

**Московский государственный университет
экономики статистики и информатики
Московский международный институт эконометрики,
информатики, финансов и права**

Поляков О.В.

БИЗНЕС - ПЛАНИРОВАНИЕ

Москва, 2002

УДК 65.012.2
ББК 65.290-2
П 542

Поляков О. В. Бизнес-планирование. / М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002. – 164 с.

© Поляков Олег Викторович, 2002 г.

© Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Сведения об авторе	8
2. Цели и задачи курса	8
3. Система планирования и контроля (система планов и отчетов предприятия).....	8
3.1 Понятие системы планирования и контроля	9
3.2 Системный анализ характерных признаков системы планирования и контроля	10
3.3 Принципиальные подходы к построению системы планирования и контроля	15
3.4 Характеристика отдельных подсистем планирования	18
4. Структура и содержание разделов бизнес-плана.....	27
4.1 Общий раздел (резюме)	27
4.2 Описание предприятия	28
4.3 Описание отрасли.....	30
4.4 Описание продукции (работ, услуг).....	30
4.5 Описание рынка.....	31
4.6 Описание производства	32
4.7 Управление и организация производства	33
4.8 Финансовый план	34
4.9 Прогноз финансовых коэффициентов и инвестиционной эффективности.....	38
4.10 Анализ чувствительности.....	41
5. Представление (презентация) бизнес-плана потенциальным инвесторам	43
6. Основные этапы бизнес-планирования.....	44
7. Финансовые планы и отчеты в системе GAAP	51
7.1 Типы счетов и бухгалтерские проводки	51
7.2 Финансовые отчеты и их взаимосвязь	53
7.3 Годовые отчеты	66
8. Методика финансового планирования и анализ проекта в системе Project Expert.....	68
8.1 Построение финансовой модели предприятия.....	68
8.2 Анализ корректности построения финансовой модели	87
8.3 Анализ проекта	88
8.4 Финансирование проекта.....	91
8.5 Финансовая модель действующего предприятия	95
9. Список литературы	104

Введение

Развитие рыночных отношений в России, общий упадок экономики привели к изменениям структуры процессов управления в промышленности. Отсутствие централизованного распределения средств, ставит перед предприятиями задачу, где найти резервы на их поддержание и развитие. Ответ один: искать эти резервы, а при необходимости привлечь инвесторов, которые вложат деньги в Ваш бизнес. Естественно что, вкладывая средства в какое-либо дело, инвестор хочет быть уверенным, что его деньги не только не пропадут, но и принесут прибыль. Предприятия, желающие привлечь инвесторов (акционеров) или получить кредиты, должны представить материалы, доказывающие эффективность проектируемого производства.

Тенденция подтверждается также повышением спроса на специалистов в области стратегического планирования, бизнес-планирования и логистики. К сожалению, ситуация осложняется тем, что профессионалы, обладающие соответствующими знаниями и навыками, практически отсутствуют.

К числу основных целей обращения к процедурам бизнес-планирования следует отнести:

1. Создание стратегии развития бизнеса.
2. Определение тенденций развития предприятия.
3. Совершенствование какого-либо продукта, работ или услуг и в конечном итоге технологических и управленческих процессов.
4. Моделирование бизнес-процессов.

Таким образом, бизнес-планирование следует понимать несколько более широко чем «чистое планирование». В связи с этим особое значение для руководителей и специалистов приобретает умение правильно пользоваться мощным инструментом анализ и принятия решений – «технологией» бизнес-планирования.

Можно выделить три основные причины, почему мы должны планировать бизнес:

1. Сам процесс бизнес-планирования, включает обдумывание идеи, заставляет Вас объективно, критически и беспристрастно взглянуть на предприятие во всей его полноте. План способствует предотвращению ошибок, дает возможность понять, для чего Вы все это делаете или будете делать. Это хорошо проложенный маршрут, отражающий строгую очередность действий и приоритеты на пространстве ограниченных ресурсов. Это финансовый план (бюджет) в котором рассчитаны доходы и расходы от основной производственной, инвестиционной и финансовой деятельности.

2. Бизнес-планирование является тем рабочим инструментом, который при надлежащем использовании поможет Вам эффективно принимать решения, контролировать и управлять предприятием, что в

свою очередь является основой успеха. «То, что планируется, - делается», - говорил известный консультант по управлению Питер Дрюккер.

3. Законченный план бизнеса является средством для сообщения Ваших идей другим заинтересованным людям. Он производит благоприятное впечатление на людей, с которыми Вы предполагаете сотрудничать или уже делаете свой бизнес, таких как: инвесторы, банки, совладельцы и служащие. Он в полной мере характеризует Ваши таланты и уровень профессионализма.

Вопросам бизнес-планирования посвящено большое количество зарубежной и отечественной литературы, однако, это не означает, что существуют единые, жестко установленные стандарты. Выполняя процедуры планирования, специалист оперирует набором «сухих» данных, однако сам процесс планирования – описание пути превращения идеи в связанную реальность, требует наряду с высокой компетентностью творческих способностей и в первую очередь, потому, что каждый проект, в своем роде уникален. Другими словами, бизнес-план скорее произведение искусства. Несмотря на то, что творческое начало действительно является важным для процесса планирования, существуют определенные принципы, которые являются общими для разработчиков бизнес-планов независимо от страны и отрасли экономики.

Следует отметить, что в развитой рыночной экономике бизнес-план используется не только в инвестиционных проектах, но и во всех сферах предпринимательства и является рабочим инструментом, позволяющим исследовать и оценить любое конкретное направление и перспективы деятельности предприятия или фирмы на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях.

В России выделяют четыре типа бизнес планов:

- внутренний бизнес-план;
- бизнес-план для получения кредитов, с целью пополнения текущих активов (оборотных средств);
- бизнес-план для привлечения инвесторов;
- бизнес-план финансового оздоровления.

Что такое бизнес-план?

Это развернутое обоснование проекта, дающее возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий, ответить на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в данный проект.

Бизнес-план должен:

- во-первых, показать, что продукт или услуга найдут своего потребителя, установить емкость рынка сбыта и перспективы его развития;
- во-вторых, оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, предоставления на рынке работ или услуг;
- в-третьих, определить прибыльность будущего производства и показать его эффективность для предприятия (инвестора), для местного, регионального и государственного бюджета.

Современная российская экономика предъявляет к специалистам в области управления финансами и экономистам следующие требования: иметь профессиональные знания, которые необходимы для работы в рыночной экономике и практические навыки для выполнения следующих работ:

- исследовать рынок и определять виды и объемы продаж пользующихся высоким спросом;
- прогнозировать динамику спроса, предложений и уровень рыночных цен на выпускаемую продукцию;
- разрабатывать стратегические планы развития предприятия и его структурных подразделений;
- выбирать оптимальные методы, формы и системы планирования, организации и управления производством в условиях свободных рыночных отношений;
- разрабатывать бизнес-планы производства новых конкурентоспособных товаров и определять их эффективность и безубыточность;
- координировать работу персонала предприятия, привлекать способных сотрудников и предоставлять им необходимые полномочия и свободу в сфере их планово-экономической деятельности;
- проводить анализ и контроль результатов производственно-хозяйственной деятельности;
- принимать оперативные решения;
- обосновывать важнейшие направления научных исследований, осуществлять своевременное обновление выпускаемой продукции, развитие новых технологий и форм организации производства и предпринимательства;
- составлять уставы и учредительные договоры на открытие новых малых и средних предприятий;
- осуществлять обоснование инвестиционных проектов, определять объемы и источники необходимых финансовых ресурсов;
- готовить аналитические записки и отчеты о финансово-экономическом состоянии предприятия и предоставлять высшему руководству письменные предложения о совершенствовании деятельности с необходимыми обоснованиями.

В процессе бизнес-планирования должны принимать участие следующие специалисты: технологи, экономисты, финансисты, кадровики, юристы - при непосредственном участии и под руководством руководителя предприятия.

Первая задача, которую должны решить разработчики - получение и подготовка достоверной исходной (статистической, аналитической и прогнозной) информации для проработки проекта. При этом следует помнить, что результаты принятых решений, полученные в итоге, напрямую зависят от качества исходных данных. Кроме того, любые изменения, вносимые в исходную информацию на конечной стадии разработки проекта, влекут за собой пересчет всего проекта.

Вторая задача, стоящая перед составителями бизнес-плана, - четкое понимание содержания инвестиционных мероприятий, их целей.

Это, в свою очередь, обеспечит возможность выполнения следующей задачи - поиска наиболее рациональных и эффективных путей реализации поставленных целей.

Третья, наиболее важная задача - всесторонняя и объективная оценка эффективности планируемых инвестиций.

Руководителям предприятия важно понимать, что все исследования и расчеты они проводят, прежде всего, для себя, они сами должны убедиться в эффективности и перспективности задуманных мероприятий, а затем убедить в этом и потенциального инвестора.

1. Сведения об авторе

Поляков О. В. – экономист, в прошлом Начальник планово-экономического отдела Воентехиниздата МО, член Гильдии инвестиционных и финансовых аналитиков, директор Научно-консультационной фирмы «ПОЛИКОНС», старший преподаватель кафедры «Финансов и оценочной деятельности»

2. Цели и задачи курса

Цель учебного пособия – дать представление о том, что такое бизнес-планирование в современных российских условиях, его возможности для повышения эффективности управления предприятием. В пособие приведены рекомендации, базирующиеся на семилетнем опыте работы на предприятиях различных отраслей промышленности, по организации и проведению процедур бизнес-планирования. В пособие освещена технология и методика подготовки бизнес-плана с использованием программного обеспечения Project Expert.

3. Система планирования и контроля (система планов и отчетов предприятия)

Эксперты и аналитики отмечают, что источник проблем на российских предприятиях кроется:

- в неопределенности целей;
- в низкой эффективности управления;
- в деструктивном (ненормальном) подходе к бизнес-планированию;
- в принятии необоснованных решений из-за отсутствия оперативной управленческой информации;
- в неэффективности планирования и управления финансами и издержками производства;
- в неправильном оформлении пакета документов для получения инвестиций.

Современное бизнес-планирование заключается в определении будущего желаемого состояния всего предприятия, которое основывается на взаимодействии процессов микроэкономического исследования прошлого и настоящего состояния предприятия, моделирования прогнозируемого уровня его развития в будущем.

В процессе бизнес-планирования выделяют пять основных этапов: ретроспективный анализ финансово-хозяйственной деятельности и аудит маркетинга, разработка общих целей на среднесрочную или долгосрочную перспективу, определение конкретных задач, выбор основных путей и средств их достижения, контроль за их выполнением.

3.1 Понятие системы планирования и контроля

Планирование и контроль представляет собой процессы обработки информации. Эти процессы осуществляются с использованием специфических методов и инструментов.

Входом для этих процессов служит информация о внешней и внутренней среде окружающей предприятия.

Выходом – планово-контрольная информация, которая отражается в планах и отчетах.

Плановая информация определяет цели и мероприятия, характеризующие будущие события, имеющие отношения к предприятию.

Фактическая информация отражает уже произошедшие события, сравнивая фактическую с плановой информацией можно получить контрольную информацию.

С позиции системного подхода различают:

- систему планирования и контроля;
- систему планов и отчетов.

С одной стороны, в качестве элементов системы планирования и контроля могут рассматриваться руководители и вспомогательный управленческий персонал, осуществляющие процессы планирования и контроля, т.е. соответствующие планово-контрольные расчеты, которые представляются в форме планов и отчетов.

Процессы планирования и контроля характеризуются следующими специфическими признаками:

- аналитической и прогнозной информацией о развитии внешней и внутренней среды предприятия в качестве исходной информации;
- методами планирования и контроля, используемые при обработке информации;
- планово-контрольной информацией, содержащейся в планах и отчетах в качестве выходной информации;
- субъектами планирования и контроля (руководители и их помощники, оснащенные соответствующими вспомогательными средствами обработки информации, прежде всего компьютерами и программным обеспечением).

Система планирования и контроля является результатом целенаправленной интеграции всех существенных процессов планирования и контроля и образует базу для их координации.

3.2 Системный анализ характерных признаков системы планирования и контроля

Согласно системному подходу система планирования должна обладать целенаправленностью, целостностью или полнотой, а также специфическим описанием и целевой ориентированной структурой.

Важнейшими требованиями, предъявляемыми к системе планирования и контроля, и одновременно ее признаками являются следующие:

- целенаправленность
- целостность и полнота
- структуризация планов по содержанию, масштабам и временным параметрам
- целевая ориентация и интеграция разделов плана (частных планов):
 - содержательная интеграция
 - интеграция во времени
 - содержательная и временная интеграция
- гибкость, актуальность, эффективность.

Целенаправленность.

Формирование отдельных разделов общего плана или частных планов должно вытекать из целей верхнего уровня предприятия (материальных, стоимостных и социальных) и, наоборот, после проверки возможностей достижения этих целей сводиться к ним. **Планы служат инструментом наглядного представления целевых показателей и возможностей их достижения**, а отчеты – инструментом наглядного представления фактического уровня достижения целей.

Планово-контрольные расчеты должны строиться на основе важнейшей стоимостной цели – стремления к возможно более высокому финансовому результату и, прежде всего - обеспечения ликвидности. Эти расчеты должны помогать принимать решения, проводить мероприятия и осуществлять контроль.

Целостность и полнота.

При помощи системы планирования и контроля руководители предприятия получают информацию о будущих и свершившихся событиях, которая отражает процессы и взаимосвязь предприятия и рынка. Только совокупность пересекающихся планов дает системное представление о событиях и процессах.

Планово-контрольные расчеты должны обеспечивать эффективное планирование и контроль финансового результата и его компонентов с

учетом пересекающихся целей, потенциалов и мероприятий во всех подсистемах и на предприятии в целом.

Структуризация планов по содержанию, масштабам и временным параметрам.

Процессы планирования и отдельные планы характеризуются содержанием, объемом и параметрами времени. При этом следует начать с желаемого выхода, т.е. со специфицированных планов, поскольку, таким образом, в значительной степени определяются сами процессы и требуемый выход.

С точки зрения содержания *планы должны быть проблемно-ориентированными*.

С точки зрения масштаба представления и степени детализации информации планы бывают *грубыми или детализированными*.

С точки зрения временных параметров (срочности) различают:

- краткосрочные планы (на один год и меньше);
- среднесрочные планы (на 3-5 лет);
- долгосрочные планы (на 5-10 и более лет).

При планировании специальных объектов (проектов) в качестве плановых периодов иногда выделяют:

- подготовительный период;
- эффективный период (период реализации).

Планово-контрольные расчеты должны обладать проблемно-ориентированной информативностью. Это достигается при использовании, по возможности, количественно выраженных агрегированных экономически значимых показателей. Планово-контрольные расчеты как количественное выражение процессов планирования и контроля могут быть детальными и грубыми (предварительными), кратко-, средне- и долгосрочными. Причем долгосрочное планирование всегда будет грубым.

Целевая ориентированная интеграция разделов плана (частных планов).

Планы и лежащие в их основе процессы планирования и контроля должны быть интегрированы с ориентацией на цели, т.е. они должны быть содержательно связаны один с другим.

Содержательная интеграция плановых задач и субъектов, отвечающих за решение, осуществляется в рамках организационной структуры. Организационная структура и система планирования, т.е. организационная и плановая пирамиды, должны при наложении одна на другую совпадать по структуре и контурам.

Планово-контрольная информация, подготавливаемая руководителями на всех уровнях организационной пирамиды для

решения задач соответствующего блока, и, следовательно, планы и отчеты должны содержательно и с привязкой к проблемам согласовываться одни с другими, как по горизонтали, так и по вертикали, а по некоторым объектам планирования (например, по проектам) – и по диагонали. Показатели должны содержательно агрегироваться при переходе с одного уровня управления на другой, более высокий. Отдельные разделы плана представляют собой в системе планирования содержательный взаимосвязанный концентрат.

Интеграция во времени – в зависимости от регулярности осуществления процессов планирования и контроля различают неперiodическое (нерегулярное, от случая к случаю) и периодическое (регулярно повторяющееся, текущее или стандартное) планирование.

Периодическое планирование в зависимости от последовательности временных периодов может быть скользящим (с перекрывающимися один другой периодами) или последовательными (рис. 1).

Скользящее планирование:



Последовательное планирование:

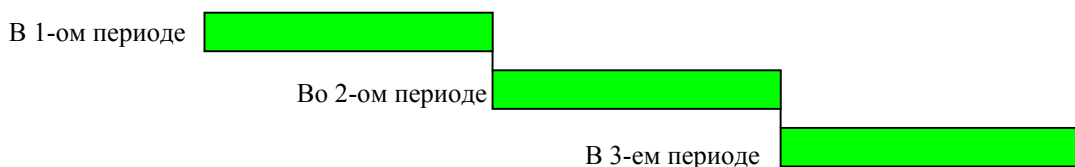


Рис. 1. Виды планирования во временной последовательности

Содержательная и временная интеграция. Целевое ориентированное согласование всех разделов плана по содержанию и во времени может осуществляться последовательно или синхронно. Это означает, что содержание двух или более планов может согласовываться одно с другим следующим образом:

- либо один план разрабатывается на базе другого (последовательное планирование);

- либо содержание планов в процессе принятия решения определяется одновременно (синхронное планирование).

Взаимозависимость всех структурных подразделений предприятия обуславливает и согласование всех планов. Обычно такое согласование проводится по ступеням управления (последовательно).

Процесс планирования, в котором на предприятии участвует множество лиц, осуществляется, как правило, комбинированно «сверху вниз и снизу вверх» в соответствии с так называемым принципом встречного потока. Представители как минимум двух уровней управления должны согласовать свои цели и представления о путях их достижения в ходе многократно повторяющихся совещаний (плановых конференций), являющихся основой формирования и утверждения плана (рис. 2).

При комбинированной форме содержательной и временной интеграции разделов плана следует начинать с первичного, или исходного, плана, являющегося базой для разработки одного или нескольких вторичных (производных) планов, на основе которых в свою очередь могут разрабатываться другие планы.

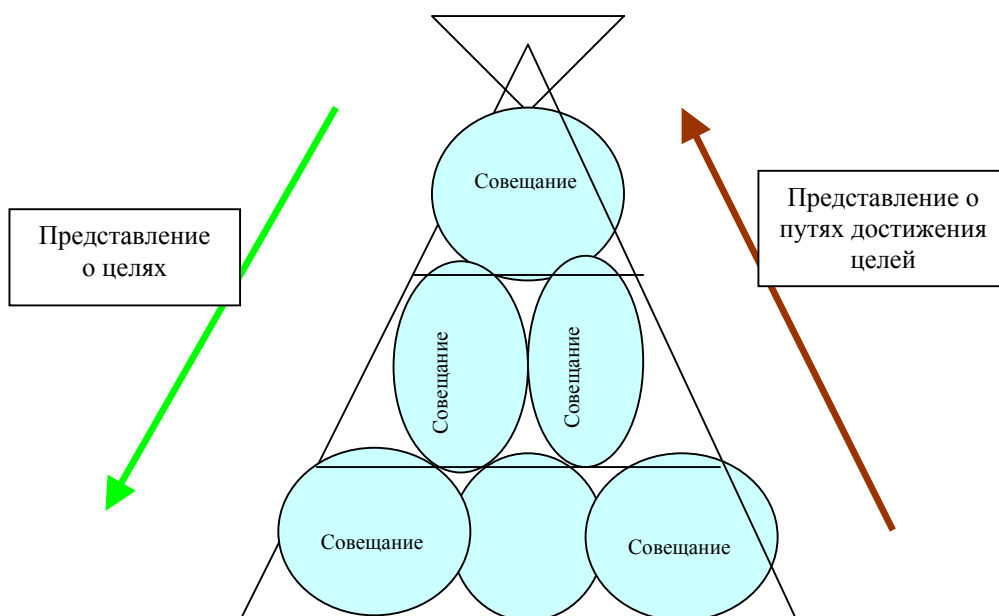


Рис. 2. Комбинированное планирование «сверху вниз» и «снизу вверх»

Гибкость, актуальность, эффективность.

Чтобы успешно выполнять свое предназначение в качестве инструмента управления, система планирования и контроля должна отличаться гибкостью, актуальностью и экономичностью.

Гибкостью система планирования и планов обладает тогда, когда она может *приспосабливаться к изменениям внутренней и внешней среды* предприятия. При проведении крупных реорганизаций система планирования в любом случае *должна быть приспособлена к новой организационной структуре*. Для повышения уровня гибкости системы планирования рекомендуется разрабатывать альтернативные планы.

Требование актуальности системы планирования и контроля относится к *выходу, осуществлению и входу процесса переработки информации*.

Учет этих требований не должен приводить к формированию такой системы планирования и контроля, издержки которой превышали бы получаемый от ее внедрения эффект.

Необходимость совершенствовать систему планирования и контроля должна быть обусловлена улучшением положения с прибылью и ликвидностью предприятия.

При формировании системы планирования и контроля нельзя переходить некоторые границы, за которыми начинается «избыток планирования», сковывающий инициативу и снижающий мотивацию персонала.

Для создания и успешного функционирования системы планирования и планово-контрольных расчетов на предприятии должны быть созданы определенные предпосылки:

- **Кадровые**, т.е. готовность руководства управлять предприятием в рамках системы планирования и контроля на основе четко сформулированных высших целей и принципов управления.
- **Организационные**, т.е. дееспособная организация предприятия. Органы управления и организационные единицы, образующие соответственно плановую и организационную пирамиды, должны перекрывать друг друга. Процесс организации планирования должен идти параллельно с разработкой системы планов и утверждаться перед внедрением последней.
- **Информационные**, т.е. наличие эффективного инструмента для сбора, переработки и передачи планово-контрольной информации. К такому инструментарию относятся:
 - Развитая система управленческого и финансового учета (особенно учета доходов и издержек);
 - Развитая прогнозно-аналитическая система (рыночной конъюнктуре и внешней среде);
 - Хорошие профессиональные знания и опыт их применения;
 - Эффективная система электронной обработки данных (аналитические, эвристические, имитационные модели).

3.3 Принципиальные подходы к построению системы планирования и контроля

Система планов должна строиться по принципу кибернетического контура регулирования и образовывать информационную систему, обеспечивающую постоянное сравнение плановых и фактических данных, обладающую большой гибкостью, актуальностью и эффективностью.

Цели, потенциал, процессы и объекты как предметы качественного и количественного планирования

Система планирования с точки зрения ее предмета состоит из отдельных плановых комплексов (подсистем) или разделов общего плана:

- **Планирование целей** – предметом являются высшие материальные, стоимостные и социальные цели, в совокупности определяющие политику предприятия или генеральное целевое планирование. К предмету целевого планирования относятся также программы (продуктовые программы и иные целевые комплексы) и отдельные цели-мероприятия. Планирование программ может быть дифференцировано на планирование программ сбыта, исследований и разработок, производства и снабжения и др.

- **Планирование потенциала** охватывает планирование по видам, объемам и структуре потенциала. Например, планирование численности и структуры персонала, видов, объемов и структуры средств производства, организационной и территориальной структуры предприятия.

- **Планирование процессов и объектов** определяет во времени и пространстве последовательность осуществления процессов (операций, видов деятельности), необходимых для достижения целей во времени и пространстве, и тем самым устанавливает виды и объем использования в соответствующих процессах субъектов (потенциала) и объектов (информации, материальных объектов, денежных средств). Планирование процессов охватывает также отдельные проекты (рис. 4).

