

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

1.1. СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА, ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И МЕТОДЫ ЕГО РАЗРАБОТКИ

В бизнес-плане определяются цели деятельности предприятия и пути их достижения. К основным целям разработки бизнес-плана относятся:

- приватизация объектов государственной и муниципальной собственности;
- осуществление инвестиционных проектов;
- реализация отдельных коммерческих операций;
- эмиссия ценных бумаг;
- определение перспектив развития фирмы;
- реорганизационные мероприятия, применяемые для несостоятельных предприятий (банкротов);
- финансовое оздоровление и выход из временного экономического кризиса.

Бизнес-план – это категория рыночного хозяйствования. Он является проверенным инструментом повышения доходности предприятий в условиях конкуренции и свободного предпринимательства. Хорошо составленный, научно обоснованный бизнес-план необходим многим участникам коммерческого дела: учредителям-собственникам, партнерам и смежникам, инвесторам, банкам, административным органам и другим структурам.

На рис. 1.1 дана схема бизнес-плана предприятия, а в табл. 1.1 – примерная структура и перечень задач анализа и оценки бизнеса.

Бизнес-план является технико-экономическим обоснованием коммерческого дела. Главный инструмент его разработки – сметное планирование.

Смета – это форма планового расчета, которая определяет подробную программу действий предприятия на предстоящий период.

Основные цели составления смет:

- увязка текущих и перспективных планов;
- координация действий различных подразделений предприятия;
- детализация общих целей производства и доведение их до руководителей различных уровней ответственности;
- управление и контроль за производством;
- стимулирование эффективной работы руководителей и персонала предприятия;
- определение будущих параметров хозяйственной деятельности;
- периодическое сравнение текущих результатов деятельности с планом, выявление отклонений и причин неудовлетворительной работы.

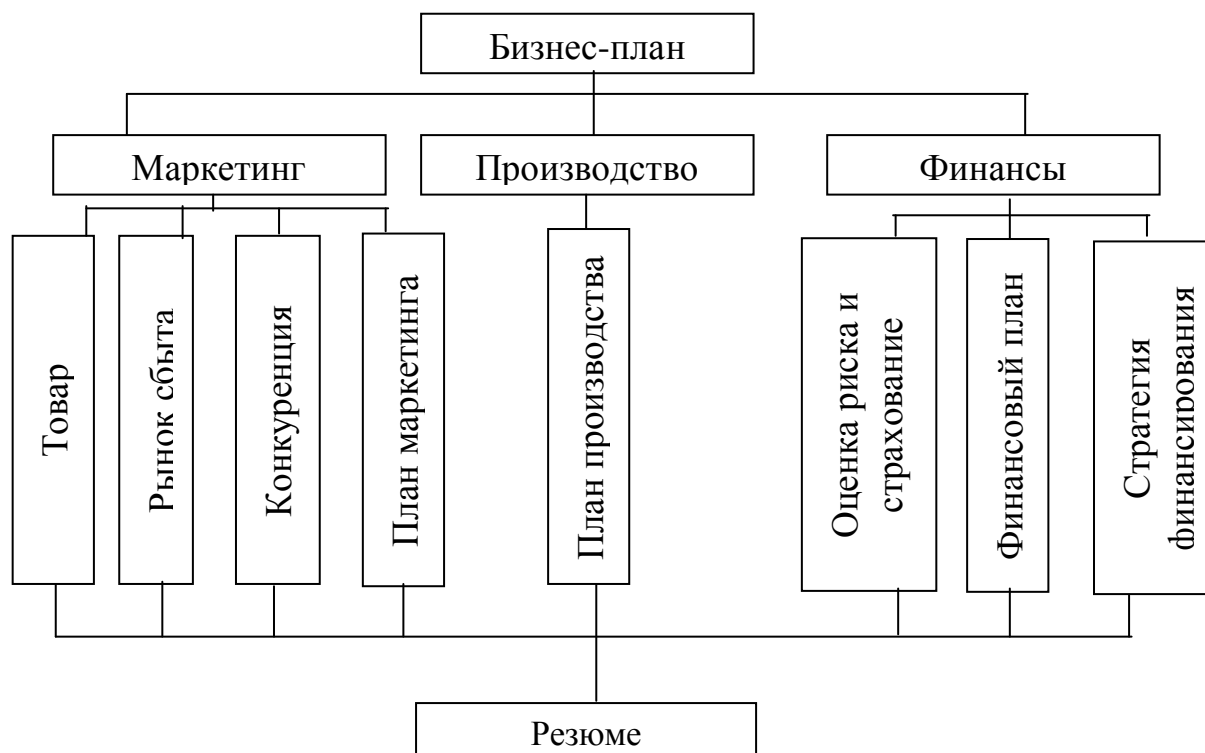


Рис. 1.1. Общая блок-схема бизнес-плана предприятия

Таблица 1.1

Примерный перечень разделов бизнес-плана, задач экономического анализа и оценки бизнеса

Название раздела	Содержание раздела	Задачи анализа и оценки
1	2	3
Титульный лист	Название и адрес фирмы; имена и адреса учредителей; суть предлагаемого проекта; стоимость проекта; ссылка на секретность	
Резюме (вводная часть)	Основные положения предполагаемого проекта; цель предлагаемого производства; новизна предлагаемой продукции; сведения об объеме продаж, выручке, затратах, прибыли, сроках возврата кредитов	Анализ и оценка объема продаж; анализ затрат; оценка риска; оценка прибыли

Продолжение табл.1.1

Товар (услуга)	Описание продукта (услуги): потребительские свойства товара, отличие от товаров конкурентов, степень защиты патентами, прогноз цены и затрат на производство, организацию сервиса	Оценка потребительских свойств товара: анализ товаров конкурентов; анализ цен и затрат на производство продукции
Рынок сбыта	Положение дел в отрасли; потенциальные потребители; рыночная конъюнктура	Оценка положения дел в отрасли; анализ темпов прироста по отрасли; анализ потенциальных потребителей; анализ рыночной конъюнктуры
Конкуренция цен	Потенциальные конкуренты: оценка объемов производства и продаж, доходов, перспектив внедрения новых моделей, основных характеристик, уровня качества и дизайна продукции, политики	Сравнительный анализ (отдельных групп показателей деятельности конкурентов); анализ цели, стратегии конкурентов; анализ сильных и слабых сторон деятельности конкурентов
План маркетинга	Цены; каналы сбыта; реклама; прогноз новой продукции; ценообразование.	Анализ состояния рынка; анализ изменения цен; анализ внешних и внутренних факторов; анализ эффективности рекламы; анализ сильных и слабых сторон фирмы.
План производства	Производственный процесс (его описание); перечень базовых операций по обработке и сборке; поставке сырья, материалов, комплектующих изделий с полным перечнем условий (по цене, количеству, качеству); оборудование, здания, сооружения; трудовые ресурсы; затраты на производство продукции	
Оценка риска и страхование	Слабые стороны предприятия; вероятность появления новых технологий; альтернативные стратегии; меры профилактики рисков; программа самострахования и внешнего страхования от рисков	Анализ риска по источникам и причинам; анализ риска статистическим, экспертным и комбинированными методами

Финансовый план	Прогноз объемов реализации; баланс денежных расходов поступлений; таблица доходов и затрат; сводный баланс активов и пассивов предприятий; график достижения безубыточности	Финансовый анализ деятельности предприятий; анализ баланса денежных расходов и поступлений; анализ безубыточности; анализ доходов и затрат; выявление внутрихозяйственных резервов для укрепления финансового положения
Стратегия финансирования	Определение величины и источников получения средств; обоснование полного возврата средств и получения доходов	Анализ средств по источникам; анализ платежеспособности предприятия; анализ сроков окупаемости вложений

При составлении смет используются различные методы:

- нормативный;
- расчетно-аналитический;
- балансовый;
- метод оптимизации;
- метод моделирования.

