СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. АНАЛИЗ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ 5

1.1. Финансовое планирование 5

1.2. Краткосрочное и долгосрочное планирование 7

1.3. Организация планирования 8

1.4. Структура финансового плана 9

1.5. Подготовка бюджета 10

2. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ 11

2.1. Прогноз объемов реализации 11

2.2. Производственный план 12

2.3. План доходов и расходов 12

2.4. Баланс денежных поступлений и выплат 15

2.5. План по источникам и использованию средств 17

2.6. Сводный балансовый план активов и пассивов предприятия 18

3. ДИАПАЗОН КОЛЕБАНИЙ ОЦЕНОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ 20

4. РАСЧЕТНАЯ ЧАСТЬ 22

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 23

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 24

планирования, изменяется его содержание как на предприятиях, так и в рамках всей финансовой системы страны.

Цели планирования могут быть различны на разных предприятиях. Функциям планирования может придаваться разное значение в зависимости от вида и величины предприятия.

- *Бюджет как экономический прогноз*. Руководство любого предприятия независимо от его вида и величины обязано знать, какие задания в области экономической деятельности оно может запланировать на следующий период. Группы заинтересованных в деятельности предприятия лиц предъявляют определенные минимальные требования к результатам его работы. К тому же при планировании некоторых видов деятельности необходимо знать, какие экономические ресурсы требуются для выполнения поставленных задач. Это относится, например, к планированию в области привлечения капитала (приобретения кредитов, увеличение акционерного капитала и т.п.) и определения объема инвестиций.

- *Бюджет как основа для контроля.* По мере реализации заложенных в бюджете планов необходимо регистрировать фактические результаты деятельности предприятия. Сравнивая фактические показатели с запланированными, можно осуществлять так называемый бюджетный контроль. В этом смысле основное внимание уделяется показателям, которые отклоняются от плановых, и анализируются причины этих отклонений. Таким образом пополняется информация обо всех сторонах деятельности предприятия. Бюджетный контроль позволяет, например, выяснить, что в каких-либо областях деятельности предприятия намеченные планы выполняются неудовлетворительно. Но можно, разумеется, предположить и такую ситуацию, когда окажется, что сам бюджет был составлен на основе нереалистичных исходных положений. В обоих случаях руководство заинтересовано в получении информации об этом, с тем чтобы предпринять необходимые действия, т.е. изменить способ выполнения планов или ревизовать положения, на которых основывается бюджет.

как приобретение элементов основного капитала, кадровая политика, определение ассортимента выпускаемой продукции. Такие решение определяют деятельность предприятия на много лет вперед и должны быть отражены в долгосрочных планах (бюджетах), где степень детализованности обычно бывает довольно невысока. Долгосрочные планы должны представлять собой своего рода рамочную конструкцию, составными элементами которой являются краткосрочные планы.

В основном на предприятиях используется краткосрочное планирование и имеют дело с плановым периодом, равным одному году. Это объясняется тем, что за период такой протяженности, как можно предположить, происходят все типичные для жизни предприятия события, поскольку за этот срок выравниваются сезонные колебания конъюнктуры. По времени годовой бюджет (план) можно разделить на месячные или квартальные бюджеты (планы).

1.3. Организация планирования

Организация планирования зависит от величины предприятия. На очень мелких предприятиях не существует разделения управленческих функций в собственном смысле этого слова, и руководители имеют возможность самостоятельно вникнуть во все проблемы. На крупных предприятиях работа по составлению бюджетов (планов) должна производиться децентрализованно. Ведь именно на уровне подразделений сосредоточены кадры, имеющие наибольший опыт в области производства, закупок, реализации, оперативного руководства и т.д. Поэтому именно в подразделениях и выдвигаются предложения относительно тех действий, которые было бы целесообразно предпринять в будущем.

Бюджеты подразделений должны разрабатываться не изолированно друг от друга. При расчете, например, плановых показателей реализации, а значит и величины покрытия необходимо знать условия производства и запланированные отпускные цены. Чтобы обеспечить действенную систему координации, на многих предприятиях разрабатывается инструкция по составлению

3. План доходов и расходов (сметы прямых затрат на материалы, на оплату труда, общезаводских накладных расходов, торговых и административных расходов).

