти майбутнього проекту чи підприємства, аналізує всі проблеми, з якими воно може зіштовхнутись, і передбачає способи їх вирішення. А також є основним документом, на підставі якого партнери, інвестори та кредитори надають необхідні інвестиції.

В умовах ринкової економіки подібний план повинен бути плановою програмою вивчення ринку і конкурентів, ризикової, виробничо-господарської, фінансової діяльності і продажів та забезпечувати адаптацію діяльності фірми до нових умов. Такого роду підхід передбачає можливість і необхідність розробки локальних бізнес-планів по окремим проектам, продуктів (товарів) і послуг. У кризових же умовах бізнес-план підприємства покликаний, перш за все, вирішувати завдання поліпшення його фінансового стану.

Останнім часом бізнес-планування застосовується не тільки при започаткуванні підприємства або створення проекту, цей інструмент широко використовується в уніфікації систем і методів управлінської роботи на рівні підприємств та визначається як «внутрішньофірмове бізнес-планування».

Концептуальною ідеєю системи внутрішньofірмового бізнес-планування є створення системи управління та аналізу усіх сфер фінансово-економічної діяльності підприємства, які відповідають таким вимогам:

- розробка функціональної моделі підприємства з виділенням основних бізнес-одиниць і функцій управління;
- взаємопов'язаність комплексу прийомів в горизонтальному і вертикальному розрізі;
- достовірність і своєчасність аналітичної інформації, одержуваної в результаті роботи підприємства;
- якісний аналіз і виявлення відхилень в результаті план-факторного зіставлення;
- гнучка і швидкодіюча схема адаптації до зміни внутрішніх і зовнішніх факторів.

Таким чином, бізнес-планування є універсальним інструментом, що може застосовуватися з різними цільовими установками.

Як було зазначено вище, причиною недостатнього рівня використання бізнес-планування вітчизняними підприємцями є їх недостатня обізнаність. Тому вважається за потрібне згадати поширені методики розроблення бізнес-планів:

- методика розробки бізнес-планів Організації об'єднаних націй з промислового розвитку (UNIDO);
- методика бізнес-планування Всесвітнього банку реконструкції та розвитку;
- методика розробки бізнес-планів компанії «Goldman, Sachs & Co»;

- методика бізнес-планування інвестиційних проектів
інтернаціональної консультативно-аудиторської компанії «Ernst&Young».

Усім зазначеним методикам притаманні основні принципи розробки бізнес-плану, що несуттєво відрізняються один від одного. У той же час, бізнес-план має бути оформлений у відповідності до вимог потенційних інвесторів і партнерів, які можуть не завжди бути задоволені в процесі використання зазначених методик.

Отже, тема бізнес-планування актуальна, та викликає інтерес не тільки у теоретиків, а й у практиків, тому потребує більш глибокого вивчення. Зокрема сфери, де бізнес-планування є необхідним інструментом.

Підприємницька діяльність – це процес прийняття рішень, їхньої реалізації й оцінки результатів початих дій, план же дає основу для прийняття раціональних рішень.

Робота без плану є реакцією на події, що відбуваються, діяльність на основі плану – реакція на передбачені і заплановані явища.

Сучасна економічна ситуація, пов'язана з переходом до ринкових відносин, диктує підприємствам новий підхід до внутрішньофірмового планування. Вони змушені шукати такі форми і моделі планування, що забезпечували б максимальну ефективність прийнятих рішень.

Оптимальним варіантом досягнення таких рішень є нова прогресивна форма плану – бізнес-план.

Успіх у світі бізнесу вирішальним образом залежить від трьох елементів:

1. Розуміння загального стану справ на даний момент.
2. Представлення того рівня, якого підприємство прагне досягти.
3. Планування процесу переходу з одного стану в інший.

Бізнес-план дозволяє вирішити ці проблеми. Він включає розробку мети і завдань, що ставляться перед підприємством на найближчу і далеку перспективу, оцінку поточного стану економіки, сильних і слабких сторін виробництва, аналіз ринку й інформацію про клієнтів. У ньому дається оцінка ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей в умовах конкуренції.

Бізнес-план допоможе попередити і гідно зустріти багато проблем у розвитку бізнесу. Звичайно, він не допоможе уникнути всіх помилок, але дає можливість продумати свої дії. Він є інструментом, за допомогою якого стає можливим контроль і управління виробництвом. Бізнес-план дозволяє управляти за попереднім планом, а не просто реагувати на події.