Сущность нормативного метода – расчет объемов затрат и потребности в ресурсах путем умножения норм расхода ресурсов на планируемый объем экономического показателя (реализация, выпуск продукции, объем услуг и т. п.).

Сущность расчётно-аналитического метода – расчет объемов затрат и потребностей в ресурсах путем умножения средних затрат на индекс их изменения в плановом периоде.

Сущность балансового метода – увязка объемов затрат и источников расширения ресурсов (доходов).

Сущность метода оптимизации при составлении смет заключается в многовариантности. Из нескольких смет выбирается наилучшая с точки зрения минимума затрат или максимума получаемого эффекта (результата).

Сущность метода моделирования смет составляет факторный анализ функциональных связей между различными элементами процесса производства. Например, моделируется зависимость прибыли от уровня затрат и объемов реализации продукции (выручки).

При разработке бизнес-плана составляются следующие сметы:

- смета продаж (реализации продукции);
- смета расходов на оплату труда производственного персонала;
- смета накладных общепроизводственных расходов;
- смета себестоимости реализованной продукции;
- смета текущих периодических общехозяйственных расходов;
- смета прибылей и убытков;

- смета капитальных затрат;
- смета движения денежных средств и др.

Сметное планирование включает два этапа.

Этап 1. Планирование – определение будущих целей.

Этап 1. Мониторинг (сопровождение) – анализ текущей хозяйственной деятельности: как в течение планового периода производится выполнение запланированных решений.

Сметы составляются в целом на год с поквартальной (или помесечной) разбивкой. Работа выполняется обычно под руководством финансового директора бригадой менеджеров, в которую включаются представители бухгалтерии и других департаментов (отделов) предприятия.

Различают два подхода к расчетам смет.

1. Разработка сметы с «нуля». Применяется в случаях, когда проектируется новое предприятие или когда предприятие меняет профиль работы.

2. Планирование от достигнутого. Применяется в случаях, когда профиль работы предприятия не изменяется.

Сметы подразделяются на два вида: по основной деятельности предприятия и по не основным видам деятельности предприятия.

Рассмотрим сметы предприятия по основной деятельности.

1. **Смета продаж** представляет собой главный документ плана маркетинга (плана продаж). Она содержит показатели:

- а) объема продаж по каждому виду товаров;
- б) ожидаемой цены продажи по каждому виду товаров.

Смета формируется на основе прогнозируемых значений показателей.

1. **Смета производства** базируется на смете 1 и заполняется в натуральных показателях. Обычно она формируется следующим образом:

- а) из сметы 1 берется объем продаж по каждому виду товаров;
- б) вычитаются запасы этого вида товара на начало планируемого периода (на основе фактических или ожидаемых данных);
- в) прибавляются запасы этого товара, прогнозируемые на конец планируемого периода.

В результате получается смета производства товаров в натуральном выражении.

3. **Смета прямых материальных затрат** включает расчет затрат, величина которых может быть определена по действующим нормативам. Обычно она формируется следующим образом:

- а) по нормам для каждого производимого товара рассчитывается количество материалов, полуфабрикатов и т. п., необходимых для выполнения годовой программы;
- б) к полученному результату прибавляется количество запасов, необходимое на конец планируемого периода;

в) из полученного количества вычитается количество запасов на начало планируемого периода (из фактических бухгалтерских данных).

В результате определяется потребность в закупке соответствующих материалов, полуфабрикатов и т. п. Эта величина умножается на цену единицы материала, полуфабрикатов и т. п. В итоге получается величина прямых материальных затрат на планируемую продукцию (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Смета прямых материальных затрат на производство продукта X

Показатели	Виды материалов		
	Л	В	С
1. Расход материалов на производство, шт.	100	35	40
1. Нормативный запас материалов на конец периода, шт.	20	5	2
3. Итого потребность (с.1+с.2), шт.	120	40	42
4. Запас материалов на начало периода, шт.	10	15	6
5. Итого потребность для закупок (с.3-с.4), шт.	110	25	36
6. Цена материала за единицу, р.	50	10	200
7. Итого прямых материальных затрат (с.5хс.6), р.	5500	250	7200

4. **Смета прямых расходов на оплату труда** обычно разрабатывается следующим образом:

а) на основе норм выработки и планируемых объемов производства определяется количество рабочих часов, необходимое для выполнения производственной программы по каждому планируемому изделию;

б) суммируя полученные значения, определяют количество рабочих часов, необходимое для выполнения всей запланированной программы;

в) полученная величина умножается на средний уровень почасовой оплаты.

5. **Смета общепроизводственных (общецеховых) накладных расходов** обычно составляется по следующим статьям:

- заработная плата вспомогательного персонала;
- заработная плата управленческого персонала;
- затраты на свет и электроэнергию;
- затраты на основные фонды;
- затраты на вспомогательные материалы;
- затраты на ремонт;
- прочие статьи накладных расходов (страхование, начисления на заработную плату и т. п.).

6. **Смета себестоимости реализованной продукции.** В нее переносятся итоговые данные, полученные в предыдущих сметах. При анализе

(мониторинге) себестоимости продукции используются следующие показатели:

а) Затраты на производство (смета всех затрат). В эту смету кроме затрат, относимых на себестоимость, входят также затраты, финансирование которых производится из других источников:

- за счет балансовой прибыли;
- за счет чистой прибыли;
- из фондов специального назначения;
- из благотворительных фондов и т. д.

б) Себестоимость реализованной продукции (то же, что и выше, но без затрат, не входящих в себестоимость продукции).

Затраты на 1 рубль реализованной продукции рассчитываются по формуле

$$s = \frac{S}{N}, \quad (1.1.1)$$

где S – себестоимость реализованной продукции;

N – объем реализованной продукции в оптовых ценах предприятия (без НДС и акцизов).

Раскладывая себестоимость реализованной продукции по элементам затрат, получим

$$\frac{S}{N} = \frac{A}{N} + \frac{M}{N} + \frac{U}{N}, \quad (1.1.2)$$

где A – амортизация;

M – материалы;

U – заработная плата;

$\frac{A}{N}$ – амортизационная емкость, т. е. количество копеек, приходящихся на

амортизацию оборудования, отнесенную на затраты, в одном рубле, полученном от реализации произведенной продукции;

$\frac{M}{N}$ – материалоемкость, т. е. количество копеек, приходящихся на

материалы, отнесенные на затраты, в одном рубле, полученном от реализации произведенной продукции;

$\frac{U}{N}$ – затратноёмкость, т. е. количество копеек, приходящихся на

заработную плату, отнесенную на затраты, в одном рубле, полученном от реализации произведенной продукции.

в) Себестоимость одного изделия (калькулируемая по конкретному изделию).

