

**МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ТОРГОВЛИ  
ЧУВАШСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**Чувашский ЦНТИ – филиал ФГУ «Объединение «Росинформресурс»  
Минпромэнерго России**

**ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ  
БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ**

Информационно-справочное издание

Чебоксары 2008

Министерство экономического развития и торговли  
Чувашской Республики

**Моторин Иван Борисович** – министр экономического развития и торговли  
Чувашской Республики

тел. 62-09-65

**Быченков Александр Анатольевич** – зам. министра

тел. 62-09-15

Отдел развития предпринимательства и ремесел

тел. 62-40-79, 62-07-95

**тел. 62-20-12 – «горячая линия»**

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
1. Бизнес-планирование и его место в управлении фирмой .....	4
2. Разработка структуры бизнес-плана и его содержание.....	5
3. Планирование потенциальных рисков при составлении бизнес-плана... 17	
4. Разработка показателей финансовой деятельности фирмы.....	21
Заключение.....	27
Литература .....	28
Приложения .....	29

## Введение

Проводимые в России экономические преобразования дали мощный толчок развитию предпринимательства, создали для этого соответствующие условия. В поисках своих возможностей освоения новых рыночных сегментов предприниматели с первых шагов столкнулись с необходимостью тщательного расчета и умения правильно предвидеть свое будущее.

Каждый производитель оказывается перед выбором: что, как и для кого производить, кто и какую работу должен выполнить. На любом предприятии стремятся так организовать взаимодействие между различными подразделениями, производственный процесс, чтобы каждый работник мог выполнять свою работу с наибольшей эффективностью. При этом в своей деятельности предприятие сталкивается с массой проблем: ограниченность ресурсов, недостатки в производстве и реализации продукции и услуг и т.п.

Мировой опыт подсказывает, что в качестве универсального инструмента внутрифирменного планирования целесообразно использовать бизнес-план. Бизнес-план используется для разработки концепции и стратегии деятельности компании, предоставляет менеджерам возможность оценить фактические результаты деятельности компании за определенный период, выявить и проанализировать отклонения от плана, определить перспективные направления ее развития, является главным документом для потенциальных инвесторов и кредиторов, средством привлечения или изыскания дополнительных финансовых ресурсов.

Как уже подчеркивалось большинство инвесторов и кредиторов не станет вкладывать деньги в проекты, не ознакомившись с бизнес-планом предприятия.

В связи с этим важное значение имеет структура бизнес-плана, которая должна связать элементы внутрифирменного планирования, охватить все аспекты деятельности хозяйствующего субъекта, охарактеризовать состояние и перспективы развития компании, дать наглядное представление о финансовых результатах ее деятельности на ближайшее будущее и на более отдаленную перспективу.

Естественно, что состав разделов и структура бизнес-плана могут корректироваться в зависимости от поставленных задач, изменения внутренней и внешней среды деятельности предприятия.

## 1. Бизнес-планирование и его место в управлении фирмой

Самое простое после принятия решения о создании собственного дела – зарегистрировать предприятие. Сложнее решить – что оно будет делать. Какими будут характер будущей организации, ее цель и масштабы. Поэтому первое, что необходимо сделать, – это составить бизнес-план. Тщательная проработка бизнес-плана убережет от дополнительных ошибок.

Бизнес-план – это проект вашего будущего дела. Нельзя построить хорошее здание без проекта. То же можно сказать и о бизнесе.

Бизнес-план включает в себя описательную часть и финансовую. В описательной части содержится идея вашего бизнеса, определяются состояние рынка по данному направлению, место задуманного бизнеса на рынке, его цели и задачи. В финансовой части на каждый месяц детально расписываются затраты и планируемая прибыль от вашей деятельности.

Самым трудным в бизнес-планировании является формулировка «предназначения». Она должна раскрыть, чем же вы на самом деле намерены заниматься, дать долгосрочное направление бизнеса.

Содержание бизнес-планов всегда одинаковое, пункты и смысл также совпадают, но оформление и стиль могут быть разными. В финансовом плане все строки являются вашим личным делом. При составлении финансового плана нужно помнить, что бизнес строится на десятилетия. Первоначально подробный финансовый план с разбивкой по месяцам составляется на два года исходя из того, что эти два года самые трудные для бизнеса. В это время идет его становление, и в этот период бизнес особенно уязвим. Это будет краткосрочное планирование.

На структуру бизнес-плана влияет ряд факторов. В первую очередь это касается специфики и перспектив развития самого предприятия, для которого разрабатывается бизнес-план, а также конъюнктуры рынка, на котором фирма работает.

Разработке бизнес-плана предшествует огромная подготовительная деятельность специалистов, которая включает:

- сбор и анализ информации о продукции, которую фирма предполагает производить или уже производит;
- сбор и анализ информации о рынке сбыта продукции фирмы;
- анализ состояния и возможностей компании вести конкурентную борьбу на рынке и оценку состояния и перспектив развития соответствующей отрасли общественного производства;

- определение потребностей и возможностей обеспечения компании площадями, оборудованием, кадрами, другими факторами производства;
- расчет требований финансовых ресурсов и определение источников их привлечения;
- подготовку отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств, прогнозный баланс фирмы, другие финансовые документы;
- определение направленности и масштабности предлагаемого проекта, расчет его эффективности;
- разработку организационной структуры управления компанией, правового обеспечения и графика реализации проекта;
- решение вопросов оценки риска и гарантий.

## **2. Разработка структуры бизнес-плана и его содержание**

Бизнес-план – довольно сложный документ, структура которого может быть представлена в виде следующей концептуальной схемы, разработанной на базе отечественных и зарубежных публикаций. Примерный макет бизнес-плана можно представить в следующем виде:

- Титульный лист: название фирмы, фамилия главы фирмы, адрес, номер телефона и факса фирмы.
- Резюме: краткое содержание бизнес-плана.
- Местонахождение фирмы.
- Цель деятельности.
- Продукт или вид услуг, производимый фирмой.
- Описание вида деятельности.
- Оценка рынка сбыта.
- Конкуренция и конкурентное преимущество.
- Организация и практика внешнеэкономических связей.
- Стратегия маркетинга.
- Прогнозирование продаж.
- Переменная составляющая затрат на продажи.
- План технической доработки продукта.
- План производства.
- Правление и персонал.
- Планируемая прибыль.
- Оценка риска.
- Финансовый план.
- Стратегия финансирования.

- Деловое расписание.
- Безопасность коммерческих секретов и деловой информации фирмы.

В **титульном листе** отражается название фирмы и самого документа, кратко и четко формулируется цель бизнес-планирования, адрес фирмы и другие ее реквизиты, а также указывается составитель бизнес-плана, данные по экспертизе и согласованию. При запланированном получении кредита следует указать наименование банка или иного источника финансирования. Информация на титульном листе должна быть минимальной, но привлекательной и аккуратной по оформлению.

Цель первого раздела бизнес-плана – **резюме** – дать сжатый, краткий обзор делового предложения, показать цель и возможности бизнеса, стратегию их реализации, перспективы деятельности фирмы, прогнозируемые результаты, возможные рынки сбыта, конкурентные преимущества фирмы, компетенцию и профессионализм управленческой команды, требуемый размер инвестиций. Здесь нужно продемонстрировать свои достаточно четкие представления о структуре и емкости рынка, глубокое владение необходимой информацией о конкурентах, обосновать возможности продаж на выбранных фирмой сегментах рынка, в которых она предполагает работать.

В этом разделе обычно дается подробная характеристика направления деятельности предприятия, его место в технологической цепочке изготовления конечной продукции, оказываемых предприятием торговых, посреднических, сервисных и других услуг, краткое описание планируемых к производству продукции и услуг, способы организации сбыта.

Важное место занимает также общая оценка состояния спроса на данную продукцию, для чего предварительно проводится анализ рыночной ситуации и перспектив ее изменения в будущем.

Определяются начало реализации проекта, период строительства (для нового предприятия), срок выпуск пробной продукции, выход предприятия на проектную мощность.

При изложении в резюме конкурентных преимуществ продукции основное внимание целесообразно уделить ее важнейшим характеристикам, подчеркивать их преимущество по сравнению с новыми отечественными или зарубежными аналогами, в выгодном для фирмы свете показать созданные именно ею современные условия продаж и сервис.

Прогнозируемые результаты деятельности предприятия предпочтительно выражать в таких показателях, как прибыль, объем продаж, сроки окупаемости

капиталовложений, скорость оборота капитала и др. Для инвесторов и кредиторов интересны также и методы расчета приведенных показателей.

При обосновании необходимой суммы инвестиций дается разъяснение относительно направления использования финансовых ресурсов, формы финансирования и возврата средств, возможности за счет вложенных ресурсов покрыть инвестиционный риск.

В конечном итоге, **задача резюме – привлечь к нему внимание инвестора**, дать четкое предварительное представление о проекте и стимулировать его к дальнейшему рассмотрению бизнес-плана. Резюме должно произвести благоприятное впечатление на тех, от кого руководство фирмы рассчитывает получить заемные средства.

Поэтому в конкретной, яркой форме, с использованием важнейших цифр необходимо разъяснить, что фирма собирается сделать, за счет каких средств, чем ее продукт будет отличаться от продукции конкурентов и, главное, показать, какой конечный финансовый результат ожидает фирма получить.

При этом важно постоянно иметь в виду основные цели и задачи реализации представляемого проекта, текущей и перспективной деятельности фирмы.

Таким образом описание проекта (резюме) может включать следующую информацию:

1. Цель и задачи бизнес-плана;
2. Описание предприятия, его специализацию и предысторию развития предприятия;
3. Краткие сведения о квалификации управленческого персонала, какими способностями, применительно к настоящему проекту, обладает управленческий персонал;
4. Преимущества продукции (услуг) предприятия на рынке и в отрасли;
5. Ресурсы предприятия, его текущее финансовое состояние;
6. Долгосрочную и краткосрочную стратегии предприятия, возможности роста производства и доходов, какие доходы предполагается получить, за какой период времени;
7. Описание ситуации на рынке и в отрасли применительно к исследуемому производству;
8. Потребности в инвестициях, направления их использования, предполагаемые источники финансирования, порядок возврата заемных средств.

Следующий раздел бизнес-плана посвящается **целям предпринимательской деятельности**, формулировке стратегии фирмы и ее подразделений.

Главной целью предприятия является получение прибыли. Из общей цели фирмы вытекают основные задачи каждого ее структурного подразделения. В качестве таковых можно выделить: увеличение объемов продаж; снижение издержек на единицу выпущенной продукции; повышение качества продукции; рост

прибыли; наращивание объема сбыта своей продукции на рынке и т.п. Естественно, что в процессе бизнес-планирования задачи различных уровней взаимосвязываются в пределах структурных подразделений и в масштабах всей фирмы.