Бізнес-план дозволяє показати вигідність пропонованого проекту і залучити можливих контрагентів, потенційних фінансових партнерів. Він може переконати інвесторів, у тому, що підприємство знайшло можливості для розвитку виробництва, які дозволяють ефективно здійснювати намічене, і має ефективну і послідовну програму здійснення цілей і завдань проекту.

Інвестор вкладає свої кошти лише в той проект, що з достатньою імовірністю гарантуватиме йому максимальний прибуток.

Бізнес-план, описуючи всі основні аспекти майбутнього підприємства, аналізує проблеми, з якими воно може зіткнутися, і, визначаючи способи вирішення цих проблем, певною мірою відповідає на запитання: " Чи варто взагалі вкладати кошти в цей проект і чи принесе він дохід, який окупить всі витрати?".

Бізнес-план може мати характер поточного (один рік) чи перспективного (3-5 років) плану.

Бізнес-план у нашій країні донедавна розглядався як план якогось одного заходу (що також вірно) чи як план становлення і розвитку невеликого підприємства. Але досвід таких найбільших закордонних корпорацій, як "Дженерал Моторз", "Тойота", "Сіменс" переконливо показує, що бізнес-план застосовується і для керування великим виробництвом, регламентуючи всю його діяльність. Відмінність бізнес-плану від раніше застосовуваного планування виробництва полягає в тому, що він не тільки організує весь внутрішній процес виробництва на підприємстві, а й прагне співвідносити її з ринковими вимогами.

Важливим документом, який передуює початку діяльності підприємства, є підприємницький бізнес-план. Структура та зміст його суворо не регламентуються.

Головною метою підприємницького бізнесу є отримання прибутку. Плануючи відповідну угоду, насамперед слід визначити, на яку суму прибутку можна розраховувати та переконатись у тому, що проект взагалі спроможний принести бажаний прибуток. Поряд з головною, визначальною метою в полі зору укладачів бізнес-плану повинні перебувати й соціальні цілі: підвищення статусу підприємця, благодійність.

Бізнес-план – це документ, у якому описуються всі основні аспекти підприємницької діяльності, аналізуються головні проблеми, з якими може зіткнутися підприємець, та визначаються основні способи вирішення цих проблем.

Не слід думати, що бізнес-план необхідний тільки для великих підприємств. Як свідчить світова практика, він потрібний для всіх форм та видів підприємництва, і насамперед для того, щоб ретельно проаналізувати свої ідеї, перевірити їх раціональність, реалістичність та зменшити тим самим ризик невдачі.

Цінність бізнес-плану визначається тим, що він:

- дає змогу визначити життєздатність підприємства в умовах конкуренції;
- містить орієнтири, згідно з якими бізнесмен буде діяти на етапі становлення та розвитку підприємства;
- прогнозує процеси розвитку виробництва;
- конкретизує шляхи досягнення мети й подолання перешкод;

- служить важливим елементом виробничої діяльності підприємства;
- є фактором, що стимулює інтереси потенційних інвесторів у їхніх пошуках щодо вкладення коштів та розвитку виробництва.

Структура й обсяг бізнес-плану. Склад, структура й обсяг бізнес-плану визначаються специфікою виду діяльності, розміром підприємства і метою складання. Очевидно, що чим крупніша фірма, тим складніша її функціональна діяльність, тим повніша й більш обґрунтована розробка розділів плану. Бізнес-план невеликого підприємства значно простіший за складом, структурою й обсягом, ніж план великого виробництва.

Склад і структура бізнес-плану також залежать від розмірів пропонованого ринку збуту, наявності конкурентів і перспектив розвитку створюваного підприємства. Оскільки чим крупніше ринок збуту, тим більшу кількість його сегментів необхідно враховувати, а наявність великої кількості конкурентів вимагає вивчення найбільш привабливих з них, їх товарів і послуг. А це ускладнює структуру бізнес-плану. Особливо важливі для підприємства сегменти ринку чи найбільш важливі конкуренти можуть бути винесені в особливий розділ плану для більш детального вивчення.

У залежності від мети складання бізнес-плану (як план обґрунтування інвестицій, для фінансових партнерів, залучення партнерів, контрактів з персоналом фірми) розділи можуть розроблятися з тим чи іншим ступенем конкретизації.