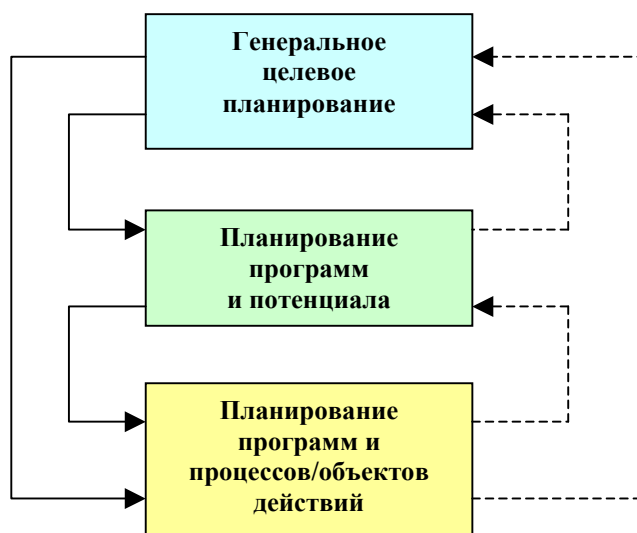


Рис. 4. Принципиальная схема подсистем планирования

- **Плановые расчеты** – количественное выражение планирования. Они основываются на объемных и временных показателях и производных от них стоимостных показателях.

Для того чтобы рассчитать влияние изменений продуктовой программы и потенциала на цели результата и ликвидности, необходимы количественные данные на выходе и входе в форме показателей управленческого и финансового учета предприятия.

Сбор и обработка данных – предмет монетарного (денежного) планирования, финансового планирования и планирования затрат и результатов или ориентированных на прибыль и ликвидность планово-контрольных расчетов предприятия.

Планирование целей, потенциала и процессов, а также сводное планирование результатов и финансовое планирование могут осуществляться в отношении различных сфер (плановых полей, плановых единиц):

- в отношении неограниченных во время целевых ориентированных структур – **организационных единиц**, к которым относятся: предприятие в целом, его структурные подразделения, а также рынки и группы потребителей;
- в отношении ограниченных во времени целевых ориентированных структур – **проектов**;
- в отношении как ограниченных, так и неограниченных во времени целевых ориентированных структур – **организационных единиц и проектов**.

На этой основе можно разрабатывать любую закрытую планово-контрольную систему с соответствующими планами.

Система планирования на базе периодических и непериодических планов для организационных единиц и проектов

При разработке системы планирования и соответствующих планов различают три основных случая:

1. Периодическое планирование (планирование на период) для организационных единиц.

В этом случае система планирования соответствует организационной структуре предприятия таким образом, что у каждой организационной единицы (предприятие в целом, отдельные структурные подразделения) имеется свой план, в рамках которого на определенные периоды планируются *цели, мероприятия и необходимый потенциал*. Совокупность планов и процессов будет представлять собой непрерывную систему периодического планирования.

Такая система планирования для организационных единиц ориентирована на существующую, на предприятии организационную структуру. При этом различают:

- систему периодического планирования на предприятии с функциональной организационной структурой
- систему периодического планирования на предприятии с дивизионной продуктовой или региональной организационной структурой.

2. Непериодическое планирование проектов.

В этом случае предметом планирования являются проекты, ограниченные во времени целевые ориентированные комплексы мероприятий с изменением или без изменения потенциала.

Планирование проектов может относиться к предприятию в целом (например, проект создания нового предприятия). В этом случае оно представляет собой всеохватывающее разовое *целевое ориентированное планирование процессов и потенциала*, а система планов полностью соответствует организационной структуре предприятия.

Значительно чаще встречается планирование проектов с изменением или без изменения потенциала в рамках одной или нескольких подсистем существующего предприятия.

Примерами планирования проектов с изменением потенциала служит планирование *приобретения стороннего предприятия или расширения состава правления.*

Примерами планирования без изменения потенциала, т.е. на базе имеющегося потенциала, является планирование *рекламной кампании или специфического производственного заказа.*

3. Интегрированная система свободного планирования на базе периодических и непериодических частных планов.

В этом случае периодическое и непериодическое планирование сливается в интегрированную систему планирования.

Интеграция всех периодических и непериодических планов достигается при помощи ориентированных на результат и ликвидность плано-контрольных расчетов, результаты которых отражаются в сводных или консолидированных общих фирменных планах технико-экономических показателей и финансовых планах (рис. 5).

Планирование программы и потенциала в данном случае включает в себя:

1. Планирование продуктов (работ, услуг);
2. Планирование продуктовой программы и потенциала;
3. Планирование структуры капитала;
4. Планирование организационной структуры, руководящих кадров и информационной системы;
5. Планирование правовой формы предприятия.

3.4 Характеристика отдельных подсистем планирования

Базовая концепция

Поскольку одновременное планирование целей, потенциала и операций для подразделения и предприятия в целом на практике затруднено, выделяют комплексы планирования и соответственно разделы общего плана, к которым относятся:

- **Планирование общих целей**, или генеральное целевое планирование.

- **Стратегическое планирование**, или планирование продуктовой программы и потенциала, планирование структуры потенциала.

- **Оперативное планирование**, или планирование производственной программы и процессов при заданном потенциале.

- **Сводное общее фирменное планирование** результата и финансовое планирование.



Рис. 5. Интегрированная система планирования на предприятии с функциональной организационной системой

Генеральное целевое планирование

К планированию генеральных целей можно отнести задание всех общих экономических и неэкономических целей, т.е. разработку концепции предприятия. В этот раздел входит планирование:

- **материальных целей предприятия** (областей деятельности, отраслей, важнейших результатов, которых хотят достичь, а иногда и групп потребителей);
- **стоимостных целей** (финансовых результатов и ликвидности);
- **социальных целей** (социального положения, определенной модели поведения по отношению к персоналу, инвесторам, рыночным партнерам, государству, а также к другим общественным группам, определенного имиджа предприятия).

Генеральные цели предприятия частично формулируются в виде директив общего характера. Стремление к прибыли и гарантированной ликвидности являются глобальными целями (конечно, с учетом других целей).

Вспомогательной стоимостной целью предприятия, ориентированного в целом на максимизацию ценности капитала, может быть стремление к оптимальной расчетной прибыли за период.

Для предприятий, функционирующих *в условиях конкуренции*, кроме того, все монетарные и немонетарные цели можно рассматривать как *цели достижения конкурентных преимуществ*.

Стратегическое планирование – планирование программы и потенциала, планирование структуры потенциала

Стратегическое планирование – это планирование достижения целей.

В ходе стратегического планирования на базе установленных генеральных целей определяют в долгосрочном плане:

- ***продуктивно-ассортиментные*** программы;
- ***структуру и объемы потенциала (ресурсов)***, необходимого для производства и реализации продукции, в том числе:
 - планирование средств производства и персонала предприятия (размера предприятия);
 - планирование структуры капитала (соотношение собственного и заемного капитала);
 - планирование структуры производств, или мощностей;
 - планирование организационной структуры, юридической формы и правовой структуры предприятия;
 - планирование системы управления предприятием;
 - планирование расстановки руководящих кадров, формирование системы стимулирования руководителей;
 - планирование информационной системы менеджмента (формирование системы планирования, регулирования, документирования и контроля).

Стратегическое планирование в широком смысле называют планированием роста, планированием развития предприятия и инновационным планированием. Оно носит долгосрочный характер.

Принципиальные способы действий по формированию направлений, масштабов, структуры и субъектов развития предприятия ***называют стратегиями***.

Цель стратегического планирования состоит в том, чтобы через генерирование и выбор соответствующих стратегий ***определить оптимальный путь развития предприятия с точки зрения повышения ценности капитала***.

Оперативное планирование – планирование программы и мероприятий при заданном потенциале

Оперативное планирование, прежде всего, является ***планированием достижения целей***. Оно строится на генеральном и стратегическом планировании и зависит от принятой в результате стратегического планирования продуктовой концепции, структуры потенциала и системы управления.

В рамках оперативного планирования планируется программа продуктов и услуг, которые предприятие должно производить в краткосрочной и среднесрочной перспективе на базе заданного потенциала, или мощностей, и необходимые для этого в отдельных функциональных сферах деятельности мероприятия (операции).

На промышленных предприятиях с *функциональной организационной структурой* к оперативному планированию относят:

- план сбыта;
- план производства;
- план снабжения;
- план НИОКР;
- план логистики (транспортно-складское хозяйство);
- план персонала,
- план оборудования;
- информационный и коммуникационный план
- административный план (система управленческого и финансового учета) и др.

На предприятиях с *продуктовой или региональной организационной структурой* относят:

- разработку функциональных планов центральных отделов штаб-квартиры
- планирование мероприятий в разрезе продуктовых программ и функций на уровне отдельных продуктовых или региональных отделений.

Оперативное планирование в широком смысле называют также текущим, или регулярным.

Сводное общекорпоративное планирование результатов и финансовое планирование

Монетарные и немонетарные планово-контрольные расчеты являются количественным выражением генерального целевого, стратегического и оперативного планирования.

Ориентированные на финансовые результаты и ликвидность, планово-контрольные расчеты, или планирование и контроль (ПиК), включают (рис.6):

1.3 Генеральное целевое	Сводное общее фирменное планирование результата и финансовое планирование
1.4 Стратегическое	
1.5 Оперативное	

Рис. 6. Принципиальная схема системы планирования с интегрированными планово-контрольными расчетами

- ПиК функциональных сфер деятельности (расчеты по центрам прибыли и центрам издержек);

- сводные общие фирменные ПиК – общее фирменное планирование результатов и финансовое планирование (сводное планирование калькуляционной и балансовой прибыли; планирование денежного потока, инвестиций, поступлений и выплат, резервов ликвидности).

Если монетарные и немонетарные планово-контрольные расчеты, насколько это, возможно, проводятся в рамках генерального целевого, стратегического и оперативного планирования, в качестве четвертого планового комплекса остаются только **общее фирменное планирование финансово-экономических результатов и финансовое планирование.**

Названные четыре плановых комплекса разрабатываются в рамках так называемого скользящего планирования периодически (как правило, ежегодно).

Содержательные основные связи и временные переплетения этих четырех плановых комплексов на предприятии с функциональной структурой показаны на рис. 7.

Модификации базовой концепции планирования и контроля в рамках управления, ориентированного на видение, взаимосвязи и диалог

Планирование сегодня относится к важнейшим задачам и инструментам управления на предприятии. Хотя ни в законах об акционерных обществах, ни в коммерческом кодексе нет прямых требований о необходимости планирования, большая часть наблюдательных советов предприятий сегодня принимает все решения, связанные с развитием предприятия, только на основании стратегических и оперативных планов. Получило признание планирование, принимаемое как систематическое предвосхищение будущих событий.

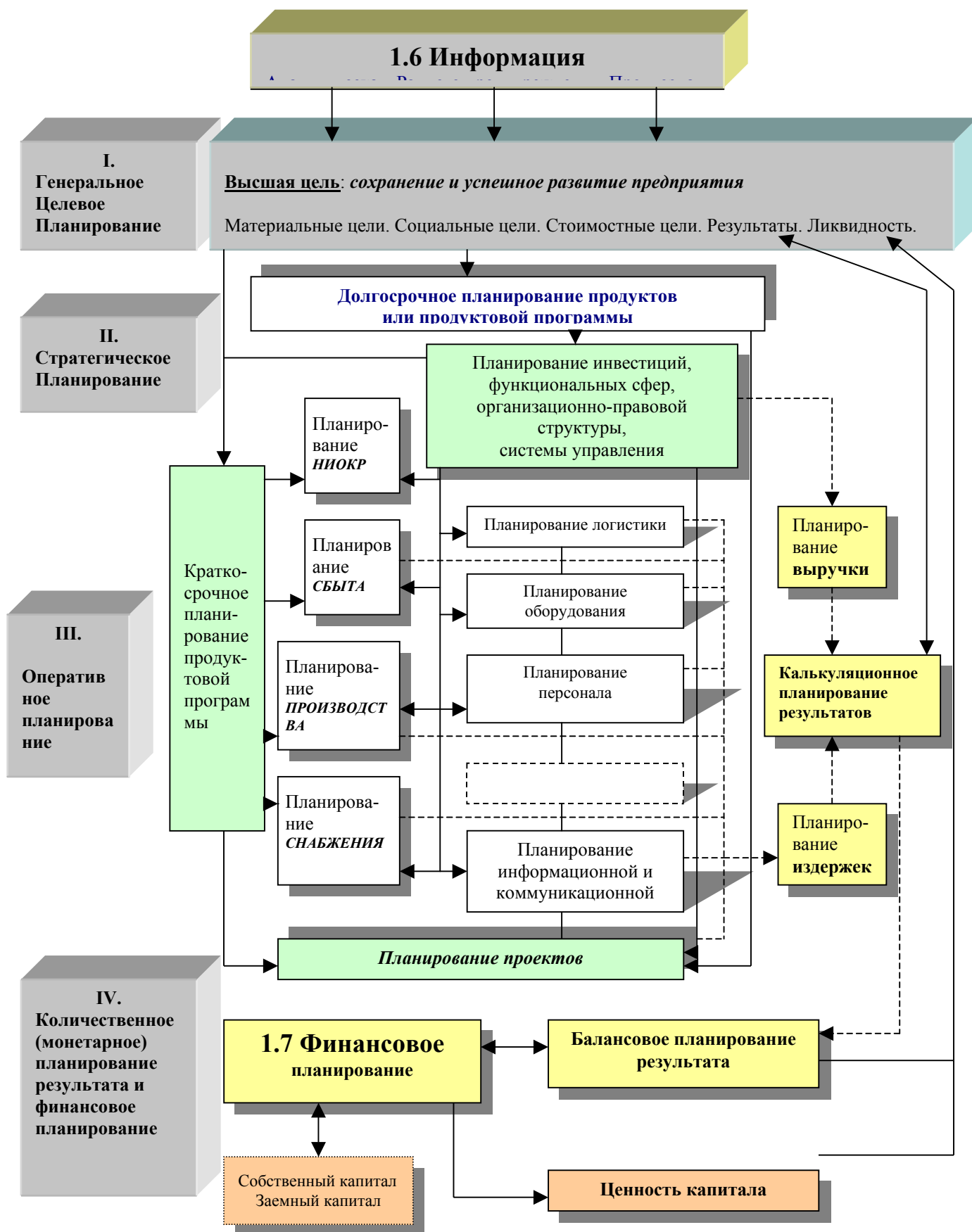


Рис. 7. Система планирования на предприятии с функциональной организационной системой

За последние 25 лет значительно возросли объем и интенсивность планирования. Поэтому почти в каждом университете в курсы управления предприятием включены и находятся в центре внимания вопросы планирования. В 12 германских университетах дисциплина «Планирование на предприятии» относится к дисциплинам углубленного изучения.

Современный подход к научным исследованиям и практике в области планирования характеризуется следующими моментами:

1. Все чаще исходным пунктом планирования на предприятии становится **видение будущего (Vision)**.

2. Возрастает роль сценариев и потребность в их разработке для проверки и углубления видения, целей и стратегии предприятия.

3. Расширяется **каталог целей** предприятия. Необходимо стремиться также к максимизации расчетной прибыли за период в рамках

4. оперативного управления на базе стратегической линии развития предприятия.

5. До уровня целей подняты **рамочные (обязательные) условия** или ограничения:

- защита и улучшение окружающей среды;
- использование новых прогрессивных технологий;
- поддержка и защита принципов социально-рыночной экономики и демократического общественного устройства страны.

6. В рамках оперативного управления все шире используется система управления на основе **целевых издержек (Target Costing)** в рамках стратегического планирования.

7. Предметом стратегического планирования становятся **стратегии функциональных сфер деятельности и региональные стратегии**.

8. К главным задачам стратегического планирования на практике все в большей мере относят стратегически ориентированное формирование организационной и правовой структуры предприятия, системы управления с соответствующими руководящими кадрами, а также внутренних и внешних информационных и коммуникационных систем. **Ориентированное на отдельные группы персонала управления на основе диалога** становится важным условием идентификации предприятия.

9. Все большее внимание уделяется процессам **реализации и мониторинга** стратегических планов.

10. **Интеграция техники и экономики** облегчает и при помощи компьютеров повышает качество стратегического и оперативного

планирования и контроля. Компьютерное планирование продуктов, программ и инвестиций, а также технико-экономическое планирование, является уже сегодняшней практикой планирования. Дело завтрашнего дня, интегрированное планирование с представлением на экране компьютера альтернативных продуктово-ассортиментных программ, планов мощностей, потоков ресурсов и финансовых потоков, а также расчетов стоимости предприятия.

11. Усложнение традиционных управленческих задач, усиление комплексности управленческих функций требует постоянной **гармонизации планов**.

12. Возможные изменения во внешней и внутренней среде предприятия требуют от руководителей **системного мышления и анализа чувствительности** плановых решений. На передний план выходит ориентированный на все стадии создания новой стоимости стратегический анализ и **по процессный учет издержек**.

13. Стремление к совершенствованию планирования появляется на пути улучшения процесса его организации, синхронизации планирования стратегий с инвестиционным планированием, с одной стороны, и оперативного планирования с интегрированным годовым технико-экономическим (бюджетным) планированием, с другой стороны. Однако общим требованием остается **избежание излишнего планирования (перепланирования)**.

14. Повышение качества планирования и контроля за реализацией планов достигается, прежде всего, через **привязанное к плановым целям стимулирование руководителей**. Процесс согласования стратегических и оперативных плановых целей, от выполнения и перевыполнения которых зависит размер персонального дохода руководителей, совершенно определенно усиливает их мотивацию и одновременно ведет к лучшему формированию и достижению целей предприятия.

15. Успешное планирование требует соответствующей **философии предприятия**, согласно которой необходимы планирование и определенная **культура предприятия**, делающая это планирование возможным.

Существенным элементом культуры предприятия является стиль поведения руководителей: стремление служить примером выполнения своего долга и открытость, ответственность и инициативность, понимание того, что такое истинные ценности,

душевная теплота. Стиль становится все более важным признаком, определяющим тип руководства.

В рамках дискуссии о философии и политике предприятия в последнее время *особое внимание уделяют видению будущего*, или ведущей идее высшего руководства относительно путей сохранения и успешного дальнейшего развития предприятия.

Видение можно рассматривать в качестве предмета политики предприятия. *Оно влияет существенным образом на оперативное и стратегическое планирование, особенно на выбор стратегии, организационных структур, системы управления, подбор и расстановку руководящих кадров*. Только полные сил руководители-лидеры, обладающие стратегической волей и имеющие собственное видение, могут получить в условиях конкуренции желаемую картину будущего.

Генерирование идеи и формулирование видения является главной задачей высшего руководства предприятия. Видение, сформированное часто в результате стратегического анализа, прогнозирования или даже в процессе планирования, конкретизируется в целевой картине, принципах функционирования предприятия и управления им.

Наряду с этими новыми элементами, содержательно расширяющими предмет управления, *все большее значение приобретает комплексное мышление и действия*.

4. Структура и содержание разделов бизнес-плана

Структура бизнес-плана не имеет жестких границ. В зависимости от сферы деятельности, масштабов проекта, требований потенциального инвестора и других факторов структура и содержание бизнес-плана могут изменяться. Однако существуют основополагающие требования к содержанию, соблюдение которых принято при его составлении.

В общем случае содержание бизнес-плана должно включать проработку следующих разделов:

1. Общий раздел (резюме)
2. Описание предприятия
3. Описание отрасли
4. Описание продукция (работ, услуг)
5. Описание рынка
6. Описание производства
7. Управление и организация производства
8. Финансовый план
9. Прогноз финансовой и инвестиционной эффективности
10. Анализ чувствительности

В конце бизнес плана должно быть приложение.

Разработка большинства разделов бизнес-плана не требует каких-либо особых навыков и вполне может быть выполнена практическими специалистами предприятий. Исключение составляет, пожалуй, только финансовый план, требующий привлечения профессионалов в том случае, если он выполняется в полном объеме и с помощью автоматизированных систем финансового планирования и анализа эффективности инвестиций.

Далее в соответствии с рекомендованной структурой последовательно представлено содержание всех разделов бизнес-плана. Указывается, какие вопросы необходимо проработать и изложить в каждом разделе, чтобы убедить потенциального инвестора вложить деньги в проектируемое производство.

4.1 Общий раздел (резюме)

Общий раздел составляется на заключительном этапе разработки бизнес-плана по результатам проведенных исследований и расчетов, однако помещается в самом начале материала, является первым разделом бизнес-плана. Такая форма построения необходима для того, чтобы потенциальный инвестор с самого начала ознакомления с проектом составил себе четкое представление о содержании и ожидаемых результатах. Для этого в данном разделе излагается как бы

сокращенная версия бизнес-плана, содержащая основные результаты проработки всех последующих разделов.

Основные моменты общего раздела:

- краткая характеристика предприятия: когда организовано, для каких целей; права собственности на землю и здания, форма собственности, организационно-правовая форма;

- цель инвестиционного проекта: основные моменты будущего производства; характеристика услуг по выпуску продукции, основные отличия от услуг аналогичного рода, оказываемых другими предприятиями;

- предполагаемый объем производства в натуральных единицах и объем реализации в денежном выражении;

- возможности и способы реализации проекта: основные потребители, потенциальные клиенты;

- объемы затрат на производство;

- себестоимость единицы продукции;

- цена единицы продукции;

- возможные источники финансирования: кредиты, долевое участие;

- предполагаемые объемы финансирования (сроки получения, суммы, сроки погашения обязательств);

- на что будут израсходованы полученные инвестиции;

- предполагаемая эффективность проекта: срок окупаемости, прибыльность, чистый приведенный доход и т.д.

4.2 Описание предприятия

Для российских предприятий наиболее актуальным является инвестиционный проект технического переоснащения действующего производства.

Поэтому раздел рекомендуется начать с характеристики действующего предприятия. Ознакомившись с которой, потенциальный инвестор должен убедиться в сегодняшнем положении предприятия в рыночном пространстве отрасли.

Для этого надо указать:

- когда предприятие создано, для какой цели, т.е. для выпуска какой продукции;
- форма собственности на землю и здание, организационно-правовая форма;
- где предприятие расположено: в крупном городе или районе, какой регион обслуживает;

- в каком здании размещается производство: приспособленном, ветхом, новом; площадь помещений и участка;
- тип производства, характер выпускаемой продукции;
- производственная мощность, уровень ее использования;
- численность работников, их квалификация;
- основные заказчики; имеет ли предприятие стабильных клиентов, соотношение крупных и мелких заказчиков по числу и объему заказов;
- основные поставщики материалов.

Описав состояние предприятия на текущий момент, следует перейти к содержанию инвестиционного проекта, т.е. к характеристике той продукции (работ и услуг), для выполнения которых предприятию необходимы капитальные вложения. Чаще всего это будет описание какой-либо технологической операции или технологического процесса, внедрение которого позволит предприятию выпускать конкурентоспособную продукцию.

Здесь рекомендуется отметить:

- отечественное или импортное оборудование намерено приобрести предприятие;
- страна, фирма-изготовитель;
- основные преимущества выбранной модели машины, желательно привести сравнительные характеристики различных марок;
- необходимое количество машин;
- возможности приобретения, имеются ли предварительные договоренности;
- сроки и условия поставки оборудования, установки, обучения кадров;
- ориентировочная стоимость оборудования (в том числе перевозка, таможенные платежи, налоги и т.д.);
- возможность установки на имеющихся площадях, необходимость расширения площадей;
- возможность использования имеющегося на предприятии оборудования в проектируемом технологическом процессе; привести перечень оборудования, срок службы, остаточную стоимость.