Если бизнес-план предназначен для внутрифирменного планирования и не предполагает привлечения кредитных средств, то этот раздел имеет упрощенную форму. Когда предполагается обращение за кредитом данная часть документа включает в себя сведения о самой фирме, размер предполагаемого кредита, целесообразность его получения и целевое назначение, порядок погашения кредитного долга.

Следующий раздел **характеристика предприятия**. В этом разделе - достаточно краткой форме излагается информация о стратегии развития и содержании деятельности фирмы, определяются целевые рынки по каждому направлению, формулируют основные цели проекта и его конкретные задачи.

Характеристика предприятия включает следующие сведения:

1. Полное и сокращенное наименование предприятия,
2. Дату и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический адрес предприятия, банковские реквизиты;
3. Инициатора проекта;
4. Организационно-правовую форму предприятия;
5. Размер уставного капитала;
6. Учредителей предприятия с указанием их доли, в уставном капитале;
7. Характеристики менеджеров высшего звена управления - директора предприятия, главного бухгалтера (Ф.И.О., возраст, образование, квалификация, предыдущие три должности и место работы, срок работы в каждой должности, опыт работы в коммерческих структурах, в том числе в высшем и среднем звене управления);
8. Основной вид деятельности предприятия;
9. Формулировку миссии предприятия;
10. Оценку сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия.

Оценку и анализ сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия можно оформить в виде таблицы.



## Анализ сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия

Факторы, характеризующие предприятие	Преимущества (сильные стороны)	Слабые стороны
<b>Менеджмент предприятия</b>		
Предпринимательская культура и философия		
Цели и формулируемые стратегии		
Система мотивации сотрудников		
Производство		
Оборудование		
Гибкость производственных линий		
Качество производственного планирования и управления		
Научные исследования и разработки		
Интенсивность и результаты		
Ноу-хау		
Использование новых информационных технологий		
<b>Маркетинг</b>		
Организация сбыта		
Расположение сбытовых филиалов		
Фаза <жизненного цикла> у важнейших продуктов		
<b>Кадры</b>		
Возрастная структура		
Уровень образования		
Квалификация и мотивация труда персонала		
<b>Финансы</b>		
Доля собственного капитала (капитал и резервы)		
Уровень финансового состояния		
Возможности получения кредита		

В бизнес-плане предприятия приводятся сведения о его традициях, накопленном опыте предпринимательской деятельности, репутации в деловых кругах, у потребителей и общественных организаций.

Большое значение придается таким характеристикам, как: месторасположение, его профиль, вид продукции или услуг, предлагаемых потребителю, правовая форма и организационная структура управления предприятием. От удачного расположения предприятия в значительной степени зависит возможность получения высокой прибыли.

Здесь также содержатся сведения об учредителях, высших руководителях компании (для крупных), ведущих сотрудниках (для средних и малых предприятий), консультантах компании и их профессиональной подготовке.

В этом разделе бизнес-плана важно дать ответ на следующие вопросы:

1. Адрес предприятия.
2. Характеристика занимаемого помещения.

3. Предприятие расположено на собственной земле или арендованной?
4. Существуют ли зональные ограничения на занятие данным видом предпринимательской деятельности в близлежащих районах?
5. Чем объясняется Ваш выбор именно этого места для фирмы?
6. Как отразится выбор Вами месторасположения предприятия на издержках?
7. Размеры предприятия;
8. Внутренние возможности предприятия, его основной и оборотный капитал, кадровый состав; состояние имеющегося оборудования и потребность в дополнительном оборудовании;
9. Организационно-правовая форма предприятия, имеющиеся у него лицензии (в том числе те, которые должны быть получены), патенты и т.п.

Характеристика **направлений деятельности компании** предполагает **описание видов деятельности**, которых у предприятия может быть несколько: маркетинг, производство, финансы, торговля, сфера услуг, венчурный бизнес или др. По каждому направлению определяются цели и задачи, характер и механизм их достижения, ориентация на рентабельность, которая должна быть присуща даже некоммерческим организациям – для их выживания в рыночных условиях.

В разделе **товары (продукция или услуги)** приводятся все необходимые сведения о продукции, производимой компанией: назначение продукции или услуг, область применения, потребительские свойства, существенные отличия от товаров конкурентов, степень защищенности патентами, авторскими свидетельствами, дается наглядное изображение товара. Если речь идет о сложных технических изделиях (бытовая техника, товары производственного назначения), то необходимо показать организацию сервиса.

Бизнес-план существенно выиграет, если основной упор будет сделан на выполнении товаром тех функций, которые и обеспечат наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей. Для этого можно составить краткие функциональные характеристики предлагаемой продукции, сопроводить их для большей иллюстративности фотографиями изделия.

Очень важно, чтобы продукция предприятия характеризовалась именно с точки зрения определенных преимуществ и выгод, которые получает потребитель в результате покупки данной продукции.

При формировании ассортимента принимаются во внимание и такие проблемы, как цены, качество, гарантии, сервис, стремление фирмы занять лидерское положение на конкретном рынке.

Формирование ассортимента представляет собой планирование фактически всех видов деятельности научно-технической и проектной, маркетингового

исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы, стимулирования спроса, отбора товаров для производства и реализации на рынке при согласовании потребительских свойств товаров и требований рынка.

При составлении бизнес-плана учитываются требования покупателей к качеству продукции, возможность с помощью предлагаемого товара удовлетворить конкретную потребность покупателя. В бизнес-плане должно быть отражено стремление фирмы предложить на рынок продукцию именно такого качества, который соответствует современным возрастающим запросам потребителя.

Наглядное изображение товара, производимого (или производство которого планируется) – весьма важный однако нередко упускаемый из виду отечественными предпринимателями. Получить деньги под идею, которая еще не нашла практическое воплощение в конкретном товаре, бывает очень трудно. Поэтому в бизнес-план надо обязательно поместить фотографию или профессионально выполненный рисунок изделия фирмы. Это поможет инвестору или кредитору составить более четкое представление о нем.

Решающий фактор коммерческого успеха фирмы, привлечения внимания к ней инвесторов – **конкурентоспособность товара**. Она определяется комплексом потребительских характеристик товара, отвечающих требованиям рынка, коммерческим и иным условиям реализации: цена, сроки поставки, каналы сбыта, предпродажное и послепродажное обслуживание, престиж фирмы, реклама. Важным показателем конкурентоспособности продукции является уровень затрат потребителя за время ее эксплуатации, дизайн, особенность упаковки, в которой товар будет продаваться.

Важным в бизнес-плане является раздел, посвященный **организационной структуре управления**. Особенно большое значение он имеет для новых предприятий.

В этом разделе бизнес-плана обосновывается та форма, в которой предприниматель предполагает вести свой бизнес: частное владение, кооператив, товарищество, акционерная компания, совместное предприятие и т.п. Каждая из них обладает своими достоинствами и недостатками, спецификой, которая накладывает определенный отпечаток на процесс управления ими. Отмечается также, является ли данное предприятие вновь организуемым или действующим, в том числе расширяющим сферу деятельности.

В бизнес-плане нужно четко определить основные управленческие должности на предприятии, указать работников, которые эти должности займут, кто кому подчиняется, кто принимает окончательные управленческие решения, дать краткую характеристику их деловых качеств, свидетельствующих о способности менеджеров справляться со своими обязанностями.

Управленческая деятельность требует не только хорошей организации и распределения обязанностей, налаженной системы обратной связи, но и компетентности управляющего персонала.

Успех фирмы во многом зависит от ценностных ориентаций сотрудников, уровня знаний, квалификации и информированности персонала, а также от нравственных принципов их поведения. Не случайно руководители многих компаний уделяют большое внимание формированию корпоративной культуры, поддержанию традиций и общефирменных ценностей. Поэтому в бизнес-плане нелишне указать состав управленческого аппарата с информацией об образовательном уровне, опыте работы, профессиональных достижениях, краткие биографические справки со сведениями об их квалификации, прежнем месте работы.

Потребность в кадрах следует отразить не только на настоящий момент, но и на перспективу, указав полноту их занятости, необходимость обучения или переобучения, предоставления льгот и форму оплаты.

Подраздел **целевое назначение кредита и его предполагаемая отдача**, как показывает практика, оказывается весьма полезным не только при использовании заемных средств со стороны, но и при самофинансировании. В этих случаях бизнес-планы могут разрабатываться в рамках каждого подразделения холдинга в их более сокращенном варианте, в самом же холдинге он может иметь свою специфическую, «укрупненную» форму, уточняемую при согласовании бизнес-планов его внутренних фирм.

Необходимость следующего раздела бизнес-плана – **плана маркетинга** определяется тем, что он закладывает основу для эффективного управления деятельностью фирмы и для привлечения партнеров, инвесторов и кредиторов к сотрудничеству с ней. В этом разделе формулируются стратегия, цели и задачи маркетинга, обосновывается выбор целевых сегментов рынка, разрабатывается прогноз продаж, стратегия рекламы и продвижения товара на рынке, определяется порядок осуществления продаж и каналы сбыта, указывается, что должно быть сделано, кем, когда и какие для этого потребуются средства.

Под маркетингом принято понимать систему организации и сбыта продукции, направленную на получение максимальной прибыли за счет удовлетворения потребностей покупателя.

Успех деятельности в первую очередь, он определяется тем, насколько фирма восприимчива к потребностям и ожиданиям рынка, ориентирована на их удовлетворение. Нужно производить, что покупается, а не продавать, то, что производится. На этой основе, в сущности, строится маркетинговая стратегия.

План должен также включать выбор посредников и торговых представителей, время начала их деятельности, связанной с реализацией продукции фир-

мы, регионы их работы. При использовании собственной торговой сети приводятся ее структура, расчет объема продаж, приходящегося на одного продавца в год. К плану прилагается смета затрат на реализацию продукции и график работы сбытового подразделения фирмы

При организации нового предприятия первой задачей обычно является определение предполагаемого рынка сбыта и своих потенциальных клиентов, изучение их потребностей. В уже действующей фирме, в том числе расширяющей свою деятельность, клиенты уже есть, и изучать потребности можно начинать с них, независимо от того, будут ли они потребителями новой продукции.

**Производственный план** включает в себя обоснование требований к помещению и оборудованию, определение потребностей в трудовых ресурсах, описание производственных мощностей и самого процесса производства, необходимости и реализации субподряда.

Производственная деятельность требует не только четкой организации, но и своего отражения в бизнес-плане. Здесь необходимо ответить на вопрос о том, как фирма предполагает выпускать свою продукцию. Важно описать процесс производства в понятных любому терминах. В некоторых случаях может быть удобно представить процесс производства в виде диаграммы, на которой указываются производственные циклы.

Потенциальных инвесторов и кредиторов этот раздел призван убедить в том, что проект находится в высокой степени готовности, а фирма представляет собой надежного клиента.

Любая деятельность не обходится **без капитального оборудования**, которое используется для производства товара или предоставления услуг, доставки, хранения, продажи. Оно не подлежит частой замене, хотя в процессе эксплуатации изнашивается. К нему относят: разного рода станки и оборудование, холодильные установки, витрины, осветительные приборы, средства для транспортировки товара, офисное оборудование и мебель.