Различаются калькуляции:

– плановая (обычно составляется на основе смет на год);

– нормативная (обычно составляется на основе нормативов на месяц);

– фактическая (обычно составляется на основе отчетных данных за отчетный период).

Себестоимость может анализироваться в следующих разрезах:

По элементам затрат:

A – амортизация;
M – материалы;
U – заработная плата.

По видам затрат:

– прямые (материалы, зарплата основного персонала и т. п.);
– косвенные (амортизация, общепроизводственные затраты: цеховое оборудование, общезаводское оборудование, здания и т. п.).

По месту затрат:

– по отдельным изделиям (на аналитических счетах);
– по отдельным подразделениям (цехам);
– по отдельным уровням ответственности (выясняется, какой работник или подразделение вносит больший вклад в прибыль).

По эффективности хозяйствования (затраты на производство и реализацию товара сопоставляются с потребительской стоимостью товара).

Выделяются потребительские свойства товара. Эти свойства сопоставляются с различными статьями затрат на производство этого товара. Производится минимизация затрат путем исключения статей расходов, слабо связанных с основными потребительскими свойствами товара.

Смета текущих (периодических) общехозяйственных расходов обычно включает затраты по реализации товаров и административные расходы.

Затраты по реализации товаров включают следующие статьи:

– затраты по сбыту продукции;
– затраты на рекламу;
– дорожные расходы;
– затраты на связь и т. п.

В общие административные расходы включаются:

– заработная плата административного персонала;
– заработная плата прочих служащих;
– расходы на свет и электроэнергию;
– арендная плата;
– амортизация офисного оборудования и т. п.

Смета прибылей и убытков. В ней завершаются расчеты по технико-экономическому обоснованию планируемых мероприятий. Сюда переносятся итоговые данные, полученные в предыдущих сметах. В табл. 1.3 приведён фрагмент такой сметы.

Таблица 1.3

Смета прибылей и убытков

Показатели	Значения	Комментарии
1. Выручка от продаж без НДС, спецналога и акцизов		
1. Себестоимость реализованной продукции		
3. Предельная прибыль (маржа)		стр. 1-2
4. Текущие периодические хозяйственные		

расходы (постоянные)		
5. Прибыль по основной деятельности		стр. 3-4
6. Прочие доходы и расходы (сальдо)		
7. Прибыль до уплаты налогов		стр. 5-6
8. Налог на прибыль		
9. Чистая прибыль		стр. 7-8

Кроме основных смет, разрабатываются также дополнительные сметы:

– **смета капитальных затрат** (составляется на несколько лет вперед и предусматривает различные варианты финансирования);

– **смета движения денежных средств** (баланс денежных поступлений и расходов). Здесь рассчитываются минимальные суммы (нормативы), которые должны быть на счетах и в кассе;

– **сметы по статьям баланса** (плановый бухгалтерский баланс).

По каждой смете должны составляться отчеты (квартальные и годовые). Отклонения от запланированных результатов должны анализироваться. В сметы должны своевременно вноситься необходимые исправления.

1.1. РОЛЬ КОМПЛЕКСНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

Планирование – одна из основных функций анализа хозяйственной деятельности. Без глубокого экономического анализа результатов деятельности предприятия и обоснованных прогнозов на перспективу, изучения закономерностей развития экономики предприятия, выявления имевших место недостатков и ошибок нельзя разработать научно обоснованный план, выработать оптимальный вариант управленческого решения.

Обязательная предпосылка эффективной организации работы любой фирмы, разработки действенных планов и программ – это систематически проводимый анализ, или **диагностика деятельности фирмы**, ее фактических результатов и факторов, определяющих уровень и динамику этих результатов.

Имея объективное представление о современном положении предприятия, на основании внешней информации (государственной статистики, законодательных действий, политической среды, возможностей рынка, тенденций производства, действий конкурентов, финансовой политики правительства и т. д.) и внутрифирменной информации (положения предприятия, наличия людских и прочих ресурсов, конкурентного положения, видов предприятия на будущее и т. д.) необходимо определить, как скажутся экономические, законодательные, технологические и другие факторы на перспективных задачах предприятия. Получение и обработка такой информации о внешней и внутренней среде предприятия с использованием методов системного анализа для определения оптимального варианта действий, составление возможных сценариев для учета

неопределенностей и рисков являются основой перспективного планирования.

Для успешной работы любой фирмы недостаточно повысить конкурентоспособность производимых изделий и услуг, необходимо обеспечить заинтересованность покупателей, т. е. осуществить весь комплекс маркетинговых исследований. Выбрав свое дело, необходимо спланировать его организацию.

Бизнес-план – это документ, который описывает все основные аспекты будущего предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.

Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы.

Невозможно добиться стабильного успеха, если не планировать свою деятельность четко и эффективно, постоянно не собирать и не аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков и положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Множество показателей экономического анализа, применяемых практически во всех областях коммерческой деятельности, необходимы для того, чтобы своевременно подготовиться к потенциальным трудностям и опасностям, тем самым уменьшив риск при достижении поставленных целей.

Для отражения будущего состояния организации необходимо проанализировать системы показателей, характеризующие хозяйственную деятельность за предыдущие периоды, выявить закономерности развития либо причины отклонений. Таким образом, роль экономического анализа в планировании и разработке основных плановых показателей является главной и всеобъемлющей.

1.3. МЕТОДИКА РАСЧЕТА ОСНОВНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИЗНЕС ПЛАНА

Система финансов – это кругооборот денежных средств предприятия в процессе осуществления производственной (операционной) и сбытовой деятельности, кредитно-финансовых отношений. Фонды денежных средств, создаваемые и используемые предприятием, представляют его финансовые ресурсы.

В свою очередь финансово-кредитная (финансово-инвестиционная) деятельность предприятия включает прогноз продажи и покупки ценных бумаг, выпуск акций и облигаций, операции с недвижимостью, получение и погашение займов, прочую деятельность, связанную с операциями на фондовом рынке и в банковской сфере.

Финансовое состояние предприятия характеризуется размещением его средств и структурой источников их формирования, обеспеченностью

оборотными средствами, величиной их иммобилизации, оборачиваемостью оборотных средств, платежеспособностью.

Хорошее финансовое состояние – это устойчивая платежеспособность, постоянное наличие достаточных сумм денежных средств на счетах, эффективное использование оборотных средств, правильная организация расчетов, рентабельность производства.

Плохое финансовое состояние – это постоянное или периодическое наличие просроченной задолженности перед банком, поставщиком, а иногда и перед собственными рабочими и служащими. Ухудшение положения предприятия в большинстве случаев зависит от неправильной организации работы, нарушений расчетно-платежной дисциплины, непродуманного выбора решения.

Существует два наиболее распространенных вида планирования финансов – стратегическое и долгосрочное.

В системе **долгосрочного планирования** предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции ретроспективы на перспективу. Высшее руководство на базе изучения прошлого развития ставит завышенные цели, которые, как правило, не достигаются.

В системе **стратегического планирования** сначала осуществляют анализ перспектив развития предприятия (определяются тенденции, которые способны изменить существующие направления развития), поэтому результаты такого планирования не выходят за обозримые пределы.

Затем проводится анализ позиций предприятия и его конкурентоспособности: определяются возможности увеличения доли предприятия в различных зонах стратегического хозяйствования.