4.3 Описание отрасли

Описание отрасли должно включать в себя следующую информацию:

- определение экономического сектора отрасли (производство, услуги и т.п.);
- перечень основной продукции и услуг, предлагаемых предприятиями данной отрасли промышленности;
- влияние сезонности на объем реализации;
- географическое положение отраслевого рынка (локальный, региональный, национальный, международный);
- описание сегмента рынка, на котором работает или предполагает работать предприятие;
- характеристика имеющихся основных клиентов;
- характеристика потенциальных клиентов;
- наиболее перспективные клиенты (указать в порядке убывания спроса на продукцию и услуги);
- общий объем продаж по отрасли и тенденции изменения рынка;
- перечень основных конкурентов;
- доля рынка, принадлежащая конкурентам;
- слабые и сильные стороны конкурентов;
- возможности конкурентов: их тактика, продукция, цены, рекламный пакет, имидж, местонахождение, персональные продажи, связи с отдельными людьми и организациями.

4.4 Описание продукции (работ, услуг)

Цель настоящего раздела - показать потенциальному инвестору конкурентоспособность проектируемой продукции, которая обеспечивается инвестиционными мероприятиями (модернизацией производства).

Конкурентные преимущества могут быть достигнуты различными путями, например:

- выпуск высококачественной продукции с высокими потребительскими свойствами, обосновывающими высокие цены;
- выпуск дешевой продукции с более низкими потребительскими свойствами, но доступных широкому кругу потребителей;
- выпуск продукции с различными вариантами оформления;
- выпуск уникальных продукции, рассчитанных на узкий круг потребителей с достаточно высокими доходами;
- оперативный выпуск продукции в очень короткие сроки.

Авторы инвестиционного проекта в зависимости от поставленных целей идут по определенному пути обеспечения конкурентоспособности продукции.

У разработчиков бизнес-плана для предприятия не возникнет никаких сложностей при описании любого товара, его потребительских свойств. Целесообразно приложить к описанию фотографии образцов продукции.

Кроме собственно описания продукта, необходимо подчеркнуть его преимущества по сравнению с другими аналогичными продуктами предприятий-конкурентов. Желательно представить сведения в виде таблицы.

4.5 Описание рынка

Для предприятия наиболее сложно разработать этот раздел бизнес-плана, так как исследование рынка до недавнего времени не было свойственно нашей экономике, что и вызвало отсутствие такого рода навыков у широкого круга практических специалистов.

Следует признать, что провести самостоятельно развернутое маркетинговое исследование предприятие не сможет: для этого необходимы профессионалы и значительный объем средств.

Поэтому для локальных задач технического переоснащения можно рекомендовать менеджерам представить потенциальному инвестору описание рынка услуг того региона, на который распространяется сфера деятельности предприятия.

Материалы данного раздела должны убедить потенциального инвестора, что определенные виды продукции, предлагаемые предприятием, найдут своего потребителя.

Для этого разработчикам бизнес-плана необходимо:

- дать характеристику региона, в котором оно предлагает или планирует свои услуги (количество городов, поселков и деревень; численность населения по возрастному и социальному составу; количество предприятий, фирм, организаций, учреждений социально-культурного назначения и отрасли, в которых они работают; количество предприятий и виды выпускаемых ими продукции; характеристика транспортных связей и т.д.);
- указать основных конкурентов, которые оказывают клиентам аналогичные услуги, производят такую же продукцию в том же регионе;
- отметить конкурентоспособность планируемой к выпуску продукции, т.е. подчеркнуть преимущества проектируемых услуг по сравнению с имеющейся на рынке подобной продукцией;
- охарактеризовать основных потребителей продукции, обосновать, почему выпуск именно данной продукции привлечет заказчиков;

- перечислить потенциальных клиентов, имеются ли предварительные договоренности (протоколы о намерениях) с заказчиками или покупателями;

- оценить реальный и потенциальный объем сбыта в начальный период и на перспективу, указать объем продукции, на который предприятие с определенной степенью гарантии может получить заказы в своем регионе;

- указать прогнозные цены (политику ценообразования) и схемы платежей (оплата по факту, по предварительной оплате, по продаже продукции в кредит т.д.).

Кроме того, рекомендуется показать потенциальному инвестору те мероприятия, которые планируется провести для продвижения услуг и продукции на рынок:

- реклама услуг и каналы ее доставки до потенциальных потребителей (печатные издания, прямая рассылка прайс-листов, радио, телевидение и т.п.) и в каком объеме планируется рекламная деятельность предприятия;

- методы стимулирования продаж: система скидок, льгот и т.п.;

- сервис: техническое обслуживание, обеспечение запчастями и другими материалами, качество упаковки, способ доставки.

4.6 Описание производства

Инвестиционный проект в настоящее время - это, как правило, проект технического перевооружения предприятия, замена оборудования.

В связи с этим раздел следует начать с характеристики действующих на предприятии технологических процессов и оборудования, которые войдут составной частью в инвестиционный проект.

Здесь рекомендуется отметить:

- возможность использования в инвестиционном проекте существующей технологии с точки зрения ее прогрессивности;

- перечислить действующее основное технологическое оборудование с указанием его возраста; показать возможность его использования или продажи с учетом обеспечения необходимых параметров качества продукции.

Далее приводится характеристика проектируемого технологического процесса:

- излагается суть технологических аспектов инвестиционного мероприятия, технологическая схема производственного процесса;

- перечисляются изменения в процессе производства, требуемые для реализации проекта;

- приводится перечень и характеристики оборудования, которое необходимо закупить для достижения поставленных задач;
- поясняется, каким образом новое оборудование будет размещено на имеющихся площадях или же необходимы перепланировки, расширение;
- перечисляется оборудование, которое будет ликвидировано или продано (с указанием цены реализации);
- определяется объем выпуска продукции (мощность предприятия), который будет достигнут в результате инвестиционных мероприятий, обосновывается его величина;
- рассчитываются потребности в основных материалах;
- рассчитываются потребности в ресурсах (электроэнергия, тепло, вода);
- определяется численность персонала с указанием квалификационных характеристик.

Отдельно рекомендуется остановиться на факторах, гарантирующих бесперебойную работу предприятия:

- откуда и как поступают материалы и комплектующие;
- на каких условиях закупаются (в кредит или по предоплате) материалы;
- устойчивы ли связи с поставщиками материалов;
- каким транспортом доставляются материалы, наличие подъездных путей;
- как обеспечивается отгрузка и реализация готовой продукции, какие санкции предусматриваются за нарушение сроков вывоза продукции.

В заключении определяется себестоимость производства и затрат на реализацию продукции, рассчитываются затраты на производство всего объема товара и на единицу продукции.

4.7 Управление и организация производства

Рассматривая представленный проект, инвестор большое внимание уделяет команде управления. Интересно, что западные инвесторы часто говорят, что вкладывают средства в менеджеров, а не в идеи и не в продукцию.

При составлении этого раздела бизнес-плана необходимо, чтобы руководители предприятия четко представляли себе структуру (схему) управления будущим производством.

Для этого необходимо:

- представить сведения о тех лицах, которым предстоит сыграть ведущую роль в развитии предприятия;
- представить схему организационной структуры, показывающую связи и распределение ответственности должностных лиц;
- указать, насколько предприятие обеспечено кадрами соответствующей квалификации, как будет организовано их обучение;
- представить систему мотивации оплаты труда и материального стимулирования.

Из организационной схемы предприятия, должно быть четко видно: кто и чем будет заниматься, как все службы будут взаимодействовать и как их деятельность намечается координировать и контролировать. Поскольку из-за организационной неразберихи нередко терпят крах даже самые многообещающие проекты, такого рода информация очень интересует потенциальных инвесторов.

4.8 Финансовый план

Цель раздела - рассчитать ожидаемые финансовые результаты деятельности (бюджет) проектируемого предприятия, который является важнейшим критерием оценки проекта для инвестирования.

Ознакомление с финансовым планом должно показать потенциальному инвестору, на какую прибыль, он может рассчитывать и какова способность заемщика обслуживать долг.

Разработка этого раздела достаточно сложна и трудоемка, так как для составления финансового плана в структуре и объеме, отвечающем международным требованиям и требованиям инвесторов, необходимо проведение значительного объема расчетов. Кроме того, сложность состоит еще и в том, что показатель оценки проекта и понятие эффективности проекта, используемые у нас до настоящего времени, коренным образом отличаются от принятых в международной практике и современных требований инвесторов.

При разработке бизнес-планов сложных проектов, требующих больших объемов капитальных вложений и с длительными сроками реализации, рекомендую использовать автоматизированную систему планирования и анализа эффективности инвестиций PROJECT EXPERT, разработанную Российской фирмой PRO-INVEST Consulting.

Ниже показаны основные документы финансового плана и их структуры, принятые в международной и отечественной практике:

1. План (прогноз) прибылей и убытков
2. План (прогноз) движения денежных средств
3. План (прогноз) балансов.

Цель составления Плана прибылей и убытков – в общей форме представить результаты производственной деятельности предприятия с точки зрения прибыльности. Этот расчет обычно состоит из следующих разделов: реализация, себестоимость реализованной продукции или услуг, операционные затраты и получаемые (до уплаты налогов) прибыли или убытки.

План прибылей и убытков разрабатывается в первую очередь.

Всегда помните о том, что интересуется потенциальных инвесторов, т.е. тех кто будет читать бизнес-план:

- **Кредитора**, прежде всего, волнует вопрос платежеспособности предприятия;

- **венчурных инвесторов** – потенциал роста прибыли.

План прибылей и убытков

(в руб. или долларах США)

Строка	1 мес	2 мес	...	3 год	4 год
Валовый объем продаж					
Потери					
Налоги с продаж					
Чистый объем продаж					
Материалы и комплектующие					
Сдельная зарплата					
Суммарные прямые издержки					
Валовая прибыль					
Налог на имущество					
Административные издержки					
Производственные издержки					
Маркетинговые издержки					
Зарплата административного персонала					
Зарплата производственного персонала					
Зарплата маркетингового персонала					
Суммарные постоянные издержки					
Амортизация					
Проценты по кредитам					
Суммарные непроизводственные издержки					
Другие доходы					
Другие издержки					
Убытки предыдущих периодов					
Прибыль до выплаты налога					
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль					
Прибыль от курсовой разницы					
Налогооблагаемая прибыль					
Налог на прибыль					
Чистая прибыль					

Цель составления Плана балансов – получить представление о будущей стоимости активов, обязательств и собственного капитала на определенные даты (моменты) бизнес-плана.

По активам балансов можно проследить структуру, соотношение и тенденции изменения: суммарных текущих активов, остаточной стоимости основных средств, сумм инвестиционных затрат в основные фонды и в ценные бумаги.

В пассивах балансов – суммарные краткосрочные обязательства, долгосрочные займы и суммарный собственный капитал.

Эти сведения дают возможность быстро получить необходимый минимум справочных данных, не вдаваясь в детальное изучение приводимых финансовых прогнозов.

План балансов

(в рублях или долларах США)

Строка	1 мес	2 мес	...	3 год	4 год
Денежные средства					
Счета к получению					
Сырье, материалы и комплектующие					
Незавершенное производство					
Запасы готовой продукции					
Банковские вклады и ценные бумаги					
Краткосрочные prepaid расходы					
Суммарные текущие активы					
Основные средства					
Накопленная амортизация					
Остаточная стоимость основных средств:					
Земля					
Здания и сооружения					
Оборудование					
Prepaid расходы					
Другие активы					
Инвестиции в основные фонды					
Инвестиции в ценные бумаги					
Имущество в лизинге					
СУММАРНЫЙ АКТИВ					
Отсроченные налоговые платежи					
Краткосрочные займы					
Счета к оплате					
Полученные авансы					
Суммарные краткосрочные обязательства					
Долгосрочные займы					
Обыкновенные акции					
Привилегированные акции					
Капитал внесенный сверх номинала					
Резервные фонды					
Добавочный капитал					
Нераспределенная прибыль					
Суммарный собственный капитал					
СУММАРНЫЙ ПАССИВ					

Цель составления Плана денежных потоков – планирование фактических поступлений денежных средств на расчетный счет и фактических платежей с учетом «реальных» сроков (графиков) по трем видам деятельности: по операционной (основной производственной), по инвестиционной и финансовой деятельности типографии.

В отличие от плана прибылей и убытков **план денежных потоков отражает фактическое** поступление выручки от продажи продукции и услуг с учетом планируемых видов оплаты (по факту, по предоплате, в кредит, по сложным схемам и задержек поступления денежных средств на расчетный счет), по расчетам с поставщиками материалов, по выплата заработной платы сотрудникам типографии, по расчетам с бюджетом, по оплате счетов за электроэнергию, воду, тепло и т.д.

План денежных потоков отражает поступление всех денег от всех источников, включая продажу акций или получаемых в долг, а также средств от продажи или ликвидации некоторых активов.

Прогноз денежных потоков (КЭШ-ФЛО)

Это самый важный документ финансового плана!

(в рублях или долларах США)

Строка	1 мес	2 мес	...	3 год	4 год
Поступления от продаж					
Затраты на материалы и комплектующие					
Затраты на сдельную заработную плату					
Суммарные прямые издержки					
Общие издержки					
Затраты на персонал					
Суммарные постоянные издержки					
Вложения в краткосрочные ценные бумаги					
Доходы по краткосрочным ценным бумагам					
Другие выплаты					
Налоги					
Кэш-фло от операционной деятельности					
Затраты на приобретение активов					
Другие издержки подготовительного периода					
Поступления от реализации активов					
Приобретение прав собственности (акций)					
Продажа прав собственности					
Доходы от инвестиционной деятельности					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности					
Собственный (акционерный) капитал					
Займы					
Выплаты в погашение займов					
Выплаты процентов по займам					
Выплаты дивидендов					
Кэш-фло от финансовой деятельности					
Баланс наличности на начало периода					
Баланс наличности на конец периода					

Что касается затрат, то в плане прибылей и убытков отражаются затраты понесенные за период, в то время как план потока денежных средств отражает фактическую оплату этих затрат. Некоторые затраты могут быть покрыты немедленно, в то время как другие – через некоторое время. Для того чтобы провести согласование, необходимо разобраться в характере кредитной политики руководителя вашего предприятия.

В плане прибылей и убытков находит свое отражение амортизация, поскольку это – расход. Однако, так как она не представляет собой денежное обязательство, амортизация не включается в план денежных потоков. И наоборот, погашение основной суммы долга не является расходом и поэтому не включается в план прибылей и убытков, т.е. оно представляет собой денежное обязательство и включается в план денежных потоков.

Другие затраты на приобретение оборудования, нематериальных активов (лицензий, патентов) или на выплату дивидендов не считаются затратами. Они влияют на денежный поток, но не на прибыль

4.9 Прогноз финансовых коэффициентов и инвестиционной эффективности

В дополнение к основным плановым документам прилагаются анализ спланированной финансовой деятельности (анализ финансовых коэффициентов) и прогноз показателей эффективности инвестиций в проект.

Цель финансового анализа – оценка запланированной финансовой деятельности предприятия на среднесрочную или долгосрочную перспективу.

Показатели **платежеспособности и ликвидности** показывают, какая будет способность предприятия погашать краткосрочную задолженность.

Показатели **деловой активности** дают представление о том, насколько эффективно руководство предприятия будет использовать активы, которые находятся в их распоряжении.

Показатели **финансовой устойчивости** дают возможность, оценить какова будет степень долговой зависимости предприятия, и позволяют сделать выводы о стабильности и способности привлечь дополнительный капитал.

Показатели **рентабельности** показывают ожидаемую эффективность деятельности предприятия, и какие будут получены доходы от реализации данного проекта.

Показатели **доходы акционеров** дают возможность оценить ожидаемые уровни доходов при покупке акции.

Финансовые показатели

Строка	1 кв	2 кв	...	3 год	4 год
Показатели платежеспособности и ликвидности					
Коэффициент текущей ликвидности (CR), %					
Коэффициент срочной ликвидности (QR), %					
Чистый оборотный капитал (NWC), руб.					
Чистый оборотный капитал (NWC), \$ US					
Показатели деловой активности					
Коэфф. оборачиваем. запасов (ST)					
Коэфф. оборачиваем. дебиторской задолж. (CP)					
Коэфф. оборачиваем. кредиторской задолж. (CPR)					
Коэфф. оборачиваем. рабочего капитала (NCT)					
Коэфф. оборачиваем. основных средств (FAT)					
Коэфф. оборачиваем. активов (TAT)					
Показатели финансовой устойчивости					
Суммарные обязательства к активам (TD/TA), %					
Долгоср. обязат. к активам (LTD/TA), %					
Долгоср. обязат. к внеоборотн. акт. (LTD/FA), %					
Суммарные обязательства к собств. кап. (TD/EQ), %					
Коэффициент покрытия процентов (TIE), раз					
Показатели рентабельности					
Коэфф. рентабельности валовой прибыли (GPM), %					
Коэфф. Рентабельност и операц. прибыли (OPM), %					
Коэфф. рентабельности чистой прибыли (NPM), %					
Рентабельность оборотных активов (RCA), %					
Рентабельность внеоборотных активов (RFA), %					
Рентабельность инвестиций (ROI), %					
Рентабельность собственного капитала (ROE), %					
Доходы акционеров					
Прибыль на акцию (EPOS), руб.					
Прибыль на акцию (EPOS), \$ US					
Дивиденды на акцию (DPOS), руб.					
Дивиденды на акцию (DPOS), \$ US					
Коэффициент покрытия дивидендов (ODC), раз					
Сумма активов на акцию (TAOS), руб.					
Сумма активов на акцию (TAOS), \$ US					
Соотношение цены акции и прибыли (P/E), раз					

Интегральные показатели

Экономическая оценка инвестиций в проект занимает центральное место в процессе обоснования и выбора возможных вариантов вложения средств в проект (бизнес) предприятия.

Показатель	Рубли	Доллар США
Ставка дисконтирования		
Период окупаемости (PB)		
Дисконтированный период окупаемости (DPB)		
Средняя норма рентабельности (ARR)		
Чистый приведенный доход (NPV)		
Индекс прибыльности (PI)		
Внутренняя норма рентабельности (IRR)		
Модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR)		
Длительность (D)		

Главная цель оценки – ответ на вопрос: «Стоит ли начинать проект, принесет ли он доходы, и окупятся ли инвестиционные затраты?»

Оценка эффективности инвестиционных затрат в проект проводится по критериям, которые рассчитываются с учетом ставки дисконтирования (используется метод приведения будущих доходов и инвестиционных расходов к текущей стоимости).

Желательно, чтобы представленные планы прошли экспертизу в независимой консалтинговой или аудиторской фирмах. Следует подробным образом описать потребность в финансовых ресурсах, предполагаемые источники и схемы финансирования, ответственность руководителей проекта и систему гарантий. Особое значение следует уделить описанию текущего и прогнозируемого состояния окружающей экономической среды (инфляции, условий проведения платежей, налогового климата и т.п.).

В этом разделе необходимо убедительно показать, что авторы проекта проделали большую аналитическую работу для формирования финансовых прогнозов и анализа финансовых результатов. Должны быть отражены трудно прогнозируемые факторы, их альтернативные значения для различных вариантов (сценариев) развития событий. Предпочтительно представить результаты анализа чувствительности проекта. Рекомендуем все расчеты для бизнес-плана выполнять с помощью компьютера на закрытых системах.

4.10 Анализ чувствительности

Одной из задач анализа проекта является определение чувствительности показателей эффективности к изменениям различных параметров, т.е. разработчик должен дать четкий ответ на вопрос: «А что произойдет, если?...». Именно этот вопрос и лежит в основе того, что принято называть анализом чувствительности.

Цель анализа чувствительности – определение степени влияния изменения факторов на финансовый результат проекта.

В рыночной экономике в качестве факторов оказывающих наибольшую степень влияния на интегральные показатели эффективности инвестиционных затрат, выступают:

- физический объем продаж продукции или услуг (количество продаж в натуральных единицах измерения);
- цена на реализуемую продукцию (работы и услуги);
- стоимость прямых затрат на производственные издержки (цены за закупаемые сырье, материалы, комплектующие, тарифы на сдельную заработную, энергию и т.д.);
- величина условно-постоянных затрат на управление, производство, маркетинг или коммерческих затрат (оплата аренды, заработная плата штатных сотрудников, платежи за установленную мощность – электроэнергию, затраты на обслуживание и ремонт основного технологического и вспомогательного оборудования, услуги связи, реклама и т.д.);
- размер инвестиционных затрат: на покупку оборудования, на строительство (ремонт) складов для материалов и готовой продукции; на реконструкцию основных производственных и вспомогательных площадей;
- стоимость заемного капитала (% за кредит);
- и ряд других факторов (инфляция, налоги, задержки платежей).

Анализ чувствительности проекта заключается в определении критических границ изменения факторов. Например, насколько максимально можно снизить объемы продаж или цены на продукцию, работы или услуги, при которых чистый приведенный доход будет равен нулю.

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.

Анализ безубыточности

Цель анализа безубыточности состоит в определении объема сбыта при котором затраты полностью перекрываются доходами от продажи услуг и продукции.

Статистический анализ

Цель статистического анализа состоит в определении степени воздействия случайных факторов на показатели эффективности проекта, т.е. что произойдет с предприятием, если случайно и одновременно изменятся два или более факторов в пределах заданных нами диапазонах неопределенности.

Такой анализ, можно провести только с помощью автоматизированной системы Project Expert.

Приложение

К бизнес-плану прилагаются оригиналы или копии документов документы, которые могут служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане. К таким могут относиться следующие документы (информация):

- биографии руководителей предприятия или проекта, подтверждающие их компетенцию и опыт работы;
- результаты маркетинговых исследований;
- отчет ретроспективного анализа финансово-хозяйственной деятельности за три – пять лет;
- аудиторское заключение;
- подробные технические характеристики продукции;
- план предприятия;
- гарантийные письма или контракты с поставщиками и потребителями продукции;
- договора аренды, найма, лицензионные соглашения;
- заключения служб государственного надзора по вопросам экологии и безопасности;
- статьи из журналов и газет о деятельности предприятия;
- отзывы авторитетных организаций и др.

5. Представление (презентация) бизнес-плана потенциальным инвесторам

Представление проекта не менее важная и ответственная задача, чем его разработка. Представляя бизнес-план проекта, Вы фактически продаете свой проект как хороший, качественный продукт.

Рекомендуется при этом придерживаться следующих принципов:

- Не перегружайте текст; документ должен быть не более 25 – 30 страниц. Текст должен быть набран хорошо читаемым шрифтом, в качестве иллюстраций используйте таблицы, рисунки, схемы и графики.

- Продемонстрируйте обязательность и компетентность в процессе презентации, докажите, что Вы хорошо разбираетесь в проекте.

- Обозначьте перспективы развития предприятия.

- Будьте реалистичны, избегайте излишнего оптимизма.

- Обозначьте проблемы и факторы риска, а также поясните пути их решения.

- Конфиденциальная информация может быть опущена и представлена, в случае необходимости, дополнительным документом.

Если представить процесс рассмотрения проекта инвестором в виде последовательности шагов, то обычно он выглядит следующим образом:

- Определение основных характеристик продукта, предприятия, отрасли и рынка.

- Условия, на которых должен быть представлен капитал.

- Финансовые показатели предприятия и прогноз на перспективу; показатели эффективности проекта.

- Определение категории лиц, представляющих проект.

- Определение того, что отличает этот проект от множества других (рациональное зерно).

- Календарный план проекта.

Инвестора также могут особо интересовать следующие данные:

- процент (доля) продаваемого проекта;

- общая цена этой доли предприятия;

- минимальный объем инвестиций;

- условия предоставления капитала (обыкновенные акции; привилегированные акции; долговые обязательства с гарантиями; заем с возможностью покупки акций по фиксированной цене в определенный период времени; заем с возможностью обращения части займа в акции по желанию кредитора; конвертируемые обязательства, прямой долг и т.д.).

6. Основные этапы бизнес-планирования

Потенциальные инвесторы готовы принять участие в реализации проектов, но прежде они хотят понять:

- Зачем вам нужны деньги?
- Как они будут использованы?
- Получат ли они прибыль, и какую?
- Какие есть гарантии в получении своих денег обратно и когда.