В данном разделе необходимо представить сведения о приобретаемом оборудовании, предъявляемых к нему требований с обоснованием уровня технологичности, надежности, срока безремонтной эксплуатации, безопасности труда и другим параметрам.

С производственной и коммерческой деятельностью тесно связано **управление финансовой сферой**. Различают два вида финансового планирования: долгосрочное и краткосрочное. Основа долгосрочного планирования – определение потребности в капитале, позволяющей осуществить выбор и сроки получения кредитов, распределить капитал на собственный и заемный.

В формировании собственных средств предприятия существенное место отводится ускоренной амортизации и резервному и добавочному капиталу.

Показателем, наиболее полно отражающим конечный финансовый результат, эффективность производственной деятельности предприятия, является прибыль. Она выступает в качестве важнейшего обобщающего показателя в системе оценочных показателей эффективности деятельности предприятия.

Доля чистой прибыли должна быть достаточной для финансирования научно-технического, социально-экономического развития предприятия, **создания новых рабочих мест, увеличения фонда оплаты труда его работников.**

Кроме того за счет налоговых платежей **формируются бюджеты различных уровней.** Поэтому от реализации программ ожидается не только прирост числа субъектов малого предпринимательства, прироста объемов выручки от реализации товаров, работ, услуг, создания рабочих мест в республике, увеличения заработной платы, но и **прироста налоговых поступлений** в муниципальные бюджеты.

**Немаловажным является оптимальный режим налогообложения.**

При создании предприятия необходимо выбрать наиболее подходящую Вашему виду деятельности систему налогообложения, которая обеспечит долгую и стабильную работу предприятию.

Традиционная система налогообложения (общий налоговый режим) для организаций предполагает уплату НДС, Налога на прибыль, единого социального налога (ЕСН), Налога на имущество. Предприниматель, выбравший общий налоговый режим уплачивает НДС и Налог на доходы физических лиц (НДФЛ).

Предприниматели и организации могут выбрать Упрощенную систему налогообложения (УСНО), при которой НДС, налог на прибыль, налог на имущество и ЕСН (у организаций) или НДС и НДФЛ (у предпринимателей) заменяются единым налогом – 15% с доходов, уменьшенных на величину расходов, или 6% с доходов. Выбранный упрощенный режим необходимо будет применять в течение трех лет.

Кроме того, нужно помнить, что некоторые виды деятельности (розничная торговля, бытовые услуги, транспортные услуги и др.) могут попасть под единый налог на вмененный доход (ЕНВД). Величина ЕНВД не зависит от объемов продаж, а рассчитывается по усредненным показателям.

Система показателей финансовых результатов включает в себя не только абсолютные, но и относительные показатели эффективности хозяйствования. Рассчитываются и анализируются общая рентабельность работы предприятия, рентабельность продукции и ряд других показателей. Они позволяют оценивать

результативность вложенных средств, используются в экономических расчетах и финансовом планировании.

Таким образом с помощью абсолютных и относительных показателей можно оценить экономическую целесообразность функционирования предприятия, результативность его производственно-хозяйственной и финансовой деятельности.

Результирующей частью бизнес-плана является **финансовый план**. Финансовое планирование на предприятии заключается в планировании всех его доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения развития предприятия. Финансовый план обобщает все предыдущие разделы в стоимостном выражении и содержит проектные данные о финансовых потоках, размерах инвестиций, объемах продаж, сведения об источниках финансирования и назначении используемых средств, сроке окупаемости инвестиций, издержках производства и обращения, о процентном соотношении доходов и расходов, использовании собственных и заемных средств. В нем указываются также источники и сроки погашения задолженности, сроки выплаты дивидендов владельцам акций акционерных обществ.

Планированию и прогнозированию финансовых ресурсов компании, эффективного их использования предшествует **экономический анализ**. Он служит основой для принятия управленческих решений на уровне руководства компанией, является исходным материалом для работы финансовых менеджеров.

С учетом результатов экономического анализа осуществляется планирование показателей финансовых результатов деятельности предприятия. Цель планирования состоит в достижении максимизации доходов для обеспечения финансирования развития предприятия.

Работа над бизнес-планом включает составление баланса с отражением в нем необходимой для планирования информации, анализ безубыточности деятельности; прогнозируется прибыль, возможность убытков и процесс движения денежных средств, а также анализ отклонений от запланированного. При составлении финансового раздела бизнес-плана используется статистическая, бухгалтерская и иная информация.

Финансовый план должен представлять достоверную информацию относительно достигнутых и ожидаемых результатов деятельности фирмы, которые принесут ей определенную прибыль. По этим данным составляют свое мнение не только эксперт, но и инвестор или заимодавец.

Структура финансового плана состоит из плана доходов и расходов, предусматривает балансый отчет, прогноз прибылей и убытков, отчет о движении денежных средств, график достижения безубыточности.

Балансовый отчет (приложение 1) необходим для оценки величины и динамики изменений стоимости активов, величины чистого оборотного капитала, ликвидности активов, оборачиваемости товарных запасов. Все это в свою очередь позволяет оценить надежность предприятия и его финансово-экономический потенциал.

Отчет о прибылях и убытках (приложение 2) позволяет проанализировать эффективность функционирования фирмы на определенном временном отрезке. Прогноз прибылей и убытков дает возможность определить прибыльность проекта.

Если баланс предоставляет так называемую статическую картину деятельности фирмы, то увидеть ее в динамике позволяет отчет о прибылях и убытках. Форма отчета о прибылях и убытках содержит данные о: себестоимости продаж, чистой выручке, валовой прибыли, о расходах фирмы, получаемой прибыли, уплачиваемых налогах и чистой прибыли или убытка.

В первую очередь любому предпринимателю необходимо определить точку безубыточности, за которой предприятие начинает получать прибыль. Практика показывает, что рост продаж может ввести в заблуждение предпринимателей. Рост продаж не всегда приводит к увеличению прибыли, а может таить в себе угрозу банкротства.

Безубыточный уровень продаж определяется при суммировании постоянных и переменных затрат. Постоянные затраты, как правило, известны, сюда входят административные и управленческие расходы, заработная плата, арендная плата и некоторые другие выплаты. Переменные же затраты при прогнозировании могут быть неизвестны.

Прогноз объемов продаж, план доходов и расходов, баланс активов и пассивов фирмы разрабатываются для первого года ежемесячно, для второго - поквартально, для третьего, четвертого и пятого - в целом за год.

Прогнозные показатели должны быть обоснованы, в том числе, и результатами маркетинговых исследований, а принятые допущения – детализированы.

Отчет о движении денежных средств (приложение 3) имеет большое значение для выбора оптимального варианта привлечения собственных или заемных средств, эффективного вложения временно свободного капитала. Это не менее важный инструмент финансового анализа, чем два предыдущих, и его используют в первую очередь, особенно для вновь организуемых предприятий.

Данный отчет позволяет решать следующие задачи: определить объем средств, необходимых для развития предприятия; сроки, в которые в них возникнет потребность; сориентироваться относительно источников их получения.



Планирование движения денежных средств позволяет вовремя выявить возникновение перерасходов, их причины и скорректировать отдельные показатели, отыскивать пути экономии средств. Однако это не исключает важности контролирования всех поступлений и необходимых выплат, так как отрицательное сальдо может появиться в результате просчетов.

Степень детализации этого отчета не имеет строгих рекомендаций, важно, чтобы он соответствовал актуальным задачам планирования и самому бизнес-плану, был удобным в пользовании и понятен тому, кто будет его анализировать.

Стабильность деятельности компании во многом обусловлен уровнем анализа отклонений фактических результатов деятельности от прогнозных отчетов о прибылях и убытках и отчетами о движении денежных средств.

Анализ отклонений реальных показателей от запланированных помогает снижать затраты и увеличивать прибыль, а значит, реально способствует повышению эффективности предпринимательской деятельности, это один из доступных и действенных инструментов ее контроля.

Любые отклонения, будь то положительные или отрицательные, требуют своего изучения. При этом положительные отклонения не обязательно свидетельствуют о перспективах развития, равно как и отрицательные – сулить потери. Дополнительным инструментом финансового контроля может служить так называемый анализ отклонений на текущую дату, с помощью которого отслеживается динамика «финансовых скачков» и предпринимаются действия по их «сглаживанию». Более опытные бухгалтеры обычно владеют общей информацией о том, какие данные следует включать в этот анализ, но выбор остается за тем, кто планирование осуществляет.

### **3 . Планирование потенциальных рисков при составлении бизнес-плана**

Даже грамотно составленный финансовый план не гарантирует успех предпринимательской деятельности.

Среди наиболее важных разделов бизнес-плана выделяется **управление рисками**. Значимость этого раздела объясняется тем, что инвесторы и кредиторы, другие партнеры хотят знать, с какими проблемами, трудностями может столкнуться фирма, как собственник и менеджеры предполагают выйти из рискованной ситуации, насколько эффективны внутрифирменные подходы к минимизации ущерба.

В процессе своей деятельности хозяйствующий субъект может столкнуться со следующими видами рисков:

1. **Рыночный риск**, возникающий в результате ухудшения возможностей получения сырья и различных материалов; повышения их цен; изменения требований потребителей; усиления конкуренции; изменения цен и спроса на продукцию фирмы; потерей позиций на рынке; негативно могут сказаться и неожиданные тенденции в развитии отрасли, трудности в получении банковского кредита, изменения общей экономической ситуации в стране, включая изменения системы налогообложения, валютного курса, повышения или непредвиденного снижения уровня инфляции, социальная нестабильность в стране. Это так называемые внешние риски;

2. К внутренним рискам относятся:

- срывы планов работ из-за недостатка рабочей силы, нехватки материалов и нарушения сроков их поставки, невыполнения заказчиками и подрядчиками своих обязательств, ошибок в планировании работ, изменений в руководстве, слабое управление, перерасход средств из-за срывов планов работ, низкую квалификацию персонала, неправильное составление смет;

- изменение технологии, ухудшение качества производимой продукции и снижение производительности труда;

- прямой ущерб имуществу (транспортные катастрофы, уничтожение, хищение или порча товара при транспортировке, риск, связанные со стихийными бедствиями), косвенные потери, связанные с демонтажем и передислокацией поврежденного имущества;

- финансовый риск.

На основе результатов анализа причин возникновения рисков ситуаций разрабатывается программа мер по минимизации ущерба от рисков и определяются размеры расходов. Анализ рисков и проведение мероприятий по их предотвращению возлагается, как правило, на эксперта.

Перечень рисков весьма обширен, вероятность каждого типа риска различна, неодинакова и сумма убытков, которые они могут вызвать. Поэтому в бизнес-плане требуется хотя бы ориентировочная оценка ущерба для предприятия от наиболее вероятных рисков.