Заключительный этап – выбор стратегии, сравнение перспектив развития в разных сферах деятельности, определение приоритетов и распределение ресурсов между зонами стратегического хозяйствования.

Основные задачи планирования финансов на предприятии:

– обеспечение производственной и инвестиционной деятельности необходимыми финансовыми ресурсами;

– установление рациональных финансовых отношений с хозяйствующими субъектами, банками, бюджетом, страховыми компаниями и т. д.;

– выявление путей эффективного вложения капитала, оценка степени рационального его использования;

– выявление и мобилизация резервов увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств;

– осуществление контроля за образованием и расходованием платежных средств.

В системе бизнес-планов финансовый план вбирает в себя результаты расчетов планов производства и маркетинга. Финансовый план составляют пять смет:

– смета объема реализации продукции;

– баланс денежных поступлений и расходов;

– план прибылей и убытков (смета доходов и затрат);

– плановый бухгалтерский баланс;

– расчет безубыточности продажи товаров.

Помимо финансового плана в финансовую часть бизнес-плана входят расчеты по обоснованию стратегии инвестиций, товарно-материального обеспечения кредитов, расчеты рентабельности, оценка финансовых рисков и страхование.

При разработке бизнес-плана производятся следующие важнейшие расчеты.

I. Расчет объема реализации продукции

На основе прогнозов объемов продаж отдельных товаров формируется смета объема продаж.

Обычно прогноз на первый год дается ежемесячно, на второй – поквартально, на третий – на год в целом.

В разработке бизнес-плана главную задачу представляет маркетинг – анализ сбыта и управление объемом продаж, – лежащий в основе управления производством и реализацией продукции.

Используются следующие методы исследования рынка продаж.

1. Эвристические методы прогнозирования.

Данные методы основаны на усреднении сведений, полученных путем опроса специалистов:

$$N = \frac{O + 4M + П}{6}, \quad (1.3.1)$$

где O – оптимистическая оценка;

M – средняя оценка;

$П$ – пессимистическая оценка.

На базе этой информации производится трендовое прогнозирование по отдельным товарам или группам близких товаров:

$$N = N_{\text{ТЕК}} \cdot t, \quad (1.3.2)$$

где t – темп роста, который находится из выражения

$$t = \frac{N_{\text{ТЕК}}}{N_{\text{ПР}}}, \quad (1.3.3)$$

где $N_{\text{ТЕК}}$ – значение показателя, относящееся к текущему году;

$N_{\text{ПР}}$ – значение показателя, относящееся к предыдущему периоду.

Если имеется динамика за ряд лет, может использоваться показатель темпа роста, полученный путем усреднения:

$$t = \sqrt[n]{t_1 \cdot t_2 \cdot \dots \cdot t_n}, \quad (1.3.4)$$

где n – количество лет;

t – темп роста.

1. Факторный анализ.

Факторный анализ позволяет, используя корреляционные и регрессионные зависимости, найти зависимости объема ожидаемых продаж от основных факторов, оказывающих на него влияние:

$$N = X_0 \cdot \sum_{i \in I}^i X_i, \quad (1.3.5)$$

где X_0 – постоянная составляющая (может отсутствовать);

i – значение коэффициента, определяющего влияние i -го фактора на рассматриваемый показатель;

X_i – значение i -го фактора.

3. Пробный маркетинг.

Пробный маркетинг выполняется для новых изделий. При этом производится небольшая партия товаров, на реализации которой изучается возможный спрос.

Объектами маркетингового анализа выступают:

– потребитель, мотивы поведения которого на рынке представляют предмет исследования;

– свойства товара, для которого строится диаграмма жизненного цикла;

– конкуренты, в связи с чем приобретаются и исследуются товары конкурентов.

II. Баланс денежных поступлений и расходов

Баланс денежных расходов и поступлений позволяет определить, сколько денег необходимо вложить в бизнес с разбивкой по времени, проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность предприятия.

Баланс доходов и расходов средств состоит из четырех разделов:

- 1) доходы и поступления средств;
- 2) расходы и отчисления;
- 3) кредитные взаимоотношения;
- 4) взаимоотношения с бюджетом.

Балансовая взаимосвязка доходов и расходов осуществляется как по каждому разделу, так и по финансовому плану в целом. Главная цель этого баланса – проверка синхронности поступления и расходования денежных средств и, как результат, определение будущей ликвидности. Примерная форма такого баланса представлена в табл. 1.4; статьи баланса могут быть разбиты по усмотрению аналитика, что позволит учесть особенности финансирования конкретного предприятия (табл. 1.5).

Таблица 1.4

Укрупненная схема платежного баланса

Доходы	Сумма, тыс. р.	Расходы	Сумма, тыс. р.
Доходы и поступления средств	5661,7	Расходы и отчисления	3840,3
Получение кредитов	299	Погашение кредитов, уплата процентов	1100
Ассигнования из бюджета	1430	Платежи в бюджет	2450,4
Общий объем полученных		Общий объем распределённых	

финансовых результатов	7390,7	финансовых ресурсов	7390,7
------------------------	--------	---------------------	--------

Таблица 1.5

Схема аналитического платежного баланса

Развёрнутый баланс денежных поступлений и расходов (платёжный баланс) включает следующие показатели	Вариант 1	Вариант 2
Денежные средства на начало периода:		
Денежные поступления за период: – выручка от реализации; – поступления по счетам, выписанным при продаже товаров в кредит; – ссуды; – другие поступления;		
Всего денежных средств за период (стр.1+стр.2)		
Денежные платежи на сторону:– покупка товаров; – зарплата; – платные услуги; – ремонт и содержание оборудования; – реклама; – арендная плата; – плата по тарифам средствам связи; – страховые платежи; – проценты за кредит; – выплаты основных сумм по кредитам; – покупка оборудования; – налоги; – изъятие в пользу владельцев (дивиденды); – прочие платежи.		
Денежные средства на конец периода		

К платёжному балансу прилагаются основные показатели:		
Объём реализации на конец периода		
Счета дебиторов на конец периода		
Безнадёжные должники на конец периода		
Счета кредиторов		

После составления такого баланса выбирают стратегию получения необходимых денежных средств. Наиболее распространено финансирование через кредиты, однако банки охотнее выдают деньги под расширение уже действующего производства, так как материальным обеспечением кредита могут выступать все активы предприятия. В целях финансирования можно привлекать акционерный и партнерский капитал, что тоже достаточно выгодно при правильной организации управления таким капиталом.

Управление финансами фирмы осуществляет финансовый менеджер по двум направлениям.

1. Управление активами

Руководитель определяет соотношение, тип и состав активов на балансе предприятия, поддерживает конечные оптимальные уровни текущих и фиксированных активов. Текущие активы – наличность, ценные бумаги, которые, безусловно, по первому требованию могут быть реализованы на рынке; сюда входят и материально-производственные запасы. Фиксированные активы – земля, сооружения, оборудование, транспортные средства, долгосрочно арендованные средства.

2. Управление пассивами

Определяются наиболее оптимальное соотношение между краткосрочными и долгосрочными финансовыми ресурсами, наиболее выгодные финансовые ресурсы. Выгодность финансовых ресурсов зависит от ряда факторов: экономической конъюнктуры, финансовой политики государства и т. д. Оборотные фонды фирмы есть разница между текущими активами и текущими пассивами (счета и расписки, подлежащие оплате, и проценты по кредитам). Долгосрочные фонды – лизинг и долгосрочные кредиты.