В постановлении Правительства РФ № 1373 от 30 октября 1997 г. дано указание Министерству экономики и Министерству финансов обеспечить привлечение и осуществлять контроль над целевым использованием инвестиционных ресурсов для финансирования мероприятий, связанных с реформированием предприятий.

В этом же постановлении Правительства РФ, которое называется: "О реформе предприятий и иных коммерческих организации" признана необходимость подготовки руководителей и специалистов предприятий по вопросам реформирования и составления бизнес-планов.

Правительство требует:

- составить бизнес-планы на среднесрочную и долгосрочную перспективу,
- перейти на международные стандарты бухучета и т.д.

Правительство обещает:

- облегчить доступ к информации, позволяющей предприятию определять свое положение на рынке и выходить на новые рынки,
- развить ипотечное кредитование,
- предоставить предприятиям свободный выбор методов амортизационной политики и прочее.

Проанализировав семилетний опыт работы по бизнес-планированию для предприятий различных отраслей промышленности, которые имеют производственную, финансовую, сбытовую и кредитную историю предлагают последовательность (технология) разработ. Она включает в себя пять этапов.

Первый этап – ретроспективный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и принятие обоснованных решений.

Цель этапа – определить причинно-следственные связи, которые оказали влияние на создавшееся положение, т.е. установить диагноз «болезни», которая привела или приведет к негативным последствиям.

На первом этапе необходимо проанализировать коммерческую, производственную, финансовую и экономическую деятельность предприятия за последние 3 года по следующим направлениям:

1. Финансово-хозяйственная деятельность по балансам, по отчетам о прибылях и убытках, а также структура затрат, темпы роста/падения переменных и условно-постоянных издержек типографии по данным бухгалтерского учета.

2. Учетная политика и действующая на предприятии система налогообложения (ставки и сроки платежей).

3. Состояние основных средств и нематериальных активов (дата начала эксплуатации, балансовая стоимость, начисленная амортизация, остаточная стоимость, темпы роста/падения цен на основные средства) по данным бухгалтерского учета.

4. Задолженность по выплате кредитов (суммы, процентные ставки и сроки погашения) по учетным данным бухгалтерии.

5. Поставщики основных материалов (объемы, цены и условия поставок, темпы роста/падения цен) по отчетным данным снабженцев.

6. Существующий рынок сбыта (география рынка услуг, заказчики, объемы, цены и условия продаж, темпы роста/падения цен) на полиграфическую продукцию и услуги по отчетным данным.

7. Действующая организационная структура управления, штатное расписание, формы оплаты труда управления, основных производственных и вспомогательных цехов и участков (темпы роста/падения оплаты труда).

В заключении подготовить аналитическую отчет (справку) по динамике финансово-экономической деятельности предприятия и рекомендации (предложения) руководителям по устранению причин, оказавших негативное влияние на результаты.

Второй этап – разработка предварительного ТЭО.

Цель этапа – разработать базовый сценарий реализации проекта на среднесрочную либо на долгосрочную перспективу.

На втором этапе - собрать информацию, провести исследования и подготовить предварительное технико-экономическое обоснование (решение) для разработки финансового плана:

1. Разработать «Техническое задание» на проект.

2. Изучить спрос заказчиков на продукцию и услуги на предполагаемом рынке.

3. Выявить конкурентов и степень их влияния на рынок.

4. Определить перспективные виды продукции и услуг на ближайшие три - пять лет.

5. Составить прогноз объемов сбыта с учетом сезонности и жизненного цикла каждого продукта (услуги).

6. Определить потребность в технологическом оборудовании, в материалах, производственных площадях, в квалифицированных кадрах и других ресурсах, необходимых для производства.

7. Исследовать рынок поставщиков оборудования, материалов (цены, условия поставок и платежей).

8. Провести предварительные переговоры (подписать протоколы о намерениях) с потенциальными поставщиками и заказчиками (объемы, цены, условия оплаты поставок и сбыта).

9. Разработать план (графики) реконструкции производственных и вспомогательных помещений, проектно-сметную документацию.

10. Разработать предложение об изменении структуры управления предприятием для условий рыночной экономики, схему управления учетом (информационные потоки планирования, контроля, принятия решения) и систему мотивации оплаты труда.

11. Разработать проект плана инвестиционных и организационных мероприятий (наименование этапа, длительность, сроки, стоимость, условия оплаты и продаж основных средств).

12. Спрогнозировать инфляцию на сбыт, на переменные и условно-постоянные издержки, на оплату труда, на основные фонды.

13. Изучить условия предоставления инвестиций (потенциальные инвесторы, максимальные суммы, сроки, процентные ставки, условия выплаты процентов и погашения кредитов, необходимые гарантии и страховки).

14. Разработать план мероприятий по снижению имеющейся дебиторской задолженности и среднего времени задержки платежей заказчиками (в днях) за приобретенную продукцию и услуги.

15. Разработать план мероприятий по снижению имеющейся кредиторской задолженности за поставленные ресурсы.

16. Рассчитать показатели (план) сбыта продукции и услуг с учетом спроса, цен, жизненного цикла и сезонности.

17. Рассчитать объем (план) производства продукции и услуг с учетом имеющихся запасов на складе, планируемых объемов продаж, потерь и запасов готовой продукции.

18. Составить прогноз производственных издержек на материалы, на оплату труда, услуг сторонних организаций, на амортизационные отчисления, на обслуживание долга.

19. При необходимости произвести переоценку зданий и сооружений, оборудования, оценить стоимость объектов интеллектуальной собственности (собственных изобретений, «Ноу-хау» и т.д.).

20. Подготовить предварительное «Технико-экономическое обоснование», рассчитать коммерческую и бюджетную эффективность проекта, а также национальные экономические выгоды.

Все результаты исследований оформить в виде рекомендаций (проекта плана), которые будут использованы в качестве исходных для разработки бизнес-плана.

Третий этап – разработать бизнес-план и спрогнозировать эффективность проекта.

Цель этапа – спланировать финансово-хозяйственной деятельности предприятия по оптимистичному и пессимистичному сценариям реализации проекта.

На третьем этапе - разработать финансовые планы, отвечающие критериям отбора (выбора) инвесторов и определить потребность в инвестиционных средствах:

1. Составить (рассчитать) **"План прибылей и убытков"**, в котором отразить в денежном выражении объемы продаж, издержек на производство и чистую прибыль в определенные периоды времени (месяц, квартал, год).

2. Составить (рассчитать) **"План балансов"**, в нем отразить финансовое состояние - структуру активов и заемных и собственных средств предприятия на определенный момент времени (месяц, квартал, год).

3. Составить (рассчитать) **"План денежных потоков"** по трем видам деятельности предприятия: по операционной (основной – производственной), по инвестиционной и по финансовой, в которых определяются:

- приток денежных средств - *денежные средства на счетах, доходы от реализации, амортизационные отчисления, доходы от реализации активов, взносы в уставной капитал, заемные финансовые средства;*
- отток денежных средств - *затраты на производство продукции (услуг), общие издержки предприятия, затраты на инвестиции, затраты на обслуживание и погашение займов, выплаты дивидендов, налоговых и других выплат;*
- остаток денежных средств на конец периода (месяц, квартал, год).

Наличие отрицательной величины остатка в плане денежных потоков в какой-либо из периодов времени означает, что предприятие имеет дефицит денежных средств, это служит сигналом о том, что в эти периоды необходимо привлечь инвестиции.

Все условия и результаты расчетов изложить в «Финансовом плане».

Четвертый этап – произвести анализ чувствительности проекта к изменению различных факторов.

Цель этапа – спрогнозировать (определить) результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия на среднесрочную или долгосрочную перспективу, а также влияние различных факторов микро и макроэкономики на устойчивость проекта.

На четвертом этапе провести анализ эффективности и устойчивости проекта по данным прогноза балансов, прибылей и убытков, движения денежных средств:

1. Рассчитать показатели ликвидности (индексы текущей и общей ликвидности, чистый оборотный капитал и др.).

2. Рассчитать показатели деловой активности (оборачиваемости товарно-материальных запасов, оборачиваемость средств по счетам дебиторов, период оплаты за продукцию и др.).

3. Рассчитать показатели рентабельности (активов, собственного капитала, долгосрочных инвестиций, продаж, валовой прибыли, операционной прибыли и др.)

4. Рассчитать показатели финансовой устойчивости.

5. Рассчитать показатели эффективности инвестиций с учетом ставки дисконтирования (период окупаемости проекта - DPB , индекс прибыльности - PI , чистый приведенный доход - NPV , внутренняя норма рентабельности – IRR и др.).

Инвесторы отдадут предпочтения проектам, у которых:

- NPV имеет положительное значение;
- PI - не менее единицы;
- IRR - превышает ставку дисконтирования (например, ставку долгосрочного банковского кредита).

6. Определить степень влияния на финансовый результат (чистый приведенный доход проекта – NPV) различных факторов при их изменении (объема продаж, цен реализации, налогов, переменных издержек, условно-постоянных издержек, суммы инвестиционных затрат, стоимости привлеченных финансовых средств, ставки дисконтирования и многих других).

7. Рассчитать точки безубыточности для основных групп продукции и услуг.

Результаты прогноза изложить в «Финансовом плане», либо в самостоятельном разделе: «Анализ чувствительности проекта».

Заключительный этап – подготовка материалов по проекту (бизнес-плана) к презентации заинтересованным лицам.

Цель этапа – подготовка комплекта документов для презентации проекта местной администрации, экспертам ведомственных комиссий и независимым экспертам, гарантам и страховым компаниям, потенциальным инвесторам при необходимости налоговой инспекции.

На заключительном этапе - оформить бизнес-план в соответствии с требованиями инвестора, провести предварительную экспертизу проекта собственными силами и независимыми экспертами с целью определения узких мест и рисков, внести корректировки с учетом замечаний экспертов. Затем ознакомьте с проектом потенциальных инвесторов, соблюдая конфиденциальность.

Будьте готовы к тому, что инвестору потребуется несколько месяцев на принятие решения о финансировании вашего проекта. В деловом мире считают, что три месяца - очень короткий срок. Более реалистичные сроки - шесть и более месяцев.

Некоторые советы руководителю проекта:

1. Изучите литературу по анализу финансово-хозяйственной деятельности, маркетингу, стратегическому планированию (составлению бизнес-планов) и анализу эффективности инвестиционных проектов.

2. При необходимости проконсультируйтесь в консалтинговой (консультационной) фирме или прослушайте на семинаре курс лекций по методике разработки бизнес-плана.

3. Разработайте план-график работ, ответственных исполнителей и определите сроки их выполнения.

4. Сформируйте рабочую группу из наиболее подготовленных и перспективных специалистов.

5. Проверяйте достоверность исходных данных перед началом расчетов.

6. Используйте систему *Marketing Expert* или *Marketing Geo* для поддержки принятия решения на всех этапах разработки стратегического, тактического планов маркетинга и их контроля.

7. Если вы будете представлять бизнес-план иностранным инвесторам или в крупные российские банки рекомендую все расчеты производить на специальных (закрытых) компьютерных системах:

- ***BIZ Planner*** - система финансового планирования.
- ***Project Expert*** - программа финансового планирования и контроля деятельности предприятий и организаций, предназначена для анализа эффективности инвестиций и управления инвестиционными проектами.

8. Для ускорения и точности расчетов рекомендуем следующее программное обеспечение:

- *Audit Expert* - инструмент комплексного анализа финансового состояния и результатов деятельности предприятия.
- *Forecast Expert* - система построения прогнозов (мощный пакет для анализа временных рядов и решения различного рода прикладных и научных задач).

Заключение

1. Маркетинговые исследования, разработка бизнес-планов - это процессы творческие, требующие индивидуального подхода к каждой конкретной идее.

2. Приступая к работе, всегда помните, что российские и иностранные инвесторы не желают вкладывать свои средства в предприятия, которые не только находятся в тяжелом финансовом положении, но и не в состоянии продемонстрировать свои потенциальные возможности, посредством которых будет обеспечено преодоление кризисного состояния и увеличение доходов.

3. Прежде, чем приступить к переговорам с инвесторами, руководитель предприятия должен быть готов к тому, чтобы эффективно распорядится привлеченными средствами.

7. Финансовые планы и отчеты в системе GAAP

Особую роль играет вопрос о доведении финансовой информации (как реальной, так и прогностической – бизнес-планы) о российских компаниях до потенциальных инвесторов в привычном формате.

В данном разделе представлена информация о составлении плановых документов в соответствии с «Общепринятыми принципами бухгалтерского учета» США (GAAP), которая полностью совместима с международными стандартами бухгалтерского учета (IAS).

Система обработки бухгалтерской информации (Accounting Information System – AIS) существует для регистрации данных о хозяйственных операциях и их преобразования в форму позволяющую пользователям этой информации принимать экономические решения в соответствии с их интересами и компетенцией.

На внутрифирменном уровне AIS используется в целях планирования, составления смет, краткосрочного и долгосрочного управления наличностью и оборотным капиталом, дебиторской задолженностью, товарно-материальными запасами и т.д., т.е. данные системы используются для так называемого *управленческого учета (management accounting)*.

7.1 Типы счетов и бухгалтерские проводки

При ведении бухгалтерского учета в соответствии с GAAP используется семь основных типов счетов, подразделяющихся на две категории:

Постоянные счета: активы, пассивы и капитал акционеров.

Временные счета: доходы, расходы, прибыли и убытки.

Постоянные счета не закрываются и переходят от одного отчетного периода к другому. Их данные отражаются в балансовом отчете. Эти счета связаны между собой основным бухгалтерским уравнением, согласно которому активы компании равны пассивам (обязательствам) плюс собственный капитал ее владельцев, т.е. указывающим стоимость активов и источники их формирования.

Временные счета отражают изменения в постоянных счетах в ходе коммерческих операций компании. По окончании отчетного периода временные счета закрываются посредством переноса их остатков на постоянные счета.

В бухгалтерском учете используется система **двойной записи**, т.е. каждая проводка отражается как минимум в двух счетах (изменение актива или обязательства сопровождается указанием источника средств, за счет которого оно происходит). Счета имеют Т-образную форму, их левая часть называется *дебетом*, а - *кредитом*. Для соблюдения

основного бухгалтерского уравнения и поддержания суммарного равенства дебетов и кредитов в США принята следующая *условная система увеличения или уменьшения остатков на счетах*.

Постоянные счета

2. Активы (Assets)		=	Обязательства или пассивы (Liabilities)		+	Собственный кап-тал (Owner's Equity)	
Записи по дебету означает увеличение активов	Записи по кредиту означает уменьшение активов		Записи по дебету означает уменьшение обязательств	Записи по кредиту означает увеличение обязательств		Записи по дебету означает уменьшение собственного капитала	Записи по кредиту означает увеличение собственного капитала

Временные счета

Затраты (Expenses)	
Дт + затрат	Кт - затрат

3. Доходы (Revenues)	
3.1.1 Дт - доходов	Кт + доходов

5. Убытки (Losses)	
5.1 Дт + убытков	Кт - убытков

4. Прибыли (Gains)	
4.1 Дт - прибылей	Кт + прибылей

В отличие от российских стандартов учета GAAP не предписывает соблюдения некоего плана счетов в директивном порядке. Компании пользуются достаточно значительной свободой построения счетов.

Укрупненные рубрики плана счетов в целом соответствуют укрупненным рубрикам балансового и других важнейших отчетов. Рубрики плана счетов имеют цифровое кодовое обозначение (до 4-х цифр). В качестве примера приведем достаточно распространенный, но тем не менее далеко не единственный вариант нумерации счетов. Он предполагает, что первая цифра кода соответствует порядковому *номеру раздела* плана счетов:

- 1 – активы;
- 2 – пассивы;
- 3 – собственный капитал (капитал владельцев компании);
- 4 – доходы;

5 – затраты;

6 – налоги.

Вторая цифра кода означает *номер рубрики* в разделе, третья цифра – номер субрубрики и т.д. Возможный вариант плана счетов в соответствии с международными стандартами смотрите в книге В.В. Качалина «Финансовый учет и отчетность в соответствии со стандартами GAAP», стр. 120 - 131.

7.2 Финансовые отчеты и их взаимосвязь

Финансовая отчетность включает три основных отчета:

- Отчет о прибылях и убытках (Income Statement);
- Балансовый отчет (Balance Sheet);
- Отчет о движении денежных средств (Cash Flow Statement).

Кроме того, часто также представляются:

- Отчет о нераспределенной прибыли (Retained Earnings Statement);
- Отчет об акционерном капитале (Statement of Stockholders' Equity).

Финансовая отчетность показывает остатки по счетам и их изменения, а также агрегированные показатели по нескольким счетам, такие, как чистая прибыль.

Отчет о прибылях и убытках отражает изменение чистого остатка активов (капитала владельцев компании) в результате коммерческих операций компании. Остаток нераспределенной прибыли на конец периода входит составной частью в капитал владельцев фирмы. **Балансовый** же отчет основывается на основном уравнении бухгалтерского учета. **Отчет о движении денежных средств** отражает оборот денег или их эквивалентов.

Балансовый отчет

Балансовый отчет, или отчет о финансовом положении, содержит информацию о ресурсах, обязательствах компании и собственном капитале ее владельцев. В его основу положено основное уравнение бухгалтерского учета, показывающее взаимосвязь между активами, обязательствами (пассивами) и собственным капиталом владельцев компании.

Активы – вероятные будущие экономические выгоды, полученные или контролируемые конкретной организацией в результате прошлых сделок или событий.

Обязательства – вероятные будущие потери экономических выгод, вытекающие из существующих у конкретной организации в настоящий момент обязательств по передаче активов или предоставлению услуг другим организациям в будущем в результате прошлых сделок или событий.

Собственный капитал – остаточная стоимость активов организации после вычета обязательств (пассивов).

В соответствии с требованиями GAAP эти основные компоненты балансового отчета группируются и излагаются в следующем порядке:

- активы должны располагаться в порядке убывания их ликвидности (возможности обращения в наличные средства);
- обязательства должны располагаться в порядке, отражающем близость срока их погашения. Чем ближе срок, тем раньше должно быть показано обязательство;
- собственный капитал отражается в порядке его постоянства, т.е. первыми показываются его разновидности, в наименьшей мере подверженные изменениям.

Ниже приведена структура балансового отчета для всех фирм нефинансовой сферы деятельности:

АКТИВЫ

Текущие активы

Денежные средства

Краткосрочные инвестиции

Дебиторская задолженность, или счета к получению

Товарно-материальные запасы

Предоплаченные текущие расходы

Прочие текущие активы

Долгосрочные активы

Основные средства или собственность, здания и оборудование

Неосязаемые (нематериальные) активы

Предоплаченные расходы нескольких периодов

Инвестиции и фонды

Прочие нетекущие (внеоборотные) активы

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Текущие обязательства, включая краткосрочные отложенные кредиты и краткосрочную, т.е. подлежащую оплате в текущем периоде, часть долгосрочных обязательств.

Долгосрочные обязательства (включая долгосрочные отложенные кредиты).

Долгосрочные займы и кредиты

Обязательства по аренде

Облигации

Прочие долгосрочные обязательства

СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ ВЛАДЕЛЬЦЕВ КОМПАНИИ

Акционерный (уставный) капитал по номинальной, неминуальной и объявленной стоимости

Внесенный или оплаченный капитал

Внесенный или оплаченный капитал, превышающий номинальную или объявленную стоимость акционерного капитала

Прочий внесенный или оплаченный капитал

Нераспределенная прибыль

Балансовый отчет отражает состояние финансов компании на конкретный момент времени – конец отчетного периода и датируется этим днем. При совпадении финансового года с календарным - это 31 декабря.

Источником данных для составления балансового отчета является **главная финансовая книга**.

Более подробно выделенные основные разделы балансового отчета смотрите в приложении 1.

В условиях нынешних реалий российского бухгалтерского учета балансовый отчет, который отвечал бы международным стандартам учета, можно составить двумя способами:

1-ый способ – ведение бухгалтерских записей хозяйственных операций в журнале и их проводка в главную книгу, план счетов которой отвечал бы GAAP, и составление балансового отчета на основе этих счетов;

2-ой способ – использование данных главной бухгалтерской книги, построенной на основе российского плана счетов. Статьям балансового отчета, составленного в соответствии с GAAP, в целом соответствуют следующие российские счета (смотрите таблицу 1). Предполагается, что составляющие подобный отчет компании ведут учет методом начислений.

Таблица 1.

Соответствие статей балансового отчета, подготовленного в соответствии со стандартами GAAP, и данных счетов российской системы учета

Статьи балансового отчета, подготовленного в соответствии с международными стандартами	Сумма (+) или разность (-) Сальдо счетов Российской системы учета
1	2
АКТИВЫ	
<i>Текущие активы</i>	
Наличные средства	+ 50 сч. «Касса» + 51 сч. «Расчетный счет» + 52 сч. «Валютный счет» + 56 сч. «Денежные документы» + 57 сч. «Переводы в пути»
Краткосрочные инвестиции (в высоколиквидные ценные бумаги)	+ 58 сч. «Краткосрочные финансовые вложения»
Дебиторская задолженность	+ 62 сч. «Расчеты с покупателями и заказчиками» - 82 сч. «Резервы по сомнительным долгам» -
Товарно-материальные запасы	+ 10 сч. «Материалы» + 11 сч. «Животные на откорме» + 12 сч. «Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы» - 13 сч. «Износ МБП» + 14 сч. «Переоценка материальных ценностей» + 15 сч. «Заготовливание и приобретение материалов» + 16 сч. «Отклонение в стоимости материалов» + 20 сч. «Основное производство»* + 21 сч. «Полуфабрикаты собственного производства» + 23 сч. «Вспомогательное производство»* + 28 сч. «Брак в производстве» + 29 сч. «Обслуживание производства и хозяйства»* + 30 сч. «Некапитальные работы» (только та их часть, которая не размещается на счете 01 «Основные средства» + 37 сч. «Выпуск продукции (работ, услуг)» + 40 сч. «Готовая продукция» + 41 сч. «Товары» - Скидки поставщиков ТМЗ, отражаемые по кредиту счета 42 «Торговая наценка» -
Предоплаченные расходы	+ 31 сч. «Расходы будущих периодов»

Статьи балансового отчета, подготовленного в соответствии с международными стандартами	Сумма (+) или разность (-) Сальдо счетов Российской системы учета
1	2
Прочие текущие активы	+ 61 сч. «Расчеты по авансам выданным»** + 63 сч. «Расчеты по процентам»** + 71 сч. «Расчеты с подотчетными лицами»** + 73 сч. «Расчеты с персоналом по прочим операциям»** + 76 сч. «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами» (текущая часть неликвидных сумм)** + 78 сч. «Расчеты с дочерними предприятиями» (текущая часть неликвидируемых сумм)** + 79 сч. «Внутрихозяйственные расчеты»(текущая часть неликвидируемых сумм)** + другие текущие дебиты (при необходимости)
<i>Долгосрочные активы</i>	
Собственность, здания и оборудование	+ 01 сч. «Основные средства» + 03 сч. «Долгосрочно арендуемые основные средства» - 02 сч. «Износ основных средств» + 07 сч. «Оборудование к установке» + 08 сч. «Капитальные вложения» + 30 сч. «Некапитальные работы» (только та их часть, которая размещается на счете «Основные средства»)
Нематериальные (неосязаемые) активы	+ 04 сч. «Нематериальные активы» - 05 сч. «Износ НМА» -
Предоплаченные расходы нескольких периодов	+ 31 сч. «Расходы будущих периодов»
Инвестиции и фонды	+ 06 сч. «Долгосрочные финансовые вложения»
Прочие нетекущие (внеоборотные) активы	+ Нетекучая часть баланса 09 сч. «Арендные обязательства к поступлению» + 31 сч. «Расходы будущих периодов» + Долгосрочные расчеты из дебета 78 сч. «Расчеты с дочерними предприятиями» + Долгосрочные расчеты из дебета 79 сч. «Внутрихозяйственные расчеты» + Другие долгосрочные дебиты (при необходимости)
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	
<i>Текущие обязательства</i>	
Кредиторская задолженность за товары и услуги (счета к оплате)	+ 60 сч. «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»
Краткосрочные векселя (долговые обязательства)	+ 90 сч. «Краткосрочные кредиты банков» + 94 сч. «Краткосрочные займы»

Статьи балансового отчета, подготовленного в соответствии с международными стандартами	Сумма (+) или разность (-) Сальдо счетов Российской системы учета
1	2
Текущие выплаты по погашению долгосрочных обязательств (включая обязательства по аренде)	+ Текущая часть сальдо счета 92 «Долгосрочные кредиты банков» + Текущая часть сальдо счета 95 «Долгосрочные займы»
Полученные предоплаты за еще не представленные товары или не оказанные услуги или другие предоплаченные доходы	+ 54 сч. «Расчеты по авансам полученным»
Прочие начисленные текущие обязательства	+ 65 сч. «Расчеты по имущественному и личному страхованию» + 69 сч. «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению» + 93 сч. «Кредиты банка для работников» + 71 сч. «Расчеты с подотчетными лицами»*** + 73 сч. «Расчеты с персоналом по прочим операциям»*** + 78 сч. «Расчеты с дочерними предприятиями»*** + 79 сч. «Внутрихозяйственные расчеты»*** + 76 сч. «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»*** + Дебетовое сальдо других счетов, отражающих текущие обязательства (при необходимости) + Субсчет 1 «Доходы, полученные в счет будущих периодов» счет 83 «Доходы будущих периодов»****
<i>Долгосрочные обязательства</i>	
Долгосрочные займы и кредиты	+ 92 сч. «Долгосрочные кредиты банков» (за вычетом суммы этих займов, погашенной в текущем периоде) + 95 сч. «Долгосрочные займы» (за вычетом суммы этих займов, погашенных в текущем периоде)
Обязательства по аренде	+ 97 сч. «Арендные обязательства» (долгосрочная часть)
Прочие долгосрочные обязательства	+ 76 сч. «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами» (долгосрочная часть)*** + 78 сч. «Расчеты с дочерними предприятиями» (долгосрочная часть)*** + 79 сч. «Внутрихозяйственные расчеты» (долгосрочная часть)***

Статьи балансового отчета, подготовленного в соответствии с международными стандартами	Сумма (+) или разность (-) Сальдо счетов Российской системы учета
1	2
СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ КОМПАНИИ	
Акционерный (уставный) капитал	+ 85 сч. «Уставный капитал»
Нераспределенная прибыль	+ 87 сч. «нераспределенная прибыль» (непокрытый убыток)
Нераспределенная прибыль целевого назначения (ассигнованная часть нераспределенной прибыли)	+ 86 сч. «Резервный фонд» + 88 сч. «Фонды специального назначения» + 89 сч. «Резервы предстоящих расходов и платежей»

* Стоимость запасов рассчитывается с учетом добавленной в процессе производства стоимости. В соответствии с GAAP, затраты основного вспомогательного и обслуживающих производств добавляется к стоимости товарно-материальных запасов (распределяются на нее). В этом смысле они аналогичны затратам на приобретение запасов. Эти затраты входят в себестоимость реализованной продукции как часть стоимости израсходованных ТМЗ.