Величина риска обычно определяется в процентах от величины потерь, измеряемой в денежных единицах, умноженной на вероятность ее наступления:

$$P = \Pi \times B / 100,$$

где P – величина риска;  $\Pi$  – величина потерь; B – вероятность потерь.

Если для экономически развитых стран вероятность риска максимально равна 0,3, то для российских условий ее значение составляет 0,9, хотя в реальности показатель может быть меньшим.

Деятельность предприятия, и задачей менеджмента предприятия является снижение уровня риска. Для этого используются диверсификация, страхование, лимитирование, резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов, распределение риска, получение всей необходимой, достоверной информации о предстоящем выборе и результатах.

**Диверсификация** предполагает распределение инвестиционных средств между различным видами деятельности фирмы.

Для снижения степени риска используются **имущественное страхование** (страхование риска подрядного строительства, страхование оборудования, грузов и т.п.), страхование от несчастных случаев (то есть страхование общей гражданской и профессиональной ответственности).

**Лимитирование** предполагает установление ограничений на сумму расходов, объемы продаж в кредит, на вложения капиталов и т.д.

Используя **резервирование** для снижения уровня риска, фирма создает своего рода фонд средств на покрытие непредвиденных расходов, связанных с устранением последствий наступления риска: финансирование дополнительных работ, компенсация непредвиденного повышения материальных, финансовых и трудовых затрат, возникающих в процессе функционирования предприятия.

Кроме того могут использоваться и меры юридического, психологического характера, обеспечения соблюдения коммерческих тайн.

Управленческие решения чаще всего принимаются в условиях неопределенности результатов и ограниченности информации. Значит, чем полнее и достовернее информация, тем больше возможностей подготовить хороший прогноз и снизить риск.

Малая предсказуемость экономической ситуации в России требует постоянного учета динамики рыночных изменений.

Управление риском в первую очередь призвано решать вопросы уменьшения влияния внутренних рисков, и, в сущности, эту цель преследует само бизнес-планирование. Минимизация внутренних рисков предусматривает:

- обеспечение платежеспособности предприятия на любой стадии его развития и наименьшей зависимости от влияния внешних факторов;
- увязывание всех стадий производственного процесса и налаживание надежного его обеспечения;
- организацию реализации производимой продукции и получения доходов;
- экономию средств на финансовом обеспечении производства, увеличение его рентабельности и сокращение сроков окупаемости, возрастание в целом прибыльности деятельности;
- оптимизацию организационного построения и системы управления.

Анализ риска предусматривает выявление его качественных и количественных характеристик. При этом количественный анализ позволяет определить его размеры, что также является сложной задачей, обычно решаемой с использованием методов статистического анализа, анализа уместности затрат, экспертных оценок, использования аналогов и др. Уменьшение же риска требует уже иных аналитических методов, таких как методы математической статистики, экономико-математического моделирования.

Оценка риска производится с помощью используемых в рыночной экономике методов, таких как: усредненный отчетный доход, индекс приведенной стоимости, средневзвешенная цена капитала, а также учет его вероятностного характера, в том числе с помощью модифицированных показателей, по которым рассчитываются величины ожидаемой доходности и вероятности ее появления.

Планирование в условиях инфляции - задача сложная. В качестве основополагающих принципов, применимых для каждого предпринимателя, может быть рекомендовано руководствоваться следующими:

- отдавать предпочтение краткосрочным проектам;
- применять так называемый модифицированный коэффициент дисконтирования, в котором должна содержаться поправка на прогнозируемый уровень инфляции.

Метод дисконтирования денежных поступлений используется для расчетов рентабельности инвестиционных вложений, где учитывается фактор времени, принимается в расчет изменение стоимости денег во времени.

Коэффициент дисконтирования используется в процедуре расчета сложных процентов и позволяет определить стоимость инвестиций через некоторое количество лет:

$$S = P ( 1 + r )^n ,$$

где P – начальная сумма инвестиции;

S – стоимость инвестиций через n лет;

r – ставка процента, указанная в виде десятичной дроби.

Снизить воздействие инфляции на результаты финансовой деятельности позволит также контроль над уровнем рентабельности, закладываемой в расчетную цену продукции. Ее величина (p) рассчитывается как результат деления получаемой прибыли (П) на произведенные затраты (З), и для выражения ее в процентах следует результат умножить на 100%:

$$p = П \times 100\% / З.$$

При вычислении рентабельности в условиях изменения экономических факторов (цены, удельных затрат, объема реализации) может анализироваться «чувствительность» планов.

#### 4. Разработка показателей финансовой деятельности фирмы

Бизнес-план содержит в себе фактически все стороны деятельности компании, включая экономический, социальной, организационный и другие аспекты.

Финансовая нестабильность выражается в неплатежах, низкой рентабельности, ликвидности и платежеспособности, в отсутствии соответствующей законодательной базы, отработанных механизмов регулирования финансовых потоков, низкой эффективности функционирования банковской и налоговой системы.

Поэтому чрезвычайно важно построить такую схему управления фирмой, которая даже в этих условиях могла бы действовать эффективно.

Бизнес-план компании должен прежде всего способствовать решению задач улучшения его финансового состояния.

Ключевой подсистемой общей системы управления выступает финансовый менеджмент, с помощью которого решаются такие задачи, как: отыскание источников финансирования деятельности и определение их оптимальных размеров, обеспечение платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, организация управления финансовой деятельностью в целом. При этом финансовое управление в частности, планирование в условиях переходной экономики имеет свои отличительные черты.

Финансовый менеджмент, в принципе, включает в себя ряд целей: максимизацию прибыли и минимизацию доходов, выживание или достижение лидерства в конкурентной борьбе, увеличение рыночной стоимости фирмы, ориентация на максимизацию ценности фирмы.

В финансовом разделе бизнес-плана складывается реальная картина финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с партнерами. Здесь разрабатываются прогнозы финансовых результатов деятельности предприятия, определяются источники финансирования и его потребности в дополнительных финансовых ресурсах, формируется модель дисконтированных денежных потоков, устанавливается точка безубыточности (порог рентабельности). Финансовый раздел бизнес-плана дает возможность руководству фирмы выбрать наилучший вариант решения, минимизировать последствия риска, связанного с выполнением инвестиционной или других программ развития предприятия.

Поэтому обеспечение финансовой устойчивости деятельности в отечественных условиях не исключает возможности использования следующих, традиционных для рыночной экономики, показателей:

- коэффициент концентрации собственного капитала, коэффициент финансовой зависимости, обратный первому, а также коэффициент отношения

собственных и заемных средств. Все эти три показателя характеризуют финансовую устойчивость деятельности при использовании заемных средств. Чем большую долю используемого капитала составляет собственный, тем устойчивей деятельность предприятия, но и вероятнее получение внешних займов;

- коэффициент маневренности собственного капитала, характеризующий распределение собственного капитала на статьи: финансирования текущей деятельности и капитализации.

Достижение финансовой устойчивости во многом определяется грамотностью вложения средств в собственные активы, которые по своей природе весьма динамичны и в процессе деятельности могут претерпевать значительные изменения. Информацию о динамике подобных изменений можно получить, используя так называемый вертикальный и горизонтальный анализ финансовой отчетности.

Вертикальный анализ дает представление о структуре финансовых средств, включая источники их получения, в рамках которого с помощью использования относительных показателей на основе баланса становится возможным проводить сравнение экономического потенциала предприятия с результатами его деятельности, а также корректировать данные с учетом инфляционных изменений.

С помощью горизонтального анализа производится сравнение отдельных показателей баланса по ряду прошлых лет, что не исключает и возможности построения прогнозов. Выбор показателей, по которым требуется провести анализ, а также необходимость их укрупнения осуществляется в соответствии с аналитическими целями.

Если вертикальный анализ «позволяет отслеживать и прогнозировать структурные сдвиги в составе хозяйственных средств и источников их покрытия», то горизонтальный предоставляет возможность выявить тенденции изменения отдельных статей или их групп, входящих в состав бухгалтерской отчетности.

Ценность обоих видов анализа увеличивается при условии их взаимодополняемости и особенно важна при проведении сопоставлений отчетности различных по виду деятельности и объему производства фирм. Увеличение активной части основных средств свидетельствует о возрастании финансовой устойчивости деятельности, при этом предприятие должно стремиться и к укреплению своей материально-технической базы.

Из-за изменения порядка расчетов и кредитования коммерческих предприятий, существенной дебиторской и кредиторской задолженности, несвоевременности осуществления платежей большое значение приобретает опера-

тивное финансовое планирование. Этот вид планирования включает составление и исполнение платежного календаря, налогового календаря и кассового плана.

Платежный календарь предприятия определяет обеспеченность выполнения предприятием своих обязательств по платежам за счет денежных ресурсов. Он составляется по всем статьям денежных поступлений и расходов, проходящих через соответствующие счета в коммерческих банках.

Частью платежного календаря является налоговый календарь, который позволяет контролировать сроки уплаты налогов и других обязательных платежей и своевременно предоставлять отчетность в налоговые органы, органы статистики и внебюджетных фондов.

Важную роль в повышении платежеспособности компании играют кассовый план и контроль за его выполнением. Он отражает поступления и выплаты наличных денежных средств через кассу.

На основании данных баланса проводить анализ ликвидности предприятия, то есть его способности отвечать собственным текущим обязательствам. Критерии ликвидности, а также платежеспособности предприятия позволяют оценивать финансовое состояние в условиях, когда долгосрочное планирование оказывается нереальным.

Платежеспособность и ликвидность – характеристики весьма разные. Рассчитанные по ним коэффициенты предоставляют разную информацию, но одинаково необходимую для оценки эффективности деятельности предприятия в условиях переходной экономики. Они могут свидетельствовать о «здоровье» фирмы, а при совместном анализе баланса и отчета о прибыли позволяют наиболее объективно оценить саму деятельность. С их помощью проводится сравнение текущих показателей с прогнозными или достигнутыми в прошлом.

Ликвидность предполагает наличие у предприятия достаточных оборотных средств для погашения краткосрочных обязательств, платежеспособность же предусматривает возможность немедленного погашения кредиторской задолженности за счет имеющихся в наличии у предприятий денежных средств. Расчет различных показателей ликвидности базируется на сравнении текущих активов с краткосрочными пассивами. При этом более точный и содержательный его анализ может производиться с использованием коэффициентов текущей или срочной ликвидности.

Степень ликвидности предприятия в своем «наиболее акцентированном виде» выражается в коэффициенте текущей ликвидности, который характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения

хозяйственной деятельности и определяется как соотношение текущих активов (ТА) и краткосрочных пассивов (КП).

$$K_{тл} = ТА / КП.$$

Данный коэффициент, который может считаться основным показателем ликвидности (особенно в сфере торговли), отражает объем финансовых средств, приходящихся на денежную единицу финансовых обязательств. Его «нормативная» величина должна находиться в диапазоне от 1,5 до 2, при этом положительно оценивается динамика его роста. Коэффициент срочной ликвидности рассчитывается за вычетом части текущих активов, в частности торговых запасов, поэтому может использоваться в других сферах деятельности.

