

На последнем этапе необходимо разработать программу обучения, которая раскрывала бы участникам результат внедрения или улучшения системы контроллинга и знакомила бы их с положениями, регулирующими организацию и процессы реализации задач контроллинга, и новыми инструментами (рис. 3).

Решение всех перечисленных выше вопросов организации контроллинга приводит к созданию целостной системы контроллинга на предприятии.

Список литературы

1. *Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г.* и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. — 279 с.
2. *Анискин Ю.Л., Павлова А.М.* Планирование и контроллинг: Учебник. — М.: Омега-Л, 2005. — 280 с.
3. *Дайле А.* Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л.Лукашевича, Е.Н.Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 336 с.
4. *Каренов Р.С.* Становление и развитие контроллинга в системе экономического управления предприятием // Теоретические, методологические и практические проблемы развития экономики Казахстана на современном этапе: Материалы респуб. науч.-практ. конф. — Караганда: Болашак-Баспа, 2006. — С. 96–105.
5. *Каренов Р.С., Байгитанова А.* Проникновение концепции контроллинга в функциональные сферы деятельности предприятия // Национальная конкурентоспособность Казахстана; теория, практика, перспективы: Материалы респуб. науч.-практ. конф., посвящ. 15-летию Независимости Республики Казахстан. — Алматы: Казак ун-ті, 2006. — С. 352–357.
6. *Каренов Р.С., Каренова Г.С.* Проблемы менеджмента затрат на горнодобывающих предприятиях Казахстана. — Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2007. — 230 с.
7. *Карминский А.М., Оленев Н.И., Примаков А.Г., Фалько С.Г.* Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 256 с.
8. *Майер Э.* Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1993. — 96 с.

УДК 338.42(075.8)

Значение и особенности стратегического, текущего и бизнес-планирования в строительной организации

Карибаев Е.С.

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова

Мақала құрылыс кәсіпорнында жоспарлау қызметін ұйымдастыру мәселелеріне арналған. Қазіргі заманғы жоспарлау жүйесінің маңызды ілімдік тұстары қарастырылған. Стратегиялық жоспарлау шеңберінде шешілуі тиіс басқару шешімдерінің түрлері көрсетілген. Құрылыс ұйымының ағымдық жоспарының тарауларының құрамы зерттелген. Маркетингті жоспарлау және ағымдық қаржылық жоспарлар жасау мәселелеріне айрықша көңіл бөлінген. Бизнес-жоспар жасауда ескерілуі тиіс тізбектілік көрсетіліп, құрылыс өнімінің бизнес-жоспарын жасау сызбасының нұсқасы келтірілген.

It is devoted to problems of the organization of planned activity at the building enterprise. The major theoretical aspects of modern planning are considered. Kinds of administrative decisions which should be solved within the limits of strategic planning reveal. The structure of sections of the current plan of the building organization is studied. The special attention is given to questions of planning of marketing and working out of current financial plans. The sequence which should be maintained by working out of business plans is allocated. The variant of the scheme of working out of the business plan of building production is resulted.

Методологические основы планирования

Планирование — это разработка и корректировка плана, включающие предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую и отдаленную перспективу.

План предприятия, учитывающий работу людей и движение ресурсов (материальных и финансовых), имеет силу приказа для указанных в нем лиц и структурных единиц. В плане предельно четко и подробно указываются [1–3]:

а) цель деятельности предприятия и его структур на плановый период, количественно выраженная системой установленных показателей с указанием конкретных видов выпуска продукции и характера работы;

б) средства достижения цели;

в) методы и сроки увязки средств и целей;

г) этапы и сроки выполнения работ;

д) исполнители плана по срокам и видам работ;

е) методы, этапы и средства контроля выполнения плана.

Практически вся система хозяйственного управления и регулирования производства основана на методах планирования. Поскольку завершение одного этапа работы служит началом следующего, связать все этапы без помощи планирования невозможно.

Планирование — это способ достижения цели на основе сбалансированности и последовательности выполнения всех производственных операций. Это необходимое условие своевременной подготовки сырья, материалов, комплектующих изделий, инструмента, оборудования для изготовления конечной продукции и создания запасов (рис. 1).