4. Баланс денежных поступлений и выплат.

5. План по источникам и использованию средств.

6. Сводный балансовый план активов и пассивов предприятия.

7. Анализ безубыточности.

8. Стратегия финансирования.

1.5. Подготовка бюджета

Основные этапы подготовки бюджета:

1. Подготовка прогноза продаж.

2. Определение ожидаемого объема производства.

3. Расчет производственных затрат и эксплутационных расходов.

4. Определение движения денежных средств и других финансовых показателей.

5. Составление планируемых финансовых отчетов.

Наиболее частой ошибкой при составлении прогноза реализации является недоучет эластичности спроса, который должен тщательно оцениваться в разделе "Маркетинговый анализ" бизнес-плана.

Следует подчеркнуть главные рискованные моменты, способные воспрепятствовать достижению прибыльности и торгового успеха проекта. И чувствительность проекта к этим моментам. Обсуждение должно отражать мнение разработчиков проекта о рискованных ситуациях. Которые могут возникнуть перед фирмой, отраслью из-за внешних прчин. Сюда может быть включено рассмотрение таких ситуаций, как эффект от сокращения объема продаж или задержка с достижением запланированного уровня производительности. Желательно указать специальные виды страхования, охватывающие кредитный риск.

2.2. Производственный план

После того, как подготовлен план сбыта, разрабатывается производственный план, определяется количество единиц изделия, которое намечается запустить в производство, с тем чтобы обеспечить планируемые продажи и потребности товарно-материальных запасов. Ожидаемый объем производства определяется вычитанием оцененных запасов готовой продукции на складе на начало периода из суммы предлагаемых к продаже единиц изделия и желательного объема наличной готовой продукции на складе на конец периода.

2.3. План доходов и расходов

Задача этого документа - показать, как будет формироваться и изменяться прибыль предприятия. В основе его составления лежит прогноз объемов реализации продукции.

Для нового проекта прогноз денежных потоков может быть более важен, чем прогноз прибылей, из-за того, что в нем детально рассматриваются величина и время максимального денежного притока и оттока. Обычно уровень прибыли, особенно в начальные году осуществления проекта, не является оп-

здания, оборудование, компьютеры. Часто сроки приобретения основного капитала достаточно велики.

Это означает, что важно включить финансовое планирование в процесс стратегического планирования предприятия. Если предприятие хочет завоевать новые рынки и расширить производство продукта, оно должно позаботиться о потребности в капитале в процессе формирования долгосрочных планов по маркетингу и основных исследований по производственным методам.

Планирование прямых затрат на материалы. Должна быть составлена смета прямых затрат на материал, чтобы определить, как много материала потребуется и сколько должно быть приобретено, исходя из потребностей производства. Количество материала, подлежащего закупке, зависит от предполагаемого его расхода и имеющихся запасов.

Смета прямых затрат на оплату труда. В производственном плане существуют предпосылки для подготовки сметы затрат на оплату труда. Для подсчета требуемых прямых затрат труда следует умножить ожидаемый объем производства за каждый период на число часов работы, необходимых для производства одной единицы изделия. Затем результат умножается на стоимость прямых затрат труда за час, чтобы получить бюджетные затраты на оплату труда.

Смета общезаводских накладных расходов. Это перечень всех общезаводских расходов, помимо прямых трат на материалы и оплату труда, таких как амортизация, налог на имущество и заводская арендная плата. Важно помнить, что амортизация не требует затрат денежных средств и, следовательно, должна вычитаться из сметы общезаводских накладных расходов, когда определяются денежные выплаты по смете общезаводских накладных расходов.

Смета торговых и административных расходов. Содержит перечень общефирменных расходов, понесенных в процессе реализации продукции и организации бизнеса. Для составления прогнозного отчета о прибылях и

активов и об устойчивости финансового положения фирмы в конкретный период времени. Отчет о движении денежных средств характеризует формирование и отток денежной наличности, а также остатки денежных средств фирмы в динамике.