Удовлетворительность структуры баланса также определяется коэффициентом обеспеченности собственными оборотными средствами (Кос) и коэффициентом восстановления (утраты) платежеспособности (Квуп), определяемым по следующим формулам:

$$K_{ос} = СОС / ОС,$$

где СОС – это собственные оборотные средства,

ОС – величина всех оборотных средств предприятия.

$$K_{вуп} = K_{тл} / K_{тл},$$

где  $K_{тл}$  – некоторое нормативное значение коэффициента текущей ликвидности, сравниваемого с прогнозируемой его величиной.

Оба эти коэффициента могут считаться характеристиками финансовой устойчивости деятельности предприятия, при этом Кос указывает на долю собственных средств в их обороте, а Квуп оценивает возможность восстановления (или утраты) платежеспособности в течение прогнозируемого периода деятельности.

Показатели текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами и способности к восстановлению платежеспособности представляют собой систему критериев для определения структуры баланса согласно принятому законодательству о банкротстве и позволяют осуществлять прогнозирование возможности его наступления. Именно на основании расчета данных коэффициентов принимаются решения о том, можно ли считать структуру баланса удовлетворительной, а само предприятие платежеспособным и эффективно действующим.

Налоговое законодательство определяет методы регулирования финансовых результатов, которые позволяют легально существующими в рамках действующего законодательства и нормативных документов способами снижать налоги. Возможность варьирования финансовыми результатами достигаются посредством таких методов, как:



- изменение границ норматива отнесения актива к основным средствам, что позволяет менять величину текущих затрат, а значит и прибыли;
- осуществление периодической переоценки основных средств, включая использование понижающих коэффициентов к амортизационным отчислениям;
- использование ускоренной амортизации активной части основных производственных фондов, метода ее линейного исчисления с увеличением на коэффициент, максимально равный 2;
- применение различных методов учета производственных запасов, выбор которых осуществляется самим предприятием, а его результаты сказываются на величине прибыли;
- оценка передаваемого в натуральной форме имущества в уставный капитал по усмотрению договаривающихся сторон;
- самостоятельное определение величины оценки нематериальных активов и методов их амортизации, критериев для создания резерва по сомнительным долгам;
- выбор порядка учета процентов по банковским кредитам (если таковые имеются), что позволяет варьировать финансовые результаты деятельности, их отражение в статьях баланса; методов списания малоценных и быстро изнашиваемых предметов; порядка отнесения отдельных видов расходов на себестоимость реализуемой продукции и др.

Признаками, позволяющими говорить об эффективности деятельности фирмы, принято считать следующие:

- обеспеченность собственным капиталом, сочетающаяся с ростом его доли;
- равновесие по отдельным статьям баланса, а дебиторской задолженности – с размерами кредитного долга;
- в балансе отсутствуют убытки, просроченные задолженности и иные «больные» статьи;
- запасы и затраты не превышают минимальных источников их покрытия;
- коэффициент текущей ликвидности не меньше величины, равной 2,0.

Но сам баланс дает картину деятельности фирмы в статике, увидеть же ее в динамике позволяет отчет о прибылях и убытках, применяемые в его рамках методы.

При расчете себестоимости производимой продукции расходы принято подразделять их на постоянные и переменные. Постоянные - это затраты, сумма которых не меняется при изменении выручки от реализации продукции. Они включают в себя арендную плату, расходы по содержанию зданий и отчисления на ремонт, амортизацию основных фондов и нематериальных активов, процен-

ты за пользование кредитами, страховые выплаты и др. Переменные же затраты – это затраты, сумма которых меняется пропорционально изменению объема выручки от реализации продукции. В них входят затраты на сырье, материалы, электроэнергию, оплату труда.

Такая классификация позволяет осуществлять анализ динамики расходования средств, а также вычислять точку безубыточности для каждой конкретной ситуации, обуславливаемой объемом производства.

Точка безубыточности может исчисляться как в денежных единицах, так и в форме коэффициента использования производственных мощностей, характеризующем уровень их использования, при котором уравниваются затраты на изготовление и поступления от реализации товара. Это довольно надежный ориентир и в оценивании риска предпринимательской деятельности, причем вычисляться может как аналитическим, так и графическим способом.

Произведенные же затраты ( $Y_1$ ) складываются из постоянных затрат и переменных - на единицу продукции, умноженной на ее объем и может быть выражено следующей формулой:

$$Y_1 = F + V * X,$$

где  $F$  – постоянные затраты;

$V$  – переменные затраты на единицу продукции, которые затем умножаются на объем реализованной продукции ( $X$ ).

Таким образом, точка безубыточности, в некоторых случаях называемая «мертвой точкой», определяется уравниваем  $Y_1$  и  $Y$ .

$$P * X = F + V * X.$$

Отсюда становится возможным определить тот объем продукции, который необходимо произвести, чтобы не остаться в убытке, и найти ту «мертвую точку», миновав которую фирма начинает получать прибыль.

$$X = F / P - V.$$

Благодаря такому соотношению – постоянных затрат, отнесенных к разнице между ценой единицы продукции и переменных на нее затрат, можно не только вычислять собственную точку безубыточности, начиная с которой производство становится рентабельным, но и посредством варьирования цифрами достигать наиболее оптимальных условий функционирования и развития фирмы.

При прогнозировании плановых показателей графически могут быть отражены варианты «наихудшего», «наилучшего» и «наиболее вероятного» плана, что позволяет контролировать ситуации в направлении большей устойчивости деятельности.

При составлении отчета о движении денежных средств учитывается ликвидность предприятия, осуществляется расчет оптимального уровня денежных

средств, а также анализ отклонений фактических результатов деятельности относительно прогнозных отчетов о прибылях и убытках и отчетов о движении денежных средств. Дополнительным инструментом финансового контроля здесь может быть анализ отклонений на текущую дату, с помощью которого отслеживается динамика «финансовых скачков» и предпринимаются действия по их «сглаживанию».

Наличие или отсутствие у предприятия денежных средств не всегда напрямую связано с его прибыльностью. Часто у прибыльного предприятия (по данным бухучета) отсутствуют в наличии денежные средства.

### **Заключение**

Переход отечественных предприятий на бизнес-планирование позволяет даже неопытным предпринимателям достичь высокой эффективности деятельности, а также выработанная на базе отечественных и зарубежных рекомендаций с учетом специфики российской переходной экономики концепцию самого бизнес-плана.

Определяя свое отношение к бизнес-плану, далеко не все российские предприниматели принимают во внимание конкуренцию со стороны иностранных компаний, которые имеют преимущества в привлечении потребителей доступными ценами, более броской упаковкой, дизайном товара, репутацией самой фирмы. Они действуют на российском рынке весьма жестко, преследуя, свои интересы, подчиняясь собственным стратегическим целям. В бизнес-плане же заложен мощный потенциал, использование которого может способствовать конкурентоспособности отечественных производителей на наших рынках.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: как управлять капиталом. М.: Финансы и статистика, 1996. 383 с.
2. Бизнес-план инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт: Современная практика и документация. Учеб.-практ. пособие / Под общ. ред. В.М.Попова. Изд. 4-е. М.: Финансы и статистика, 1997. 423 с.
3. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практич. пособие./ Под ред. И.А. Иванниковой. М.: Эксперт-бюро, М, 1997. 111 с.
4. Васильчук Е.С., Рухманова Н.А. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности //Иван. гос. ун-т. Иваново, 1996, 123 с.
5. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Учеб. Пособие. М.: «ДИС», 1998. 288 с.
6. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. М.: Рус. делов. лит., 1998. 288 с.
7. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 1998. 512 с.
8. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки. М.: «ДИС», 1998. 224 с.
9. Сергеев А.А. Экономические основы бизнес - планирования. М.: ЮНИТИ, 1999. 245-301 с.
- 10.Справочник менеджера. Под ред. Уткина Э.А. М., 1998.
- 11.Уткин Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во ЭКМОС, 1998.
- 12.Уткин Э.А. Управление фирмой. М.: Акалис, 1996.

### Бухгалтерский баланс

на \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Форма № 1 по ОКУД  
Дата (год, месяц, число)

Организация \_\_\_\_\_ по ОКПО  
Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН  
Вид деятельности \_\_\_\_\_ по ОКВЭД  
Организационно-правовая форма / форма собственности \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ по ОКОПФ/ОКФС  
Единица измерения: тыс. руб. / млн. руб. (ненужное зачеркнуть) \_\_\_\_\_ по ОКЕИ  
Местонахождение (адрес) \_\_\_\_\_

Коды	
0710001	
384/385	

Дата утверждения \_\_\_\_\_  
Дата отправки (принятия) \_\_\_\_\_


Актив	Код по-казателя	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
1	2	3	4
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	110		
Основные средства	120		
Незавершенное строительство	130		
Доходные вложения в материальные ценности	135		
Долгосрочные финансовые вложения	140		
Отложенные налоговые активы	145		
Прочие внеоборотные активы	150		
Итого по разделу I	190		
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	210		
в том числе:			
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211		
животные на выращивании и откорме	212		
затраты в незавершенном производстве	213		
готовая продукция и товары для перепродажи	214		
товары отгруженные	215		
расходы будущих периодов	216		
прочие запасы и затраты	217		
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220		
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230		
в том числе покупатели и заказчики	231		
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240		
в том числе покупатели и заказчики	241		
Краткосрочные финансовые вложения	250		
Денежные средства	260		
Прочие оборотные активы	270		
Итого по разделу II	290		
<b>Итого</b>	<b>300</b>		

Пассив	Код по-казателя	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
1	2	3	4
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал	410		
Собственные акции, выкупленные у акционеров	411	( )	( )
Добавочный капитал	420		
Резервный капитал	430		
в том числе:			
резервы, образованные в соответствии с законодательством	431		
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	432		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470		
Итого по разделу III	490		
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Займы и кредиты	510		
Отложенные налоговые обязательства	515		
Прочие долгосрочные обязательства	520		
Итого по разделу IV	590		
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Займы и кредиты	610		
Кредиторская задолженность	620		
в том числе:			
поставщики и подрядчики	621		
задолженность перед персоналом организации	622		
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623		
задолженность по налогам и сборам	624		
прочие кредиторы	625		
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630		
Доходы будущих периодов	640		
Резервы предстоящих расходов	650		
Прочие краткосрочные обязательства	660		
Итого по разделу V	690		
<b>ААЕАІ Ñ</b>	700		
<b>СПРАВКА о наличии ценностей, учитываемых на забалансовых счетах</b>			
Арендованные основные средства	910		
в том числе по лизингу	911		
Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение	920		
Товары, принятые на комиссию	930		
Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов	940		
Обеспечения обязательств и платежей полученные	950		
Обеспечения обязательств и платежей выданные	960		
Износ жилищного фонда	970		
Износ объектов внешнего благоустройства и других аналогичных объектов	980		
Нематериальные активы, полученные в пользование	990		

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.