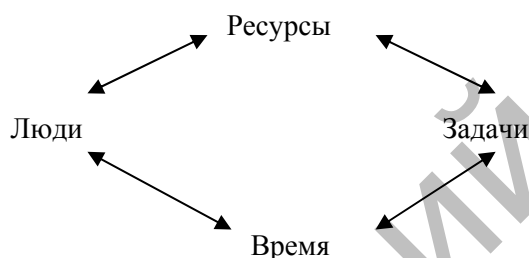


Рис. 1. Связь ресурсов и времени

Чтобы не отстать от своих конкурентов, каждая независимая производственная организация должна тщательно планировать перспективу развития собственного производства и потребностей рынка минимум на 2–3 года. Любые просчеты при этом грозят убытками и даже полным разорением. Предприятию необходимо предусматривать перспективу до мелочей по каждому этапу, начиная с проекта изделия, разработки технологии, опытно-экспериментальных работ и заканчивая запуском, а затем и прекращением производства старых изделий и выходом на рынок с новой продукцией. Все должно быть увязано с экономикой внутри предприятия, налоговой системой и кредитной ситуацией, положением на рынке и намерениями конкурентов, ситуацией за пределами предприятия.

Планирование и управление деятельностью производственного предприятия неразрывно связаны. В зарубежной практике они нередко объединяются одним понятием — «менеджмент» [4; 309].

В строительных организациях по срокам различают следующие виды планирования: стратегическое, текущее и бизнес-планирование.

Рассмотрим значение и особенности указанных видов планирования.

Этапы разработки стратегического плана

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, определяемых руководством организации в целях достижения желаемых конечных результатов в будущем. Это база, при использовании которой разрабатываются практически все управленческие решения. Это план, обеспечивающий реализацию миссии строительной организации.

В рамках стратегического планирования должны быть решены следующие виды управленческих решений:

а) распределение ресурсов;

б) адаптация к внешней среде;

в) внутренняя координация;

г) организационное стратегическое предвидение.

Ресурсы организации практически всегда ограничены. Задача разработчиков стратегического плана сводится к тому, чтобы рационально распределить ресурсы с целью достижения конечных результатов с минимизацией потребляемых ресурсов.

Адаптация к внешней среде включает мероприятия организации при планировании взаимодействий с внешней средой, в том числе с другими субъектами хозяйствования, правительством, местными органами управления.

Целью внутренней координации является обеспечение эффективной деятельности подразделений организации на основе предварительного выявления сильных и слабых сторон организации.

Организационное, стратегическое предвидение строится на опыте прошлых стратегий и связано с изучением, обобщением и анализом, для чего и проводится новое стратегическое планирование. Это указывает на то, что для разработки наиболее качественного стратегического плана необходимо получить и обработать огромное количество исходной информации и задействовать грамотных специалистов. Надо иметь в виду, что руководители организации должны не только возглавлять, но непосредственно участвовать в разработке планов.

Стратегическое планирование не гарантирует успеха. Для достижения конечных результатов, предусмотренных планом, необходимо осуществить не менее качественное его исполнение. В общем виде процесс стратегического планирования представлен на рисунке 2.

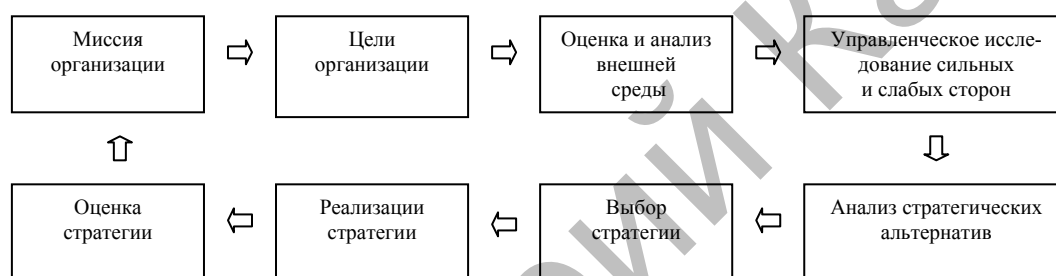


Рис. 2. Процесс стратегического планирования

Хотя в каждой организации есть своя специфика, но представленные на рисунке 2 формы и последовательность стратегического планирования в принципе всегда должны иметь место.