** При положительном сальдо счета.

*** При отрицательном сальдо счета

**** Отнесение этого субсчета к краткосрочным обязательствам связано с тем, что обязательства по нему не капитализируются их держателями.

В заключении можно сказать, что подготовка балансового отчета, отвечающего GAAP, на базе российских счетов является в определенной мере кустарным, но в принципе работающим методом. Более четкое соблюдение заложенных в GAAP принципов обеспечивается при ведении отвечающей международным стандартам главной книги, проводке в нее журнальных записей и подготовке балансового отчета на ее основе.

Отчет о прибылях и убытках

Отчет о прибылях и убытках служит как бы связующим звеном между балансовыми отчетами прошлого и нынешнего учетного периодов и показывает, за счет чего произошли изменения в нынешнем балансе по сравнению с прошлым. Иначе говоря, этот отчет показывает, как изменяется капитал акционеров компании под воздействием доходов и расходов, осуществленных в текущем периоде (см. таблицу 2).

Таблица 2.

Взаимосвязь отчета о прибылях и убытках и балансовых отчетов за соседние периоды

Баланс на 31.12.1997 г		Отчет о прибылях и убытках за период с 1.01 по 31.12.1998 г		Баланс на 31.12.1998 г	
Активы	900 000	Доходы	700 000	Активы	950 000
Обязательства	400 000	Расходы	550 000	Обязательства	300 000
Акционерный капитал	500 000	Чистый доход	150 000	Акционерный капитал	650 000

Способы подготовки и структура отчета о прибылях и убытках

Существует два способа его составления – одношаговый и многошаговый.

При одношаговом способе позиции отчета делятся на две категории:

- доходы и прибыль с одной стороны;
- затраты и убытки – с другой.

Получение показателя прибыли осуществляется в один шаг – посредством вычитания общей суммы расходов из общей суммы доходов. Обычно при использовании такого способа строка прибыли носит название прибыль от операций или прибыли от непрерывных операций (см. таблицу 3). В российской системе бухгалтерского учета аналогом этого показателя является прибыль от основной деятельности.

Таблица 3

Отчет о прибылях и убытках, подготовленный одношаговым методом

Показатели		
Доходы и прибыли:		
Продажи		750 000
Поступления от аренды		2 200
Доходы от процентов и дивидендов		3 900
Выручка от продажи основных средств		7 500
Итого доходы и прибыли		763 600
Затраты и убытки:		
Затраты на реализацию продукции (себестоимость реализованной продукции)	358 000	
Затраты на сбыт	128 000	
Общие административные затраты	72 700	
Затраты на амортизацию	43 000	
Затраты на выплату процентов	5 500	
Убытки при продаже ценных бумаг	4 500	
Затраты на выплату налога на прибыль	45 570	
Итого расходов и убытков		657 270
Прибыль до учета экстраординарных событий		106 330
Экстраординарные события		
Убыток от пожара	15 000	
Минус налоги, не выплаченные вследствие убытка	4 500	10 500
Чистая прибыль		95 830
Количество проданных акций	15 000	
Прибыль на акцию		
Доход до экстраординарных событий (106 330 : 15 000)		7,09
Экстраординарный убыток (10 500 : 15 000)		-0,7
Чистая прибыль на акцию (95 830 : 15 000)		6,39
Ставка налога на прибыль принята равной 30%		
Размер налога на прибыль равен разности доходов и всех расходов (кроме расхода на выплату налогов), умноженной на ставку налога на прибыль (30%)		

При наличии у компании дохода от операций, не являющихся непрерывными, т.е. не повторяющихся периодически из года в год, используется многошаговый метод, поскольку GAAP требует отдельного отражения таких операций и вычисления чистого дохода по ним. В данной лекции алгоритм расчетов по многошаговому методу не рассматривается.

Требования GAAP к отражению информации в отчете о прибылях и убытках

Построение отчета о прибылях и убытках основывается на принципе полного раскрытия информации, заложенном в положениях о концепциях финансового учета. Цель – дать внешнему пользователю бухгалтерской отчетности компании возможность отделить результаты основной деятельности от не основной, случайные хозяйственные результаты – от закономерных.

К числу отражаемых отдельной рубрикой отчета показателей относятся:

- Экстраординарные прибыли и убытки
- Необычные или нечасто возникающие прибыли и убытки
- Прерванная хозяйственная деятельность
- Изменение используемых компанией принципов бухгалтерского учета.

Прибыль на акцию

Прибыль на акцию определяется путем деления показателя чистой прибыли компании на количество ее акций, находящихся в обращении, т.е. продаваемых и покупаемых на открытом рынке. Прибыль на акцию *рассчитывается только для простых акций*, но не для привилегированных. При наличии у компании привилегированных акций прибыль на простые акции рассчитывается лишь после вычета из суммы чистого дохода ее части, подлежащей распределению между держателями привилегированных акций.

Поскольку отчет о прибылях и убытках составляется, как правило, раз в год, то при осуществлении дополнительной эмиссии акций для вычисления показателя прибыли на акцию используется средневзвешенное число простых акций компании, находящихся в обращении. Пример расчета смотрите в таблице 4.

Таблица 4

Расчет средневзвешенного числа акций

Даты	Число месяцев	Количество акций в обращении	Веса акций	Средневзвешенное число
01.01.98 г – 01.05.98 г	4	40 000	160 000	50 000 (600 000 : 12)
01.05.98 г – 31.12.98 г	8	55 000	440 000	
			600 000	

Отчет о нераспределенной прибыли

Нераспределенная прибыль представляет собой остаток чистой прибыли, находящейся в распоряжении компании. В конце данного учетного периода она равна нераспределенной прибыли в конце предыдущего учетного периода плюс чистая прибыль за период (окончательный итог) минус выплаты дивидендов по акциям.

Отчет о движении денежных средств

В международной бухгалтерской практике денежными средствами считаются собственно денежная наличность – касса и остатки средств на счетах в банке – и так называемые денежные эквиваленты.

Отчет о движении денежных средств включает несколько разделов.

1. *Движение денежных средств от основной деятельности* отражает приток и отток этих средств при операциях, дающих чистый доход от основной деятельности.

Средства поступают (притекают) от:

- покупателей;
- получения процента по дебиторской задолженности;
- получения дивидендов на инвестиции;
- компенсации от поставщиков за возвращенные товары.

Средства расходуются на:

- покупку сырья и материалов для производства продукции;
- выплату процентов по обязательствам (задолженности);
- выплату налогов, пошлин и штрафов;
- заработную плату.

Разница между суммами приведенных выше поступлений денежных средств и их расходами называется чистым притоком (оттоком) денежных средств от основной деятельности компании.

Экстраординарные прибыли и убытки в данной рубрике отчета не учитываются. Перед расчетом ее показателей они либо вычитаются, либо добавляются к показателю чистого дохода.

2. *Движение денежных средств от инвестиционной деятельности* обусловлено приобретением (оттоком) и списанием (притоком) основных средств, отражаемых в балансовом отчете под рубрикой «Основные средства» или «Собственность, здания и оборудование», а также других долгосрочных активов.

Наиболее характерными *источниками поступления* денежных средств в данной рубрике выступают:

- списание (путем продажи) земли, зданий, оборудования;

- продажа ценных бумаг, в которые были вложены средства компании;
- возвращение основной части долга сторонними организациями (поступление процентных выплат по долгу относится к движению денежных средств с основной деятельностью).

Типичными направлениями *затрат* денежных средств, относящимися к данной рубрике, являются:

- приобретение (путем покупки) земли, зданий и оборудования;
- инвестиции в долгосрочные долговые обязательства и акции других компаний;
- приобретение других видов активов (например, нематериальных), используемых в основной деятельности (за исключением ТМЗ, приобретение которых отражается в связи с основной деятельностью).

Разница между притоком и оттоком денежных средств в рамках данной рубрики называется чистым притоком (оттоком) денежных средств в инвестиционной деятельности.

3. *Движение денежных средств от финансовой деятельности* отражает то, каким образом долгосрочный капитал в виде денежных средств был привлечен для финансирования деятельности компании, а также для выплаты держателям ее ценных бумаг.

Источниками поступления денежных средств выступают:

- инвесторы, покупающие за эти средства акции компании;
- кредиторы, ссужающие средства под ее облигации;
- векселя и залладные.
-

Отток денежных средств:

- выплата дивидендов и прочих выплат;
- оплаты за выкупаемые акции;
- выплаты основной части долга.

Выплата процента по задолженности относится к основной деятельности.

Разница между поступлениями и расходами называется чистым протоком (оттоком) денежных средств финансовой деятельности компании.

4. *Последствия изменения курса обмена иностранных валют* – увеличение или сокращение стоимости денежных средств в иностранной валюте, выражаемое в национальной валюте при пересчете или конвертации из одной валюты в другую. Данная рубрика присутствует только в отчетах компаний, ведущих зарубежные операции.

5. *Выверка счетов* осуществляется в соответствии с требованиями ГААР о необходимости показать в отчете о движении денежных средств их начальный баланс, изменение и конечный баланс.

Отчет о движении денежных средств (Кэш-Фло) можно составить двумя методами.

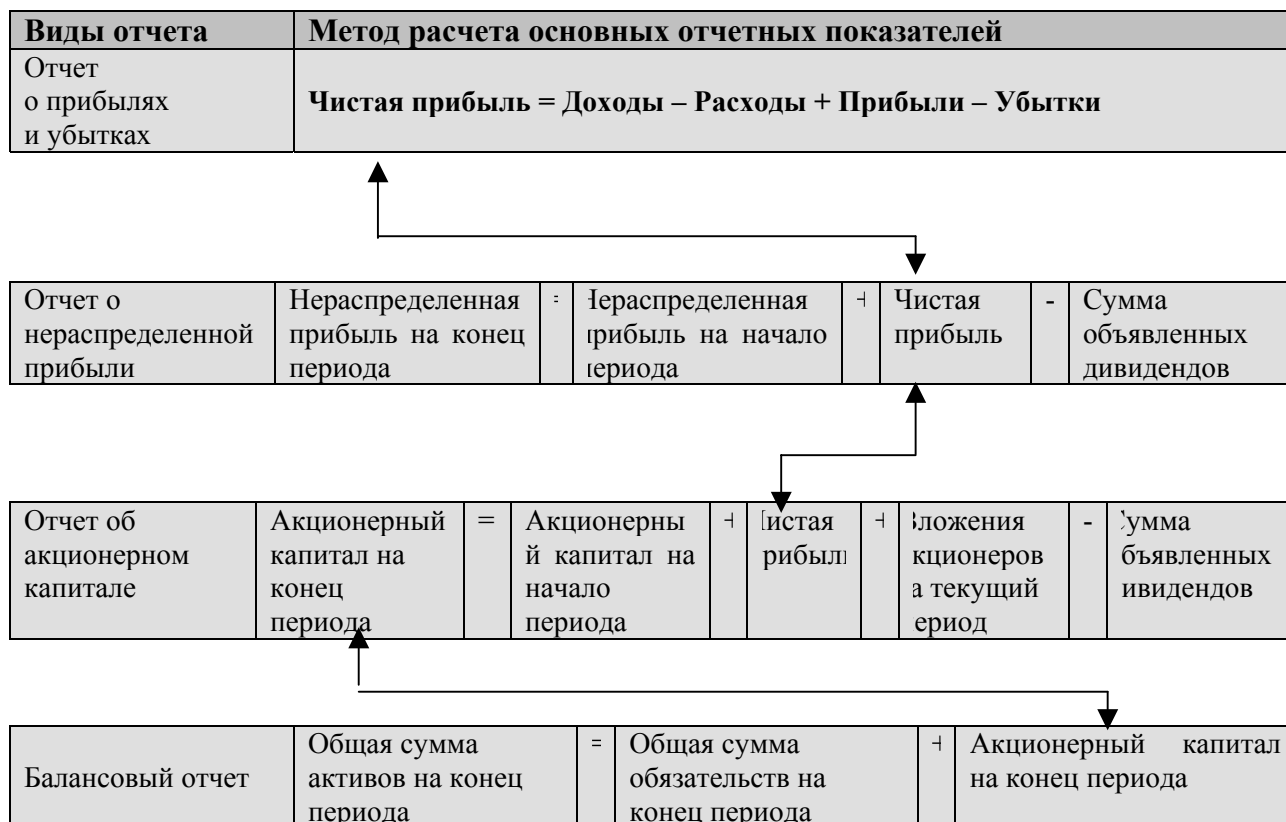
Прямой метод. Кэш-Фло по основной деятельности вычисляется путем суммирования всех притоков денежных средств от нее и вычитания из полученной суммы всех расходов на основную деятельность. Аналогичным образом подводятся по всем остальным из выделенных выше видов деятельности, после чего высчитывается итоговый баланс движения денежных средств.

Косвенный метод. Для получения Кэш-Фло по основной деятельности к показателю чистой прибыли (из отчета о прибылях и убытках или балансового отчета) прибавляются все затраты, не связанные с выплатой денежных средств, и прежде всего амортизация. Из полученной суммы вычитаются статьи, ведущие к увеличению активов или сокращению пассивов (увеличение дебиторской или уменьшение кредиторской задолженности), а статьи, ведущие к увеличению пассивов (увеличение кредиторской задолженности), прибавляются к чистой прибыли. То есть к чистой прибыли прибавляются и вычитаются из нее все статьи, не предполагающие движение денежных средств, а полученный результат (остаток) соответствует балансу движения денежных средств. Иначе говоря, чистая прибыль рассматривается как баланс Кэш-Фло, скорректированный по балансу операций, не предполагающих движение денежных средств (денег). Для получения баланса наличных средств используется обратная процедура.

Подведение баланса Кэш-Фло по всем остальным видам деятельности (инвестиционной, финансовой и т.д.) при прямом и косвенном методах осуществляется одинаково.

Взаимосвязь между видами отчетов

Взаимосвязь между всеми видами отчетов, за исключением отчета о движении денежных средств, выглядит следующим образом.



7.3 Годовые отчеты

Комиссия по ценным бумагам и обмену США, предписывает фирмам ежегодно публиковать отчеты о своей финансовой деятельности. Это требование обязательно для всех компаний, ценные бумаги которых обращаются на открытом рынке.

Отчеты включают не только основные финансовые отчеты и сноски к ним, но и описание:

- компании;
- ее изделий (услуг);
- месторасположения;
- высшего руководства.

Обязательным для годового отчета является и довольно обширный текстовый раздел, название которого говорит само за себя – «Управленческий обзор и анализ финансового состояния и результатов деятельности».

Данный раздел включает две логические части:

Первая часть посвящена анализу финансового положения компании, факторов, на него влияющих. В ней указывается:

- Какие продукты и сферы деятельности были для фирмы наиболее доходными в отчетный (учетный) период;

- Какие продукты являются перспективными;
- От каких продуктов компании пришлось отказаться в силу их морального устаревания или коммерческой несостоятельности.

Этот анализ дается в привязке к конкретным национальным и зарубежным рынкам. Кроме того, в этой же части дается обзор влияния на позиции компании факторов внешней среды, таких, как изменение законодательства и государственного регулирования в стране и за рубежом, динамика развития конкретных рынков, общее состояние экономики и т.д.

Вторая часть посвящается *перспективам будущего развития компании*. Руководители компании, как правило, *предельно осторожны* в своих прогнозах, поскольку невыход на те или иные конкретно названные в прогнозе показатели может привести к неудовольствию акционеров, подрыву репутации фирмы и неприятностям для ее руководителей, вплоть до отставки. Поэтому прогнозы в основном распространяются на перспективы развития рынков компании, а не конкретные показатели ее деятельности и финансового состояния, скажем, через год.

Комиссия по ценным бумагам и обмену требует от фирм указания в годовых отчетах путей решения существующих у них финансовых проблем, ставящих под угрозу интересы инвесторов, например проблемы дефицита оборотного капитала.

8. Методика финансового планирования и анализ проекта в системе Project Expert

Как известно, любой, даже самый эффективный прикладной программный продукт (Microsoft Office, ...) является инструментом для решения вполне определенных задач, требующим (особенно на первых порах) некоторых усилий по его освоению. Со временем, наращивая свои знания и приобретая опыт, пользователь начинает максимально эффективно использовать продукт в своих целях. Система Project Expert в этом смысле не является исключением. Несмотря на предельно дружелюбный интерфейс и удачное построение системы, не рекомендуется "бездумно" заносить исходные данные при построении проекта. Это может привести к неправильным результатам. Напротив, вдумчивое построение имитационной модели предприятия с учетом его специфики позволит Вам всесторонне проанализировать проект и получить достоверные результаты. Инструментальные средства Project Expert дают возможность удобным образом описать специфику практически любого проекта, независимо от организационно-правовой формы, отрасли и масштабов предприятия. К сожалению, объем Руководства Пользователя не позволяет включить информацию, касающуюся методов построения имитационной модели проекта, последовательности анализа проекта, особенностей и специальных приемов, связанных с отраслевой спецификой проекта и т.д.

Данный раздел учебного пособия должен помочь Вам в кратчайшие сроки научиться профессионально использовать систему при работе над реальными проектами..

Компания ПРО-ИНВЕСТ-КОНСАЛТИНГ постоянно работает над совершенствованием программных продуктов, расширяя их функциональные и технические возможности. Ввиду дальнейшего усовершенствования версий серии Project Expert, потребность в некоторых рекомендациях может отпасть, а другие рекомендации могут видоизмениться. Не удивляйтесь, если обнаружите определенное несоответствие между настоящими Методическими рекомендациями и возможностями той версии Project Expert, которая установлена на Вашем компьютере. Это означает, что возможности системы стали еще богаче, и необходимость в ряде специальных приемов отпала.

8.1 Построение финансовой модели предприятия

Система Project Expert позволяет построить детальную динамическую имитационную модель планируемой деятельности предприятия, т.е. смоделировать предполагаемое движение основных средств, товарно-материальных ресурсов, персонала и как следствие, построить планируемые потоки денежных средств. Имея полную

имитационную модель предприятия, мы в качестве результатов сможем получить финансовую проекцию планируемой деятельности. Поэтому имитационная модель должна строиться, прежде всего, исходя из необходимости получения корректных финансовых результатов, соответствующих планируемой деятельности компании.

При работе с любым проектом Вы обязательно столкнетесь с необходимостью дополнения и уточнения первоначальных исходных данных. В связи с этим имитационная модель в идеале должна быть построена таким образом, чтобы при изменении или дополнении исходных данных Вам достаточно было бы лишь изменить числовые величины, но не вносить изменения в саму модель. На практике не всегда удается этого добиться, но, тем не менее, при изначально правильном построении модели в дальнейшем в нее вносятся лишь минимальные изменения. Основным вариантом проекта (описывающий наиболее вероятный с точки зрения разработчиков сценарий развития событий) не является самоцелью. Цель создания проекта - принятие обоснованного решения руководством предприятия, инвесторами и другими заинтересованными лицами относительно его реализации. Обоснованное решение может быть принято только на основании тщательного анализа возможных изменений в ходе его реализации и степени их влияния на финансовые результаты проекта. Правильное построение модели намного облегчит проведение анализа, что существенно снизит временные затраты при работе с проектом.

С теоретической точки зрения следует стремиться к максимальной детализации в описании планируемой деятельности предприятия, ибо это должно обеспечить максимальную достоверность получаемых результатов и большую свободу маневра при анализе проекта. Однако далеко не всегда это удается сделать. Представим себе предприятие, выпускающее несколько сотен (или даже тысяч) продуктов и при этом для производства используется несколько тысяч наименований материалов и комплектующих. Несмотря на то, что система Project Expert позволяет создавать модели с громадной номенклатурой продукции, материалов и других издержек (до 16000 наименований), полное описание стратегии продаж всех продуктов, описание условий закупок всех видов материалов и комплектующих и использование их в производстве продукции представляется бессмысленным по двум причинам: во-первых, это отнимет колоссальное количество времени, а во-вторых, на каком-либо этапе ввода исходных данных обязательно будет сделана ошибка, которая может полностью обесценить всю осуществляемую работу. Поэтому при построении модели следует стремиться к "разумной" степени детализации, которая с одной стороны позволит качественно выполнить работу с проектом в приемлемые сроки, а с другой стороны, получить достаточно достоверные результаты.

Все эти общие рекомендации будут проиллюстрированы примерами в последующих разделах настоящих Методических рекомендациях.