Касаясь фондов предприятия, можно сделать некоторые рекомендации по управлению наличностью, оборотными средствами, товарными запасами:

1) если фонды, вложенные в активы фирмы, могут быть более эффективно использованы в другом деле, то это не означает, что фонды используются неправильно;

2) если есть возможность выбора, то финансирование за счет долгосрочных кредитов предпочтительнее, так как имеет меньший ликвидный риск;

3) доходы на фиксированный капитал всегда выше доходов на текущий капитал.

Таким образом, **задачи** финансового планирования **сводятся** к более точному **определению** предстоящих **расходов и доходов**, правильному расчету необходимой суммы средств и будущих финансовых результатов.

Из всего вышесказанного следует, что планирование финансов предприятия – важная часть работы по обеспечению устойчивого финансового положения фирмы, позволяющая принять к осуществлению мероприятия по ликвидации узких мест, выбрать наиболее выгодные источники финансирования и зоны вложения финансовых ресурсов. Финансовое планирование служит и отправной точкой, и конечным пунктом всей системы планирования, включая в себя всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия.

III Расчёт доходов и затрат (план прибылей и затрат)

Возможный вид расчета доходов и затрат (план прибылей и затрат) представлен в табл. 1.6. Таблица доходов и затрат показывает как будет формироваться и изменяться прибыль.

Таблица 1.6

Расчет доходов и затрат (варианты)

Показатели	Вариант 1	Вариант 2
Оборот, млн р.		
Себестоимость, млн р. (прямые издержки)		
Предельная (валовая) прибыль, млн р.		
Общие издержки (не зависят от реализации продукции), млн р.		
Прибыль, млн р.		
Остаток готовой продукции, млн р.		

IV. Плановый баланс активов и пассивов

На основе результатов расчета объемов выпуска продукции производится расчет активов (при существующем техническом уровне). Затем проводится расчет пассивов. При этом добиваются сбалансированности расчетов, что обычно достигается использованием кредитов. В нашей стране объем кредитов не рекомендуется более 50 % (в США – до 60 %). При этом может возникнуть необходимость внесения исправлений во все другие расчеты.

V. Условия безубыточности

Анализ безубыточности производства и реализации продукции проводится по методу *CVP* (затраты – объем – прибыль).

По каждому товару рассчитывается порог рентабельности (находится критическая точка), как это показано на рис. 1.1.

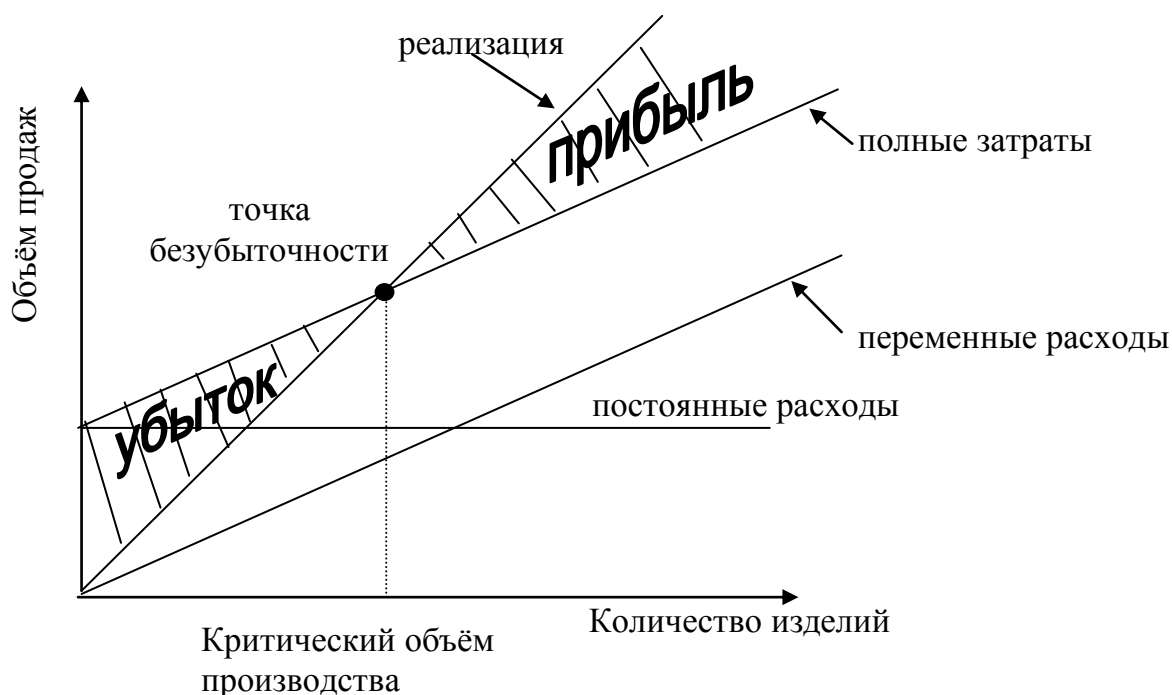


Рис. 1.1. Порог рентабельности (критическая точка)

1.4. РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВАХ И ИНВЕСТИЦИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА

Необходимым условием реализации основной цели предпринимательства – получения прибыли на авансированный капитал – является планирование воспроизводства капитала, которое охватывает стадии инвестирования, производства, реализации (обмена) и потребления.

Формирование и использование различных денежных фондов для возмещения затрат капитала, его накопления и потребления составляют суть механизма финансового управления на предприятии.

Независимо от того, разделяется ли капитал предприятия на собственный и заемный, основной и оборотный, постоянный и переменный, он находится в процессе непрерывного движения, принимая лишь различные формы на каждой конкретной стадии кругооборота.

Совокупность кругооборотов различных частей капитала предприятия за период представляет собой его полный оборот или воспроизводство (простое или расширенное).

Наиболее подвижную (мобильную) часть капитала предприятия составляют его оборотные средства, к которым относятся: материальные запасы

и затраты, денежные средства и средства в расчетах (дебиторская задолженность). Характерная особенность материальных средств заключается в том, что по своему экономическому содержанию они относятся к предметам труда и в каждом данном производственном процессе утрачивают свою натуральную форму и полностью входят в стоимость изготовленной продукции.

В практике планирования, учета и анализа принято выделять следующие группы оборотных средств:

1) в зависимости от их **места и роли в процессе производства** – оборотные фонды и фонды обращения;

2) в зависимости от **принятого на предприятии порядка** планирования и регулирования расхода оборотных средств – нормируемые и ненормируемые оборотные средства;

3) в зависимости от **источников формирования оборотных средств** – собственные и заемные оборотные средства.

Расчет потребности предприятия в оборотных средствах осуществляется различными методами: нормативным, аналитическим, коэффициентным, в форме баланса и др.

Суть нормативного метода отражает следующая расчетная формула для определения потребности предприятия в оборотных средствах:

$$E = \sum_{i=1}^m e_i \cdot N_i, \quad (1.4.1)$$

где E – плановая потребность предприятия в оборотных средствах;

N – плановый объем производства продукции;

e_i – норма расхода i -го вида (элемента) оборотных средств (сырья, материалов, топлива, незавершенного производства, готовых изделий и т. д.).