Как видно, первоначальным звеном во всем процессе стратегического планирования является выбор миссии организации. Руководство организации прежде всего должно определиться в части значения своей организации, для чего она должна существовать? Это необходимо, чтобы упредить проявление индивидуальных ценностей. Удовлетворение индивидуальных ценностей (цели отдельных работников) могут привести к разработке стратегического плана, который не будет соответствовать ценностям всех участников инвестиционного процесса. Цели строительной организации формируются на базе своей миссии с учетом выявленных ценностей. Сложным является определение ценностей для всех работников строительной организации. Надо четко уяснить, что только получение прибыли не является основополагающей миссией строительной организации. При выборе миссии главное внимание должно быть уделено оценке и степени влияния на деятельность организации факторов окружающей среды.

Миссия крупных строительных организаций будет иной, чем миссия малых. Малые организации как миссию, так и вытекающие из нее цели определяют исходя из своего участия в создании и реализации строительного продукта. Чаще всего они ориентируются на участие в этом процессе в качестве субподрядчиков. Но опыт указывает на то, что иногда малые строительные организации выступают в качестве генерального подрядчика. В таких случаях они определяют свою миссию, ориентируясь на запросы рынка конечного строительного продукта и выступающие отсюда последствия.

При выборе целей строительной организации необходимо учитывать ценности и других работников, принимающих участие в инвестиционном процессе. Ранее решению этого вопроса не уделялось должного внимания. В рыночных условиях это выступает чуть ли не важнейшим элементом при обосновании целей стратегического планирования. При формулировании целей необходимо иметь в виду, что они должны быть не только конкретными и достижимыми, но и ранжированными по времени их исполнения.

Обычно различают три временных периода постановки и реализации целей:

- краткосрочные цели организации, которые реализуются в текущих планах (один год);
- среднесрочные цели (от одного до пяти лет);
- долгосрочные цели (свыше пяти лет).

При разработке стратегического плана на этапе управленческого исследования внутренних сильных и слабых сторон строительной организации разработчики должны провести исследование по следующим направлениям: маркетинг (предпродажное и послепродажное обслуживание покупателей строительной и ремонтно-строительной продукции, оценка уровня прибыли); финансы; строительное производство (операции); трудовые ресурсы; культура деятельности организации.

На этом этапе наиболее сложной и важной работой являются маркетинговые исследования в части получения заказов на выполнение строительных работ. Строители должны оценить свою конкурентоспособность. Эта оценка вплотную связывается со следующим этапом — изучение стратегических альтернатив. Чаще всего на этом этапе могут быть рассмотрены следующие наиболее вероятные альтернативы: ограниченный рост объемов строительных работ; определенный и сравнительно высокий рост, сокращение объемов работ и, наконец, сочетание всех альтернатив.

Завершающим этапом изучения стратегических альтернатив является выбор определенного варианта стратегии. При этом необходимо учитывать такие факторы, как риски, фактор времени, поведение собственников и их последующее влияние на принятие отдельных плановых решений. Окончательный вариант стратегии должен быть представлен расчетом плановых показателей по всем направлениям деятельности строительной организации, обычно на 3–5 и более лет.

Детальная разработка плановых показателей и меры по их исполнению в большинстве своем осуществляются в текущих планах, разрабатываемых на каждый год или в ряде случаев в бизнес-планах.

Состав разделов текущего плана строительной организации

Текущее планирование осуществляется с использованием показателей и требований по их реализации стратегического плана. Поэтому структура текущего плана строительной организации, состав разделов должны быть увязаны с перспективным планом. Текущий план должен включать также меры и приемы по контролю исполнения плановых решений.

В текущем плане строительной организации осуществляется детальная разработка оперативных планов для организации в целом и ее отдельных подразделений. Это программы маркетинга, планы по выполнению строительно-монтажных работ и производству материалов, деталей и конструкций, планы материально-технического снабжения, планы по научным исследованиям, внедрению новой техники, новых материалов и перспективных технологий.

Разработка планов производства в новых условиях хоть и является основной в общей системе текущего планирования, но мало чем отличается от той традиционной, которая использовалась в дорыночном периоде. Она включает конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным планом. При этом разрабатываются календарные планы выполнения строительно-монтажных работ на основе заказов или плановых объемов работ, которые могут быть обеспечены в результате выигрыша на рынке строительной продукции (инвестиций), на базе планов и фактической обеспеченности материалами и техническими ресурсами, степени загрузки производственной мощности строительной организации с учетом сроков, определяемых заказами и проектами строительства объектов. Текущие планы включают также возможную реконструкцию мощности организации, замену строительной техники и оборудования, комплектование и обучение работников, программы реализации строительной продукции и предоставление ремонтно-строительных услуг, в том числе населению.