**Расшифровка отдельных прибылей и убытков**

Показатель		За отчетный период		За аналогичный период предыдущего года	
наименование	код	прибыль	убыток	прибыль	убыток
1	2	3	4	5	6
Штрафы, пени и неустойки, признанные или по которым получены решения суда (арбитражного суда) об их взыскании					
Прибыль (убыток) прошлых лет					
Возмещение убытков, причиненных неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательств					
Курсовые разницы по операциям в иностранной валюте					
Отчисления в оценочные резервы		х		х	
Списание дебиторских и кредиторских задолженностей, по которым истек срок исковой давности					

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.





1	2	3	4
<b>Движение денежных средств по финансовой деятельности</b>			
Поступления от эмиссии акций или иных долевых бумаг			
Поступления от займов и кредитов, предоставленных другими организациями			
Погашение займов и кредитов (без процентов)		()	()
Погашение обязательств по финансовой аренде		()	()
		()	()
		()	()
Чистые денежные средства от финансовой деятельности			
Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств и их эквивалентов			
<b>Остаток денежных средств на конец отчетного периода</b>			
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю			

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**Пример бизнес-плана по организации парикмахерской**

**1. Резюме**

**Инициатор инвестиционного проекта** – парикмахерская ООО «Успех».

Адрес: г.Канаш.

**Цели бизнес – плана:**

1.Обоснование прибыльности и рентабельности инвестиционного проекта по открытию парикмахерской.

2.Доказательство возможности возвратности кредитных средств на заданных условиях и в фиксированные сроки кредитования.

**Вид деятельности** – оказание парикмахерских услуг населению.

**Планируемый объем реализации услуг** предприятие в год – 1762,9 тыс. руб.

**Ожидаемая чистая прибыль** парикмахерской в год – 446,7 тыс. руб.

**Рынок сбыта** – территория микрорайона в котором функционирует предприятие; частично – прилегающие к нему территории.

**Конкурентоспособность** фирмы обеспечивается выгодным территориальным расположением на территории микрорайона и отсутствием на данной территории предприятий по оказанию аналогичных услуг.

**Общая сумма проекта** – 148,8 тыс. руб., из них: собственные средства – 42,9 тыс. руб., заемные – 105,9 тыс. руб. Условия кредитования – 20% годовых на 6 месяцев.

**Срок окупаемости** полной суммы инвестиций – 6 месяцев.

**2. План маркетинга**

Основной группой потребителей услуг парикмахерской являются население всех возрастных категории и уровнем доходов.

При прогнозировании объемов реализации услуг парикмахерской учитывались следующие факторы сегментации рынка района, в котором функционирует данное предприятие, используемые в таблице 1. По результатам маркетингового исследования рынка района, проведенного организаторами предприятия, выявлена зависимость средней посещаемости парикмахерских населения в каждом из сегментов по признаку возрастной категории.

При исследовании сегментации рынка по данным признакам использовались данные статистики администрации города Канаш.

Таблица 1

**Зависимость посещаемости парикмахерской от возраста потребителей**

Возраст потребителя	% населения	Средняя посещаемость парикмахерской, 1 чел. в год
До 8	12,8	12
от 9 до 17	14,7	15
от 17 до 20	18,1	24
от 20 до 31	19,3	27
от 31 до 41	16,7	25,5
от 41 до 50	10,5	19
Старше 50	7,9	10
Всего	100	132,5

На основе приведенных данных были выбраны целевые сегменты рынка района. Выбор целевых сегментов рынка на каждый класс стрижки представлен в таблице 2.

Таблица 2

### Выбор целевых сегментов рынка

№	Классификация стрижки	Возраст потребителя						
		До 8	от 9 до 17	от 17 до 20	от 20 до 31	от 31 до 41	от 41 до 50	Старше 50
1	детская	+						
2	юношеская		+	+				
3	повседневная		+	+	+	+	+	+
4	деловая			+	+	+	+	+

Потенциальный годовой объем оказания услуг парикмахерской был рассчитан с учетом вышеуказанных факторов сегментации рынка (таблица 3).

Таблица 3

### Потенциальный объем реализации услуг

Группы потребителей по возрасту	% населения	Средняя посещаемость парикмахерской, 1 чел. в год	Числ. населения, тыс. чел.	Средняя посещаемость парикмахерской населения, тыс. чел. в год	Средняя цена услуги по признаку сегментации, руб.	Потенциальный объем реализации услуг, при 100% охвата населения, тыс. руб.	Прогнозируемый % охвата населения	Потенциальный объем услуг, тыс. руб.
До 8	12,8	8	0,8	6,1	12,5	76,8	40	30,7
от 9 до 17	14,7	12	0,9	10,6	30,0	317,5		127,0
от 17 до 20	18,1	14	1,1	15,2	53,3	810,4		324,1
от 20 до 31	19,3	17	1,2	19,7	70,0	1378,0		551,2
от 31 до 41	16,7	15	1,0	15,0	70,0	1052,1		420,8
от 41 до 50	10,5	13	0,6	8,2	70,0	573,3		229,3
Старше 50	7,9	6	0,5	2,8	70,0	199,1		79,6
Всего	100	85	6	77,7	375,8	4407,2		1762,9

### 3. Местонахождение

Предприятие – «Успех» – общество с ограниченной ответственностью, образованно частными лицами 20 апреля 2003 года. Для ведения деятельности, предприятие располагает арендуемым помещением в отдельно стоящем здании. Общая площадь помещения 120 м. кв.

Парикмахерская расположена по адресу: г. Канаш, ул.Репина, д. 12.

#### 4. Реклама

В течении первого месяца планируется сформировать у потенциальных потребителей услуг мнение о предприятии, в связи с чем в этот период целесообразна наиболее интенсивная реклама в средствах массовой информации, т.е. рекламные объявления будут выходить наиболее часто. Затем в течении всего года необходимо постоянно поддерживать в сознании потребителей заинтересованность в данных услугах, в связи с чем реклама будет появляться постоянно, но немного реже.

#### 5. Конкуренция

В целях обеспечения конкурентоспособности местоположение предприятия выбрано с учетом того, что на территории данного района отсутствуют предприятия по оказанию аналогичных услуг.

Вокруг предприятия сосредоточены жилые дома, где проживают семьи со средним и высоким уровнем доходов. Вследствие чего у парикмахерской формируется круг постоянных клиентов из близлежащих домов и в целом - района. К тому же самые близлежащие конкуренты, находятся в нескольких кварталах от парикмахерской «Успех». Месторасположение предприятия обеспечит ему стабильный доход, а также постоянную клиентуру, в лице целого микрорайона.

#### 6. Кредит

Стоимость инвестиционного проекта складывается из привлеченных (кредитных) средств, затрачиваемых только на закупку основного оборудования (табл. 4), и собственных средств, расходуемых по двум направлениям: 1) расходы на поставку, установку, монтаж, наладку оборудования; 2) расходы на ремонт помещения.

В таблице 5 представлена структура финансирования инвестиционных объектов, объемы и источники финансирования.

Заемные средства в сумме 105,9 тыс.руб. планируется получить в банке из условия 20% годовых на срок 6 месяцев.

Таблица 4

**Стоимость основного оборудования**

Группа и наименование оборудования	Кол-во	Цена, тыс.руб.	Сумма, тыс. руб.
<b>Парикмахерское оборудование</b>			
1. Парикмахерские мойки	4	4,2	16,8
2. Парикмахерские кресло	4	1,6	6,4
3. Рабочие места	4	5,3	21,2
3. Аппараты для сушки волос	2	3,4	6,8
4. Прочее парикмахерское оборудование			4,7
<b>Всего по группе:</b>			<b>55,9</b>
<b>Парикмахерский инструмент</b>			
1. Машинки для стрижки	6	1,6	9,6
2. Ножницы «горячие»	3	0,4	1,2
3. Фены	4	1,2	4,8
4. Аксессуары			3,8

5. Прочие парикмахерские инструменты			2,4
<b>Всего по группе:</b>			21,8
Мебель для зала ожидания			
1. Кресла для посетителей	6	1,4	8,4
2. Вешалки самообслуживания	2	1,1	2,2
3. Журнальные столики	3	1,6	4,8
<b>Всего по группе:</b>			15,4
Бытовая техника для зала ожидания			
1. Телевизор	1	9,6	9,6
2. Видеомагнитофон	1	3,2	3,2
<b>Всего по группе:</b>			12,8
<b>Итого</b>			<b>105,9</b>

Таблица 5

### Объекты и направление инвестиций

Наименование объекта инвестиций	Стоимость, тыс. руб.	Источник средств
1. Парикмахерское оборудование	55,9	заемные
2. Парикмахерский инструмент	21,8	заемные
3. Мебель для зала ожидания	15,4	заемные
4. Бытовая техника для зала ожидания	12,8	заемные
<b>Всего заемные:</b>	105,9	
1. Расходы на поставку, монтаж, установку оборудования	18,3	собственные
2. Расходы на ремонт помещения	24,6	собственные
<b>Всего собственные:</b>	42,9	
<b>Всего инвестиций:</b>	148,8	
Из них:		
- собственные:	28,8%	
- заемные:	71,2%	

### 7. Оценка риска

Расчет потенциального объема продаж рассчитывался на основе выбранных сегментах рынка по признаку возрастной категории. Следовательно, риск связан с возможностью изменения структуры населения по данному признаку. К тому же не все население района посещает парикмахерские.

С учетом возможного риска объем деятельности рассчитывался исходя из 40% охвата денежных доходов населения направленных на услуги парикмахерской.

### 8. Структура управления

С учетом необходимого количества персонала для деятельности предприятия, структура управления парикмахерской будет выглядеть следующим образом (рис. 1.)

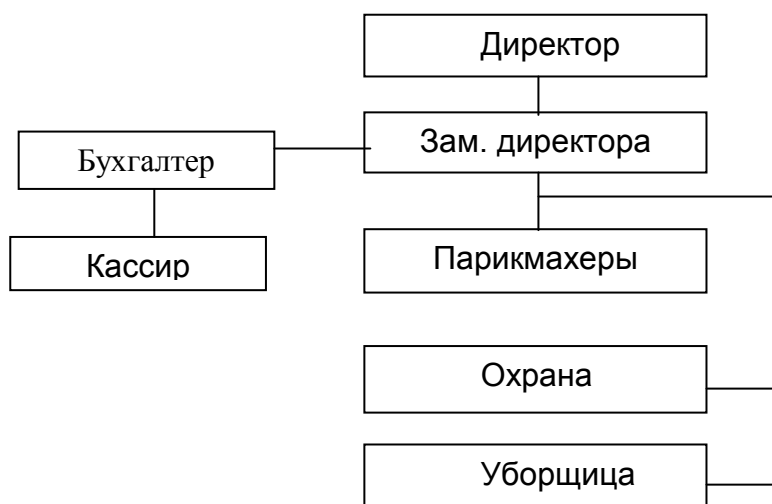


Рис. 1. Структура управления парикмахерской «Успех»

## 9. Организационный план

В соответствии с инвестиционным замыслом, первые три календарных месяца предполагают реализацию организационно-технических и финансовых мероприятий.