К недостаткам нормативного метода следует отнести:

1) отсутствие на большинстве предприятий научно обоснованных норм расхода оборотных средств;

2) принципиальную невозможность нормирования всех элементов оборотных средств (средств в расчетах, краткосрочных финансовых вложений и др.).

Суть аналитического метода определения потребности предприятия в оборотных средствах выражается следующей расчетной формулой:

$$E = \text{Зап} + \text{ДЗ} - \text{КЗ}, \quad (1.4.2)$$

где E – финансово-эксплуатационные потребности предприятия в оборотных средствах (ФЭП);

Зап – запасы и затраты, II раздел актива баланса;

ДЗ – сумма дебиторской задолженности;

КЗ – сумма кредиторской задолженности.

Плановая потребность в оборотных средствах по данному методу определяется как средняя величина ФЭП за ряд предшествующих отчетных периодов.

К недостатку аналитического метода следует отнести отсутствие связи ФЭП с планируемыми объемами производства продукции.

Суть коэффициентного метода определения потребности предприятия в оборотных средствах выражена в следующей расчетной формуле:

$$K = \frac{E}{N} x \sqrt[3]{t_1 t_2 t_3}, \quad (1.4.3)$$

где K – коэффициент прироста оборотных средств в планируемом периоде;

E – прирост оборотных средств;

N – прирост продукции;

t_1, t_2, t_3 – индексы изменения оборотных средств за три предшествующих отчетных периода, соответственно.

Расчет потребности предприятия в оборотных средствах можно вести и в **форме баланса**. Для этого по отчетному балансу определяется удельный вес текущих активов по элементам в выручке от реализации продукции. Затем устанавливается зависимость изменения различных элементов текущих активов от изменения выручки.

Потребность в оборотных средствах i -го вида определяется по формуле

$$E_i = d_i K_i N_i, \quad (1.4.4)$$

где E_i – потребность предприятия в оборотных средствах для i -го элемента оборотных средств;

N_i – планируемая выручка от реализации продукции (работ, услуг);

d_i – удельный вес i -го элемента оборотных средств в выручке на конец отчетного периода;

K_i – соотношение индекса изменения выручки и i -го элемента оборотных средств в планируемом периоде:

$$K_i = \frac{J^i}{J^N}, \quad (1.4.5)$$

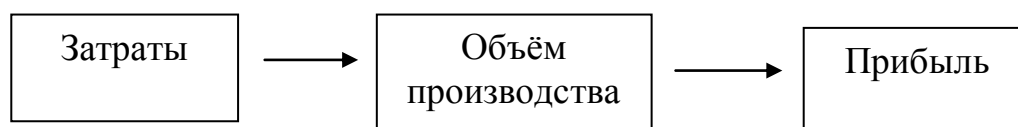
где J^i – индекс изменения i -го элемента оборотных средств;
 J^N – индекс изменения выручки.

1.5. СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПЛАНА

Основные финансовые показатели бизнес-плана – прибыль, рентабельность, капиталотдача, капиталоемкость продукции, затраты на производство – должны быть увязаны между собой и сбалансированы с показателями производства и реализации продукции.

Сбалансированность финансовых показателей с затратами на производство и объемом продаж (реализации) может быть осуществлена различными способами:

- с помощью составления обобщенной сметы прибылей и убытков и баланса доходов и расходов;
- методом расчета критической точки (порога рентабельности)



производства и реализации продукции (метод CVP: затраты – объем – прибыль), позволяющим обосновать) величину безубыточного объема продаж;

- методом предельного анализа, позволяющим определять величину максимальной прибыли исходя из равенства предельного дохода (прироста выручки на единицу продукта) предельным издержкам (приросту затрат на единицу продукта);

– методом функции (например, Кобба-Дугласа), позволяющим прогнозировать ожидаемые показатели хозяйственной деятельности по факторам затрат труда и капитала;

- методом расчета рентабельности инвестиции.

Поскольку бизнес-план является программно-целевым документом на выбранную перспективу, все расчеты к нему носят приблизительный и ориентировочный характер. В ходе реализации плана они должны непрерывно уточняться и своевременно корректироваться.

Метод расчета критической точки (CVP). Необходимым условием получения прибыли выступает определенная степень развития производства, обеспечивающая превышение выручки от реализации продукции над затратами (издержками) по ее производству и сбыту. Главная факторная цепочка, формирующая прибыль, может быть представлена схемой Составляющие этой схемы должны находиться под постоянным вниманием и

контролем. Эта задача решается на основе организации учета затрат по системе директ-костинг, значение которой возрастает в связи с переходом к рыночной экономике.

Система директ-костинг имеет следующие особенности.

1. Разделение затрат на постоянные и переменные. Переменные расходы находятся в прямой зависимости от объема и ассортимента выпускаемой продукции и с незначительными отклонениями колебания их величины синхронны с колебаниями объема выпуска. Напротив, постоянные расходы не зависят от изменений объема продукции, а только от длительности отчетного периода. Несмотря на некоторую условность деления затрат на постоянные и переменные, такая их дифференциация упрощает учет и повышает оперативность получения данных о прибыли.

1. Соединение производственного и финансового учета. По системе директ-костинг учет и отчетность на предприятиях организованы таким образом, что появляется возможность регулярного контроля данных по схеме «затраты – объем – прибыль». Основная модель отчета для анализа прибыли выглядит следующим образом:

Таблица 1.7

Расчет прибыли по системе директ-костинг, тыс. р.

Объем реализации	1500
Переменные затраты	1000
Маржинальный доход	500
Постоянные расходы	300
Прибыль (чистый доход)	200

Маржинальный доход представляет собой, с одной стороны, разность между выручкой от реализации и переменными затратами. С другой стороны, это сумма постоянных расходов и чистого дохода. Такая взаимосвязь позволяет строить многоступенчатые отчеты, что важно для детализации анализа.

3. Многостадийность составления отчета о доходах – третья особенность системы директ-костинг. Так, если в приведенном выше отчете переменные затраты подразделить на производственные и непроизводственные, то отчет станет трехступенчатым. При этом сначала определяется производственный маржинальный доход, потом – доход в целом, затем – чистый доход.

Таблица 1.8

Расчет прибыли по системе директ-костинг, тыс. р.

Объем реализации	1500
Переменные производственные затраты	900

Производственный маржинальный доход	600
Переменные непроизводственные затраты	100
Маржинальный доход	500
Постоянные расходы	300
Прибыль (чистый доход)	200

4. Разработка методики экономико-математического и графического представления и анализа отчетов для прогноза чистых доходов.

В прямоугольной системе координат строится график зависимости себестоимости (затрат) и дохода от количества единиц выпущенной продукции (см. рис. 1.3). По вертикали откладываются данные о себестоимости и доходе, а по горизонтали – количество единиц продукции. В точке критического объема производства (K) нет прибыли и нет убытка. Справа от нее находится область чистых прибылей (доходов). Для каждого значения Q (количества единиц продукции) чистая прибыль определяется как разность между величинами маржинального дохода и постоянных расходов.

Слева от критической точки находится область чистых убытков, которая образуется в результате превышения величины постоянных расходов над величиной маржинального дохода.