Система Project Expert является многоцелевым программным продуктом, позволяющим решать разнообразные задачи в соответствии с общими целями и особенностями проекта. Это может быть: инвестиционный проект вновь создаваемого предприятия; инвестиционный проект, реализуемый на действующем предприятии; проект обоснования реструктуризации задолженности перед бюджетом; проект обоснования предоставления налоговых льгот и т.д. Вполне понятно, что в каждом из этих случаев имеются свои подходы к последовательности анализа проекта и содержанию бизнес-плана. Практические советы по работе над проектом с учетом его общих целей и особенностей Вы найдете в настоящих Методических рекомендациях.

Последовательность построения корпоративной финансовой модели

1. Краткое описание проекта (раздел “Проект”, модуль “Заголовок”)
2. Выбор национальной и экспортно-импортной валюты (раздел “Окружение”, модуль “Валюта”)
3. Завершение работы с разделом “Проект” (модули “Список продуктов”, “Отображение данных”, “Настройка расчета”)
4. Указание начала финансового года и метода учета запасов (раздел “Компания”, модуль “Банк, система учета”)
5. Завершение работы с разделом “Окружение” (модули “Инфляция”, “Налоги” и “Учетная ставка”)
6. Работа с разделом “Инвестиционный план” (модуль “Календарный план” и, если потребуются, модули “Список активов” и “Ресурсы”).
7. Работа с разделом “Операционный план” (модули “План сбыта”, “Материалы и комплектующие”, “План производства”, “План персонала”, “Общие издержки”)
8. Описание политики формирования резервных фондов (раздел «Финансирование», модуль «Распределение прибыли») и, если возможно, льгот по освобождению части прибыли от налогообложения в случае ее реинвестирования (раздел «Финансирование», модуль «Льготы по налогу на прибыль»)

9. Описание финансового состояния предприятия на дату начала проекта (раздел “Компания”, модуль “Стартовый баланс”)

Обращаем Ваше внимание на то обстоятельство, что моделирование внешнего финансирования (раздел "Финансирование") не входит в финансовую модель предприятия.

Модули «Текстовое описание», расположенные в разделах «Проект», «Компания», «Окружение», «Инвестиционный план», «Операционный план», «Финансирование», предназначены для подготовки текстовой части плана развития компании и могут заполняться независимо от построения финансовой модели.

Ввод исходных данных

Раздел "Проект"

Модуль "Заголовок"

При анализе проекта Вам придется рассматривать различные сценарии развития событий, что фактически означает создание нескольких вариантов проектов с различными исходными данными, которые будут храниться в различных файлах. Рекомендуется использовать поля "Вариант" и "Комментарий" для описания особенностей каждого варианта проекта. В противном случае Вы будете испытывать трудности при идентификации вариантов проекта.

Дата начала проекта

Казалось бы, никаких сложностей с выбором даты начала проекта нет. Для этого следует оценить, какое минимальное время потребуется на разработку проекта и на его изучение потенциальными инвесторами, и в соответствии с этим периодом, указать предполагаемую дату начала проекта. Действительно, так можно поступать в случае, если производство и реализация продукции не имеет сезонного характера, а также если реализация инвестиционной стадии (строительство зданий и сооружений, приобретение, доставка и монтаж оборудования и т.д.) не зависит от календаря, т.е. когда сроки и затраты на строительство не зависят от того, когда начинать строительство - в ноябре или, скажем, в мае. В этом случае календарная дата начала проекта не играет роли с точки зрения потребности в финансировании и эффективности проекта. Однако если вышеуказанные факторы имеют силу, требуется аккуратно относиться к выбору календарной даты начала проекта. Данные факторы имеют большое значение, например, в сельском хозяйстве, лесной и рыбной промышленности и т.д. Особенно осторожно нужно относиться к выбору даты начала проекта, реализация которого планируется в рамках действующего предприятия. Здесь необходимо будет учесть

финансовое состояние предприятия на дату начала проекта. Финансовое состояние на момент начала проекта характеризует баланс предприятия на эту дату. Как известно, в России баланс составляется ежеквартально. Причем баланс на 1 апреля становится известен только к концу апреля. Таким образом, мы всегда оказываемся в ситуации, когда уже известный баланс становится для проекта несколько устаревшим. Каким же образом в этих условиях учитывать стартовый баланс? Для решения этой проблемы можно предложить несколько подходов.

А) Построить **прогнозный** баланс на дату начала проекта. Здесь можно использовать два способа:

1-й способ: в системе Project Expert 5 создать проект, дата начала которого есть дата составления последнего баланса, а дата окончания есть определенная ранее дата начала проекта. В данном проекте ввести последний баланс, описать фактическую и планируемую текущую деятельность предприятия. Рассчитать проект и получить баланс на конец проекта, который станет стартовым балансом для “настоящего” проекта. Перенести этот баланс в модуль “Стартовый баланс” инвестиционного проекта, указав примерные сроки погашения отдельных счетов (счета к получению, счета к оплате, отсроченные налоги и т.д.).

2-й способ: смоделировать изменения статей баланса «вручную». Приведем конкретный пример.

Последним имеющимся балансом является годовой баланс за 1998 год. Предполагаемая дата начала проекта - 1.01.2000. На основании прогноза изменений статей баланса получим предполагаемый баланс на 1.01.2000. Для простоты показываются только отдельные статьи в условных единицах.

Наименование статей	Код стр.	На начало 97 года	На конец 97 года	Изменение за 97 год	Прогноз на 98 год: - расход + поступления	На конец 98 года
1	2	3	4	5=4-3	6	7=4-6+6
Активы						
1. Необоротные активы						
Нематериальные активы	110	74	286	+212	-95 +0	191
Основные средства	120	20843	25152	+4309	-2515 +100	22737
Незавершенное строительство	130	2067	1332	-735	-0 +0	1332
Долгосрочные вложения	140	679	679	0	+10	689
Прочие внеоборотные активы	150	0	0	0	0	0
Итого по разд.1:	190	23663	27449	3786	-2500	24949
2. Оборотные активы						
Запасы	210	1741	3331	+1590	-1000 +2000	4331
НДС по приобр. ценностям	220	934	2046	+1112	-112 +1000	2934
Дебит. зад-ть более 12м	230	0	0	0	0	0
Дебит. зад-ть менее 12м	240	3013	6243	+3230	-1230 +2000	7013
Краткоср. фин. вложения	250	250	200	-50	0	200
Денежные средства	260	311	457	+146	0	457
Прочие оборот. активы	270	0	0	0	0	0
Итого по разд.2:		6249	12277	+6028	+2658	14935
И так далее						

Аналогичным образом нужно поступить со статьями пассивов.

Б) В случае, если в ближайшее время не предвидится серьезных изменений в финансовом состоянии предприятия в лучшую или худшую сторону, реализация инвестиционной стадии не зависит от времени года и проект не имеет сезонного характера, можно поступить следующим образом: в качестве даты начала проекта выбрать дату, на которую к моменту окончания разработки проекта будем иметь баланс предприятия. Если работа над созданием проекта началась в феврале 1999 г. и ее планируется закончить в апреле, то в качестве даты начала проекта нужно указать 1 апреля 1999 г. (т.е. стартовый баланс будет учтен в самом конце работы над проектом). Если же работа начинается в январе 1998 г. и должна быть закончена в марте 1999 г., то в качестве даты начала проекта необходимо выбрать 1 января 1999 г. На первый

взгляд кажется, что это абсурд: мы начинаем планировать с момента времени, который уже в прошлом. Однако, это не так. Дело в том, что нам необходимо оценить эффективность инвестиций в действующее предприятие, а значит необходимо учитывать стартовый баланс, а единственный баланс, который у нас есть, составлен на прошедшую дату. При тех условиях на проект, о которых сказано в начале п. Б, оценка эффективности и потребность в финансировании проекта слабо зависят от календарной даты его начала. Поэтому такой подход будет вполне корректным. Если хотя бы одно из первоначальных условий не выполняется, то для учета финансового состояния на момент начала проекта необходимо пользоваться методами, предложенными в п. А.

Длительность проекта.

Часто возникает вопрос, из каких соображений следует определять длительность проекта? Ведь, приступая к работе над проектом, мы не можем знать, какой срок потребуются для достижения приемлемых для инвестора показателей эффективности инвестиций. Мы предлагаем использовать следующий подход. Сначала, собрав исходные данные, необходимо сделать «грубый» расчет проекта, который позволит получить самое приблизительное представление о сроке его окупаемости. Далее увеличьте рассчитанный период окупаемости в 3-4 раза и полученную величину укажите в качестве длительности проекта в Project Expert 5. Скорее всего, эта длительность окажется избыточной для получения приемлемых значений критериев эффективности. Мы сознательно рекомендуем указывать длительность проекта «с запасом», ибо в противном случае может оказаться, что проект не достигает требуемой эффективности за первоначально указанный период его действия и придется увеличивать длительность проекта. Тогда придется вводить исходные данные для дополнительных периодов времени (т.е. потребуются дополнительная работа). Если же длительность проекта изначально указывается «с запасом», ее можно будет отрегулировать в сторону уменьшения (см. модуль «Настройка расчета», карточка «Показатели эффективности»). Готовя проект для представления инвестору важно понимать, что не следует искусственно увеличивать длительность проекта с целью получения очень высокой эффективности. Чем больше срок, тем больше неопределенность. Поэтому длительность проекта должна быть такой, чтобы критерии эффективности (NPV, IRR, PI, PVP и другие) удовлетворяли требованиям инвесторов и не более. У разных инвесторов разные требования к проекту. Используя модуль «Настройка расчета» можно подобрать минимальную длительность проекта, позволяющую «вписаться» в требования конкретных инвесторов.

Модуль "Список продуктов".

Помимо требований к списку продуктов, изложенных в Руководстве Пользователя, существует еще несколько общих положений, которыми следует руководствоваться при описании продукции предприятия.

А) Переменные издержки **на производство и реализацию** единицы описываемого в системе Project Expert продукта должны быть одинаковыми в течение всего проекта. Поясним сказанное на примерах.

Пример 1: Компания добывает нефть, которую реализует на внутреннем и внешнем рынках. Затраты на транспортировку нефти на внутреннем рынке берет на себя потребитель (нефтеперерабатывающий завод) - таким образом компания издержки на транспортировку не несет. Однако, при реализации нефти на внешнем рынке компания платит 29\$ за транспортировку каждой тонны нефти по нефтепроводам до границы. Таким образом, хотя переменные издержки на производство (добычу) тонны нефти одни и те же (независимо от того, на внутреннем или внешнем рынках она будет реализована), переменные издержки на транспортировку нефти различаются в зависимости от того рынка, где она реализуется. Поэтому для корректного построения модели в данном случае физически один и тот же продукт (нефть) следует описать в виде двух продуктов - нефть (внутренний рынок) и нефть (экспорт).

Пример 2: Компания, занимающаяся производством прохладительных напитков, закупает преформы, используемые для выдувания пластиковых бутылок для разлива напитков. Излишки закупаемых преформ реализуются другим компаниям-боттлерам. Таким образом, к моменту начала проекта компания реализует два продукта: напиток (бут.) и преформа (шт.). Компания в рамках инвестиционного проекта планирует закупить оборудование для перехода на самостоятельное производство преформ. Производимые на месте преформы будут использоваться тем же самым образом, что и закупаемые: часть преформ используется для выдувания бутылок, а оставшаяся часть реализуется компаниям-боттлерам. Получается, что физически осуществляется производство тех же самых продуктов: напиток (бут.) и преформа (шт.). Однако, переменные издержки по обоим продуктам снизятся. Поэтому при построении модели продукцию компании следует описать следующим образом: Напиток, делающийся из закупаемой преформы (бут.), Преформа закупаемая (шт.), Напиток, производимый из собственной преформы (бут.), Преформа собственного производства (шт.).

Эти два примера иллюстрируют основные случаи необходимости искусственного разделения физически одного и того же продукта: 1. Переменные издержки на производство единицы продукта не меняются,

а переменные издержки на реализацию единицы продукта (транспортные, сбытовые и т.д.) различны на разных рынках; 2. За счет внедрения новой технологии производства принципиально меняются переменные издержки на производство продукта, а издержки на реализацию остаются теми же самыми. Возможен вариант, когда одновременно происходит и то и другое - в этом случае физически один и тот же продукт искусственно разделяется на четыре продукта.

Б) При укрупненном описании номенклатуры продукции (в случае если она составляет несколько сотен или даже тысяч наименований) необходимо, чтобы все описанные "укрупненные" продукты (товарные группы) удовлетворяли требованиям, указанным в Руководстве Пользователя и в настоящих Методических рекомендациях.

Модуль "Настройка расчета"

Карточка «Ставка дисконтирования»

Позволяет выбрать шаг дисконтирования по времени. Минимальный шаг дисконтирования (месяц) в общем случае приводит к максимальным величинам критериев эффективности инвестиций (РВ, NPV, PI, IRR и др.). Общепринятой практикой является расчет критериев эффективности инвестиций с годовым шагом дисконтирования.

Карточка «Детализация»

Активизация флага "Доходы участников" делает доступным одноименный модуль в разделе "Анализ проекта", который позволяет просмотреть денежные потоки каждого участника финансирования проекта (будь то акционер или кредитор) и рассчитать индивидуальные критерии эффективности каждого инвестора. Рекомендуется активизировать все флаги детализации результатов, поскольку все эти детализированные результаты должны использоваться на этапе анализа корректности построенной финансовой модели. Следует отметить, что система Project Expert 6 позволяет детализировать как строки прогнозного Кэш-фло, так и строки прогнозного Отчета о прибылях-убытках.

Карточка «Показатели эффективности»

До сих пор профессиональные инвестиционные аналитики не пришли к единому мнению относительно ответа на вопрос: включать или не включать выплаты процентов по кредитам в денежные потоки, используемые для расчета критериев эффективности инвестиций (РВ, NPV, PI, IRR и др.). Для применения той или иной методики расчета предназначен флаг «Учитывать проценты по кредитам». Мы рекомендуем при оценке эффективности инвестиций отключать флаг «Учитывать проценты по кредитам». На наш взгляд, этот флаг имеет

смысл включить в том случае, если предприятию необходимо рассчитать период окупаемости проекта с учетом покрытия процентов по кредиту.

Параметр «Какая доля выплат может финансироваться за счет поступлений текущего месяца» предназначен для попытки решения следующей проблемы. Система Project Expert производит все финансовые расчеты с шагом 1 месяц. Если положительный денежный поток за месяц больше отрицательного денежного потока за тот же месяц, то система Project Expert считает, что за данный месяц денежные средства увеличатся. Однако нам ничего неизвестно о том, как распределены положительные и отрицательные потоки внутри месяца. Может случиться, что все выплаты происходят в начале месяца, а поступления денежных средств - только в конце месяца. Таким образом, внутри месяца может возникнуть дефицит денежных средств, о котором мы ничего не узнаем. Описанный «крайний» случай (когда все выплаты происходят в начале месяца, а поступления в конце) соответствуют значению 0% параметра «Какая доля выплат может финансироваться за счет поступлений текущего месяца». Если значение параметра будет установлено на уровне 50%, то это будет означать, что половина месячных поступлений приходится на начало месяца, а половина - на конец. Данный параметр предназначен для более тонкого анализа возможности возникновения дополнительной потребности в финансировании в ходе проекта. Обычной и достаточной практикой в процессе финансового анализа инвестиционного проекта является установление значения этого параметра на уровне 100%.

Раздел "Окружение"

Модуль "Валюта"

В данном диалоге выбираются основная валюта (для расчетов на внутреннем рынке) и экспортно-импортная валюта (для расчетов на внешнем рынке), указывается прогнозный курс на момент начала проекта и прогнозные темпы роста/падения курса валют. Относительно способов прогнозирования темпов роста/падения курса валют см. комментарий к модулю «Инфляция».

Модуль "Инфляция"

Карточка «Рубли»

Очень часто пользователи системы Project Expert задают вопрос, каким образом можно сделать корректный прогноз рублевой инфляции и есть ли надежные источники получения этой информации? Прогнозированием инфляции занимаются как правительственные (Министерство экономики), так и неправительственные организации (Институты, исследующие макроэкономические процессы в России).

Как правило, делается несколько краткосрочных (в пределах года) прогнозов, соответствующих различным вариантам развития событий. Другое дело – насколько можно доверять этим данным, поскольку значение показателей инфляции зависит от большого числа политических, социальных и экономических факторов, многие из которых не поддаются прогнозированию.

Мы рекомендуем использовать следующий подход. Предварительную оценку эффективности проекта провести в постоянных ценах, т.е. не учитывая влияние инфляции. Далее при анализе проекта рассмотреть различные варианты инфляции (используя прогнозы экономических экспертов, собственное представление о возможном развитии событий и т.д.) и оценить зависимость эффективности от влияния инфляции при различных сценариях развития событий. Мы также рекомендуем оценить проект для случая, когда инфляция на издержки («прямые издержки», «общие издержки») превосходит инфляцию на сбыт.

Карточка «Доллары»

Валютные показатели инфляции характеризуют прогнозное изменение валютных стоимостей в течение проекта, т.е. изменение цены экспортной продукции, изменение цен на импортируемое сырье и т.д. В качестве основы для прогноза валютной инфляции можно взять динамику изменения мировых цен на соответствующую продукцию за последние годы и ознакомиться с прогнозами экспертов относительно предстоящих изменений мировых цен.

Примечание:

Ввиду сложности прогнозирования показателей инфляции иногда прибегают к следующему способу финансовой оценки проекта. Все исходные финансовые данные выражаются исключительно в условных единицах (т.е. в качестве основной и второй валюты проекта выбран доллар США) путем перевода всех рублевых стоимостей в валютные по текущему курсу. В этом случае прогноз инфляции делать на первый взгляд не нужно. Однако не следует забывать, что по причине неоднородности изменения рублевых стоимостей и изменения курса валют, валютный эквивалент рублевых стоимостей со временем меняется. Поэтому использование в расчетах условных единиц является не лучшим подходом.

Модуль "Учетная ставка"

В данном модуле указывается прогнозная ставка рефинансирования ЦБ РФ. Ее имеет смысл указывать только в том случае, если для финансирования Вашего проекта Вы планируете привлекать заемные средства в виде кредитов, а проценты по кредитам будут относиться в Отчете о прибылях-убытках с учетом ставки ЦБ. В противном случае

величины прогнозных ставок рефинансирования не будут играть никакой роли при анализе проекта. В случае, если планируется привлекать заемные средства, рекомендуется тем не менее указывать прогнозные величины учетной ставки. Ставка рефинансирования ЦБ, также как и инфляция, является трудно прогнозируемой величиной. Можно только порекомендовать следующее: если в рамках проекта предполагается рост инфляции, то ставка рефинансирования также должна увеличиваться, а если предполагается снижение инфляции, то ставка рефинансирования должна снижаться.

Модуль "Налоги"

Следует сразу отметить, что название модуля носит несколько условный характер. На самом деле в данном модуле системы Project Expert описываются платежи, вычисляемые как процентные величины относительно определенной базы и выплачиваемые с определенной регулярностью. В частности, помимо налогов (например, НДС, налог на прибыль и т.д.), здесь описываются отчисления во внебюджетные фонды (например, Налог на пользователей автодорог) и отчисления на социальные нужды (например, платежи в пенсионный фонд, фонд занятости и т.д.).

Ниже описывается, каким образом происходит начисление и выплата налогов и других подобных платежей в системе Project Expert.

1. Налог на прибыль

Налогооблагаемой базой является строка "Налогооблагаемая прибыль" в Отчете о прибылях-убытках.

Используя кнопку «Настройка», можно описать условия списания убытков предыдущих периодов и времени выплаты налога на прибыль относительно периода начисления:

Списание убытков предыдущих периодов может происходить двумя способами:

а) *Сразу* - убыток текущего месяца будет списан в следующем месяце, перейдя в при этом в строку "Убытки предыдущих периодов" Отчета о прибылях-убытках.

б) *В течение t месяцев* - убыток текущего месяца равными долями распределяется на t последующих месяцев и проходит по строке "Убытки предыдущих периодов". При этом случай $t = 1$ эквивалентен варианту списания убытков "*Сразу*".

В настоящее время в соответствии с действующими инструкциями списание убытков предыдущих периодов происходит в течение 5 лет от момента возникновения.

Время выплаты налога на прибыль определяется двумя способами:

а) *В конце*: Выплачивается в следующем периоде (месяце, квартале) после начисления

б) *Авансом*: Выплачивается в том же периоде (месяце, квартале) когда начисляется.

2. Налог на имущество

Налогооблагаемой базой является имущество предприятия. Налоговая ставка - годовая.

Имуществом являются:

«Основные средства» (включая «Пре доплаченные расходы» и «Другие активы»);

«Запасы сырья, материалов, комплектующих»;

«Незавершенное производство»;

«Запасы готовой продукции».

При расчете налогооблагаемой базы «Имущество» используются значения одноименных строк из прогнозного Баланса предприятия.

В случае если ставка налога на имущество различается в зависимости от типа имущества (например, на здания - одна ставка, на оборудование - другая и т.д.), то для описания этой ситуации следует описать эти налоги отдельно, выбирая соответствующую настраиваемую налогооблагаемую базу для каждого вида имущества (отдельно для каждого типа основных средств и отдельно для запасов и незавершенного производства). При этом стандартный «Налог на имущество» следует удалить из списка налогов.

3. НДС

Используя кнопку «Настройка» в диалоге «Настройка параметров налогообложения» необходимо определить условия списания «переплаченного» НДС (за сырье, комплектующие, основные средства и т.д. - то, что в российском бухгалтерском учете называется «НДС, уплаченный за приобретенные ценности»).

Система Project Expert позволяет выбрать два типа списания «переплаченного НДС».

а) *Возвращается* - переплаченный НДС в момент выплаты возвращается предприятию государством (что на практике не происходит).

б) *Переносится в будущие периоды* - переплаченный НДС при последующих выплатах будет уменьшать НДС, который предприятие платит государству, до осуществления полного зачета переплаченного НДС.

При описании экспортных продаж в модуле "Плане сбыта" необходимо включить флаг «Экспорт» и в этом случае НДС начисляться и выплачиваться не будет. Однако, если цена продукта указывается во второй валюте, а флаг «Экспорт» выключен, то НДС начисляется и выплачивается.

НДС, уплаченный за инвестиционные, прямые и общие издержки, идет в зачет НДС, который предприятие должно уплатить государству (в

случае, если в диалоге «Настройка параметров налогообложения» выбрана опция «Переплаченный НДС переносится в будущие периоды») или возвращается предприятию государством (в том случае, если в диалоге «Настройка параметров налогообложения» выбрана опция «Переплаченный НДС возвращается»).

4. Описание фиксированного налога при реализации единицы продукции (например, акциз на водку)

Рассмотрим пример.

Пусть цена бутылки водки = 6100 р., включая НДС (20%) и акциз = 100 р. В плане сбыта создаем два варианта продаж водки: 1-й - цена 6000 р., 2-й вариант (акциз) - цена 100 р. с одинаковыми объемами сбыта и условиями продаж. При этом второй вариант имеет следующие особенности: карточка «Ценообразование» - «Налоги» - Частный налог = 100% (это и есть акциз), НДС = 0%. «Инфляция» = 0 (поскольку акциз как правило держится долгое время неизменным).

Данный вариант хорош тем, что облегчает проведение анализа проекта (в том числе и автоматического анализа чувствительности).

Есть и другие возможные варианты описания акциза.

а) Вручную вычислять планируемые выплаты акциза, занося их например в «Другие выплаты», но при этом придется создавать дополнительные таблицы (используя модуль «Таблицы пользователя» раздела «Результаты») для корректного отображения сумм акциза в соответствующих строках прогнозных финансовых документов.

б) Создать налог «Акциз» с настраиваемой налогооблагаемой базой и ставкой 100%. В формулу для вычисления налогооблагаемой базы включить только фиксированную строку и в ней указать выплаты акциза.

