

«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»

Дисциплина - «Экономика и управление гостиничным
предприятием»

Тема 11. «Планирование хозяйственной деятельности предприятия индустрии гостеприимства»

С.С. Скобкин, д.э.н., профессор кафедры индустрии гостеприимства,
туризма и спорта

План занятия

- содержание и методы планирования;
- план маркетинга на предприятии;
- программа развития предприятия;
- финансовое планирование на предприятии;
- бюджет и его значение в деятельности предприятия;
- бизнес-план и его структура.

Содержание и методы планирования

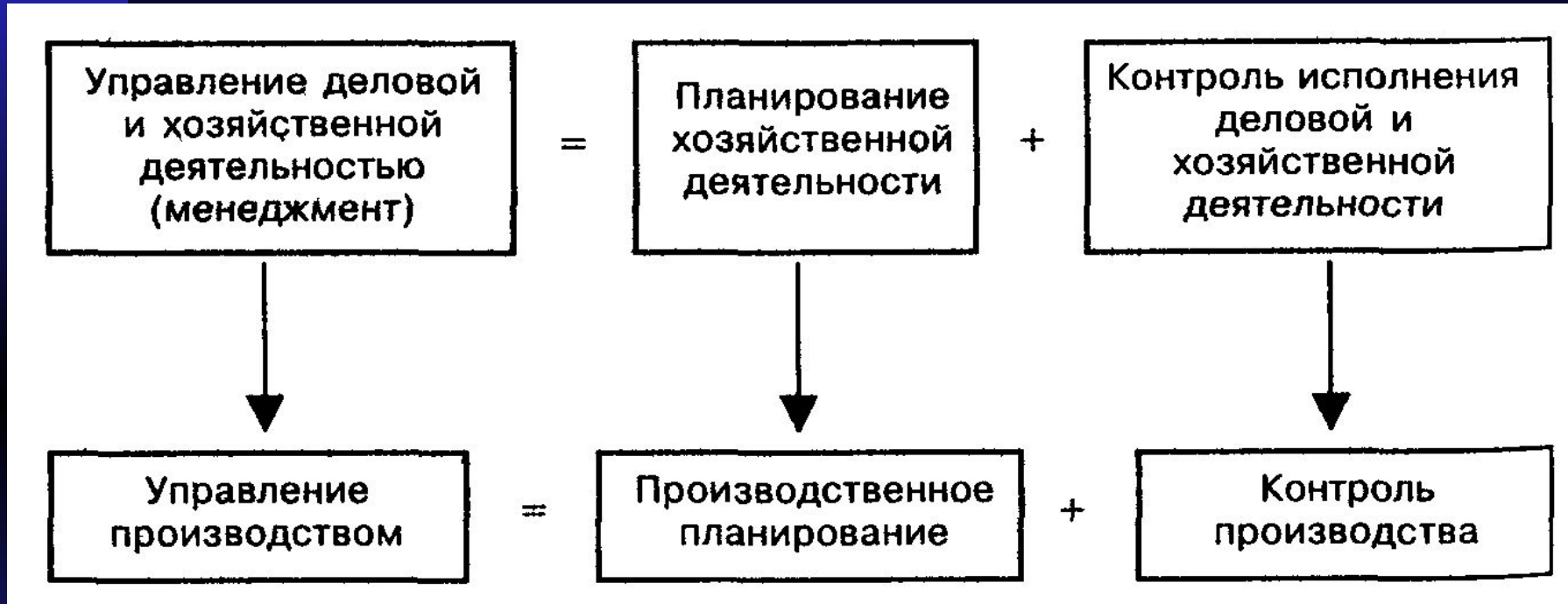
Понятие планирования

Планирование — это разработка и установление руководством предприятия системы количественных и качественных показателей его развития, в которых определяются темпы, пропорции и тенденции развития данного предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу.

Планирование является центральным звеном всей системы хозяйственного механизма управления производственным процессом.

Планирование, административное управление и контроль над деятельностью предприятия в зарубежной практике определяют одним понятием — «менеджмент».

Взаимосвязь планирования и управления



- Существует несколько методов планирования: балансовый, расчетно-аналитический, экономико-математические, графоаналитический и программно-целевые.

Балансовый метод планирования

Балансовый метод планирования обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниках их покрытия, а также между разделами плана.

Например, балансовый метод увязывает производственную программу с производственной мощностью предприятия, трудоемкость производственной программы с численностью работающих.

На предприятии составляются балансы производственной мощности, рабочего времени, материальный, энергетический, финансовый и др.

Расчетно-аналитический метод планирования

Расчетно-аналитический метод используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень.

В рамках этого метода определяется базисный уровень основных показателей плана и их изменения в плановом периоде за счет количественного влияния основных факторов, рассчитываются индексы изменения плановых показателей по сравнению с базисным уровнем.

Экономико-математические методы планирования

Экономико-математические методы позволяют разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный.

Графоаналитический метод планирования

Графоаналитический метод дает возможность изобразить результаты экономического анализа графическими средствами.

С помощью графиков выявляется количественная зависимость между сопряженными показателями, например, между темпами изменения фондоотдачи, фондовооруженности и производительности труда.

Сетевые графики являются разновидностью графоаналитических методов.

С их помощью моделируется параллельное выполнение работ в пространстве и времени по сложным объектам, например, реконструкция отдельных помещений гостиницы, освоение нового оборудования и др.

Программно-целевые методы планирования

Программно-целевые методы позволяют составлять план в виде программы, т.е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам.

Характерная черта программы — ее нацеленность на достижение конечных результатов. Стержнем программы является генеральная цель, конкретизируемая в ряде подцелей и задач.

Цели достигаются конкретными исполнителями, которые наделяются необходимыми ресурсами. На основе ранжирования целей (генеральная цель — стратегические и тактические цели — программы работ) составляется граф типа «дерево целей» — исходная база для формирования системы показателей программы и организационной структуры управления.

Классификация видов планирования по срокам – перспективное планирование

Перспективное планирование основывается на прогнозировании, иначе его называют стратегическим планированием.

С его помощью прогнозируются перспективная потребность в новых видах продукции/услуг, сбытовая стратегия предприятия по различным рынкам сбыта и т.д.

Перспективное планирование традиционно подразделяется на долгосрочное (10—15 лет) и среднесрочное (5 лет), или пятилетнее, планирование. Рассмотрим различные виды планов и их особенности.

Классификация видов планирования по срокам – перспективное планирование

Долгосрочный план, на 10—15 лет, имеет проблемно-целевой характер. В нем формулируется экономическая стратегия деятельности предприятия на длительный период с учетом расширения границ действующих рынков сбыта и освоения новых. Число показателей в плане ограничено.

Цели и задачи перспективного долгосрочного плана конкретизируются в *среднесрочном (пятилетнем) плане*. Объектами среднесрочного планирования являются организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, маркетинговые исследования, увеличение доли рынка и т.п.

В настоящее время сроки исполнения (разработки) планов не имеют обязательного характера, и ряд предприятий разрабатывают долгосрочные планы сроком на 5 лет, среднесрочные на 2—3 года.

Классификация видов планирования по срокам – текущее планирование

Текущее (годовое) планирование разрабатывается в разрезе пятилетнего плана и уточняет его показатели.