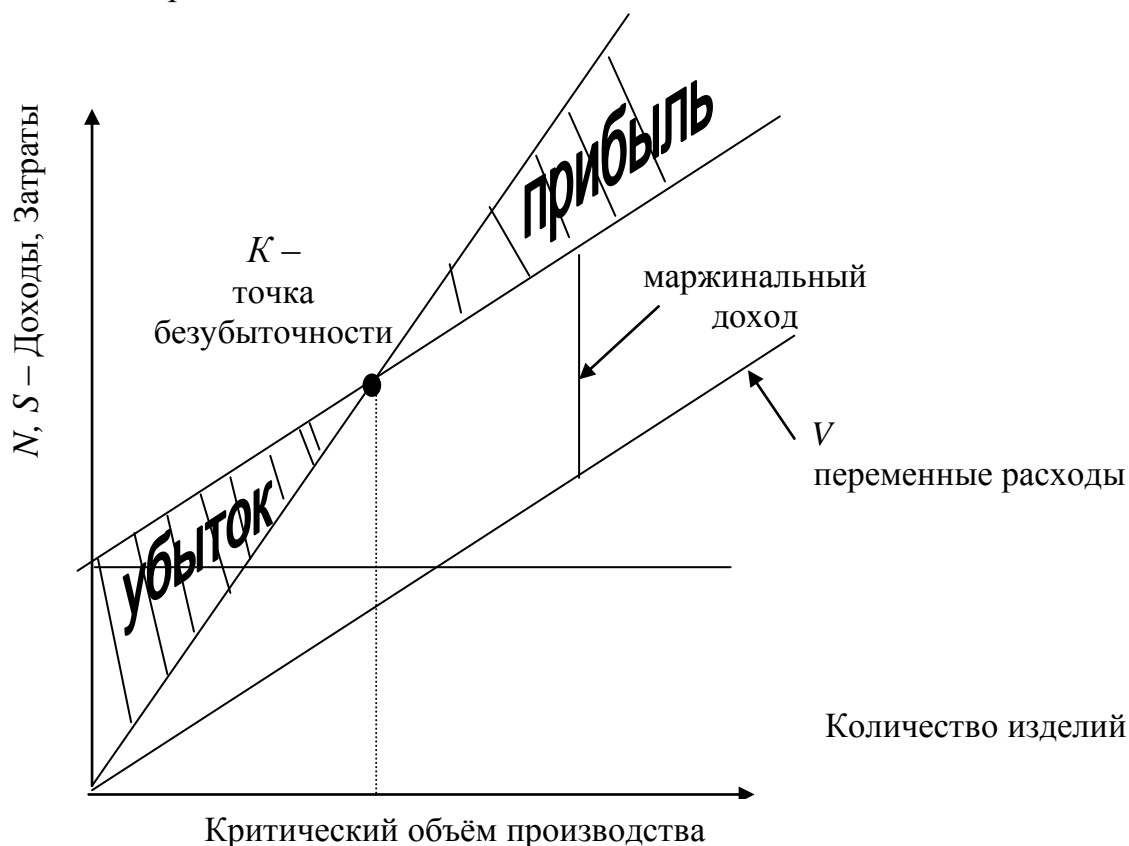


Рис. 1.3. График зависимости себестоимости (затрат) и дохода от количества единиц выпущенной продукции:
N – объём производства продукции в стоимостном выражении;
S – полная себестоимость продукции (затраты на производство);
V – переменные расходы; *K* – точка критического объёма производства

Используя график, проведем некоторые полезные расчеты для анализа зависимости «затраты – объем – прибыль».

В точке критического объема производства имеем:

$$QP - QV - C = 0, \quad (1.5.1)$$

где *Q* – объем производства продукции в критической точке (количество единиц);

P – цена единицы продукции;

C – постоянные расходы.

Из этого соотношения определяется предельная величина физического объема продукции по формуле

$$Q = \frac{C}{P - V}. \quad (1.5.2)$$

Преобразование формулы раскрывает связь объема продукции и относительного маржинального дохода:

$$Q = \frac{C}{P-V} = \frac{C}{P\left(1 - \frac{V}{P}\right)} = \frac{C}{P(1-a)}, \quad (1.5.3)$$

где a – относительный уровень удельных переменных расходов в цене продукта $a = \frac{V}{P}$;

$(1 - a)$ – относительный маржинальный доход.

Точка критического объема производства подымается вверх, если интенсивность приращения постоянных расходов будет выше, чем степень прироста маржинального дохода.

Таковы особенности и возможности анализа прибыли по системе директ-костинг. Дальнейший экономико-математический анализ факторной цепи «затраты – объем – прибыль» приводит к использованию методов предельного анализа.

Метод расчета рентабельности инвестиций. Рассмотрим еще один метод анализа и прогноза финансового состояния предприятия.

Для оценки эффективности производственных инвестиций в основном применяются следующие показатели:

- 1) чистый приведенный доход (*Net Present Value – NPV*);
- 2) внутренняя норма доходности (*Internal Rate of Return – IRR*);
- 3) срок окупаемости капитальных вложений (*Payback Method*);
- 4) рентабельность проекта (*Profitability Index*).

Перечисленные показатели являются результатом сопоставлений распределенных во времени доходов с инвестициями и затратами на производство.

Для определения в качестве базового момента приведения разновременных платежей возьмем дату начала реализации инвестиционного проекта.

Чистый приведенный доход (*Net Present Value*) вычисляется при заданной норме дисконтирования (приведения) по формуле

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{P_t}{(1+d)^t}, \quad (1.5.4)$$

где t – годы реализации инвестиционного проекта, включая этап строительства ($t = 0, 1, 2, 3, \dots, T$);

P_t – чистый поток платежей (наличности) в году t ;

d – ставка дисконтирования.

Чистый приведённый доход (*NPV*) представляет собой разность дисконтированных на один момент времени (обычно на год начала проекта) показателей дохода и капиталовложений. Ориентиром при установлении нормы дисконтирования является ставка банковского процента или доходность вложений средств в ценные бумаги.

В качестве доходов принимается прибыль от производственной деятельности и амортизационные отчисления, а в качестве расходов – инвестиции

в капитальное строительство, воспроизводство выбывающих в период производства основных фондов, а также на создание и накопление оборотных средств.

Влияние инвестиционных затрат и доходов от них на NPV можно представить в виде формулы

$$NPV = \sum_{t=t_n}^T \frac{D_t}{(1+d)^t} - \sum_{t=0}^{t_z} \frac{KV_t}{(1+d)^t}, \quad (1.5.5)$$

где t_n – год начала производства продукции;

t_z – год окончания капитального строительства;

D_t – доходы в году t ;

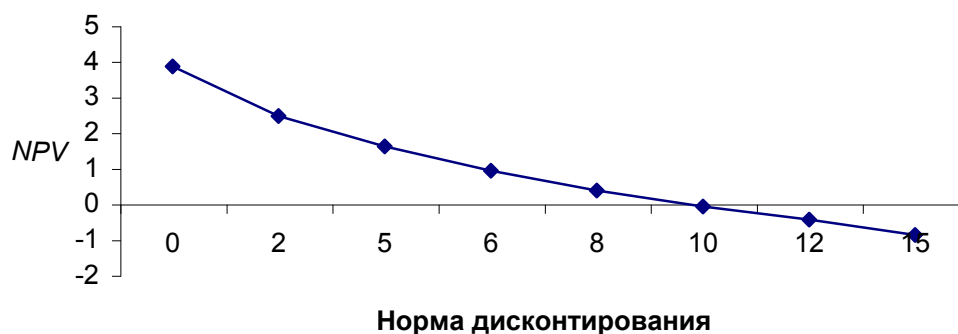
KV_t – инвестиционные расходы (KV) в году t .