в) Вычислить для каждого вида водки долю акциза в процентах относительно цены и установить частный налог с этой ставкой. Однако следует учитывать, что в этом случае сумма акциза будет меняться в соответствии с показателем инфляции на сбыт.

Раздел "Инвестиционный план"

Данный раздел предназначен для разработки календарного плана выполнения подготовительных работ и приобретения основных средств, с описанием сроков и затрат на каждом этапе работ, условий постановки на баланс и амортизации.

Модуль "Календарный план"

При построении календарного плана подготовительных работ и работ по приобретению основных средств рекомендуется строить сетевой график, устанавливая связи между этапами. При анализе сценария срыва сроков выполнения определенного вида работы, достаточно будет изменить длительность этого этапа, и сроки

выполнения всех остальных связанных с ним этапов изменятся автоматически.

Для продуктов, которые планируется выпускать после осуществления инвестиций, рекомендуется ввести в календарном плане соответствующий этап "Производство" и при этом включить флажок "Привязывать дату начала продаж к дате начала производства". В примере компании по производству прохладительных напитков такими продуктами будут напиток, делающийся из производимой преформы и производимая преформа. В этом случае при анализе изменений возможных сроков начала производства, автоматически будет меняться календарный график плана продаж. При этом график объема сбыта по календарю не сдвигается.

В случае, если какой-либо этап календарного плана не объявлен активом и не входит в качестве дочернего в этап, объявленный активом, то затраты на данном этапе будут отображены в прогнозных финансовых документах следующим образом:

- "Кэш-фло" - отображаются в строке "Другие издержки подготовительного периода";
- "Прибыли-убытки" - отображаются в строке "Другие издержки", уменьшая при этом налогооблагаемую прибыль.

Модуль "Список активов"

Включение флага "Ежемесячная переоценка активов" будет приводить к ежемесячной корректировке остаточной стоимости основных средств в балансе в соответствии с показателем инфляции на недвижимость, установленным в модуле "Инфляция" (раздел "Окружение"). Разница между переоцененной стоимостью и первоначальной приведет к изменению статьи "Добавочный капитал" в балансе.

Модуль "Ресурсы"

С точки зрения влияния на финансовую оценку проекта модуль «Ресурсы» следует использовать для описания сложной схемы оплаты за выполнение работ по какому-либо этапу календарного плана (например, если в начале 6-ти месячного этапа делается предоплата 50%, через 3 месяца оплачивается еще 30%, и в конце этапа выплачивается оставшиеся 20% от стоимости работы). Конкретные наименования вводимых и используемых в проекте ресурсов никакого влияния на финансовую оценку не влияет. Поэтому, если Вы считаете нецелесообразным вводить огромное количество реально используемых ресурсов, рекомендуется ввести следующие «условные» ресурсы:

Ресурс	Тип ресурса	Цена за ед.
Рубль (люди)	Люди	1 рубль
Рубль (материалы)	Материалы	1 рубль
Рубль (оборудование)	Оборудование	1 рубль
Рубль (услуги)	Услуги	1 рубль
Рубль (здания и сооружения)	Здания и сооружения	1 рубль
Доллар США (люди)	Люди	1 долл. США
Доллар США (материалы)	Материалы	1 долл. США
Доллар США (оборудование)	Оборудование	1 долл. США
Доллар США (услуги)	Услуги	1 долл. США
Доллар США (здания и сооружения)	Здания и сооружения	1 долл. США

Тип ресурса влияет на изменение стоимости затрат в течение проекта в соответствии с прогнозными показателями инфляции, установленными в модуле «Инфляция» следующим образом:

Тип ресурса	Изменение стоимости затрат в течение проекта в соответствии с прогнозным показателем инфляции из модуля «Инфляция»:
Люди	«Зарплата»
Материалы	«Прямые издержки»
Оборудование	«Общие издержки»
Услуги	«Общие издержки»
Здания и сооружения	«Недвижимость»

Кроме того, при использовании ресурса типа «Люди» помимо указанной суммы затрат будут дополнительно произведены отчисления на социальные нужды, начисленные на эту сумму.

Именно поэтому рекомендуется вводить и использовать 10 условных ресурсов вместо 2-х (рубль и доллар США).

При описании сложной схемы затрат на этапе календарного плана (диалог «Этап проекта», кнопка «Ресурсы») из «Списка доступных ресурсов» выбирается ресурс соответствующего типа и заносится в «Ресурсы этапа». После этого в поле «Количество» указывается сумма затрат и описывается схема их оплаты в нижней части диалога «Ресурсы».

Раздел "Операционный план"

Модуль "План сбыта"

Кнопка "Варианты"

Для описания различных вариантов продаж физически одного и того же продукта, при производстве которого несутся одни и те же переменные издержки, рекомендуется использовать кнопку "Варианты". При этом обращаем Ваше внимание на поле "Период действия от начала проекта", который позволяет указать диапазон времени, в течение которого будут осуществляться продажи в соответствии с данным

вариантом. Например, предприятие осуществляет продажу продукции по различным ценам (в зависимости от объема реализуемой партии) и на различных условиях (в зависимости от степени доверия к потребителю). В этом случае описываем каждый такой способ продаж в виде отдельного варианта.

Модуль "Материалы и комплектующие"

Следующим после модуля "План сбыта" рекомендуется заполнять модуль "Материалы и комплектующие" и лишь затем модуль "План производства".

В данном модуле формируется общий список сырья, материалов и комплектующих, используемых предприятием в процессе производства продукции. Формирование списка не вызывает затруднений, если он ограничен несколькими десятками наименований. Однако, что делать, если номенклатура составляет несколько сотен или даже тысяч наименований? Безусловно, не имеет смысла описывать каждое наименование. Это приведет к колоссальным временным затратам и ошибке на каком-либо этапе ввода. Мы хотим предложить Вам следующую общую рекомендацию. 1. Из общего списка сырья, материалов и комплектующих следует отобрать те позиции, вклад которых в переменные издержки на выпуск всех видов продукции наиболее весом. 2. Трудно сформулировать однозначные критерии для определения "весомости" вклада данного вида материала в суммарные переменные издержки. В каждом случае приходится принимать индивидуальное решение.

Модуль "План производства"

В верхней части окна модуля содержится список продукции, введенный в модуле "Список продуктов" в разделе "Проект". Еще раз обращаем Ваше внимание на то обстоятельство, что, варианты продаж продукта, описанных в модуле "План сбыта" не отображаются здесь, ибо процесс производства продукта один и тот же.

Карточка "Сдельная зарплата"

Необходимо указывать суммы сдельной заработной платы, не включая суммы отчислений на социальные нужды.

Карточка "График производства"

Опция "Неограниченное производство" указывает на то, что объем производства текущего продукта прямо привязывается к объему сбыта продукта, который задается в модуле "План сбыта". При этом план производства текущего продукта корректируется с учетом планируемых запасов готовой продукции. Если при описании сбыта продукта использовались варианты продаж, то сначала определяется суммарный объем продаж продукта за каждый период путем сложения объемов

вариантов продаж, и, исходя из суммарного объема продаж продукта, строится план производства.

Опция "Фиксированный объем производства" позволяет задать независимую от объема сбыта программу производства. При этом если объем сбыта продукта (с учетом вариантов продаж) в какой-либо период превзойдет возможности производства, система выдаст предупреждающее сообщение.

Пример: Леспромхоз заготавливает древесину в течение всего календарного года. Леспромхоз находится в непосредственной близости от порта и морской путь доставки продукции потребителям является единственным. Период навигации: апрель – октябрь. Соответственно, только в этот период осуществляется отгрузка продукции, а остальное время года леспромхоз работает «на склад». Для описания этой ситуации необходимо использовать опцию «Фиксированный объем производства» и на каждый год (по месяцам или по кварталам) указать планируемые заготовки древесины. В модуле «План сбыта» указываем планируемые объемы отгрузки продукции в период апрель-май каждого года проекта.

Обращаем Ваше внимание на тот способ, каким рассчитывается график производства, а значит и график закупок сырья, материалов и комплектующих, а следовательно и план переменных издержек во времени.

Дата начала производства = Дата первого числа месяца, в котором начинается отгрузка продукции - Время на сбыт (модуль "План сбыта", карточка "Условия поставок") - Длительность технологического цикла.

Модуль "План персонала"

Опция "периода производства" используется для определения временного интервала выплат заработной платы персоналу, привязанного к производству конкретного продукта. При этом для данного продукта в модуле "Календарный план инвестиций" должен быть описан соответствующий этап типа "Производство". В случае, если в "Календарном плане инвестиций" описано несколько этапов типа "Производство", начало временного интервала выплат зарплаты будет привязано к началу производства самого раннего продукта.

Опция «Задержки платежей»

Как правило, зарплата начисляется в текущем месяце, а выплачивается в следующем. Поэтому рекомендуется устанавливать задержку платежей, равную 30 дням.

Модуль "Общие издержки"

В данном модуле описываются условно-постоянные расходы предприятия (за исключением заработной платы). Для удобства описания издержек модуль состоит из трех карточек: «Управление», «Производство», «Маркетинг». Разделение издержек на управленческие, производственные и маркетинговые не будет влиять на финансовые результаты проекта, а лишь на распределение издержек между строками «Административные издержки», «Производственные издержки», «Маркетинговые издержки» в Отчете о прибылях-убытках.

Опция "периода производства" используется для определения временного интервала общей издержки, привязанного к производству конкретного продукта. При этом для данного продукта в модуле "Календарный план инвестиций" должен быть описан соответствующий этап типа "Производство". В случае, если в "Календарном плане инвестиций" описано несколько этапов типа "Производство", начало временного интервала выплат общей издержки будет привязано к началу производства самого раннего продукта.

Опция «Задержки платежей»

Некоторые виды общих издержек (электроэнергия, телефонная связь и т.д.) могут начисляться в текущем месяце, а оплачиваться в следующем. Для них рекомендуется устанавливать задержку платежей, равную 30 дням.

Хотелось бы обратить внимание на две встречающиеся ошибки при описании общих издержек.

Некоторые разработчики проектов в данном модуле описывают амортизацию основных средств, чего делать ни в коем случае нельзя. Так как амортизация не является реальной выплатой. Все условия амортизации описываются только в двух модулях: «Стартовый баланс» (описываются условия амортизации основных средств, имеющихся на балансе предприятия на момент начала проекта) и «Календарный план» (описываются условия амортизации основных средств, которые планируется поставить на баланс в ходе реализации проекта).

Важно понимать, что бухгалтерская система, являющаяся ядром системы Project Expert, на основании исходных данных формирует внешнюю финансовую отчетность и не отображает внутренние бухгалтерские транзакции. В связи с этим в список общих издержках не нужно включать такие транзакции, как перечисление средств в ремонтный фонд, фонд потребления и т.д., поскольку эти проводки позволяют формировать резервы для определенных целей, но реальное расходование средств на эти цели происходит в другие периоды времени (и именно расходование этих средств нужно отобразить в качестве издержек).

8.2 Анализ корректности построения финансовой модели

После того, как построение финансовой модели закончено необходимо провести анализ корректности ее построения и проверку ошибок при вводе исходных данных. Для этого необходимо обладать определенным представлением о структуре и абсолютных величинах (в денежном выражении) инвестиционных затрат, поступлений от реализации, переменных и общих издержек, а также затрат на персонал.

Осуществим расчет проекта. После этого воспользуемся таблицами из модуля «Детализация результатов» (раздел «Результаты»):

1. «Инвестиционные затраты»

Позволяет увидеть величины затрат на каждом этапе календарного плана и в какие периоды они осуществляются.

2. «Список активов»

Позволяет увидеть первоначальную стоимость приобретаемых основных средств, по которой основные средства ставятся на баланс.

3. «Объем продаж»

Позволяет увидеть планируемые объемы реализации продукции по периодам в натуральном выражении

4. «Поступления от продаж»

Позволяет увидеть планируемые поступления денежных средств по периодам от реализации каждого варианта продаж каждого продукта. Построив диаграмму структуры поступлений, нужно убедиться, что она примерно соответствует планируемой структуре доходов. При этом следует иметь в виду, что в данной таблице результаты отображаются по факту поступления денег на счет, а не по факту реализации продукта. Если в проекте при моделировании стратегии сбыта описываются продажи в кредит, с авансом, учитываются задержки платежей, то перед построением диаграммы, характеризующей структуру поступлений установите масштаб отображения информации в таблице «по годам». В этом случае влияние временных факторов на структуру доходов будет минимальным.

5. «Прямые издержки»

Позволяет увидеть планируемые затраты денежных средств на каждую переменную издержку (сырье, материалы и комплектующие). Построив диаграмму структуры выплат, нужно убедиться, что она примерно соответствует планируемой структуре переменных затрат. При этом следует иметь в виду, что в данной таблице результаты отображаются по факту ухода денег со счета, а не в соответствии с реализацией продукции. Если в проекте при моделировании стратегии

закупки описываются приобретение в кредит, с авансом, то перед построением диаграммы, характеризующей структуру выплат установите масштаб отображения информации в таблице «по годам». В этом случае влияние временных факторов на структуру переменных затрат будет минимальным.

6. «Общие издержки»

Позволяет увидеть планируемые условно-постоянные затраты по каждому их виду. Построив диаграмму структуры выплат, нужно убедиться, что структура общих издержек примерно соответствует планируемой.

7. «Затраты на персонал»

Позволяет увидеть планируемые затраты по каждому периоду по каждой должности. Построив диаграмму структуры выплат, нужно убедиться, что структура затрат на персонал примерно соответствует планируемой.

8.3 Анализ проекта

1. Проведение первого расчета (кнопка “Расчет” основного пиктографического меню). Определение критериев эффективности инвестиций (раздел “Анализ проекта”, модуль “Эффективность инвестиций”). Если проект неэффективен, то изменить исходные данные и повторить расчет.

2. Проведение предварительного автоматического анализа чувствительности проекта (раздел “Анализ проекта”, модуль “Анализ чувствительности”). Если анализ чувствительности покажет, что по некоторым исходным данным (например, по цене сбыта и переменным издержкам) имеется крайне малый запас прочности, то следует изменить исходные данные и повторить расчет.

3. Определение потребности в привлечении внешнего капитала для реализации проекта (раздел "Финансирование", модули "Акционерный капитал", "Займы", "Лизинг", кнопка "Дефицит"). Определение условий и способов привлечения капитала т.о., чтобы во все будущие периоды времени сальдо денежных средств оставалось положительным (раздел "Финансирование", модули "Акционерный капитал", "Займы", "Лизинг", "Другие поступления").

4. Проведение окончательного расчета (кнопка “Расчет” основного пиктографического меню). Определение критериев эффективности инвестиций (раздел “Анализ проекта”, модуль “Эффективность инвестиций”).

5. Проведение окончательного автоматического анализа чувствительности проекта (раздел “Анализ проекта”, модуль “Анализ чувствительности”). Определение наиболее "узких" мест при реализации проекта.

6. Проведение окончательного анализа чувствительности проекта "вручную", путем варьирования значений отдельных исходных данных. При этом следует следить одновременно за двумя видами результатов: критерии эффективности и величина «Баланса наличности на конец периода» в прогнозном Кэш-фло.

Инструменты для анализа проекта

Модуль "Детализация результатов"

Таблица "Объем продаж"

Отображаются физические объемы продаж каждого продукта (включая варианты продаж)

Таблица "Поступления от продаж"

Отображаются объемы поступлений денежных средств от продаж каждого продукта (включая варианты продаж)

Таблица "Налоговые выплаты"

Отображаются выплаты по каждому налогу, описанному в модуле "Налоги". Налог на добавленную стоимость отображается суммарным итогом (НДС к уплате = НДС от продаж - НДС от издержек). Отрицательная величина НДС означает сумму НДС, которое государство возвращает предприятию.

НДС, описанный в окне "Нестандартные налоги" (модули "План сбыта", "Материалы и комплектующие", "Общие издержки"), не отображается в данной таблице в строке "НДС". Данный «нестандартный» НДС отображается лишь в строке "Налоги" Кэш-фло (т.е. входит в эту строку). Также в данной таблице не находят отражения частные налоги на продажу продукции, описанные в модуле «План сбыта» (карточка «Ценообразование»).

Таблица "Прямые издержки"

Отображаются выплаты (включая НДС) на приобретение сырья, материалов и комплектующих, описанных в модуле "Материалы и комплектующие"

Таблица "Суммарные пр. изд. на продукт"

Отображаются суммарные прямые издержки на каждый продукт без НДС (соответствие Отчету о прибыли).

Таблица "Общие издержки"

Отображаются выплаты (включая НДС) по общим издержкам.

Таблица "Затраты на персонал"

Отображаются выплаты заработной платы без учета отчислений на социальные нужды.

Таблица "Инвестиционные затраты"

Отображаются затраты на каждом этапе проекта (модуль «Календарный план» и в какие периоды они осуществляются).

Таблица "Список активов"

Отображается остаточная стоимость каждого основного средства (сформированного в модуле "Календарный план" и в модуле "Стартовый баланс") на конец каждого периода

Таблица "Запасы готовой продукции"

Запасы каждого вида продукта указываются в натуральном выражении.

Таблица "Запасы материалов"

Запасы каждого вида сырья, материалов и комплектующих указываются в натуральном выражении. В "Запасы материалов" включаются как страховой (указываемый в процентах от месячного объема закупок в карточке «Общие данные» модуля «Материалы и комплектующие»), так и динамический запас (описываемый в карточке «Объемы закупок» модуля «Материалы и комплектующие»).

Модуль "Таблица пользователя"

Возможности данного модуля предназначены для решения двух задач:

а) Приведение отчетных финансовых документов и других дополнительных таблиц в соответствии с требуемыми инвесторами формами

б) Построение дополнительных аналитических таблиц для анализа проекта (включая таблицы дополнительных финансовых коэффициентов)

Модуль "Анализ чувствительности"

(Раздел "Анализ проекта")

Данный модуль служит для проведения предварительного автоматического анализа чувствительности проекта. Он позволяет определить те параметры исходных данных, изменения которых наиболее сильно влияют на критерии эффективности инвестиций. Это позволяет определить тот набор параметров исходных данных, относительно которых требуется провести более тонкий анализ чувствительности проекта ("вручную"). Анализ чувствительности позволит Вам сделать выводы, которые покажутся неожиданными. В частности, убедиться в том, что стоимость приобретаемых основных средств, как правило, слабо влияет на эффективность проекта. Практическим результатом этого может быть принятие разумного решения о приобретении наиболее качественного и надежного оборудования. Одной из распространенных ошибок при принятии решения является стремление заплатить минимальную цену за оборудование. В результате при реализации проекта это приводит к потерям в виде затрат на непредвиденный ремонт и снижение выпуска продукции, что, естественно, приводит к уменьшению объема выручки от реализации и к другим неприятным последствиям.

Обращаем Ваше внимание на то, что если значение какого-либо параметра, включенного в список анализируемых, равно нулю, то анализ чувствительности по нему проводиться не будет (отклонения от нуля в процентах есть всегда нуль).

8.4 Финансирование проекта

Одной из самых важных задач при работе с проектом является определение потребности в финансировании проекта. Следует заметить, что имитационная модель предприятия, разработанная в Project Expert, автоматически учитывает собственные источники финансирования предприятия в рамках проекта (т.е. чистую прибыль и амортизацию). Поэтому перед Вами стоит задача определение потребности в финансировании из внешних источников и структуру этой потребности во времени. При данной работе следует руководствоваться простым правилом: внешний капитал следует привлекать ровно в том объеме и в те периоды времени, когда он реально требуется. В противном случае, если предприятие совершенно неоправданно стремится привлечь максимальный объем денежных средств в кратчайшие сроки, оно рискует переплатить за пользование заемными средствами. Итак, мы решили, что самой первой задачей является определение потребности в финансировании из внешних источников и структуру этой потребности во времени. Для этого можно воспользоваться модулями "Акционерный капитал", "Займы", "Лизинг" раздела "Финансирование". Кнопка "Дефицит", расположенная в этих модулях, позволит Вам решить эту задачу.

Акционерный капитал

Как известно, существует два типа акционерного капитала: обыкновенный и привилегированный. Обыкновенные акции дают право голоса владельцу при решении основных вопросов деятельности предприятия на собрании акционеров. Владельцы обыкновенных акций имеют право на получение дивидендов в соответствии с долей своего пакета. Владельцы привилегированных акций не обладают правом голоса (за исключением особых случаев) и таким образом не имеют возможности влиять на деятельность компании, однако они могут рассчитывать на фиксированный уровень дохода по своим акциям и первоочередность в получении дивидендов по отношению к владельцам обыкновенных акций. Поскольку сегодняшняя ситуация в России характеризуется достаточно высокими рисками инвестирования, связанного с экономической нестабильностью, отсутствием необходимой юридической базы и другими причинами, то рассчитывать привлечь капитал в подавляющем большинстве случаев можно только путем предложения пакета обыкновенных акций размером не менее, чем 25% + 1 акция. Очевидно, что инвестирование в акционерный капитал компании является более рискованной формой финансирования проекта, нежели предоставление займов и поэтому инвестор рассчитывает на более высокий уровень доходности на вложенный капитал по сравнению с доходностью по займам. При этом основными критериями при принятии решения о приобретении пакета акций являются стоимость предлагаемого пакета, гарантии и условия выхода инвестора из бизнеса (т.е. условия, на которых инвестор получает гарантированную возможность реализации своих акций), о чем пойдет речь в пункте «Анализ эффективности с точки зрения инвесторов».

Распределение акций в модуле «Стартовый баланс» (владельцы бизнеса на момент начала проекта) и в модуле «Акционерный капитал» (инвесторы, которых хотят привлечь для реализации проекта). Обращаем Ваше внимание на следующие обстоятельства:

- У всех акционеров должна быть указана одна и та же номинальная стоимость акции
- Обязательно нужно указывать количество акций, принадлежащих каждому акционеру
- Номинальная стоимость каждого пакета акций (рассчитываемая как произведение количества акций на номинальную стоимость одной акции) не должна быть больше той суммы, которую акционер реально заплатит за предлагаемый ему пакет (по закону акции не могут продаваться по цене ниже номинала).

Заемный капитал

Для моделирования привлечения заемного капитала используется модуль «Займы» раздела «Финансирование». Большинство проектов «не укладываются» в стандартные условия кредитования, которые используются банками. Поэтому при переговорах необходимо будет доказать, что предлагаемая Вами нестандартная схема финансирования проекта (условия поступления и погашения кредита, условия выплаты процентов) позволит банку извлечь требуемую норму доходности. В этих целях, после подбора финансирования в форме кредита, Вы можете использовать модуль «Доходы участников» (раздел «Анализ проекта»). Рассчитываемые в данном модуле критерии эффективности инвестиций основываются на денежных потоках каждого инвестора. Значение IRR приблизительно будет равно сложному проценту доходности, который обеспечит банку предложенная Вами кредитная схема.

Анализ проекта с точки зрения акционеров

Инвестиционный процесс в общем случае подразумевает по крайней мере три типа его участников: предприятие-заявитель, инвестор и государство. Важно понимать, что каждая сторона имеет собственные интересы от реализации проекта. Не учитывать это обстоятельство было бы просто неразумно - это элементарно может привести к невозможности реализации проекта, ибо инвесторы не захотят его финансировать, а государство - поддерживать. Поэтому перед тем, как приступить к переговорам с инвесторами, необходимо сделать оценку проекта с их точки зрения, чтобы инвестиционное предложение было справедливым. На наш взгляд, наиболее приемлемым методом расчета стоимости акционерного капитала с учетом будущих доходов предприятия является метод дисконтированных дивидендов (Discounted Dividend Method).