Не існує жорстко регламентованої форми і структури бізнес-плану. Однак, як правило, у ньому передбачаються розділи, в яких розкриваються основна ідея і мета бізнесу, характеризується специфіка продукту підприємства і задоволення ним потреб ринку, дається оцінка ринку і встановлюється стратегія поведінки фірми на визначених ринкових сегментах, визначається організаційна і виробнича структура, формується фінансовий проект справи, включаючи стратегію фінансування і пропозиції по інвестиціях, описуються перспективи росту підприємства.

Послідовність складання бізнес-плану полягає в дотриманні наступних дій:

1 - ухвалення рішення про створення нового підприємства чи впровадження заходів з удосконалення діючого підприємства;

2 - аналіз власних можливостей і здатності взятися за реалізацію задуманого проекту;

3 - вибір виробу чи послуги, виробництво яких будуть метою задуманого проекту;

4 - дослідження можливого ринку збуту;

5 - складання прогнозу обсягів збуту (для першого року – щомісячно, для другого – поквартально);

6 - вибір місця для здійснення комерційної чи виробничої діяльності;

7 - розробка плану виробництва;

8 - розробка плану маркетингу;

9 - розробка організаційного плану;

10 - розробка юридичної схеми майбутньої комерційної діяльності;

11 - вирішення питань організації бухгалтерського обліку;

12 - вирішення питань страхування;

13 - розробка фінансового плану;

14 - написання резюме до бізнес-плану.

Таким чином, бізнес-план з'являється як визначена модель діяльності підприємства, що використовує всі напрацювання традиційного планування відповідно до категорій ринкової економіки: бізнесу, конкурентної боротьби,

діяльності маркетингових служб, комерційного ризику, стратегії фінансування, досягнення беззбитковості і необхідного рівня рентабельності, якісного обслуговування споживача.

Стандартний бізнес-план має певну структуру й послідовність розділів.

I. Резюме – цей розділ є довільним і являє собою основні ідеї та зміст плану в мініатюрі. Він створюється та уточнюється в міру опрацювання плану, а завершується лише після складання бізнес-плану в цілому. Тут представлено: генеральну мету проекту, коротку характеристику підприємницького продукту, шляхи та способи досягнення поставлених цілей, терміни здійснення проекту, витрати, пов'язані з його реалізацією, очікувану ефективність та результативність, галузь використання результатів.

II. Аналіз стану справ у галузі – визначення поточної тенденції, потенційних конкурентів, потенційних споживачів.

III. Зміст запропонованого проекту – характеристика продуктів, які виробляються, послуг, приміщення під офіс, обладнання для нього, відомості про персонал, про самого підприємця та його партнерів.

IV. Виробничий план – опис виробничого процесу, які операції передбачається доручити субпідрядникам, характеристика виробничих приміщень, устаткування, постачальників сировини.

V. План маркетингу – оцінка роботи збуту, ціни, канали збуту, реклама, прогноз нової продукції, цільові показники.

1.VI. Організаційний план – характеристика форми власності, відомості про основних пайовиків, визначення міри відповідальності партнерів, відомості про керівний склад, організаційну структуру, розподіл обов'язків.

VII. Оцінка ризику та страхування – визначення слабких сторін підприємства, визначення альтернативних стратегій, форм та методів страхування.

VIII. Юридичний план – практичне обслуговування господарської практики, консультативні послуги відділам, партнерам, захист прав власника, інтересів підприємства.

1.IX. Фінансовий план – план доходів та витрат, план грошових надходжень та платежів, балансовий план, визначення точки самоокупності, джерел надходження та напрямів використання коштів, стратегії фінансування.

2.X. План управління – характеристика організації та функцій управління, його структур, вибір управлінської стратегії, методів управління.

Аналіз майбутнього ринку збуту. Аналіз майбутнього ринку збуту – це один із найважливіших етапів підготовки бізнес-плану, і на таку роботу не можна шкодувати ні засобів, ні сил, ні часу. Досвід показує, що невдача більшості комерційних проектів була пов'язана саме зі слабким вивченням ринку і переоцінкою його ємності.

Найперші відомості, що будуть потрібні підприємству: Хто купуватиме у нього товари? Де його ніша на ринку? Немає нічого більш помилкового, ніж вважати, що переваги товару настільки очевидні, що його захочуть купити всі підприємства тієї чи іншої галузі або споживачі. Такі сміливі припущення колись могли бути справедливими для вітчизняного ринку, але останнім часом реформа цін та інфляція, що прискорюється, починають ламати навіть найбільш стійкі моделі попиту. Якщо ж на внутрішній ринок почнуть у більш-менш великих обсягах і регулярно надходити імпортні товари, які будуть реалізуватися за гривні, ситуація взагалі стане принципово іншою.