Вместо годового интервала в формулах (1.16) и (1.17) могут использоваться и более мелкие временные интервалы: месяц, квартал, полугодие.

В зависимости от нормы дисконтирования NPV будет различным. В табл. 1.9 и на рис. 1.4 показана зависимость величины NPV от нормы дисконтирования.

Чистый приведенный доход в зависимости от нормы дисконтирования

Норма дисконтирования	0	2	5	6	8	10	12	15
<i>NPV</i> , млрд р.	3,85	2,46	1,61	0,93	0,37	-0,08	-0,45	-0,88

Рис. 1.4. График изменения *NPV*

Внутренняя норма доходности (*IRR*) является специальной ставкой дисконтирования, при которой суммы поступлений и отчислений денежных средств в течение срока экономического жизненного цикла инвестиций дают в результате нулевой приведённый доход, а именно ставкой дисконтирования, при которой приведенная стоимость денежных поступлений равна приведенной стоимости отчислений денежных средств.

Экономический смысл этого показателя можно объяснить следующим образом. В качестве альтернативы вложениям финансовых средств в инвестиционный проект рассматривается помещение этих же средств (также распределенных по времени вложения) под некоторый банковский процент. Распределенные во времени доходы, полученные от реализации инвестиционного проекта, также помещаются на депозитный счет в банке под тот же процент.

При ставке ссудного процента, равной внутренней норме доходности, инвестирование финансовых средств в проект дает в итоге тот же суммарный доход, что и помещение их в банк на депозитный счет. Если реальная ставка ссудного процента меньше внутренней нормы доходности проекта, то инвестирование средств в него выгодно, и наоборот. Следовательно, *IRR* является пороговой ставкой ссудного процента, разделяющего эффективные и неэффективные проекты.

Уровень *IRR* полностью определяется внутренними данными, характеризующими инвестиционный проект. Никакие предпочтения использования чистого дохода за пределами проекта не рассматриваются.

Методика определения *IRR* зависит от конкретных особенностей распределения доходов от инвестиций и самих инвестиций. В общем случае, когда инвестиции и отдача от них задаются в виде потока платежей, *IRR*

определяется как решение следующего уравнения относительно неизвестной величины d :

$$\sum_{t=0}^n \frac{P_t}{(1+d)^t} = 0, \quad (1.5.6)$$

где d – внутренняя норма доходности, соответствующая потоку платежей P_t .

Величина IRR зависит не только от соотношения суммарных KV и доходов от реализации проекта, но и от их распределения во времени. Чем больше растянут во времени процесс получения доходов, тем ниже значение внутренней нормы доходности.

За рубежом расчет внутренней нормы доходности часто применяется в качестве первого шага при финансовом анализе инвестиционного проекта. Для дальнейшего анализа отбирают те инвестиционные проекты, которые имеют IRR не ниже некоторого порогового значения (обычно 15–20 % годовых – для западных фирм).

Срок окупаемости (*Payback Method*) определяется как период времени, в течение которого инвестиции будут возвращены за счет доходов, полученных от реализации инвестиционного проекта. Более точно под сроком окупаемости понимается продолжительность периода, в течение которого сумма чистых доходов, дисконтированных на момент завершения инвестиции, равна сумме инвестиций.

Уравнение для определения срока окупаемости можно записать в виде

$$\sum_{t=0}^h \frac{P_t}{(1+d)^t} = KV, \quad (1.5.7)$$

где h – срок окупаемости:

KV – суммарные капиталовложения в инвестиционный проект.

В этом уравнении $t = 0$ соответствует моменту окончания строительства. Величина h определяется путем последовательного суммирования членов ряда дисконтированных доходов до тех пор, пока не будет получена сумма, равная объему инвестиций или превышающая его.

На величину срока окупаемости инвестиций помимо интенсивности поступления заказов существенное влияние оказывает норма дисконтирования.

Чаще при определении срока окупаемости инвестиций последние не подвергаются дисконтированию, а просто суммируются. Иногда полезно определить срок окупаемости инвестиций, осуществляя их приведение к моменту окончания строительства, наряду с доходами, по той же процентной ставке.

Рентабельность, или индекс доходности (*Profitability Index*), инвестиционного проекта представляет собой отношение приведенных доходов к приведенным на ту же дату инвестиционным расходам. Формула рентабельности имеет вид

$$R = \frac{\sum_{t=tn}^T \frac{D_t}{(1+d)^t}}{\sum_{e=e_0}^{ec} \frac{D_t}{(1+d)^t}}. \quad (1.5.8)$$

В приведенной формуле сравниваются две части приведенного дохода – доходная и инвестиционная.

Если при некоторой норме дисконтирования d рентабельность проекта равна единице, это означает, что приведенные доходы равны приведенным инвестиционным расходам и чистый приведенный доход равен нулю, следовательно, d равна внутренней норме доходности проекта.

При норме дисконтирования, меньшей IRR , рентабельность больше единицы.

Случай, когда рентабельность проекта меньше единицы, означает его неэффективность при данной ставке процента.

Все рассмотренные показатели эффективности тесно связаны между собой. Это объясняется тем, что все они строятся на основе дисконтирования потока платежей. Поэтому часто инвестиционный проект, предпочтительный по одному показателю, будет предпочтительным и по другим показателям. Однако это не всегда так, поскольку предпосылки и особенности расчета каждого показателя различаются.

Например, большие значения рентабельности можно получить и при меньших значениях NPV , если инвестиции уменьшаются в большей степени, чем чистый приведенный доход.

На американских фирмах наиболее часто используемым показателем эффективности является внутренняя норма доходности, а вторым по частоте применения – чистый приведенный доход. Все другие показатели эффективности инвестиций используются значительно реже.

Чистый приведенный доход (NPV) и внутреннюю норму доходности (IRR) целесообразно применять одновременно, так как IRR можно рассматривать как качественный показатель, характеризующий доходность единицы вложенного капитала, а чистый приведенный доход является абсолютным показателем, отражающим масштабы инвестиционного проекта и получаемого дохода.

Помимо формализованных критериев оценки эффективности при принятии решения о целесообразности финансирования инвестиционного проекта учитываются различные ограничители и неформальные критерии.

В качестве ограничителей могут выступать предельный срок окупаемости инвестиций, требования по охране окружающей среды, безопасности персонала и др.

Неформальными критериями могут выступать проникновение продукции на перспективный рынок сбыта, вытеснение с рынка конкурирующих компаний, политические мотивы и т. п.

Контрольные вопросы и задания

1. Назвать основную цель при разработке бизнес-плана.
2. Из каких элементов состоит структура бизнес-плана?
3. В чём состоит роль комплексного экономического анализа хозяйственной деятельности предприятия?
4. Назвать основные финансовые показатели бизнес-плана.
5. Каким образом проводится расчёт потребности в оборотных средствах?
6. В чём заключается сбалансированность финансовых показателей бизнес-плана?