Расчет стоимости акционерного капитала производится по формуле:

$$\text{Equity}(0) = \sum_{t=1}^T \text{div}(t) / (1 + R)^t + \text{Equity}(T) / (1 + R)^T \text{ где,}$$

R – ставка дисконтирования;

T – горизонт расчета;

div(t) - сумма дивидендов по обыкновенным акциям, выплачиваемая в период времени **t**;

Equity(T) – прогнозная балансовая стоимость суммарного акционерного капитала на момент окончания проекта;

Equity(0) - оценка стоимости суммарного обыкновенного акционерного капитала методом дисконтированных дивидендов.

Алгоритм реализации метода дисконтированных дивидендов в системе Project Expert.

1. Используя модуль «Графики» раздела «Результаты» постройте график «Оценка стоимости акций», состоящий из 2-х линий:

Описание графика:

Включите флаг «Дисконтирование данных», выберите валюту - доллары США, и включите флаг «Для всего проекта» с шагом «месяц»

Описание линий:

Описание линии «Аккумуляированные дивиденды»

Постройте формулу: из таблицы «Кэш-фло» выберите строку «Выплаты дивидендов» и включите ее со знаком «+» в формулу. Включите флаг «Аккумуляированные значения»

Описание линии «Собственный капитал»

Постройте формулу: из таблицы «Баланс» выберите строку «Суммарный собственный капитал» и включите ее со знаком «+» в формулу. Из таблицы «Баланс» выберите строку «Привилегированные акции» и включите ее со знаком «-» в формулу.

Таким образом, график полностью сформирован.

2. Установите ставку дисконтирования по долларам США (раздел «Проект», модуль «Настройка расчета») и произведите расчет проекта.

3. Нажмите в модуле «Графики» кнопку «Показать». Появляется график, состоящий из 2-х линий. Сложите значения каждой линии на момент окончания проекта. Таким образом получим **верхнюю оценку акционерного капитала (100% обыкновенных акций) компании методом дисконтированных дивидендов.**

Самостоятельно вычислите долю инвестора (отношение количества предлагаемых инвестору акций к общему количеству обыкновенных акций) Например, получится, 40%. Умножьте оценку акционерного капитала на долю инвестора (т.е. в данном примере на 0,4) и **получите верхнюю оценку стоимости пакета акций, который предприятие предлагает инвестору.**

Формулируя финансовое предложение инвестору, следует уменьшить эту стоимость, поскольку если инвестор заплатит эти деньги за предлагаемый пакет акций, то его доход с учетом дисконтирования будет равен нулю.

8.5 Финансовая модель действующего предприятия

Особенность построения имитационной модели действующего предприятия связана с тем, что к моменту начала проекта предприятие уже находится в определенном состоянии, которое, очевидно, окажет влияние на возможность реализации проекта и его эффективность. Текущее финансовое состояние характеризуется балансом предприятия на дату начала проекта. С точки зрения влияния на проект статьи баланса делятся на четыре категории: а) статьи баланса, оказывающие прямое влияние на денежные потоки в рамках проекта б) статьи баланса, оказывающие косвенное влияние на денежные потоки в рамках проекта в) статьи баланса, не оказывающие влияние на денежные потоки в рамках проекта, но имеющее прямое влияние на сальдо денежных средств. Рассмотрим все эти четыре группы в соответствии с формой баланса, принятой в Project Expert (естественно, больше всего нас интересуют первые две).

А) Статьи, оказывающие прямое влияние на денежные потоки

Активы: "Дебиторская задолженность" (Счета к получению)

Пассивы: "Кредиторская задолженность" (Счета к оплате), "Отсроченные налоги", "Краткосрочная часть кредита", "Долгосрочная часть кредита".

Если на момент старта проекта в балансе предприятия содержится информация о дебиторах, которые в будущем должны оплатить предприятию поставленную им продукцию, то, очевидно, что это событие (погашение дебиторами своей задолженности) повлияет на проект в положительную сторону. Аналогичная ситуация со статьями Пассивов за тем лишь исключением, что погашение предприятием своих обязательств повлияет на проект в отрицательную сторону.

Б) Статьи, оказывающие косвенное влияние на денежные потоки

Активы: "Товарно-материальные средства", "Краткосрочные prepaid расходы", "Здания, сооружения", "Оборудование", "Нематериальные активы", "Prepaid расходы".

Пассивы: "Авансы полученные", «Нераспределенная прибыль»

Рассмотрим влияние всех этих статей по порядку.

"Товарно-материальные средства": величина запасов готовой продукции, незавершенного производства, запасов сырья, материалов, комплектующих повлияет на план сбыта и производства в рамках проекта, а значит на поступления и выплаты от операционной деятельности предприятия.

"Краткосрочные prepaid расходы": рассмотрим простой пример. Предприятие в марте выплатило авансом арендную плату в размере 9000 \$ на три месяца вперед. В конце марта в балансе предприятия в строке "краткосрочные prepaid расходы" будет

указана эта сумма. В течение апреля, мая и июня сумма 9000 \$ будет равномерно (по 3000 \$ в месяц) списываться в Отчете о прибылях-убытках, уменьшая таким образом налогооблагаемую прибыль, а значит положительно влияя на денежные потоки.

"Здания, сооружения", "Оборудование", "Нематериальные активы": эти статьи положительно влияют на денежные потоки путем уменьшения налогооблагаемой прибыли в соответствии с условиями амортизации и отрицательно влияют на денежные потоки за счет выплачиваемого налога на имущество.

"Авансы полученные": эта статья содержит сумму обязательств предприятия за оплаченную, но не поставленную продукцию. Т.о., данная статья может повлиять на план производства (в том случае если продукция еще не произведена), а значит и на величину операционных выплат.

«Нераспределенная прибыль»: эта статья влияет на денежные потоки только в том случае, если предполагается выплата дивидендов.

В) статьи баланса, не оказывающие влияние на денежные потоки в рамках проекта, но имеющее прямое влияние на сальдо денежных средств

Активы: "Денежные средства"

Вывод: *Данные, содержащиеся в Балансе на момент начала проекта, окажут серьезное влияние на планируемые денежные потоки предприятия и на величину сальдо денежных средств. Это означает, что использование данных баланса на момент начала проекта крайне необходимо для корректного определения эффективности проекта, соответствия запрашиваемых инвестиций реальным потребностям предприятия, возможности выполнения предприятием-заявителем обязательств перед инвестором, возможности реализации стратегического плана развития предприятия.*

• Необходимость реструктуризации (переоценки) баланса на момент начала проекта.

Как мы уже видели, стартовый баланс оказывает существенное влияние на проект. Однако, далеко не всегда величины, указанные в статьях баланса, соответствуют реальной ситуации. Возьмем, к примеру, статью "Дебиторская задолженность". Статья состоит из списка дебиторов, которые должны предприятию деньги за поставленную продукцию. Однако часто бывает, что определенная часть дебиторов никогда не оплатит свою задолженность (безнадежный долг), и не учитывать этот факт при оценке текущего финансового состояния предприятия и анализе проекта было бы неправильно. Именно поэтому перед использованием данных баланса необходимо провести реальную оценку величин из ряда его статей.

Вывод: *Корректный учет влияния текущего финансового состояния предприятия на инвестиционный проект (или на стратегический план развития) невозможен без предварительной реструктуризации (переоценки) баланса на момент начала проекта.*

• Проблема несоответствия отчетных бухгалтерских форм, используемых в инвестиционном анализе, и официальных российских отчетных бухгалтерских форм.

В основе инвестиционного анализа, финансового анализа планируемой деятельности предприятия лежит имитационная модель денежных потоков, являющаяся общепринятой в международной практике. Основа методики инвестиционного анализа в условиях рыночной экономики пришла к нам с Запада. Отчетные бухгалтерские формы, используемые сейчас в России являются фактически советскими отчетными формами, использовавшимися во времена плановой экономики (хотя и значительно модернизированными). Это является одной из причин, по которой данные отчетные формы нельзя использовать при инвестиционном анализе, ибо было бы некорректно проводить анализ по методике рыночной экономики, основываясь на отчетных финансовых документах, глубокие корни которых уходят в экономику нерыночного характера. Кроме того, российские формы постоянно изменяются. Вторая причина, по которой следует отказаться от использования российских бухгалтерских форм, заключается в следующем. Как показывает практика, в условиях жесткого налогового пресса со стороны государства, предприятия стараются таким образом сформировать отчетные финансовые документы, чтобы "не платить" налоги. Т.е., отчетные финансовые формы служат в основном лишь для формального отчета перед государством в лице налоговой инспекции по уплате налогов и зачастую не отражают реального финансового состояния предприятия. И, наконец, третья причина заключается в том, что работа по привлечению зарубежных инвестиций не может вестись с использованием отечественной отчетности, ибо для иностранного инвестора не представляется возможным разобраться и проанализировать предполагаемые результаты проекта, основываясь на этих формах.

Вывод: *Перед проведением анализа и оценки плана с учетом текущего финансового состояния предприятия необходимо перевести Баланс российского образца в Баланс, соответствующий международным стандартам (IAS - International Accounting Standarts).*

Ввод исходных данных: раздел "Компания", модуль "Стартовый баланс"

Стартовый баланс описывается в самом конце построения финансовой модели. Это требование связано с тем, что процесс разработки проекта занимает некоторое время (для крупных предприятий этот период может занимать 2-3 месяца), и за это время финансовое состояние компании может сильно измениться.

АКТИВЫ

Карточка "Счета к получению"

В данной карточке описываются дебиторская задолженность, векселя к получению, авансы выданные, межфирменная задолженность, задолженность ассоциированных компаний.

Дебиторская задолженность, векселя к получению, межфирменная задолженность, задолженность ассоциированных компаний: степень детализации описания дебиторской задолженности зависит от цели разработки проекта: если данный вариант проекта разрабатывается для себя, то дебиторскую задолженность можно разбить по отдельным дебиторам или группам дебиторов, с тем, чтобы в дальнейшем иметь возможность проанализировать проект в случае невозможности погашения данным дебитором (группой дебиторов) своего долга; если же подобная надобность отсутствует, то всю дебиторскую задолженность можно разбить по времени предполагаемых погашений долгов. Самое главное требование при этом - чтобы соответствующие суммы поступали в соответствующие сроки.

Авансы выданные: степень детализации описания авансов выданных зависит от цели разработки проекта: если проект разрабатывается для себя, то авансы выданные лучше всего разбивать по наименованиям сырья (материалов и комплектующих), за которые предприятие осуществило оплату и которые поставщики должны будут поставить в течение срока реализации проекта. При этом сроки погашения должны соответствовать графику поставок сырья (материалов и комплектующих) и объемам поставляемого сырья (материалов и комплектующих). Это дает возможность осуществить анализ проекта в случае срыва графика поставок сырья (материалов и комплектующих); если же подобная надобность отсутствует, то все авансы выданные можно разбить по времени предполагаемых объемов поставок сырья (материалов и комплектующих).

Погашение счетов к получению отображаются в строках "Другие поступления" и "Другие выплаты" Кэш-фло. В Отчете о прибылях-убытках погашение этих счетов не отображается.

Карточка "Запасы готовой продукции"

Себестоимость готовой продукции указывается без НДС.

Не следует описывать запасы готовой продукции укрупнено. Например, путем выбора какого-либо одного продукта и указания количество 1, а в качестве себестоимости - суммарную себестоимость всех видов продукции на начало проекта (либо используя такой же способ для каждого продукта в отдельности). Это приведет к неверному списанию себестоимости продукции в Отчете о прибылях-убытках, а значит и к получению неправильных финансовых результатов.

Вопрос описания запасов готовой продукции может возникнуть, когда физически один и тот же продукт описывается в виде двух отдельных продуктов, например, нефть (внутренний рынок) и нефть (экспорт). В этом случае оба описанных продукта автоматически попадают в карточку "Запасы готовой продукции". Если реализация этих продуктов начинается одновременно и в примерно одинаковом объеме, то не имеет значения, в какой из строк (нефть (внутренний рынок) или нефть (экспорт)) указывать объем запасов готовой продукции и себестоимость. Если это не так, то следует сначала определить структуру реализации этих двух продуктов во времени и в соответствующей пропорции описать запасы каждого продукта.

Карточка "Запасы сырья, материалов и комплектующих"

Себестоимость запасов сырья, материалов и комплектующих указывается без НДС.

Карточка "Предоплаченные расходы"

Указывается начальная сумма предоплаченного расхода, на какой период был изначально сделан предоплаченный расход и % использования. После этого система вычисляет остаточную стоимость предоплаченных расходов и остаточный срок использования.

Карточки "Здания", "Оборудование" и "Нематериальные активы"

Данные виды активов описываются следующим образом: отдельно должны быть описаны основные средства, которые планируется продать в течение срока действия проекта и отдельно основные средства, которые планируется использовать в течение всего срока действия проекта. Основные средства можно описать укрупненно. При этом главным требованием является чтобы общая сумма основных средств и описанные нормы амортизации соответствовали бы реальной картине и позволяли бы системе корректно производить амортизационные отчисления.

Карточка "Незавершенные инвестиции"

Список наименований незавершенных инвестиций является списком активов, сформированных в "Инвестиционном плане". Фактически данный список будет являться списком незавершенных объектов, которые будут завершены в течение срока действия проекта. Для описания незавершенных объектов, которые так и останутся "незавершенкой" в течение всего проекта следует прибегнуть к следующему несложному приему.

1. В модуле "Календарный план" ввести этап проекта (например, "Недостроенное здание") с датой начала = дата старта проекта и датой окончания = дата окончания проекта. Указать стоимость этапа, равную 0. Этап объявить активом с соответствующим признаком. Указать срок амортизации = 1 мес.

2. В модуле "Стартовый баланс" в строке "Незавершенные инвестиции" указать стоимость незавершенных инвестиций на момент старта проекта.

В результате расчетов в течение срока действия проекта в Балансе в строке "Инвестиции в основные фонды" будет отображаться стоимость незавершенных инвестиций на момент старта проекта.

Карточка "Инвестиции в ценные бумаги"

Для описания ценных бумаг, приобретенных предприятием, которые оно никогда не сможет продать, необходимо в качестве срока указать длительность проекта и нулевая процентная ставка.

ПАССИВЫ

Карточка "Отсроченные налоговые платежи"

В данной карточке описываются имеющаяся задолженность по налоговым платежам, платежам во внебюджетные фонды и отчислениям на социальные нужды и указываются предполагаемые сроки погашения.

Погашение отсроченных налоговых платежей отображаются в строке «Налоги» Кэш-фло. В Отчете о прибылях-убытках погашение этих счетов не отображается.

Карточка "Счета к оплате"

Погашение счетов к оплате отображаются в строках "Другие поступления" и "Другие выплаты" Кэш-фло. В Отчете о прибылях-убытках погашение этих счетов не отображается.

В данной карточке описываются кредиторская задолженность, векселя к оплате межфирменная задолженность, задолженность ассоциированных компаний. Степень детализации описания кредиторской задолженности зависит от цели разработки проекта: если данный вариант проекта разрабатывается для себя, то кредиторскую задолженность можно разбить по отдельным кредиторам или группам

кредиторов, с тем, чтобы в дальнейшем иметь возможность проанализировать проект в случае отсрочки погашения данным кредиторам (группе кредиторов) своего долга; если же подобная надобность отсутствует, то всю кредиторскую задолженность можно разбить по времени предполагаемых погашения долгов. Самое главное требование при этом - чтобы соответствующие суммы выплачивались в соответствующие сроки.

Карточка "Акционерный капитал"

Для каждого акционера нужно обязательно указать количество принадлежащих ему акций, номинальную стоимость, реальную сумму, уплаченную акционером за акции, а также тип акции (обыкновенные или привилегированные). В противном случае невозможно будет оценить эффект, получаемый каждым акционером от реализации проекта.

В случае если описываемый пакет акций принадлежит государству, необходимо включить флажок "Госакционер". Это необходимо сделать для корректного расчета бюджетной эффективности проекта.

Быстрый ввод данных

Для быстрого ввода списка продуктов можно есть несколько приемов.

- Если название продукта не имеет значения, то можно щелкнуть дважды по полю под Наименованием (или меню, вызываемое правой кнопкой мыши Добавить, можно просто нажать Insert) и появиться условное название Продукт 1, перейдите на другую строку и опять щелкните дважды левой кнопкой мыши – появиться Продукт 2, аналогично работает добавление в любых модулях, где есть поле Наименование. Например, в Материалах и комплектующих, Общих издержках и Плане персонала, в диалогах модуля Финансирования, в разделах Стартового баланса и т.д.

- Если уже есть список продуктов в электронном виде, достаточно выделить нужные позиции, нажать [ctrl+insert] для копирования в буфер обмена, вернуться в Project Expert, поставить курсор в заполняемое поле и нажать одновременно [shift+insert]. При чем, копировать и вставлять можно сразу несколько столбцов.

- Можно воспользоваться библиотекой с готовым набором продуктов, их единицами измерения и датами продаж. В этом случае, кроме продуктов копируются и прямые издержки и графики объема продаж, если они были в библиотеке. Это не следует забывать. Так как, если эти данные будут лишними, то их придется убирать вручную.

- Имеется импорт из txt или dbf файлов, которые содержат набор нужных продуктов. Для этого не нужно открывать нужный модуль,

достаточно использовать меню – Обмен/Импорт. Действуйте по подсказкам и из выбранного файла возьмите нужные данные.

Для удаления данных достаточно выделить удаляемый объект и нажать Del или по правой кнопке мыши вызвать навесное меню и Удалить.

При большом количестве позиций можно их сортировать (меню по правой кнопке мыши) по наименованию и по дате продаж, или отключить сортировку.

Из того же меню можно воспользоваться Поиском нужного элемента.

Такие же возможности, которые описывались выше для Списка продуктов, имеются и в диалогах модулей Операционный план и финансирование.

Работа с таблицами (График, Диаграмма, Масштаб, Поиск, Валюта, Отображение, в Кэш-Фло – Дисконтирование)

При просмотре результатов тоже имеется ряд возможностей быстрого просмотра. При открытой таблице результатов по правой кнопке мыши вызывается навесное меню, из которого можно выбрать График, для построения графика, Диаграмму – для построения диаграммы, Масштаб, Шрифт и Валюта – для изменения их в текущей таблице, Поиск - для поиска нужного периода.

Для построения Графика необходимо выделить строку или несколько, вызвать навесное меню по правой кнопке мыши и нажать График. Диаграмма строится аналогично, но выделять нужно не строку, а столбец или часть столбца. При желании полученные графики и диаграммы можно распечатать с указанием номера страницы. Вид полученной диаграммы, можно изменять, перетаскивая легенду, меняя шрифты, растаскивая части диаграммы мышкой. Делается это стандартными приемами Windows.

Иногда приходится пользоваться меню Отображение, для изменения количества знаков после запятой, валюты и закрытия пустых строк таблицы.

Для Кэш-Фло в навесном меню есть еще одна дополнительная возможность, только для этой таблицы – Дисконтирование. При включении ее Кэш-фло дисконтируется.

Кнопочное меню

Очень удобно пользоваться кнопочным меню для вызова нужной результирующей таблицы или раздела. Начиная с 7 кнопки подряд, перечислим их по порядку их нахождения при открытом окне Содержание:

- Отчет о прибылях и убытках
- Кэш-фло
- Баланс
- Финансовые показатели
- Эффективность инвестиций

Графики
Детализация
Таблицы пользователя
Календарный план
Содержание
Расчет.

На каждой кнопке имеются пиктограммы, высвечиваются подсказки и под кнопкой и в нижней части экрана. Поэтому привыкнуть к ним очень легко.

В Календарном плане тоже есть собственное кнопочное меню, которое следует изучить и пользоваться при создании нового этапа или описания начала производства, для переноса этапов и установления связи между ними, для использования Календаря.

Если кнопка Печати доступна, то можно пользоваться ею для просмотра или печати открытого документа.

Горячие клавиши

В процессе работы можно пользоваться горячими клавишами. Их назначение:

F5 – открывает Отчет о прибылях и убытках
F6 – открывает Кэш-Фло
F7 – открывает таблицу Баланса
F8 – открывает данные по показателям Эффективность инвестиций
F9 – Пересчитывает проект
F10 – Переходит в меню Проект
F11 – открывает диалог Детализация результатов
F12 – открывает диалог Таблицы пользователя

Заполнить

Темпы роста Валюты можно заполнить следующим образом: ставиться значение в первую ячейку и последнюю, далее вся линейка выделяется, по правой кнопке мышки вызывается “Заполнить” и при согласии на заполнение вся линейка будет заполнена. Аналогично заполняются Схема графика выплат по Лизингу и все схемы в РЕ5.

Линейку по плану сбыта можно заполнить, вызывая по правой кнопке мыши “Заполнить”. В ячейку после “с” указывается порядковый номер месяца, после “мес.” указывается значение в этом месяце. Опускаетесь на следующую ячейку и заполняете аналогично верхней. Если набросок устраивает, то нажмите кнопку Применить. Далее, если заполнялся не весь период, можно продолжить заполнение, указывая другие месяцы и их значения. Аналогично заполняются графики и схемы, фиксированные строки в модуле Операционный план,

Дефицит и Подбор

В диалогах модуля Финансирование для быстрого подбора финансирования пользуйтесь кнопкой Подбор, а для проверки правильности подбора используйте кнопку Дефицит...

9. Список литературы

1. Д. Хан «Планирование и контроль: концепция контролинга», М. «Финансы и статистика», 1997 г.
2. А.Б. Идрисов, С.В. Картышев, А.В. Постников «Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций», М. «Филин», 1997 г.
3. В.В. Качалин «Финансовый учет и отчетность в соответствии со стандартами ГААР"», М. «Дело», 1998 г.
4. В.Д. Шапиро «Управление проектами», С-П 1996 г.
5. «Руководство пользователя Project Expert 6", М. ООО «Про-Инвест Консалтинг», 1998 г.
6. «Как привлечь инвестиции?» журнал «Рынок ценных бумаг» № 1 (136), январь 1999 г.
7. «Бизнес-план инвестиционного проекта» М. Финансы и статистика, 1997 г.
8. «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования» Министерство экономики РФ, 1997г.
9. Пособие по подготовке промышленных технико-экономических исследований ЮНИДО, 1992 г.
10. «Основы бизнес-планирования» Институт приватизации и управления. М. 1993 г.
11. «Составление бизнес-плана» Пособие Эрнст и Янг. М.: Джон Уайли энд Санз, 1994 г.
12. «Бизнес-план» Методические материалы. Под ред. Р.Г. Маниловского. - М.: Финансы и статистика, 1994 г.
13. «Финансовый менеджмент» М.: Перспектива, 1993 г.
14. Липсиц И.В. «Бизнес-план - основа успеха» М.: Машиностроение, 1993 г.

15. Идрисов А.Б. «Планирование и анализ эффективности инвестиций» М. 1995 г.
16. В.В. Ефимов, Д.Г. Плешков, О.В. Поляков «Методические рекомендации по построению имитационной модели финансовой модели предприятия и использованию ее для анализа проекта в системе Project Expert» М. 1999 г.
17. Смирнов С.А. «Стратегическое планирование» М. 1998 г.
18. «Технология бизнес-планирования» М. 1998 г.
19. М.И. Бухалков «Внутрифирменное планирование» М. Инфра-М 2000 г.
20. «Антикризисное управление» М. 1999 г.
21. «Финансовый бизнес-план» М. Финансы и статистика 2000 г.
22. В.З. Черняк, А.В. Черняк, И.В. Довдиенко «Бизнес планирование» М. Издательство РДЛ 2000 г.
23. К.В. Пивоваров «Бизнес-планирование» М. Издательско-книготорговый центр «Маркетинг» 2001 г.
24. Э.А. Уткин, Б.А. Котляр, Б.М. Рапопорт «Бизнес планирование» М. Издательство «ЭКМОС» 2001 г.