Структура и показатели годового планирования различаются в зависимости от объекта и подразделяются *на показатели всего предприятия и его подразделения.*

Классификация видов планирования по срокам – оперативно-производственное планирование

Оперативно-производственное планирование уточняет задания текущего годового плана на более короткие отрезки времени (месяц, декада, смена, час) и по отдельным производственным подразделениям, например в гостинице или ресторане гостиницы: подразделение (цех) →участок →бригада →рабочее место.

Такой план служит средством обеспечения ритмичной и равномерной работы предприятия и доводит плановое задание до непосредственных исполнителей. Завершающим этапом оперативно-производственного планирования является *сменно-суточное* планирование.

В целом перспективное, текущее и оперативно-производственное планирование взаимосвязаны и образуют единую систему. Основные параметры и показатели по видам планирования показаны в табл.

Основные параметры и показатели по видам планирования в гостинице

Основные показатели по видам планирования

Долгосрочное (стратегическое)	Среднесрочное	Текущее	Оперативно- Производственное
Наименование услуги	Перечень важнейшего ассортимента услуг	Перечень и количество всего ассортимента услуг	Детальный перечень и количество всего ассортимента услуг
Ориентировочная, подлежащая уточнению сумма затрат	Сумма расходования ресурсов по видам	Сумма расходования ресурсов по видам и ассортименту предоставляемых услуг	Детальные нормы расходования ресурсов по видам ассортимента предоставляемых услуг
Ориентировочные сроки исполнения	Календарные сроки исполнения	Точно установленные сроки исполнения	Суточные графики исполнения (уборка номеров)
Ответственные исполнители	Ответственные исполнители и соисполнители по этапам и видам работ	Подробный перечень исполнителей по этапам и видам работ и ассортименту услуг	Детальное распределение работ среди исполнителей
Эффективность достижение цели, окупаемость затрат	Превышение дохода над расходами (прибыль)	Сумма чистого дохода	Своевременность и полнота выполнения плана по ассортименту услуг

Способы планирования

Для координации и организации работы по планированию применяют следующие способы:

- ◆ сверху вниз;
- ◆ снизу вверх;
- ◆ встречное планирование.

В результате планирования предполагает использование системы показателей, включающей количественные и качественные величины.

Этапы процесса планирования

Этапы процесса планирования:

- ◆ определение локальных и глобальных целей предприятия ИГиТ;
- ◆ анализ внутренней и внешней среды;
- ◆ поиск альтернатив;
- ◆ составление прогноза и оценка наилучшей альтернативы;
- ◆ принятие решения, постановка плановых заданий;
- ◆ разработка плана.

Структура плана

В настоящее время не существует какой-то строгой, официально утвержденной методологии по составлению плана экономического развития туристского предприятия.

Вместе с тем примерная структура плана может состоять из следующих разделов:

1. План маркетинга.
2. Программа развития предприятия.
3. Финансовый план, включая план по доходам и издержкам.
4. Бюджет.
5. План по труду и кадрам.
6. План социального развития трудового коллектива.

План маркетинга на предприятия

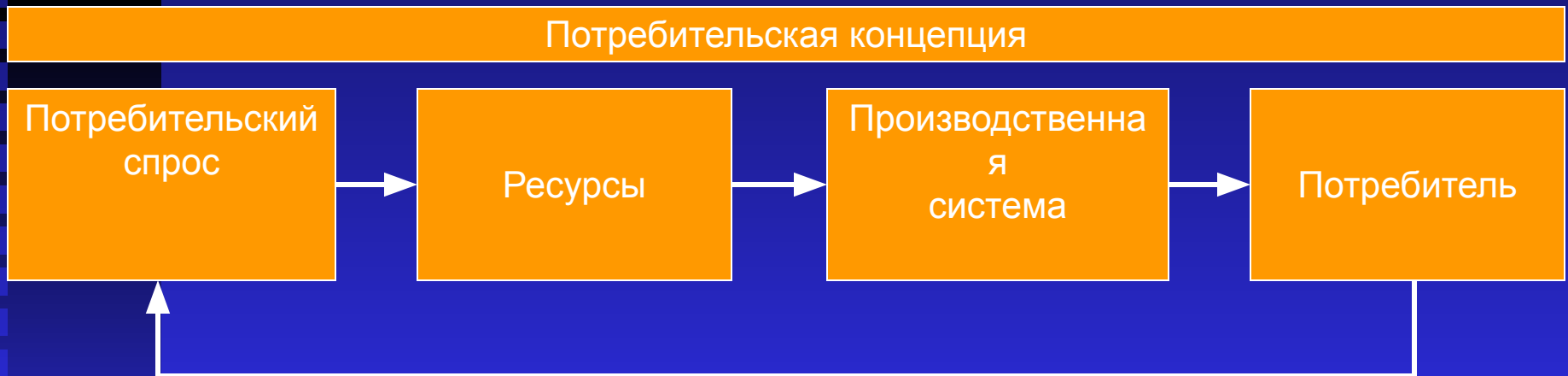
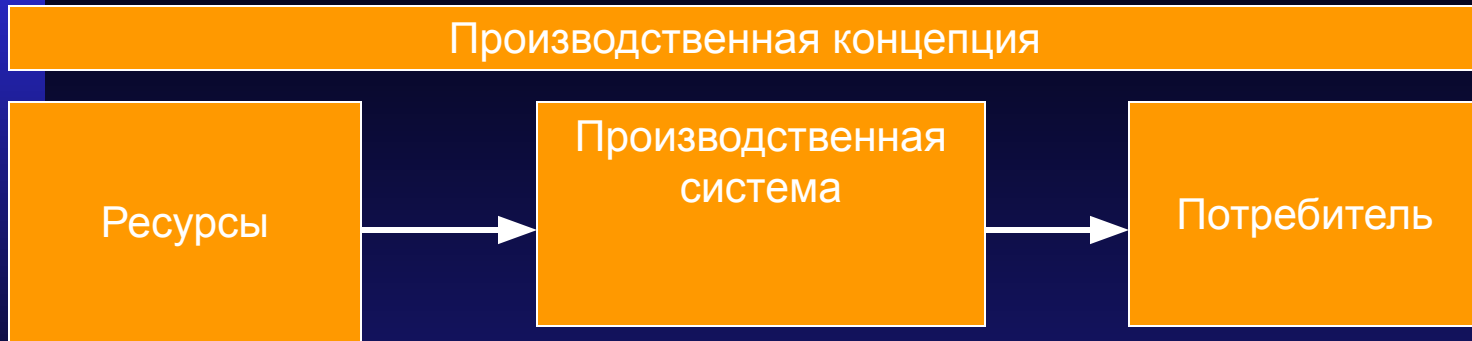
Понятие маркетинга

Маркетинг – это управляемый социальный процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей приобретают то, в чем нуждаются, и что хотят получить, обмениваясь с другими созданными продуктами или ценностями.

Маркетинг – это инструмент создания конкурентных преимуществ в архитектуре современного бизнеса.

Маркетинг представляет собой процесс планирования и реализации замысла, производства, ценообразования, сбыта и продвижения товаров и услуг путем обмена, удовлетворяющего потребности отдельных лиц и организаций.