Звичайно, сам набір факторів, що враховуються, залежить від характеру проекту. Одна справа, якщо підприємець складає бізнес-план у зв'язку із впровадженням нового типу верстатів: тут треба врахувати і структуру вже наявного верстатного парку, і зміни в асортименті продукції, що випускається з допомогою цих верстатів (чи буде корисний новий товар при виготовленні нової продукції покупцями), й інвестиційний клімат у галузях-споживачах (рівні процентних ставок по кредитах, наявність податкових пільг і т.ін.). І зовсім інша справа, якщо підприємця хвилює насамперед те, скільки жителі прилеглих районів мають такого роду техніки і які аналогічні майстерні вже обслуговують це коло клієнтів.

Другий етап – оцінка потенційної суми продажів, тобто тієї частки ринку, яку підприємець сподівається захопити, і відповідно тієї максимальної суми реалізації, на яку він може розраховувати, враховуючи свої можливості.

На основі такого аналізу підприємець зможе розрахувати кількість своїх майбутніх клієнтів. Природно, що цей розрахунок не обов'язково виправдується в перший же місяць його роботи.

Тому доцільнішим є третій етап, третій крок до реальної оцінки ринку – прогноз обсягів продажів. Іншими словами, на цьому етапі підприємець повинен оцінити, скільки реально він зможе продати (виручити за надані послуги) за наявних умов його діяльності, можливих для нього витратах на рекламу на рівні цін, які він має намір установити, і, головне, як цей показник може змінюватися з місяця в місяць, з кварталу в квартал, та й протягом декількох років підряд.

Опис проектованої продукції, характер підприємницької діяльності. Найважливішою частиною бізнес-плану є розділ, де описуються товари і послуги, які підприємство планує виробляти.

Як вибрати товари і послуги, що мають стати основою бізнесу, чи почати в історії фірми нову сторінку?

У вітчизняній економіці, для якої характерним є розпад господарських зв'язків, розумно робить той, хто для свого бізнесу вибирає товари (чи послуги), виробництво (надання) яких вимагає мінімальної кооперації і постачань зі сторони.

Але ця господарська стратегія не може розглядатися як універсальна, і тим більше вона мало придатна для тих підприємств, які готують бізнес-план

у зв'язку з освоєнням продукції, призначеної для конкуренції на світових ринках.

Більш глибокий підхід – забезпечення стійкої конкурентоздатності. Але що це означає на ділі? Чим визначається і від чого залежить конкурентоздатність? Сучасна теорія конкурентоздатності, що знайшла розвиток у книгах професора Гарвардського університету Майкла Портера, виділяє всього два типи конкурентних переваг: більш низькі витрати і спеціалізацію.

Під більш низькими витратами розуміється не просто менша сума витрат на виробництво, ніж у конкурентів, а здатність фірми розробляти, робити і збувати товар більш ефективно, ніж конкуренти. Іншими словами, щоб досягти цього типу конкурентної переваги, підприємець повинен організувати з меншими витратами в більш короткий термін весь цикл операцій з товаром: від його конструкторської розробки до продажу кінцевому покупцю. Нездатність вибудувати весь цей ланцюжок зведе нанівець успіх у кожній з її ланок.

Дійсно, якщо підприємець розробив цікавий зразок продукції, що викликала великий попит, але погано організував виробництво, то витрати, а значить, і ціна товару виявляться занадто високими, і покупці відвернуться від нього. Так само, якщо підприємець добре сконструював новий товар і вміло налагодив його виробництво, але не зумів знайти вмілих торговців, що будуть його продавати, його знову чекає невдача. У цьому випадку, купці для покриття непомірно високих власних витрат або зажадають від підприємця надмірно високої торгової знижки, позбавивши його прибутку, або встановлять завищену торгову націнку, що призведе до подорожчання

товару, таким чином звівши нанівець всю економію витрат, якої підприємцю вдалося досягти за рахунок вдалої конструкції й ефективної технології виробництва.