Баланс не отражает результатов деятельности фирмы за конкретный период времени, а представляет собой ее "мгновенный снимок", фиксирующий слабые и сильные стороны с точки зрения финансов на данный момент.

Исходный баланс капитала (тот, который она должна иметь на начало своей рыночной деятельности) отражает объем капитала, необходимый для старта бизнеса. Он свидетельствует, как предполагается израсходовать этот капитал и каким образом он будет получен.

Тем не менее, нужно составить проекты балансов и за первые 3-5 лет существования компании. Эти балансы покажут особенности развития фирмы, т.е. финансовые результаты ее деятельности, изменения операционных характеристик.

Составление балансовой отчетности является важным элементом финансового планирования. Форма балансовой отчетности отражает активы и пассивы и собственный капитал, требуемые для открытия бизнеса.

Баланс денежных поступлений и выплат - это документ, позволяющий оценить, сколько денег нужно вложить в проект, причем в разбивке по времени, т.е. до начала реализации и уже по ходу дела. Он строится на основе плана дохода и расходов, с поправкой на ожидаемые лаги и с такой же разбивкой по времени.

Данный баланс строится на основе прогнозных оценок:

- объема продаж за наличные;
- уровня инкассации дебиторской задолженности;
- объема продаж активов, ценных бумаг;

бюджетного периода. Такой отчет необходимо иметь по следующим причинам:

- может вскрыть отдельные неблагоприятные финансовые проблемы, решением которых руководство заниматься не планировало;
- служит в качестве высокоточного инструмента контроля всех остальных перспективных планов на предстоящий период деятельности компании;
- помогает руководству выполнять расчеты различных коэффициентов и показателей;
- помогает определит перспективные источники финансирования и важнейшие обязательства прогнозного периода.

2.6. Сводный балансовый план активов и пассивов предприятия

Баланс активов и пассивов отражает их состояние на предприятии на определенную дату. При его составлении используются подготовленные ранее план доходов и расходов и баланс денежных поступлений и выплат. Схема баланса имеет такой вид.

Актив

1. Основные средства и прочие внеоборотные активы, в том числе:

- нематериальные активы;
- основные средства.

2. Запасы и затраты, в том числе:

- производственные запасы;

3. ДИАПАЗОН КОЛЕБАНИЙ ОЦЕНОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Финансовый раздел представляется в виде трех основных консолидированных отчета - **Баланса организации, план Доходов и Расходов и плана Движения Денежных Средств**. Одной из задач анализа проекта является о пределение чувствительности показателей эффективности к изменениям различных параметров - цены продукции, затрат на исследование и разработки, размеров рынка и т.д. Чем шире диапазон параметров, в котором показатели эффективности остаются в пределах приемлемых значений, тем выше *запас прочности* проекта, тем лучше он защищен от колебаний различных факторов, оказывающих влияние на результаты реализации проекта. Рассматривается Чистая дисконтированная стоимость (NPV)- это показатель эффективности инвестиций, предпринятых в рамках предпринимательского проекта. Критерием эффективности бизнес-проекта является положительная величина чистой дисконтированной стоимости.

Таким образом, анализ чувствительности позволяет определить, не приведут ли изменения ключевых параметров проекта к снижению чистой дисконтированной стоимости до отрицательной величины, то есть к утрате эффективности проекта. Другими словами, этот метод определяет, насколько чувствителен проект к изменениям. Предварительное применение анализа чувствительности в рамках бизнес-планирования позволяет снижать предпринимательских риск, избегать непроизводительных вложений капитала. Ещё одна важная составляющая финансового раздела бизнес- плана - это определение источников капитала (фондов), необходимых для деятельности фирмы.

Эта часть финансового плана актуальна как для небольших, только вступающих в бизнес фирм, так и для крупных предприятий, нуждающихся в дополнительном притоке капитала. Данные об источниках капитала должны увязываются с использованием фондов при конкретном указании способов и направления использования капитала. Указывается распорядок выплат по фи-

4. РАСЧЕТНАЯ ЧАСТЬ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