Концепции управления на основе маркетинга



Принципы подготовки плана маркетинга

При составлении плана маркетинга необходимо опираться на следующие принципы:

Принцип «удовлетворения потребителя», основанный на учете потребностей и динамики рыночной конъюнктуры. Бизнес невозможен, если предприятие ориентировано только на прибыль, а не на удовлетворение потребителя и его потребностей.

Принцип «борьбы за потребителя». Суть этого принципа - борьба за потребителя, а не сбыт товаров. Товары и услуги в данном случае являются лишь средством для достижения цели, а не самой целью.

Принцип «максимального приспособления предоставления услуг к требованиям потребителя» ставит оказание услуг в функциональную зависимость от запроса рынка и требует предоставлять услуги в ассортименте и объеме, необходимых для потребителя.

Вопросы включаемые в план маркетинга

В план маркетинга, как правило, включаются следующие вопросы:

- цели и стратегии маркетинга;
- ценообразование;
- схема сбыта услуг;
- методы стимулирования продаж и повторного обращения клиентов за услугами;
- реклама;
- формирование общественного мнения о предприятии и его услугах.

Комплекс маркетинговых мероприятий

В комплекс маркетинговых мероприятий предприятия обычно входят:

- изучение потребителей услуг, их поведения на рынке;
- сегментирование рынка и выбор «ниши»;
- изучение конкурентов, анализ рыночных возможностей и установление доли рынка для предприятия;
- оценка возможности организации предоставления услуг предприятием, ожидаемых потребителем на рынке;

Комплекс маркетинговых мероприятий

- определение требований к качеству предоставляемых услуг, контроль качества;
- разработка соответствующих методов ценообразования;
- анализ используемых форм и каналов сбыта;
- позиционирование и продвижение услуг;
- выбор стратегии рекламы.

Основные мероприятия маркетинга

Следует помнить, что такие мероприятия маркетинга, как «сегментирование», «позиционирование товара» и увеличение «доли рынка», являются основополагающими.

- *Сегментирование рынка* состоит в разделении общей совокупности потребителей на определенные группы покупателей (сегменты), различающиеся по целому ряду факторов (социальное положение, уровень доходов, профессия, семейное положение, возраст и т.д.) и имеющие сходные потребительские запросы и предпочтения.
- *Доля рынка* — это часть рынка отрасли, которая используется предприятием для продажи своих товаров и услуг.
- *Позиционирование* — это мероприятия по продвижению товаров/услуг на рынок и обеспечению их конкурентоспособного положения. Это создание образа товара или услуги в сознании потребителя, отличного от продукции конкурентов.

Требования к качеству

План маркетинга определяет *требования к качеству предоставляемых услуг*.

Организация работ по управлению качеством услуг в гостиничных предприятиях предполагает создание систем качества, соответствующих рекомендациям стандартов ИСО, и принятие необходимых мер по обеспечению их эффективного функционирования.

Под созданием систем качества понимается разработка и внедрение стандартов в деятельность гостиничного предприятия.

Система качества представляет собой совокупность структур, выполняющих функции управления и предоставления качественных услуг установленными методами.

Разработка системы качества

Разработка системы качества включает:

- Определение процессов и структур гостиницы, включаемых в систему качества.
- Описание бизнес-процессов и производственных функций структурами гостиницы для обеспечения требуемого качества.
- Внедрение стандартов технического и функционального качества в деятельность гостиничного предприятия.
- Создание необходимых нормативных документов для выполнения этих процессов и функций.
- Организация контроля качества.
- Совершенствование системы качества.

Ценообразование

Одним из важнейших элементов плана маркетинга является *ценообразование*, выработка ценовой политики предприятия, которая заключается в установлении и изменении цен в зависимости от ситуации на рынке, что позволяет сохранять определенную долю рынка и получать прибыль.

Ценообразование является важнейшим элементом плана маркетинга. Цена товара может определяться исходя из:

- себестоимости услуг;
- цены конкурентов на аналогичные услуги;
- уникальных свойств услуги;
- цены, определяемой спросом на данную услугу.

Ценообразование - продолжение

На основе себестоимости обычно устанавливается минимально возможная цена услуги, соответствующая наименьшим издержкам производства. На основе анализа цен конкурентов определяется средний уровень цен на услугу.

Максимально возможная цена устанавливается для услуг, отличающихся высоким качеством или уникальными свойствами.

Цены, определяемые спросом или конъюнктурой рынка данных услуг, могут колебаться в широком диапазоне — от минимальных до максимальных.

Распространение услуг (сбыт)

Важным элементом плана маркетинга является *схема распространения услуг*, т.е. организация каналов сбыта. *Канал сбыта* — путь, по которому совершается процесс приобретения услуги потребителем.

Уровень канала сбыта — это любой посредник, выполняющий ту или иную работу по приближению товара к конечному потребителю. Посредником при одноуровневом канале на рынке туристских услуг обычно бывает *турагент*.

При двухуровневом канале посредниками на рынке туристских услуг становятся *оптовый* посредник — *туроператор* и *розничный* — *турагент*.

При трехуровневом канале появляется третий посредник — *глобальные системы бронирования (GDS)*. Для повышения эффективности маркетинга необходимо выбрать наилучшую комбинацию из нескольких каналов.

Стимулирование продаж

Методы стимулирования продаж (сбыта) являются еще одним элементом плана маркетинга.

Стимулирование сбыта — это разнообразные действия, способствующие совершению покупки. К ним относятся:

- стимулирование потребителей;
- стимулирование сбытового аппарата, например турфирм;
- стимулирование собственного торгового персонала предприятия.

Реклама

- *Реклама* — еще один раздел плана маркетинга. Главной функцией рекламы является индивидуализация продукта, однако реклама — дорогостоящее мероприятие. Многообразие видов рекламы можно свести к пяти видам:
- информативная;
- избирательная (на определенный сегмент);
- сравнительная;
- напоминающая;
- подкрепляющая.

Формирование общественного мнения

Задача *формирования общественного мнения* о предприятии и его услугах («паблик рилейшенз») также включается в план маркетинга.

Эта задача решается:

- путем формирования и поддержания благоприятного отношения к предприятию общественности, учреждений и организаций;
- презентаций и выставок; институциональной рекламы (престижной, фирменной, корпоративной);
- оказания консультативных услуг.

Программа развития предприятия

Производственная программа

Производственная программа является основным ведущим разделом перспективного и текущего плана предприятия и определяется на основе объема продаж, номенклатуры и ассортимента, качества услуг, массы прибыли, уровня рентабельности, размера рыночной доли предприятия и т.п.

Разработка производственной программы осуществляется на основе изучения рынка специальным подразделением предприятия — службой маркетинга.

- Разработка производственной программы осуществляется на основе изучения рынка специальным подразделением предприятия — службой маркетинга. После проведения маркетинговых исследований производственная программа, например в гостинице, разрабатывается в следующей последовательности:

Производственная программа - продолжение

- Определяется ассортимент услуг, объем их продаж согласно заключенным договорам и перспективным оценкам в натуральном и денежном выражении.
- Составляется план предоставления услуг в натуральном и денежном выражении для конкретных подразделений предприятия с календарным распределением внутри планируемого периода.
- Объем предоставления услуг по отдельным видам обосновывается расчетами балансов производственных мощностей (число номеров, посадочных мест, сервисное оборудование, инвентарь и т.д.) по подразделениям и гостиничному предприятию в целом.