Не таким однозначним, як могло б здатися на перший погляд, є і розуміння суті того типу конкурентної переваги, що позначається словом "спеціалізація". Це не зосередження на випуску тільки певного виду товарів, як можна було б подумати, а здатність задовольняти особливі потреби покупців і одержувати за це преміальну ціну, тобто ціну в середньому вищу, ніж у конкурентів. Іншими словами, для забезпечення такого типу конкурентних переваг підприємцю необхідно навчитися мистецтву вирізнятися з-поміж конкурентів, пропонуючи покупцям товар що більш високої якості при стандартному наборі параметрів, що визначають цю якість, або нестандартним набором властивостей, що реально цікавлять покупця.

При цьому в будь-який час підприємець може будувати свою стратегію забезпечення конкурентоздатності, спираючись лише на один з видів конкурентних переваг: або на більш низькі витрати, залучаючи покупців відносною дешевизною товарів у порівнянні з аналогічними виробами інших виробників, або на спеціалізацію, викликаючи інтерес у найбільш вимогливих клієнтів. Але поєднувати обидва види конкурентних переваг не можна – це призведе тільки до невдачі.

Маючи на увазі таке тлумачення видів конкурентних переваг, підприємець може вибрати для себе найбільш прийнятну стратегію забезпечення конкурентоздатності.

План маркетингу та ціноутворення. У цьому розділі бізнес-плану підприємцю необхідно продумати і пояснити потенційним партнерам чи інвесторам основні елементи свого плану маркетингу (а це, до речі, особливий і надзвичайно важливий документ для внутрішнього користування), до якого відносяться:

- схема поширення товарів;
- ціноутворення, реклама;
- методи стимулювання продажів;
- організація післяпродажного обслуговування клієнтів (для технічних товарів);
- формування суспільної думки про фірму і товари.

При розробці цінової політики важливо визначити не тільки рівень цін, а й стратегічну лінію цінової поведінки фірми на ринку з кожного виду товару. Цінова стратегія – основа прийняття рішень у встановленні продажної ціни в кожній конкретній угоді.

Процес формування фірмою ринкових цін на свої товари включає, як мінімум, сім етапів: постановку завдання ціноутворення; визначення попиту; оцінку витрат; проведення аналізу цін і товарів конкурентів; вибір методу встановлення цін; визначення остаточної ціни; облік заходів державного регулювання цін.

Постановка завдань ціноутворення – це спроба чи підприємця керівника фірми відповісти на запитання: чого бажано домогтися за допомогою політики цін? Відповіді можуть бути різними.

Широко розповсюджена політика ціноутворення, націлена на забезпечення стабільності, наприклад, асортименту товарів, що випускаються. Освоєння будь-якого нового товару – великий ризик для фірми і причина для великих витрат (не говорячи вже про вкрай складні в нинішній економічній ситуації нашої країни проблемах установлення нових господарських зв'язків з постачальниками раніше не використовуваних вами матеріалів і комплектуючих). Іноді, якщо ринок дозволяє, розумніше на якийсь час утриматися від освоєння нових виробів і всіляко продовжити життя раніше освоєних товарів. У такій ситуації фірма може йти на зниження цін навіть до рівня, що забезпечує лише мінімальну рентабельність.

Другий етап, другий крок до ринкової ціни – визначення попиту на товари. Фахівець з маркетингу сформулював це завдання інакше: "визначення еластичності попиту на товари від цін, за якими підприємець хоче їх продати".

Що стосується коригування цін у часі з урахуванням етапів життя товарів та інфляції, то тут треба нагадати про одну з фундаментальних теорій маркетингу – теорію життєвого циклу товарів. Зміст її дуже простий. Вважається, що будь-який товар, як і людина, проживає на ринку своє життя, що включає такі етапи, як молодість, зрілість, старіння і смерть. І на кожному з цих етапів питання ціноутворення повинні переглядатися.

Наприклад, коли попит на товар тільки формується, треба всіляко стимулювати найшвидший ріст цього попиту і отут цілком виправдує себе стратегія тимчасового зниження цін, що ми з вами розглядали на прикладі корпорації ІВМ. Зовсім інша справа, коли товар досяг зрілості і попит на нього на ринку вже сформувався. У цей момент можна стимулювати ріст обсягу продажів за рахунок маневрування цінами на модифікації первісного товару, трохи їх завищуючи для одержання найбільшого прибутку.