Безусловно, по-новому рассматриваются в настоящее время вопросы планирования маркетинга и разработки текущих финансовых планов.

Маркетинг — это стиль руководства, который включает концепцию, философию и принципы поведения, базирующиеся на системно-планомерной ориентации строительной организации на рынок.

Основными инструментами осуществления маркетинга являются:

- товарная и ассортиментная политика;
- распределительная политика и политика привлечения потребителей;
- политика цен и условий продаж;
- коммуникационная политика (взаимосвязь с другими субъектами).

Принципы маркетинга:

- 1) выполнение строительно-монтажных работ должно быть основано на точном знании потребностей их покупателей, рыночной ситуации и реальных возможностях строительной организации;
- 2) полное удовлетворение потребностей строительной продукции;
- 3) эффективная реализация продукции и услуг на определенных рынках в запланированных объемах и в намеченные сроки;
- 4) обеспечение долговременной результативности (прибыльности) производственно-коммерческой деятельности строительной организации;
- 5) единство стратегии и тактики поведения организации в целях активной адаптации к постоянно изменяющимся и стимулирование его потребностей.

Реализация указанных выше принципов обеспечивается разработкой и осуществлением маркетинговых программ и планов.

Для понимания существа маркетинга следует рассмотреть три варианта поведения производителя строительной продукции по отношению к потребителю в зависимости от спроса и предложения: ориентированность на производство, ориентированность на сбыт и маркетинговое мышление. Первый вариант характерен для начального развития рыночных отношений и при монопольном производстве; второй — для организаций, продукция которых стала недефицитной. Это почти вся строительная продукция и строительные материалы. По третьему варианту работают организации, на продукцию которых ограничен спрос, что почти не характерно для строительных организаций.

Разработка маркетинговой стратегии является главной задачей функционирования маркетингового механизма. Стратегия маркетинга охватывает следующие главные элементы системы маркетинга:

- продукт;
- цена;
- доставка продукта потребителям (сбыт);
- продвижение продукта.

Требования, которые предъявляются к стратегии маркетинга: реализм, альтернативность выбора, четкость, гибкость и временная определенность.

Рассмотрим реализацию некоторых требований маркетинга. Для увеличения продаж товара на рынке организация может:

- увеличить количество продавцов и мест продажи строительной продукции;
- понизить цены;
- интенсифицировать рекламу;
- объединить все эти варианты и т.д.

Временная определенность, как одно из основных требований, предъявляемых к стратегии маркетинга, выражается в определении краткосрочных и долгосрочных целей, которые стремится достигнуть строительная организация.

Разработка стратегии маркетинга предполагает также выполнение очевидных требований учета реальных возможностей организации в части обеспечения строительными материалами, техническими, трудовыми и финансовыми ресурсами. Не следует стремиться охватить все, надо выделить себе нишу работ.

Когда строительная организация ограничивается определенными сегментами рынка, то говорят о селективном маркетинге, который наиболее успешно может быть применен малыми и средними организациями. Так, сегментирование рынка может быть проведено по следующим критериям: география рынка, отрасли, доходы и статус потребителей, оптовая, розничная торговля, индивидуальные продажи и т.п.

Планирование маркетинга складывается из следующих характерных этапов:

- формулировка решаемой проблемы и цели, которые должны быть достигнуты;
- получение и анализ информации, необходимой для решения проблемы;
- выработка альтернативных планов, пригодных для решения проблемы;
- выбор оптимального плана;
- конкретизация разделов плана;
- контроль исполнения плановых решений.

Планирование маркетинга начинается с того, что устанавливается основная стратегия организации (стратегия роста и конкуренции). Затем определяются преследуемые организацией цели. Далее на базе анализа внутренней деятельности организации (внутренней среды) и внешней коммерческой среды определяется информация, необходимая для подготовки предложений по решению проблемы.

И наконец, определяется сфера деятельности и инструментарий. Для организации имеются в основном лишь три варианта стратегии, которые приводят к получению прибыли (см. табл.).