Производственная программа - продолжение

- Составляется план закупок дополнительного оборудования, мебели и инвентаря для обеспечения предоставления услуг.
- Определяется объем поставок и составляется график снабжения расходными материалами, продовольственным сырьем и напитками для организации обслуживания.
- Производственная программа планируется на 1—5 лет. На год устанавливается разбивка по кварталам и месяцам. Расчет производится в натуральных, условно-натуральных, трудовых и стоимостных показателях.

Производственная программа - продолжение

- Производственные программы основных подразделений предприятия рассчитываются в обратном порядке от объема предоставляемых услуг и к потребности в сырье, расходных материалах, оборудовании и рабочей силе.
- Такой порядок позволяет взаимно согласовывать сроки и объемы предоставления услуг со сроками поставок сырья и материалов, установленными в производственной программе предприятия.

Финансовое планирование на предприятии

Понятие финансового планирования

- В структуре планов предприятия ИГиТ важное место отводится финансовому планированию, так как оно способно влиять на все стороны работы предприятия через выбор объектов финансирования, направление расходования денежных средств и обеспечивать рациональное использование трудовых, материальных и денежных ресурсов.
- *Финансовое планирование* — это планирование действий по формированию и использованию финансовых ресурсов, которые обеспечивают взаимосвязь доходов и расходов на основании взаимоувязки показателей развития предприятия с источниками финансирования.

Принципы финансового планирования

При составлении финансовых планов следует придерживаться следующих принципов:

- соответствия сроков;
- платежеспособности;
- рентабельности капиталовложений;
- сбалансированности рисков;
- приспособления к потребностям рисков;
- предельной рентабельности.

Финансовое планирование предполагает разработку:
финансового плана (баланса доходов и расходов);
платежного календаря; кассового плана и др.

Цель и состав финансового планирования

Цель финансового планирования — обеспечение воспроизводственного процесса соответствующими по объему и структуре финансовыми ресурсами. В ходе финансового планирования выполняются следующие расчеты:

- планирование прибыли (доходов) и расходов предприятия;
- расчет потребности в собственных оборотных средствах;
- анализ и планирование денежных потоков;
- расчет необходимых финансовых ресурсов, а именно, объемов и структуры внутреннего и внешнего финансирования, резервов и объемов дополнительного финансирования, потребности в кредитных ресурсах;
- составление баланса доходов и расходов предприятия.

Состав финансового планирования

Финансовое планирование является составной частью стратегического, текущего и оперативного планирования.

1. *Стратегическое финансовое планирование* – это обоснование возможностей инвестирования и оценка эффективности предполагаемых технических, экономических и социальных проектов, учитывая их конечные финансовые результаты.
2. *Основой текущего финансового планирования* является баланс доходов и расходов.
3. *Оперативное финансовое планирование* заключается в составлении платежного календаря, кассового плана и расчете потребности в краткосрочном кредите.

Разделы финансового плана

I. Доходы и поступления средств

1. Доходы и поступления от реализации продукции, услуг.
2. Доходы и поступления от прочей реализации (основных средств, других активов).
3. Планируемые внереализационные доходы, в том числе:
 - ◆ доходы от долевого участия в уставном капитале других предприятий;
 - ◆ доходы, полученные по ценным бумагам;
 - ◆ доходы от хранения денежных средств на депозитных счетах в банках и других финансово-кредитных учреждениях;
 - ◆ доходы от сдачи имущества в аренду.

Разделы финансового плана

4. Амортизационные отчисления на полное восстановление основных фондов и по нематериальным активам.
5. Поступление средств от других предприятий, в том числе:
 - ◆ в порядке долевого участия в совместной деятельности;
 - ◆ по хоздоговорам на другие виды работ.
6. Поступления из внебюджетных фондов.
7. Прочие доходы.

II. Расходы и отчисления средств

1. Расходы по основной деятельности.
2. Административно-хозяйственные расходы.
3. Амортизационные отчисления на полное восстановление основных фондов и по нематериальным активам.
4. Налоги, уплачиваемые из прибыли (по видам налогов).

Разделы финансового плана

III. Чистая прибыль и её использование

1. Размер чистой прибыли, в том числе направляемый:
 - ◆ на накопление (по направлениям использования);
 - ◆ на потребление (по направлениям использования).

IV. Долгосрочные инвестиции.

V. Прочие расходы.

Особенности разработки финансового плана

- В финансовом плане предприятия в доходной части необходимо выделить средства, мобилизуемые посредством выпуска акций.
- В состав доходов включаются, прежде всего, суммы, получаемые за счет устойчивых источников собственных средств, а при необходимости — за счет заемных средств. К устойчивым источникам собственных доходов относятся прибыль, амортизационные отчисления, отчисления в ремонтный фонд, кредиторская задолженность, постоянно находящаяся в распоряжении предприятия.
- При превышении доходов над расходами сумма превышения направляется в резервный фонд. При превышении расходов над доходами определяется сумма недостатка финансовых средств и источники их покрытия.

Особенности разработки финансового плана

- При разработке финансового плана следует иметь в виду, что НДС, спецналог и акцизы в финансовом плане не отражаются, так как они взимаются до образования прибыли. Расчеты следует начать с определения плановой суммы амортизационных отчислений и отчислений в ремонтный фонд, так как они являются частью себестоимости и предшествуют плановым расчетам прибыли.
- Амортизационные отчисления рассчитываются исходя из норм амортизации и среднегодовой балансовой стоимости основных фондов (по группам основных фондов).
- При составлении финансового плана важным моментом является расчет потребности в оборотных средствах.

Финансовое планирование и финансовый менеджмент

- *Финансовый менеджмент* — это управление финансами предприятия, направленное на достижение стратегических и тактических целей функционирования данного предприятия на рынке.
- Таким образом, если финансы — объективная экономическая категория, отражающая объективно существующие денежные отношения, то финансовый механизм, или финансовый менеджмент, — это система управления финансами см. рис.
- Управление финансами осуществляется с помощью *финансового механизма*, т.е. совокупности форм и методов организации, планирования и стимулирования процесса формирования и использования финансовых ресурсов.

Система управления финансами предприятия



Финансовый механизм

Финансовый механизм включает:

- *финансовые методы* — планирование, прогнозирование, кредитование, страхование, инвестирование и т.п.;
- *финансовые рычаги* — цену, процентные ставки, формы расчетов, виды кредитов и т.п.;
- *обеспечение* — правовое (законы Российской Федерации, указы Президента и постановления Правительства и т.п.); нормативное (инструкции, нормативы и методические указания); информационное (любая информация о предприятии, рынке, посредниках и т.п.); кадровое, техническое и программное;
- *финансовые инструменты* — краткосрочные и долгосрочные инвестиционные ценности, торговля которыми осуществляется на финансовых рынках (денежные средства, ценные бумаги, опционы, форвардные контракты, фьючерсы и т.д.).

Оперативное финансовое планирование

Оперативное финансовое планирование на предприятии включает разработку следующих разделов:

- составление платежного календаря;
- составление (расчет) кассового плана;
- расчет потребности в краткосрочном кредите.