Коли ж товар починає старіти і попит на нього зменшується, то життя його можна продовжити за рахунок різкого зниження цін (наприклад, таке якісне зниження цін на мікрокалькулятори привело до різкого стрибка в обсягах їхніх продажів і масі прибутку виробників, тому що при новій ціні цей товар став доступний будь-якому школяреві). Коли ж товар починає "умирати", тому що його витиснули нові товари і підприємцем уже зняв його з виробництва, ціни можна використовувати (різко їх знизивши) для того, щоб збути з рук залишки і компенсувати хоча б частину понесених витрат.

План виробництва. Розглянемо ще один розділ бізнес-плану – "План виробництва", що розробляється тільки підприємцями, які збираються займатися виробництвом. Головне завдання тут – довести потенційним партнерам, що підприємець спроможний виробляти потрібну кількість товарів у необхідний термін і необхідної якості. Іншими словами, підприємцю треба показати, що він уявляє, як поставити справу й усе підготував до початку комерційних операцій. Для вітчизняних підприємців це сьогодні, на жаль, найважчий розділ, оскільки нестабільність господарських зв'язків, ненадійність постачальників і неможливість одержати якісні комплектуючі вироби і матеріали для власного виробництва здатні відбити бажання займатися бізнесом навіть у найстійкіших.

Складання цього розділу необхідне, щоб оцінити реальність шансів на повернення позичок, професійність керівництва фірми й обґрунтованість її планів. Для цього треба відповісти на безліч запитань. У сам бізнес-план необхідно включити відповіді лише на основні запитання, а деталі можна перенести в додатки.

Основні запитання, на які треба відповісти в цьому розділі бізнес-плану, полягають у наступному:

1.1. Де будуть виготовлятися товари – на діючому чи новоствореному підприємстві?

2.Які для цього необхідні виробничі потужності і як вони будуть зростати рік від року?

3.Де, в кого і на яких умовах будуть закуповуватися сировина, матеріали і комплектуючі вироби?

4.Якою є репутація постачальників і чи є вже досвід роботи з ними?

5.Чи передбачається виробнича кооперація і з ким?

6.Чи можливе лімітування обсягів виробництва або постачання ресурсів?

7.Яке устаткування буде потрібно і де планується його придбати?

8.Чи можливі при цьому проблеми і які?

Дані розділу бізнес-плану "План виробництва" бажано обґрунтувати на перспективу в 2-3 роки, а для великих підприємств – на 4-5 років наперед. Дуже корисним елементом тут може стати схема виробничих потоків на

підприємстві. На цій схемі має бути наочно показано, звідки і як будуть надходити до підприємця всі види сировини і комплектуючих виробів, у яких цехах і як вони будуть перероблятися в продукцію, яким способом і куди ця продукція буде поставлятися. Необхідно врахувати, що зовнішні експерти, які можуть доручити проаналізувати складений бізнес-план, будуть розглядати даний розділ насамперед з точки зору того, наскільки раціональною є технологічна схема, чи забезпечує вона скорочення витрат праці, часу, матеріалів, а також можливість зміни асортименту продукції з урахуванням вимог ринку.

На цій схемі обов'язково має знайтися місце і для процесів контролю якості. Тут слід зазначити, на яких стадіях технологічного процесу і якими методами буде здійснюватись контроль якості і якими документами підприємець при цьому буде керуватися.

Нарешті, завершувати даний розділ бізнес-плану повинна оцінка можливих витрат виробництва і їх динаміки на перспективу. При цьому підприємець не повинен забувати і про витрати, які пов'язані з утилізацією відходів і охороною навколишнього середовища. Тут завжди можливі неприємні сюрпризи з боку урядових органів і громадськості, і краще заздалегідь це врахувати.

Бізнес-план має бути достатньо детальним. Обсяг його не обмежується, хоча й лаконічність викладу не буде зайвою.

Сьогодні вже ясно, що без бізнес-плану не можна управляти виробничою діяльністю. Добре розроблений план замінює техніко-

економічне обґрунтування виробництва. За результатами його виконання можна говорити про те, чи все відбувається як заплановано і в разі потреби вживати заходів щодо виправлення становища. Навіть найкращий бізнес-план може застаріти, якщо змінюються умови. Тому треба вміти вловлювати нові тенденції у внутрішньому житті фірми, в галузі, в ринковій кон'юктурі та вносити відповідні корективи до бізнес-плану. Це дає змогу, не змінюючи цілей, змінювати шляхи їх досягнення і, як результат, збільшувати шанси на успіх.