Состав операций подготовки к оказанию услуг и период расчета с банком представлены в таблице 6.

Таблица 6

### Операционный график инвестиционного периода

Наименование мероприятия	Инвестиционный период			
	1 м	2 м	3 м	6 м
1. Кредитование	+			
2. Заключение договоров с поставщиками оборудования	+			
3. Ремонт помещения		+		
4. Поставка оборудования		+		
5. Установка, монтаж, наладка оборудования			+	
6. Расчеты с поставщиками		+		
7. Расчеты с банком				+

## 10. Финансовый план

### 10.1. Расчет себестоимости реализуемых услуг

Таблица 7

#### Расчет месячного фонда зарплаты (тыс. руб.)

Персонал	Численность	Зарплата в мес., тыс. руб.	Фонд зарплаты в мес., тыс. руб.	Отчисления на социальное страхование (26,2%)	Итого фонд зарплаты с отчислениями
Аппарат управления	3	8,5	25,5	6,7	32,2
Парикмахеры	4	7,8	31,2	8,2	39,4
Кассир	1	7,5	7,5	2	9,5
Уборщица	1	6	6	1,6	7,6
Охрана	1	6	6	1,6	7,6
Итого	10	35,8	76,1	20,1	96,2

Таблица 8

**Затраты на электроэнергию**

Энергопотребление, кВт/ч	1,65
Фонд рабочего времени в мес., час.	208
Стоимость 1 кВт/ч, руб.	0,42
Всего издержки на электроэнергию, тыс. руб.	0,1

**Издержки на аренду помещений и услуги связи**

Услуги связи, включая междугородние переговоры, по условиям аренды включаются в стоимость аренды помещений. Расчет арендной платы представлен в таблице 9.

Таблица 9

Арендная плата тыс. руб. за 1 м.кв.	0,2
Общая площадь арендуемого помещения м.кв.	120
Издержки на аренду помещений в мес., тыс. руб.	24

**Издержки на рекламу**

Издержки на рекламу в месяц всего: 8 тыс. руб.

Таблица 10

**Амортизация основных средств**

Стоимость аренд. Помещений балансовая	1200
Стоимость оборудования	105,9
Норма амортизации	5
Амортизационные отчисления в месяц, тыс. руб.	5,4

Таблица 11

**Финансовые издержки**

Объем кредитных средств, тыс. руб.	105,9
Процентная ставка, %	20
Финансовые издержки в мес., тыс. руб.	1,8

Таблица 12

**Текущие издержки на месячную программу по статьям себестоимости**

Статья	Сумма, тыс. руб.
1. Заработная плата с отчислениями на социальное страхование	96,2
2. Электроэнергия	0,1
3. Аренда и связь	24,0
4. Реклама	8,0
5. Амортизация	5,4
Итого себестоимость	133,7

**10.2. Расчет прибыли и рентабельности**

Расчет прибыли осуществляется исходя из суммы расходов по основному виду деятельности и прогнозируемого объема реализации услуг в рамках данного инвестиционного проекта, прогнозируемых цен в месяц.



**Расчет прибыли и рентабельности**

Показатели	Сумма, тыс. руб.
Выручка от реализации услуг	146,9
НДС	29,4
Себестоимость оказанных услуг	58,5
Валовая прибыль	59,0
Платежи по процентам	1,765
Прибыль балансовая	57,3
Налог на прибыль	20,0
Чистая прибыль	37,2
<b>Рентабельность</b>	<b>25,3</b>

**10.3. План движения денежных потоков на инвестиционный период**

Финансовый план предприятия сформирован исходя операционного графика организационно-технических работ по месяцам и отражает движение денежных потоков по инвестиционным периодам в разрезе: поступления, платежи, сальдо (табл. 14)

Таблица 14

**Финансовый план (план движения денежных потоков по инвестиционным периодам)**

Показатель	Инвестиционный период					
	1 м.	2 м.	3 м.	4 м.	5 м.	6 м.
1. Поступления	148,8	192,7	192,7	192,7	192,7	192,7
1.1. Выручка от реализации услуг, за минусом НДС	-	192,7	192,7	192,7	192,7	192,7
1.2. Доходы от иной деятельности	42,9					
Кредит	105,9					
2. Платежи	150,6	135,5	135,5	135,5	135,5	135,5
2.1. Себестоимость	-	133,7	133,7	133,7	133,7	133,7
2.2. Закупка оборудования	105,9					
2.3. Расчеты с поставщиками и подрядчиками	42,9					
Плата по процентам	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Возврат кредита	-	-	-	-	105,9	
3. Баланс поступлений и платежей	-1,8	57,2	57,2	57,2	-48,7	57,2
4. То же нарастающим итогом	-1,8	55,4	112,6	169,8	121,1	178,3

**10.4. Срок окупаемости инвестиций. Расчеты с банком**

В соответствии с Финансовым планом накопление денежных средств, достаточных для погашения кредита в 105,9 тыс. руб., наступает на пятом месяце, однако для сохранения запаса финансовой устойчивости предприятия целесообразно график погашения кредита продлить на шестой инвестиционный период, т.е. на шестой месяц с момента кредитования.

На шестом месяце предприятие по уровню накопленных средств выходит на величину стоимости инвестиционного проекта, что и предопределяет срок окупаемости проекта – 6 месяцев.

**Финансовые коэффициенты,  
применяемые для оценки финансовой устойчивости**

Коэффициент	Что показывает	Способ расчета	Комментарий
Наличие собственных оборотных средств	Определяется как разница величины собственных средств и величины основных средств и вложений (внеоборотных активов):	$E_c = I_c - F$	
Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования запасов и затрат.	Определяется как сумма собственных оборотных средств и долгосрочных кредитов и займов	$E_T = E_C + K_T = (I_C + K_T) - F$	
Общая величина основных источников средств для формирования запасов и затрат.	Рассчитывается как сумма собственных оборотных средств, долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов	$E_{\Sigma} = E_T + K_t = (I_C + K_T + K_t) - F$	
Коэффициент автономии	Характеризует независимость от заемных средств. Показывает долю собственных средств в общей сумме всех средств предприятия	$K_a = \frac{I_c}{B}$ Отношение источников собственных средств к общей сумме источников финансирования	$K_a \geq 0,5$ Минимальное пороговое значение на уровне 0,5. Превышение указывает на увеличение финансовой зависимости, расширение возможности привлечения средств со стороны
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	Сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 руб. вложенных в активы собственных средств	$K_{з/с} = \frac{K_T + K_t}{I_c}$ Отношение всех обязательств к собственным средствам	$K_{з/с} < 0,7$ Превышение указанной границы означает зависимость предприятия от внешних источников средств, потерю финансовой устойчивости
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для	$K_o = \frac{E_c}{R_a} = \frac{I_c - F}{R_a}$ Отношение собственных оборотных средств к общей вели-	$K_o \geq 0,1$ Чем выше показатель (0,5), тем лучше финансовое состояние предприятия, тем больше у него возможностей

	его финансовой устойчивости	чине оборотных средств	проведения независимой финансовой политики
Коэффициент финансирования	Какая часть деятельности финансируется за счет собственных средств, а какая – за счет заемных	$K_{\phi} = \frac{E_c}{K_T + K_t}$ Отношение собственных оборотных средств ко всем обязательствам	$K_{\phi} \geq 1$ Чем выше показатель, тем меньшая часть деятельности предприятия финансируется за счет заемных средств и тем лучше его финансовое состояние
Коэффициент финансовой устойчивости	Какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников	$K_{\phi y} = \frac{I_c + K_T}{B}$ Отношение суммы устойчивых пассивов к итогу баланса	Оптимальное значение $0,8 \leq K_{\phi y} \leq 0,9$ Тревожное ниже 0,75
Коэффициент маневренности	Способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства за счет собственных источников	$K_M = \frac{E_c}{I_c} = \frac{I_c - F}{I_c}$ Отношение собственных оборотных средств к общей величине собственных средств предприятия	$0,2 \leq K_M \leq 0,5$ Чем ближе значение показателя к верхней границе, тем больше возможность финансового маневра у предприятия
Коэффициент прогноза банкротства	Доля чистых оборотных активов в стоимости всех средств предприятия	$K_{нб} = \frac{R_a - K_t}{B}$ Отношение разности оборотных средств и краткосрочных пассивов к итогу баланса	Снижение показателя свидетельствует о том, что предприятие испытывает финансовые затруднения

где  $E_c$  – наличие собственных оборотных средств;  
 $I_c$  – источники собственных средств  
 $F$  – основные средства и вложения  
 $E_T$  – наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования запасов и затрат;  
 $K_T$  – долгосрочные кредиты и заемные средства  
 $E_{\Sigma}$  – общая величина основных источников средств для формирования запасов и затрат;  
 $K_t$  – краткосрочные кредиты и займы.

## Обобщающие показатели ликвидности предприятия

Показатель	Назначение	Расчетная формула	Рекомендуемое значение показателя (коэффициент)
1. Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_J$ )	Показывает, какая часть задолженности может быть погашена на дату составления баланса	Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения	0,15 – 0,2
		Краткосрочные пассивы (раздел VI баланса)	
2. Коэффициент текущей (уточненной) ликвидности ( $K_{тл}$ )	Отражает, какая часть текущих обязательств (пассивов) может быть погашен* не только за счет денежных средств, но и ожидаемых поступлений от дебиторов	Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Реальная дебиторская задолженность (сроком погашения в ближайšie 3 месяца)	0,5 – 0,8
		Краткосрочные пассивы	
3. Коэффициент общей ликвидности ОУ	Показывает, в какой части текущие активы покрываются текущими пассивами	Денежные средства + Краткосрочные - финансовые вложения + Реальные дебиторы + Товарно-материальные запасы	1,0 – 2,0
		Краткосрочные пассивы	
4. Коэффициент финансовой независимости ( $K_{фн}$ )	Показывает долю собственного капитала в валюте баланса	Капитал и резервы (собственный капитал)	0,4 – 0,6
		Валюта баланса	
5. Свободные средства в обороте предприятия (чистый оборотный капитал)	Свидетельствует о превышении текущих активов над текущими пассивами	Оборотные (текущие) активы – Текущие пассивы	–
6. Коэффициент маневренности ( $K_J$ )	Показывает долю свободных денежных средств в собственном капитале предприятия	Свободные средства в обороте (чистый оборотный капитал)	0,3 – 0,4
		Капитал и резервы (раздел IV баланса)	
7. Доля труднореализуемых текущих активов в общей их величине по разделу II баланса «Оборотные активы»	Характеризует качество оборотных активов	Залежалые материальные ценности + Труднореализуемая готовая продукция + Дебиторская задолженность с длительными сроками погашения (свыше месяцев)	
		Оборотные активы (итог раздела II баланса)	
8. Коэффициент задолженности ( $K_{зад}$ )	Характеризует соотношение между заемными и собственными средствами	Заемные средства	0,3 – 0,5
		Собственные средства (капитал)	