Платежный календарь

- Составление *платежного календаря* заключается в определении конкретной последовательности и сроков осуществления всех расчетов, что позволяет своевременно перечислить платежи в бюджет и внебюджетные фонды и обеспечить финансирование нормальной хозяйственной деятельности предприятия.
- Платежный календарь составляется на короткие промежутки времени (месяц, 15 дней, декада, пятидневка). Срок определяется исходя из периодичности основных платежей предприятия. Наиболее целесообразно составление месячных планов с подекадной разбивкой.
- Платежный календарь охватывает все расходы и поступления средств предприятия как в наличной, так и безналичной форме, включая взаимоотношения с бюджетной системой и банками.

Примерная форма платежного календаря на МЕСЯЦ

Статьи	По декадам		
	1	2	3
РАСХОДЫ			
1. Неотложные нужды			
2. Заработная плата и приравненные к ней платежи			
3. Налоги			
4. Оплата счетов поставщиков за товарно-материальные ценности			
5. Просроченная кредиторская задолженность поставщикам			
6. Оплата счетов подрядчиков за выполненные работы по капитальному строительству (капитальному ремонту)			
7. Погашение просроченных ссуд банка			
8. Погашение срочных ссуд банка			
9. Уплата процентов за кредит			
10. Прочие расходы			
Всего расходов			
ПОСТУПЛЕНИЯ			
1. Выручка от реализации продукции, работ и услуг			
2. Выручка от реализации излишних основных фондов, материалов и других активов			
3. Поступление просроченной дебиторской задолженности			
4. Поступление краткосрочного кредита банка			
5. Остаток средств в кассе и на расчетном счете			
6. Прочие поступления средств			
Всего поступлений			
Превышение поступлений над расходами			
Превышение расходов над поступлениями			

Платежный календарь

- Первым разделом календаря является его расходная часть, отражающая все предстоящие расчеты и перечисление средств, вторым — доходная часть.
- Соотношение обеих частей календаря должно быть таким, чтобы обеспечивалось их равенство либо, что еще лучше, превышение доходов и поступлений над расходами и отчислениями.
- В этом случае излишки средств осядут на расчетном счете предприятия, что означает большую финансовую устойчивость предприятия, его платежеспособность в предстоящем периоде.

Платежный календарь

- При составлении платежного календаря используют данные учета операций по расчетному счету в банке, учета сдачи расчетных документов в банк, сведения о срочных и просроченных платежах поставщикам.
- При составлении платежного календаря учитывают график сдачи платежных документов в банк, финансовые результаты реализации продукции/услуг, а также плановые взносы в бюджет налога на прибыль, на имущество и другие налоги, отчисления в социальные внебюджетные фонды, состояние расчетов с дебиторами и кредиторами.

Кассовый план

- *Кассовый план* — это план оборота наличных денег через кассу предприятия, который обеспечивает своевременное получение наличных денег в банке и контроль над их поступлением и использованием.
- Кассовый план является частью оперативного финансового планирования и составляется на квартал.
- Предприятия обязаны сдавать в банк всю денежную наличность сверх лимитов, установленных банком по согласованию с руководством предприятия.

Кассовый план

Кассовый план состоит из четырех разделов:

- Источники поступления наличных денег.
- Расходы.
- Расчет выплат заработной платы и прочих видов оплаты труда.
- Календарь выдач заработной платы рабочим и служащим по установленным срокам (суммы выплат наличными деньгами, получаемыми в банке).

Разработка кассового плана начинается с первого раздела, в котором отражаются поступления наличных денег в кассу предприятия (кроме денег, получаемых в банке).

Кассовый план

- Вторым этапом разработки является расчет третьего раздела кассового плана. Планируемый фонд заработной платы и премии рассчитываются на основе годового плана на соответствующий квартал. Наличные деньги на заработную плату выдаются за вычетом из начисленной суммы удержаний, налогов и перечислений.
- После расчета выплат заработной платы заполняется второй раздел — расходы. Во втором разделе показываются расходы предприятия в виде наличных денег на заработную плату, командировочные и хозяйственные расходы, выплату пособий по социальному страхованию и т.п.

Кассовый план

- В четвертом разделе заполняется календарь выдач заработной платы работникам, где в установленные сроки (конкретные числа каждого месяца) указываются суммы выплат предприятию наличными деньгами. Эти суммы в соответствии с договором расчетно-кассового обслуживания банк выдает предприятию за установленную в договоре плату.
- Кассовый план необходим предприятию для того, чтобы по возможности более точно представлять размер обязательств перед работниками предприятия по заработной плате и размер других выплат. Банку, обслуживающему предприятие, также необходим его кассовый план, чтобы составить сводный кассовый план на обслуживание своих клиентов в установленные сроки.

Расчет потребности в краткосрочном кредите

- *Расчет потребности в краткосрочном кредите* проводится, если предприятие испытывает такую потребность. В этом случае необходимые документы представляются в банк в соответствии с его требованиями, и с ним заключается договор о кредитном обслуживании.
- Однако этому должен предшествовать обоснованный расчет размера кредита, а также той суммы, которую с учетом процентов необходимо вернуть банку.
- Эффективность кредитуемого мероприятия или ожидаемая выручка от реализации продукции должна обеспечить своевременный возврат кредита и исключить штрафные санкции.
- Завершающий этап финансового планирования — разработка сводной аналитической записки.

Бюджет и его значение в деятельности предприятия

Понятие бюджета

- При организации работы предприятия большое значение уделяется планированию и финансовому контролю его хозяйственной деятельности.
- Этот контроль в основном обеспечивается разработкой и исполнением бюджета предприятия, который ежемесячно сопоставляется с показателями статистического учёта, а также данными бухгалтерского учёта при составлении оборотного баланса: (Бюджет)→(Статистический учёт)→(Оборотный баланс).
- *Бюджет* — это количественные и стоимостные показатели плана, характеризующие доходы и расходы предприятия и его отдельных подразделений, позволяющие определить финансовые результаты и капитал, который необходимо привлечь для достижения заданной цели.

Виды бюджетов

- Бюджеты имеют множество видов и форм.
- Отдельные бюджеты, характеризующие промежуточные процессы финансово-хозяйственной деятельности могут нести информацию только о доходах (бюджет продаж), или расходах (фонд заработной платы, закупки продовольственного сырья, расходных материалов, рекламный бюджет и т.п.).
- Укрупненные бюджеты содержат бюджетный отчет о прибылях и убытках, бюджет денежных средств и показывают как расходы, так и доходы предприятия.

Этапы разработки бюджета

Работа по составлению бюджета включает несколько этапов:

- подготовка прогноза и бюджета продаж;
- определение ожидаемого объема производства и предоставления услуг;
- расчет затрат, связанных с производством и реализацией продукции;
- расчет и анализ денежных потоков;
- составление планируемых финансовых отчетов.

Несмотря на то, что бюджет не имеет стандартизированных форм, определяемых государственными органами, наиболее широко используется структура общего бюджета с выделением операционного и финансового бюджетов.

Общий бюджет

- *Общий бюджет (основной бюджет)* — это скоординированный по всем подразделениям и функциям план работы предприятия в целом, объединяющий блоки отдельных бюджетов и характеризующий информационный поток для принятия и контроля управленческих решений в области финансового планирования.

Операционный бюджет

Операционный бюджет — это система бюджетов, характеризующих затраты на производство, реализацию продукции/услуг, управление предприятием, а также затраты по отдельным стадиям производства и функциям управления предприятием.