Т а б л и ц а

Варианты стратегий, приводящие к получению прибыли

	Лидерство по ценам	Решение проблем
Обработка малых сегментов рынка	1. Лидерство по расходам и ценам	2. Дифференциация (решение проблем в больших сегментах)
Обработка малых сегментов рынка (рыночных ниш)	3. Селективная обработка рынка	
	Лидерство по ценам в сегменте (нише)	Предложение средств решения проблем в сегменте (нише)

Выбор варианта стратегии позволяет определить цели маркетинга. Цели маркетинга должны содержать ответы на четыре основных вопроса:

- На что направлен маркетинг (на какой рынок и какую продукцию)?
- Чего следует добиваться?
- Какие должны быть достигнуты количественные характеристики?
- Каковы временные рамки (месяц, квартал, год)?

Для окончательного уточнения сформулированных целей осуществляется анализ внутренней и внешней среды, а также проводится исследование потенциального рынка.

Среди факторов, определяющих успех организации на рынке, могут рассматриваться:

- степень известности (имидж);
- степень новизны строительной продукции;
- положительные отзывы, рекомендации;
- инновации в НИОКР;
- производственные мощности (потенциал);
- гибкость производства;
- уровень качества;
- финансовый потенциал и др.

Анализ приоритетов проводится по нескольким направлениям деятельности и направлен на получение следующей информации:

- Какая из выполняемых организацией работ дает наибольший оборот?
- Какие из видов работ наименее рентабельны с учетом расходов на привлечение потребителей?
- Какие из обрабатываемых рынков дают наибольший оборот?
- Какие из этих рынков наименее рентабельны?
- В каких отраслях реализуется продукция организации?
- Какие доли рынков принадлежат организации в этих отраслях?
- Какие потребители являются лучшими клиентами для организации?
- Что надо сделать, чтобы привлечь клиентов (потребителей продукции)?
- Имеются ли группы потенциальных потребителей, которые при соответствующих условиях могут стать покупателями продукции организации?

Реализация маркетинговых и оперативных планов осуществляется через систему бюджетов и финансовых планов, которые обычно разрабатываются на один год с детализацией по кварталам и в некоторых случаях по месяцам. При составлении финансовых планов используются показатели перспективного плана.

Финансовое планирование в строительной организации зависит от качества прогнозов основных показателей ее производственной деятельности, рыночной конъюнктуры, состояния денежного обращения и курса тенге.

Показатели финансового планового баланса или баланса доходов и расходов определяются источниками поступлений средств, затратами и расходами. В плановом балансе доходов и расходов находят также отражение финансовые отношения с государственным бюджетом, банковской и страховой системами и по операциям на рынке ценных бумаг, а также эмиссии собственных ценных бумаг.

Финансовый план содержит также расчеты ряда других показателей: прибыли от производственной деятельности, амортизационных отчислений на восстановление основных фондов, поступлений средств в порядке долгосрочного и среднесрочного кредитования, процентов банкам по кредитам, финансовых результатов от других видов деятельности.

Состав показателей планового баланса доходов и расходов организации представляет собой определенную систему, позволяющую в рамках каждого периода планирования определять источники затрат (расходов), их соотношения, степень и направления использования, распределения источников и сбалансированность их с затратами или расходами.

Годовой финансовый план организации одновременно является и инструментом планирования, и инструментом контроля. Обычно в организации должен составляться общий и частные бюджеты. Общий бюджет определяет объемы реализованной продукции, расходов других финансовых операций на предстоящий период. Он включает прогнозный отчет о прибыли, прогнозный баланс и бюджет денежных средств. В самом общем виде бюджет подразделяется на операционный бюджет и финансовый бюджет. Операционный бюджет подразделяется на бюджеты:

- реализации;
- производства;
- прямых затрат на материалы;
- прямых затрат на труд;
- производственных накладных расходов;
- общих и административных расходов;
- прогнозный отчет о прибыли.

Финансовый бюджет подразделяется на:

- бюджет денежных средств;
- прогнозный баланс.

Основными этапами составления бюджета являются следующие:

- составление прогноза реализации;
- определение расчетного уровня объема производства;
- расчет себестоимости строительной продукции и операционных расходов;
- расчет потока денежных средств и других финансовых показателей;
- составление прогнозных форм отчетности.

Бюджет реализации строительной продукции является стартовой точкой составления общего бюджета, поскольку объем реализации продукции оказывает влияние практически на все другие статьи общего бюджета.