9. Коэффициент финансовой устойчивости (К <sub>фy</sub> )	Показывает долю средств, которыми располагает предприятие в общей валюте баланса заемщика	Собственный капитал + Долгосрочные кредиты и займы + Дебиторы	0,8 – 0,9
		Валюта баланса	
10. Коэффициент финансовой напряженности (К <sub>фнапр</sub> )	Показывает - долю заемных средств в валюте баланса заемщика	Заемные средства	не более 0,5
		Валюта баланса	

### Финансовые коэффициенты, применяемые для оценки ликвидности предприятия

Коэффициент	Что показывает	Способ расчета	Комментарий
Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)	Достаточность оборотных средств предприятия, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств. Характеризует запас прочности, возникающей вследствие превышения ликвидного имущества над имеющимися обязательствами	$K_{ТЛ} = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{П_1 + П_2}$ <p>Отношение текущих активов (оборотных) средств к текущим пассивам (краткосрочным обязательствам)</p>	$1 \leq K_{ТЛ} \leq 2$ <p>Нижняя граница указывает на то, что оборотных средств должно быть достаточно, чтобы покрыть свои краткосрочные обязательства. Превышение оборотных активов над краткосрочными обязательствами более чем в 2 раза считается нежелательным, т.к. это свидетельствует о нерациональном сложении своих средств и неэффективном их использовании</p>
Коэффициент критической (срочной) ликвидности	Прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами	$K_{КЛ} = \frac{A_1 + A_2}{П_1 + П_2}$	$0,7 \leq K_{КЛ} \leq 0,8$ <p>Низкое значение указывает на необходимость постоянной работы с дебиторами чтобы обеспечить возможность обращения наиболее ликвидной части оборотных средств в денежную форму для расчетов</p>
Коэффициент абсолютной ликвидности	Какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время за счет денежных средств. Характеризует платежеспособность предприятия на	$k_{ал} = \frac{A_1}{П_1 + П_2}$	$k_{ал} \geq 0,2 \div 0,5$ <p>Низкое значение указывает на снижение платежеспособности предприятия</p>

	дату составления баланса		
Общий коэффициент ликвидности	Способность предприятия погасить все виды обязательств собственными активами	$k_o = \frac{A_1 + 0,5A_2 + 0,3A_3}{\Pi_1 + 0,5\Pi_2 + 0,3\Pi_3}$	$K_o \geq 1$ Общий коэффициент ликвидности применяется в основном когда нужно сравнивать балансы предприятий, относящиеся к различным отчетным периодам или балансы различных предприятий
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Степень достаточности собственных оборотных средств предприятия для его финансовой устойчивости	$k_{occ} = \frac{\Pi_4 - A_4}{A_1 + A_2 + A_3}$	Не менее 0,1
коэффициент восстановления платежеспособности (коэффициент утраты платежеспособности)		$K_{en} = \frac{K_{ТЛК} + \frac{Y}{T}(K_{ТЛК} - K_{ТЛН})}{2}$	Если или коэффициент текущей ликвидности или коэффициент обеспеченности собственными средствами имеет значение меньше, чем норматив, то рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности за период в 6 месяцев, а если оба коэффициента меньше нормы, то рассчитывается коэффициент утраты платежеспособности:
текущая ликвидность	свидетельствует о платежеспособности (+) или неплатежеспособности (-) предприятия в ближайшее время	$ТЛ = (A1 + A2) - (\Pi1 + \Pi2);$	
перспективная ликвидность	это прогноз платежеспособности на основе сравнения будущих поступлений и платежей	$\Pi\Pi = A3 - \Pi3$	

$K_{ТЛК}$  – значение коэффициента текущей ликвидности в конце отчетного периода;

$K_{ТЛН}$  – значение коэффициента текущей ликвидности в начале отчетного периода;

$T$  – продолжительность отчетного периода в месяцах;

У – период восстановления (утраты) платежеспособности;

A1 – наиболее ликвидные активы. К ним относятся денежные средства предприятия и краткосрочные финансовые вложения;

A2 – быстрореализуемые активы. Дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты;

A3 – медленно реализуемые активы. Статьи раздела «Оборотные активы», включающие запасы, НДС, дебиторскую задолженность (платежи по которой ожидаются более, чем через 12 месяцев после отчетной даты), прочие оборотные активы, а также статья «Долгосрочные финансовые вложения» из раздела «Внеоборотные активы»;

A4 – труднореализуемые активы. Статьи раздела «Внеоборотные активы» Бухгалтерского баланса, за исключением статьи «Долгосрочные финансовые вложения».

Пассивы баланса группируются по степени срочности их возврата:

П1 – наиболее краткосрочные обязательства. Статья Кредиторская задолженность Бухгалтерского баланса

П2 – краткосрочные пассивы. Статьи раздела «Краткосрочные пассивы» Бухгалтерского баланса за исключением статьи «Кредиторская задолженность»

П3 – долгосрочные пассивы. Долгосрочные кредиты и заемные средства Бухгалтерского баланса

П4 – постоянные пассивы. Статьи раздела «Капитал и резервы» плюс строки с 630 по 660 Бухгалтерского баланса. Если у предприятия есть убытки, то они вычитаются.

Для определения ликвидности баланса группы актива и пассива сопоставляются между собой.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеет место следующие соотношения:

$$A1 \geq П1;$$

$$A2 \geq П2;$$

$$A3 \geq П3;$$

$$A4 \leq П4.$$

### Система показателей деловой активности предприятия

Показатель	Формула расчета	Комментарий
Выручка от реализации (V)	-	-
Фондоотдача производственных фондов (Ф)	$\Phi = \frac{V}{F_{cp}}$	Отражает эффективность использования основных средств и прочих внеоборотных активов. Показывает, сколько на 1 руб. стоимости внеоборотных активов реализовано продукции
Коэффициент общей оборачиваемости капитала (K <sub>к</sub> )	$K_k = \frac{V}{B_{cp}}$	Показывает скорость оборота всех средств предприятия (Чистая выручка от реализации / Среднегодовая сумма активов)

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств ( $K_{OC}$ )	$K_{OC} = \frac{V}{R_{аср}}$	Отражает скорость оборота материальных и денежных ресурсов предприятия за анализируемый период, или сколько рублей оборота (выручки) приходится на каждый рубль данного вида активов. Рост $K_{OC}$ характеризуется положительно, если сочетается с ростом коэффициента оборачиваемости материальных оборотных средств ( $K_{MC}$ )
Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств ( $K_{MC}$ )	$K_{MC} = \frac{V}{Z_{ср}}$	Скорость оборота запасов и затрат, т.е. число оборотов за отчетный период, за который материальные оборотные средства превращаются в денежную форму. Снижение $K_{MC}$ говорит об относительном увеличении производственных запасов и незавершенного производства или о снижении спроса на готовую продукцию (в случае уменьшения коэффициента оборачиваемости готовой продукции $K_{ГП}$ )
Коэффициент оборачиваемости готовой продукции ( $K_{ГП}$ )	$K_{ГП} = \frac{V}{Z_{ср}^{ГП}}$	Скорость оборота готовой продукции. Рост $K_{ГП}$ означает увеличение спроса на продукцию предприятия, снижение $K_{ГП}$ – затоваривание готовой продукцией в связи со снижением спроса
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ( $K_{ДЗ}$ )	$K_{ДЗ} = \frac{V}{r_{аср}}$	Показывает число оборотов за период коммерческого кредита, предоставленного предприятием. При ускорении оборачиваемости происходит снижение значения показателя, что свидетельствует об улучшении расчетов с дебиторами
Средний срок оборота дебиторской задолженности ( $C_{ДЗ}$ )	$C_{ДЗ} = \frac{365}{K_{ДЗ}}$	Характеризует продолжительность одного оборота дебиторской задолженности в днях (средний срок погашения). Снижение показателя – благоприятная тенденция)
Средний срок оборота материальных средств ( $C_{MC}$ )	$C_{MC} = \frac{365}{K_{MC}}$	Продолжительность оборота материальных средств в днях за отчетный период
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ( $K_{КЗ}$ )	$K_{КЗ} = \frac{V}{r_{рсп}}$	Скорость оборота задолженности предприятия. Рост означает увеличение скорости оплаты задолженности предприятия и неблагоприятно сказывается на его ликвидности, если $K_{КЗ} < K_{ДЗ}$ . Возможен остаток денежных средств у предприятия. Снижение означает рост покупок в кредит
Средний срок оборота кредиторской задолженности ( $C_{КЗ}$ )	$C_{КЗ} = \frac{365}{K_{КЗ}}$	Отражает средний срок возврата долгов предприятия (за исключением обязательств перед банком и по прочим займам)
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	$K_{СК} = \frac{V}{I_{ср}}$	Отражает активность собственных средств или активность денежных средств, которыми рискуют акционеры или собственники предприятия. Рост в динамике означает повышение эффективности используемого собственного капитала
Оборачиваемость материально-производственных	365 / (Себестоимость реализованной продук-	



запасов	ции / Среднего- довая стоимость материально- производствен- ных запасов)	
Длительность опе- рационного цикла	Оборачивае- мость дебитор- ской задолжен- ности в днях + Оборачивае- мость матери- ально-произ- водственных за- пасов в днях	

#### Условные обозначения

$F_{cp}$  – средняя за период стоимость внеоборотных активов;

$R_{ac}$  – средняя за период величина оборотных активов;

$Z_{cp}$  – средняя за период величина запасов и затрат;

$r_{аср}$  – средняя за период дебиторская задолженность

$r_{рср}$  – средняя за период кредиторская задолженность;

$I_{ссп}$  – средняя за период величина собственного капитала резервов;

$B_{cp}$  – средний за период итог баланса.

Составитель пособия Кунявская Татьяна Владимировна готова учесть Ваши замечания и предложения по его структуре и содержанию, которые просит направлять по адресу:

Чувашский ЦНТИ – филиал ФГУ «Объединение «Росинформресурс»

Минпромэнерго России

Тел. 62-44-33, 62-04-20

E-mail: info@chuvcnti.ru

Подписано в печать 08.07.2008 г.

Бумага офсетная

Тираж 1000 экз.

Формат 60x84/16

Печать оперативная

Заказ 387

---

Типография Чувашского ЦНТИ – филиала ФГУ «Объединение «Росинформресурс» Минпромэнерго России, тел. (8352) 62-33-37  
428000, г.Чебоксары, ул.Ленинградская, 33.