Составление общего бюджета начинается именно с операционного бюджета, первым шагом в разработке которого является бюджет продаж.

Целью и заключительным этапом процесса составления операционного бюджета выступает бюджет по прибылям и убыткам. В ходе разработки операционного бюджета формируются бюджеты различных расходов (на закупку сырья и материалов, коммерческих и административных расходов и т.п.).

Бюджет продаж и бюджет производства

Бюджет продаж объединяет информацию об объемах реализации, ценах и, соответственно, выручки от реализации. Он является отправной точкой всего процесса бюджетирования.

Сложность расчета бюджета продаж связана с тем, что объем реализации услуг определяется не только производственными возможностями предприятия, но и факторами конъюнктуры.

Бюджет производства показывает количество единиц продукции или услуг, которые необходимо произвести, чтобы обеспечить запланированный объем продаж и необходимый уровень запасов сырья и материалов.

Бюджеты характеризующие затраты на производство

На основе бюджета продаж формируются бюджеты, характеризующие затраты на производство и реализацию продукции и/или внедрение нового технологического процесса (бюджет закупки сырья и материалов, бюджеты коммерческих и административных расходов, бюджет по труду и т.п.).

Задачи составления данных бюджетов:

- определение объема затрат;
- проведение группировки затрат в зависимости от связи с процессом производства и изменением объема реализации продукции/услуг;
- определение нормативов общепроизводственных, коммерческих и административных расходов на предстоящий период.

Финансовый бюджет

Финансовый бюджет — это план, в котором отражаются объем и структура предполагаемых источников средств и планируемые направления их использования, он включает:

- *бюджет движения денежных средств* — план поступлений и платежей денежных средств. При расчете бюджета движения денежных средств определяющим является время фактических поступлений и платежей, а не время исполнения хозяйственных операций;
- *бюджет капитальных вложений*, который определяет, какие долгосрочные активы необходимо приобрести или построить на основе выбранного критерия рентабельности инвестиций.

Финансовый бюджет и бюджетный отчет о прибылях и убытках

- Базой расчёта бюджета является так называемый счёт доходов, прибылей и убытков, который является, кстати, приложением к квартальному и годовому балансу предприятия.
- Методология подготовки счёта доходов, прибылей и убытков позволяет выстроить в бюджете в наглядной форме планируемые показатели плана счетов таким образом, чтобы могло происходить их взаимовоздействие на конечный результат деятельности предприятия - прибыль.
- На основе данных бюджетов составляется *бюджетный отчет о прибылях и убытках*.

Технология подготовки общего бюджета для ГОСТИНИЦЫ

- В основе подготовки объективного бюджета для гостиницы лежит корпоративный метод управления.
- Разработка отдельных компонентов и показателей бюджета в форме «Расчёт экономических показателей» осуществляется, как правило, на третьем уровне управления - руководителями отделов или служб гостиничного предприятия, которые несут ответственность за правильность расчёта показателей и реальность их достижения.
- Полученные данные группируются экономической службой в объединённой форме «Расчётная таблица бюджета предприятия».

Технология подготовки общего бюджета для ГОСТИНИЦЫ

- Руководством предприятия принимается окончательное решение о соответствии предлагаемого бюджета торговой политики гостиничного предприятия.
- Далее бюджет рассматривается советом директоров и в, случае его согласия, выносится на утверждение ежегодным собранием акционеров.
- После утверждения собранием акционеров бюджет на предприятии принимает силу закона и обязателен для исполнения всеми работниками отеля.

Состав документации для бюджета гостиницы

Основными документами для подготовки бюджета гостиницы являются:

- расчёт экономических показателей хозяйственной деятельности гостиницы;
- расчётная таблица бюджета предприятия;
- пояснительная записка к бюджету.

Состав документации для бюджета гостиницы – расчет экономических показателей

- Расчёт отдельных экономических показателей, как правило, составляется руководителями подразделений гостиничного комплекса, ответственными за выполнение планового задания.
- При расчёте экономических показателей используются различные данные, в том числе бухгалтерского учёта, статистики, расчётной таблицы бюджета за предыдущий год, инвентаризации, расчёта цен, как за проживание, так и питание туристов, штатного расписания, плана по маркетингу и т.д.

Состав документации для бюджета гостиницы – расчет экономических показателей

- Подготовленные расчёты передаются в планово-экономический отдел гостиницы для последующего анализа, обобщения и подготовки расчётной таблицы бюджета.
- Таким образом, расчёт экономических показателей и расчётная таблица бюджета являются синтезом всей хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.

Состав документации для бюджета гостиницы – пояснительная записка к бюджету

- Пояснительная записка к бюджету является заключительным документом подготовки бюджета предприятия. Она является сопроводительным документом для направления проекта бюджета для рассмотрения следующей инстанцией – советом директоров.
- Являясь аналитическим документом, пояснительная записка содержит краткую характеристику финансового положения предприятия, обзор рынка гостиничных услуг и деятельности ближайших конкурентов, прогноз деятельности самого предприятия в сложившихся условиях.

Состав документации для бюджета гостиницы – пояснительная записка к бюджету

- В пояснительной записке обосновывается необходимость предлагаемых расходов предприятия на предстоящий период, в том числе и налогов. Излагаются основные мероприятия, направленные на дальнейшее развитие гостиницы, финансирование которых включено в проект бюджета.
- В заключительной части записки декларируется конечный результат хозяйственно-финансовой деятельности, который предусматривает достигнуть исполнительная дирекция предприятия.
- При направлении проекта бюджета в совет директоров делаются укрупнённые выжимки данных из расчётной таблицы бюджета, в форме установленной советом директоров.

Бизнес-план и его структура

Понятие бизнес-плана

- *Бизнес-план* — это подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить предприятию (компании), способы достижения поставленных целей и технико-экономические показатели предприятия и/или проекта в результате их достижения. В нем содержится оценка текущего момента, сильных и слабых сторон проекта, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг.
- *Бизнес-план* дает возможность понять общее состояние дел на данный момент; ясно представить тот уровень, которого может достичь проект (предприятие), планировать процесс перехода от одного состояния в другое.

В настоящее время бизнес-планирование является общепринятой формой ознакомления потенциальных инвесторов, кредиторов и прочих партнеров с проектом, в котором им предлагается принять участие.

Цели и задачи бизнес-плана

Бизнес-план:

- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, как должен развиваться проект (предприятие, компания);
- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Пользователи бизнес-плана

Бизнес-план предназначен, прежде всего, для трех категорий участников проекта:

- *менеджеров*, являющихся создателями бизнес-плана, разработка которого помимо вышеуказанных результатов позволяет получить очевидные преимущества от самого процесса планирования;
- *собственников*, заинтересованных в составлении бизнес-плана с точки зрения перспектив развития фирмы;
- *кредиторов*, обычно банков, для которых бизнес-план является обязательным документом, подтверждающим коммерческую привлекательность проекта.

Информация, требуемая для подготовки бизнес-плана

Для подготовки бизнес-плана требуется исходная информация.

Исходная информация включает:

1. *Информацию о спросе*, подразумевающую выяснение (уточнение) характеристик продукции/услуг проекта, возможную цену, конкурентов, объем спроса с учетом рыночных трендов и место реализации продукции. Необходимые данные можно получить, обратившись в соответствующие специализированные организации или проведя собственные исследования. Источником информации могут стать публикации отраслевых ассоциаций, правительственные отчеты и статьи в научных журналах. Данные о потенциальных размерах рынка могут обосновать те положения бизнес-плана, которые касаются маркетинга.