Бюджет производства составляется после составления бюджета реализации. Ожидаемый объем производства в строительной организации определяется по двум направлениям: объем строительно-монтажных работ и объем производства строительных материалов, деталей и конструкций. В том и другом случае объемы рассчитываются путем учета, наличия запасов, реализации и оптимальных заделов на будущее.

Бюджет прямых затрат на строительные материалы составляется после определения объема производства и рациональных запасов на будущее. Бюджет прямых затрат на труд также составляется на основе бюджета производства с учетом трудоемкости работ и товаров. Для этого необходимо выявить и отобрать нормативы трудоемкости, используя соответствующие сметные и другие нормы и расценки.

Бюджет производственных накладных расходов включает все прочие статьи, которые не являются прямыми затратами на материалы и прямыми затратами на труд. Сюда относятся такие расходы, как амортизация, отдельные виды налогов, включаемые в себестоимость, арендная плата и др.

Бюджет общих и административных расходов включает статьи операционных расходов, такие как расходы по реализации строительной и прочей продукции, общие расходы по управлению и некоторые другие расходы, относимые к этой группе расходов. При составлении этого бюджета отдельно рассчитываются постоянные и переменные операционные расходы.

Бюджет денежных средств составляется в виде притока и оттока денежных средств за определенный период. Он состоит обычно из четырех основных разделов:

1) раздел поступлений, который включает остаток денежных средств на начало периода, поступления денежных средств от заказчиков и другие статьи поступления денежных средств;

- 2) раздел расходов денежных средств, отражающий все виды оттоков денежных средств на предстоящий период;
- 3) раздел избытка или дефицита денежных средств — разница между поступлением и расходованием денежных средств;
- 4) финансовый раздел, в котором подробно представлены статьи заемных средств и погашения задолженности на предстоящий период.

Прогнозный отчет о прибыли представляет собой расчетную оценку доходов и расходов строительной организации на предстоящий период. Прогнозный баланс позволяет оценить, как будет выглядеть финансовое положение организации по прошествии соответствующего периода. Он позволяет:

- выявить возможные неблагоприятные для организации финансовые последствия;
- проверить правильность других расчетов;
- рассчитать финансовые коэффициенты и оценить их уровень с позиции требований финансового рынка;
- выделить будущие финансовые источники и обязательства.

Вариант схемы разработки бизнес-плана

Бизнес-план — это детальное обоснование перехода производственно-хозяйственной системы в качественно новое состояние. Это «правила игры» для строительной организации, в которых определены пути достижения конечных целей организации, это своего рода проект финансирования.

Он нужен всем — и тем, кто непосредственно будет вести дело, и тем, кто будет принимать участие в нем (совместители, субподрядчики), и особенно сторонним инвесторам.