Информация, требуемая для подготовки бизнес-плана

2. *Производственную информацию*, которая включает определение производственных потребностей предприятия, зависящих от того, какую продукцию/услуги оно собирается выпускать. Большую часть необходимой информации можно получить у производителей аналогичной продукции/услуг. При сборе производственной информации необходимо обратить внимание на следующие вопросы:

- производственно-технологические операции: необходимо установить перечень всех базовых операций по предоставлению услуг, выяснить возможности аутсорсинга;
- сырье и материалы: составить список всех видов сырья и расходных материалов, установить название фирм-поставщиков, их адреса и ориентировочные цены;

Информация, требуемая для подготовки бизнес-плана

- оборудование: составить спецификацию всего необходимого оборудования и по каждой единице оборудования выяснить, можно ли взять его в аренду или нужно покупать;
- трудовые ресурсы: составить перечень специальностей с указанием числа работников по каждой специальности, их заработной платы и выявить возможности подготовки таких специалистов;
- помещения: определить потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, их покупки и т. д.;
- накладные расходы: расходы на покупку инструментов, униформы, канцелярских товаров, на оплату счетов за электроэнергию, водоснабжение и прочие муниципальные услуги, на заработную плату управленческого персонала и т.д.

Информация, требуемая для подготовки бизнес-плана

3. *Финансовая информация* необходима для всесторонней оценки финансовых аспектов деятельности предприятия. На основании этой информации потенциальные инвесторы будут судить о рентабельности проекта, о том, сколько денег потребуется вложить в предприятие, чтобы поставить его на ноги и покрыть текущие расходы начального этапа, и о том, каким образом можно получить необходимые средства (выпуск акций, займы и пр.).

Одной из самых сложных задач при составлении бизнес-плана является проведение анализа цен на товары конкурентов. Дело в том, что в реально функционирующей рыночной экономике информация о ценах чаще всего является коммерческой тайной изготовителя.

Информация, требуемая для подготовки бизнес-плана

Публикуются лишь цены предложения, но эти цены значительно отличаются от цен реальных поставок из-за использования разнообразных скидок.

При формировании цен на продукцию (работы или услуги) необходимо учитывать различные меры государственного регулирования уровня цен и их динамики.

Существуют три основных финансовых отчета, которые позволяют оценить жизнеспособность проекта:

- 1) отчет о движении денежных средств;
- 2) отчет о прибыли;
- 3) балансовый отчет.

Информация, требуемая для подготовки бизнес-плана

4. *Разработчики бизнес-плана.* Оптимальным является вариант, когда бизнес-план составляет предприниматель или специалисты предприятия с привлечением профессиональных консультантов.

Консультанты помогают "увидеть" проект, правильно расставить акценты, оценить эффективность проекта и придать "товарный вид" бизнес-плану.

Особенно важна роль профессиональных консультантов при подготовке разделов анализа рынка, плана маркетинга, анализа рисков и финансового плана.

Содержание бизнес-плана

1. *Вводная часть (резюме проекта)*. Вводная часть, как правило, пишется уже после того, как составлен весь план. Она должна быть краткой (не более 2-3 страниц) и трактоваться как самостоятельный рекламный документ, так как в ней содержатся основные положения всего бизнес-плана. В ней указывается название и адрес предприятия, имена и адреса учредителей, основные положения предлагаемого проекта, его суть и цель, стоимость проекта, потребности в финансах.

Вводная часть должна быть написана так, чтобы вызвать интерес у потенциального инвестора. По содержанию вводной части инвестор судит о том, стоит ли ему терять время дальше и читать план до конца. Нужно четко и убедительно изложить основные положения предлагаемого проекта, а именно: чем будет заниматься предприятие, сколько денег потребуется в него вложить, какой ожидается спрос на продукцию (работы или услуги) и почему предприятие добьется успеха.

Содержание бизнес-плана

2. *Анализ положения дел в отрасли.* В этом разделе описываются основные направления и цели осуществления будущего проекта. Важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание состояния предприятия и той отрасли индустрии, в которой оно будет работать и конкурировать, так как одним из критериев победы в конкурентной борьбе является ситуация на рынке продукции этого класса.

Рекомендуется дать анализ текущего состояния дел в отрасли и сведения о тенденциях развития, дать справку по последним новинкам, перечислить потенциальных конкурентов, указать их сильные и слабые стороны. Необходимо изучить все прогнозы по данной отрасли и в результате ответить на вопрос, на какого потребителя рассчитаны товары или услуги предприятия.

Содержание бизнес-плана

3. *Существо предлагаемого проекта.* В этом разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции. Важно, чтобы этот раздел был написан ясным, четким языком, доступным для понимания неспециалиста.

При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция несет потенциальным покупателям, а не на технических подробностях. Детальная информация о технологическом процессе может быть дана в приложении.

Содержание бизнес-плана

Важно подчеркнуть уникальность или отличительные особенности продукции или услуг. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции.

В этом же разделе следует описать имеющиеся патенты или авторские права на изобретение или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на рынок. Такими причинами могут быть, например, эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

Содержание бизнес-плана

4. *Анализ рынка.* Рынок и маркетинг являются решающими факторами успеха проекта. Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Поэтому этот раздел является наиболее трудным для написания.

Для того чтобы убедить инвестора в существовании рынка для продукции проекта, нужно определить тот сегмент рынка, который будет для предприятия главным. Как правило, новые предприятия могут успешно конкурировать лишь на одном, достаточно узком сегменте рынка.

Выбор такого сегмента может зависеть и от остроты конкурентной борьбы, которая для одного типа продукции может быть слабее, для другого — сильнее.

Содержание бизнес-плана

После определения конкурентного сегмента рынка приводится описание структуры клиентуры (покупателей) внутри этого сегмента.

После определения конкурентного сегмента рынка приводится описание структуры клиентуры (покупателей) внутри этого сегмента.

Очень важно определить непосредственных конкурентов, их сильные и слабые стороны, оценить потенциальную долю рынка каждого конкурента.

Необходимо показать, что продукция проекта может конкурировать с точки зрения качества, цены, распространения, рекламы и других показателей.

Содержание бизнес-плана

5. *План маркетинга.* В этом разделе необходимо показать, почему клиенты будут покупать продукцию. В нем описывается, каким образом предполагается продавать новый товар или услугу, какую за него назначить цену и как проводить рекламную политику.

Конкретные детали маркетинговой стратегии часто оказываются сложными, комплексными и затрагивают такие области, как маркетинговая расстановка, ценовая политика, торговая политика, реклама и т.д.

В любом бизнесе при формировании проектов, связанных с продажей и сбытом, требуется детальный анализ этих факторов.

Содержание бизнес-плана

Потенциальные инвесторы считают план маркетинга важнейшим компонентом успеха нового предприятия, поэтому нужно убедиться, что предполагаемая стратегия действительно может быть реализована.

На действующих предприятиях план маркетинга составляется на год вперед. За его выполнением внимательно следят и ежемесячно или даже ежедневно вносят в него поправки с учетом изменяющейся ситуации на рынке.

Начинающий предприниматель должен научиться составлять план маркетинга и сверять с ним свои текущие решения. Часто план маркетинга оказывается очень объемным, тогда часть материалов следует поместить в приложение к основной части бизнес-плана.

Содержание бизнес-плана

В этом разделе делается маркетинговая расстановка (обеспечение конкурентоспособности продукции) и указываются основные характеристики продукции (работ или услуг) в сравнении с конкурирующими.

Рассматриваются такие вопросы, как цены, ценовая политика, торговая политика, каналы сбыта, реклама и продвижение продукции на рынке, политика поддержки продукции, проявление интереса со стороны вероятных покупателей, прогноз новой продукции.

Содержание бизнес-плана

6. *Производственный план.* В этом разделе должны быть описаны все производственные и технологические процессы. Здесь же рассматриваются все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, персоналом.

Если создаваемое предприятие относится к гостиничным, то необходимо полное описание производственного процесса: как организована система предоставления услуг и как осуществляется контроль над качеством, каким образом будут контролироваться основные элементы, входящие в себестоимость услуг (например, затраты труда, сырья и расходных материалов), как будут оснащены гостевые номера, установлено сервисное и технологическое оборудование.

Содержание бизнес-плана

По выполняемым операциям необходимо дать схему производственных потоков, список производственного оборудования, сырья и материалов с указанием поставщиков (название, адрес, условия поставок), ориентировочную стоимость, а также список производственного и сервисного оборудования, которое может понадобиться в будущем.

Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, касающиеся объемов увеличения или сокращения предоставления услуг.

Содержание бизнес-плана

7. *Организационный план, управление персоналом.* В этом разделе указывается форма собственности создаваемого предприятия, будет ли это индивидуальное предприятие, товарищество или акционерное общество.

Если это товарищество, необходимо привести условия, на которых оно строится. Если это акционерное общество, необходимо дать сведения о количестве и типе выпускаемых акций

Приводится организационная структура будущего предприятия. Даются сведения о количестве персонала и расширении штата, обучении и подготовке кадров, а также о привлечении консультантов, советников, менеджеров.

Содержание бизнес-плана

8. *Сведения об участниках проекта и план-график его осуществления.* В этом разделе рассматриваются вопросы руководства и управления предприятием (проектом). Объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается роль каждого ее члена.

Приводятся краткие биографические сведения о всех членах совета директоров. Анализируются знания и квалификация всей команды в целом, так как следует помнить, что необходима сбалансированная руководящая группа.

В идеальном случае таланты и умение каждого ее члена будут дополнять друг друга и охватывать все функциональные области бизнеса (маркетинг, финансы, вопросы, связанные с персоналом, производственный процесс).

Содержание бизнес-плана

Маловероятно, что небольшая фирма на ранней стадии своего становления сможет собрать достаточно хорошо сбалансированную команду. В этом случае для выявления слабых сторон управления предприятием можно воспользоваться услугами консультантов.

В этом же разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможностях и опыте, а также об их обязанностях. Детальные анкетные данные и характеристики приводятся в приложении. В этом разделе освещается механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, т. е. каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в бизнес-плане целей, как будет оплачиваться труд каждого руководителя (оклад, премии, долевое участие в прибыли).

Содержание бизнес-плана

Рекомендуется представить организационную схему с указанием места каждого руководителя в организационной иерархии.

Ознакомившись с организационным планом, потенциальный инвестор Должен получить представление о том, кто именно будет осуществлять руководство предприятием и каким образом будут складываться отношения между членами руководства на практике.

Содержание бизнес-плана

9. *Анализ рисков.* Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его осуществлению. Для предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегию их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес.

Главные моменты, связанные с риском при осуществлении проекта, должны быть описаны просто и объективно. Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров. Опасность может представлять также технический

Содержание бизнес-плана

Опасность может представлять также технический прогресс, который способен мгновенно "состарить" любую новинку. Даже если ни один из этих факторов реальной угрозы для предприятия не представляет, в бизнес-плане необходимо на них остановиться и обосновать, почему не стоит беспокоиться на этот счет.

Полезно заранее выработать стратегию поведения и предложить пути выхода из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения. Наличие альтернативных программ и стратегий в глазах потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

Содержание бизнес-плана

10. *Финансовый план.* Финансовый план является важнейшей составной частью бизнес-плана. Основные показатели финансового плана: объем производства и продаж, выручка от реализации, прибыль, чистый оборотный капитал, себестоимость и некоторые другие. Финансовый план составляется на 3-5 лет и включает: отчет о прибыли, отчет о движении денежных средств, балансовый отчет, а также группу показателей, характеризующих платежеспособность и ликвидность, управление активами, соотношение заемных и собственных средств.

При составлении финансового плана анализируется состояние потока реальных денег, устойчивость предприятия, источники и использование средств. В заключение определяется точка безубыточности.

Содержание бизнес-плана

Первым документом в рамках финансового плана является *отчет о прибыли*, который составляется, по крайней мере, на первые три года, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке.

Он включает данные о прибыли от операций, балансовой прибыли, чистой прибыли, нераспределенной прибыли.

Источником данных для отчета служит план маркетинга, опросы потребителей, опрос торговых работников, консультации с экспертами, анализ временных рядов.

Содержание бизнес-плана

Вторым документом в рамках финансового плана является *прогноз потока реальных денег*, который входит в финансовый план в форме отчета о движении денежных средств. Такой прогноз составляется на три года, с месячной разбивкой данных по первому году. Различные выплаты и денежные поступления неравномерны во времени; неучет этих фактов в бизнес-плане приводит к упущенной выгоде ("лишние" деньги можно положить на банковский счет) и даже к банкротству. Отчет о движении денежных средств, как и отчет о прибыли, строится на определенных предположениях, которые представлялись реалистичными на момент составления плана, но со временем могут и не подтвердиться. В этом случае в планы необходимо внести соответствующие коррективы. Все предположения и допущения должны быть четко сформулированы в тексте бизнес-плана, чтобы потенциальный инвестор смог понять, как была получена та или иная цифра.

Содержание бизнес-плана

- Третьим документом в рамках финансового плана является *прогноз активов и пассивов* предприятия в форме балансового отчета. Балансовый отчет характеризует финансовую ситуацию предприятия на конкретный момент. Он отражает активы (направления расходования средств по проекту) и пассивы (источники привлекаемых в проект средств).
- Четвертым документом в рамках финансового плана является *прогноз точки безубыточности*, который дает ответ на вопрос, сколько единиц продукции или услуг необходимо будет продать, чтобы доходы предприятия совпадали с его расходами, т.е. чтобы предприятие окупилось. Такая информация позволяет оценить, сколько денег потребуется, чтобы поддержать новое предприятие на начальном этапе его существования.

Содержание бизнес-плана

11. *Приложения.* В приложениях к бизнес-плану приводятся документы, не являющиеся частью основного текста, но на которые есть ссылки в бизнес-плане.

Наиболее часто в приложениях приводят следующие документы: технические данные по продукции/услугам, копии контрактов, лицензий, подробности патентных документов, копии документов, из которых взяты исходные данные, сообщения консультантов по продукции и рынкам, анкетные данные руководящих работников, сведения о порядке и методе проведения опросов и исследований, отчет по ревизии бухгалтерских документов, прейскуранты поставщиков.