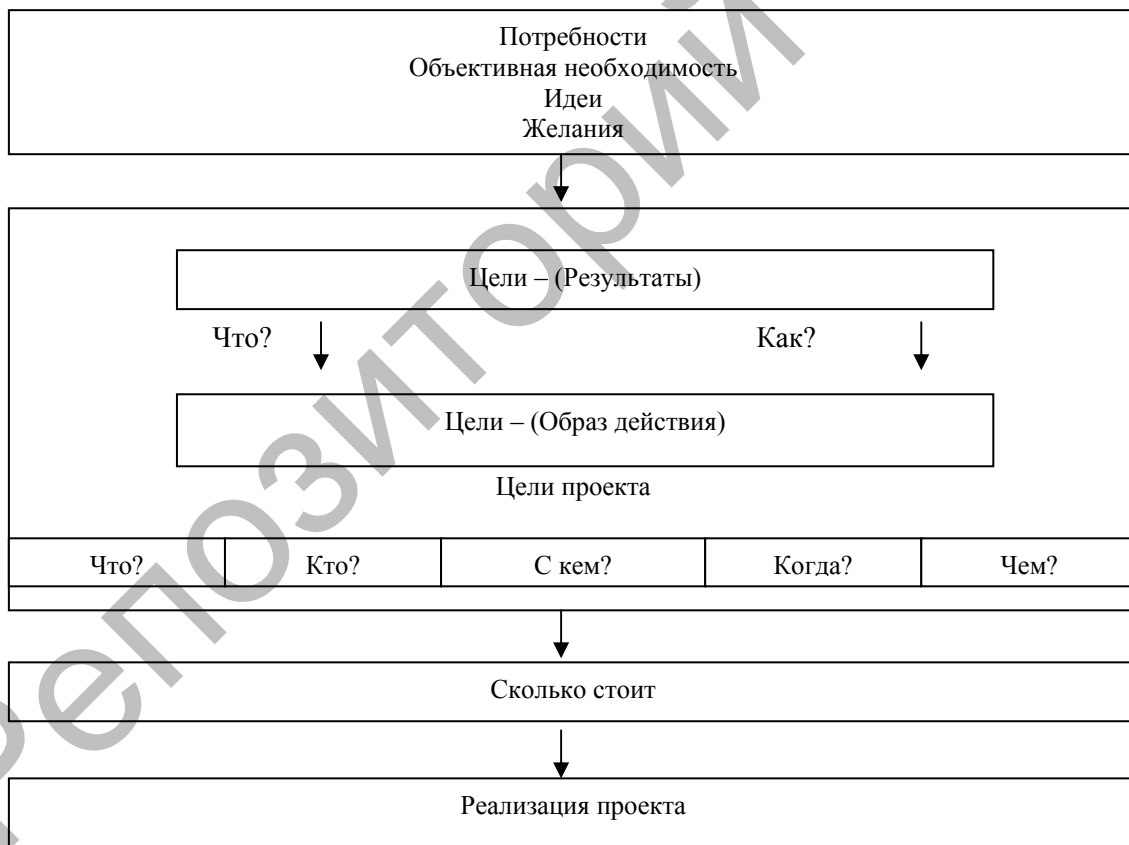


Рис. 3. Общая схема разработки бизнес-плана

В общем плане цели бизнес-планирования могут быть определены и реализованы, по следующим направлениям:

- привлечение дополнительных инвестиций;
- расширение строительных работ и производства товаров;

- смена собственников строительной организации;
- изменение требований потребителей строительной продукции;
- внедрение новых строительных материалов, конструкций, новой строительной техники и оборудования;
- внедрение новых форм организации производства и технологии строительных работ;
- финансовое оздоровление строительной организации и ввод внешнего управления потенциальных банкротов.

При разработке бизнес-планов обычно наблюдается следующая последовательность:

- сбор, анализ и необходимая обработка исходной информации;
- формирование глобальной цели и второстепенных целей и задач на основе предварительно выбранной миссии организации;
- исследование альтернативных решений и выбор рациональных форм и методов достижения конечных целей.

Вариант схемы разработки бизнес-плана представлен на рисунке 3.

Бизнес-план обычно разрабатывается на 3–5 лет. Его объем по уже полученному опыту может составлять от 20 до 80 страниц. Чаще всего основную часть плана сводят к 10–15 страницам, а остальное выносят в приложения.

Существует несколько структур по разделам бизнес-планов. Без подробного описания приведем один из вариантов структуры бизнес-плана, который включает следующие разделы:

- краткий обзор (резюме), в котором излагается суть дела и общие результаты по разрабатываемому плану;
- продукт, в котором дается характеристика продукции или услуг, с которыми организация выходит на рынок;
- оценка рынка сбыта. Это, по существу, обоснование сегмента (ниши) реализации продукции;
- конкуренция, в которой дается характеристика конкурентов с оценкой положительных и отрицательных сторон их деятельности;
- стратегия маркетинга, где приводятся меры, пути их реализации с целью достижения конечных результатов по сбыту продукции;
- производственный процесс, в котором приводятся данные о возможности производства продукции на базе существующих или вновь формируемых производственных мощностей;
- команда управляющих, где указывается, кто обеспечит исполнение целей и задач по бизнес-плану;
- юридический план; этот раздел особенно необходим в случае ведения нового дела;
- риски и их учет;
- финансовый план. В этом разделе, представляющем наибольший интерес, дается обобщение по всем другим разделам и представление всего дела в стоимостном выражении;
- стратегия финансирования, где приводится план получения средств, необходимых для достижения конечных результатов.

В настоящее время по вопросам составления бизнес-планов имеется много разработок, представленных в различных изданиях.

Список литературы

1. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А.Уткина. — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во ЭКМОС, 1998. — 440 с.
2. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии: Учебник. — М.: Информ.-издат. дом «Филинь», 1999. — 328 с.
3. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. В.М.Попова, С.И.Ляпунова. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 672 с.
4. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. О.И.Волкова. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 416 с.