

День 24

Определите стартовый капитал. Обобщите источники средств, требуемые кредиты, использование денежных средств

Финансовый план

В этом разделе детально опишите все аспекты вашего *финансового плана*. Расскажите о прошлых, текущих и будущих финансовых потребностях. Подготовьте прогнозный и текущий финансовый отчет. Здесь также следует представить финансовую историю предприятия и план прибыли, оценить риски, с которыми столкнутся инвесторы и кредиторы, указывая, каким образом вы собираетесь их сократить. В заключении сделайте итоговый отчет, чтобы обобщить ваше деловое предложение.

План капитализации

План капитализации обобщает ваши финансовые потребности в капитале и определяет, нужны ли вам кредиты или инвестиции. Он объясняет потенциальным инвесторам или кредиторам, сколько денег вы пытаетесь занять или получить. Кредиторы должны узнать, какие гарантии вы готовы предоставить. Им также необходимо ознакомиться с вашим планом возвращения кредитов. Инвесторы же должны иметь информацию о том, какой процент акций компании они получают в обмен на инвестиции.

Резюме финансовых потребностей

Это короткий раздел, часто имеющий форму схемы, показывающей, зачем вы просите кредит и какая сумма вам нужна. Резюме финансовых потребностей следует поместить в начале плана капитализации. Оно может логически следовать из «Резюме руководства».

Необходимый капитал (начальные расходы)

На первом этапе составления финансового плана определите объем необходимого капитала. С максимальной точностью постарайтесь оценить единовременные начальные расходы и



СОСТАВИТЬ СПИСОК

IV. Финансовый план

ПЛАН КАПИТАЛИЗАЦИИ

- ✓ Резюме финансовых потребностей
- ✓ Необходимый капитал
- ✓ Существующая структура капитала
- ✓ Необходимое финансирование

ОТЧЕТ ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ФИНАНСОВЫХ СРЕДСТВ

- ✓ Отчет об использовании финансовых средств

Начните этот раздел с резюме объемом в полстраницы, в котором укажите все основные аспекты вашего финансового плана.

Деньги никогда не рожают идею; но именно идея способна преумножить деньги.

В. ДЖ. КАМЕРОН

Согласно результатам исследований, проведенных журналом «INC. Magazine», 56% предпринимателей начинают бизнес, вкладывая в него собственные сбережения, 41% получают банковские кредиты и лишь 2% используют рискованный капитал.

В детстве все мы, так или иначе, работали в компании. В возрасте пяти лет я уже становилась за прилавком с леденцами или наводила порядок в витрине с попкорном. Бизнес был частью нашей жизни, и за обедом велись оживленные коммерческие дискуссии. Нам приходилось часто слышать о том, что открытие новых магазинов рождает долги, и меня это очень беспокоило. Помните, как-то тайком я со слезами на глазах поделилась с подружкой своими тревогами, сказав ей: «Прямо не знаю, что же нам делать. У папочки так много денег, а он все открывает и открывает новые магазины».

АЛИСА УОЛТОН
о своем отце Сэме Уолтоне

ежемесячные операционные издержки. В частности, опишите расходы на приобретение помещения, оборудования, материалов, а также затраты на создание запасов. Представьте расценки подрядчиков и поставщиков. Как показывает практика, большинство неопытных предпринимателей недооценивают расходы, связанные с открытием компании и началом бизнеса. Непредвиденные затраты способны подорвать ваш бизнес, особенно если продажи оказываются ниже прогнозируемого уровня. Гораздо лучше переоценить начальные расходы и создать денежный резерв.

Пример заявления о необходимом капитале

Согласно нашим оценкам [название компании], необходим [единовременный, стартовый, годовой, общий] капитал в размере \$[XX]. Он даст нам возможность покрыть все начальные расходы и создать достаточный оборотный капитал для [XX] на [количество месяцев, лет], пока предприятие не достигнет окупаемости производства. Указанный объем капитала позволит также создать нам [резерв] для покрытия непредвиденных [расходов, падений продаж].

Аренда, лизинг, покупка и финансирование опционов

Каждое предприятие оказывается в ситуации, когда ему необходимо выбирать между арендой, лизингом, покупкой или финансированием приобретения внеоборотных активов, включая автомобили, здания, компьютеры, производственное оборудование или землю. Ваше решение будет определяться особенностями ситуации, а также преимуществами и недостатками каждой формы приобретения активов.

Что такое аренда и что такое лизинг? *Аренда* — это краткосрочное соглашение или контракт, согласно которому капитальная собственность передается во временное пользование от одного лица другому сроком на несколько часов, дней, недель или месяцев. При этом чем длиннее срок аренды, тем ниже расценки. В противоположность аренде, *лизинг* — это долгосрочное соглашение или контракт, согласно которому капитальная собственность передается во временное пользование от одного лица другому на фиксированный срок (обычно на год и более) по особым

расценкам. Покупаемое оборудование часто можно брать в аренду или в лизинг у той же компании, которая продает вам его.

Почему аренда или лизинг? *Арендуйте* ради удобства и гибкости или чтобы «опробовать прежде, чем купить», избегая плана долгосрочного лизинга. *Берите в лизинг*, потому что он дешевле аренды, позволяет экономить и помогает контролировать денежные потоки. *Берите в аренду или в лизинг*, потому что это дешевле, чем брать в кредит, или потому, что вам не хватает средств для покупки. Арендуйте или используйте лизинг, когда у вас недостаточно денег на покупку активов, а также чтобы избежать устаревания и износа оборудования, расходов на поддержание и ремонт, чтобы повысить ликвидность активов и извлечь выгоду от сокращения налоговых платежей.

**СОВЕТ,
КАСАЮЩИЙСЯ
ПОЛУЧЕНИЯ
ПРИБЫЛИ**

Используйте лизинг, потому что он дешевле аренды, не требует крупных рассрочек и помогает контролировать денежные потоки.

Существующая структура капитала (источники капитала)

Укажите объем доступных денежных средств, которые вы можете использовать, и источники этих средств. Определите размеры ваших начальных инвестиций и инвестиций других лиц. Банкиры и инвесторы захотят узнать, какую сумму вы и ваши партнеры рискнули вложить в бизнес. Ваши шансы на увеличение капитала повысятся, если вы сумеете показать, что не сете персональную ответственность за деньги, вложенные в ваш бизнес.

Необходимое финансирование

Укажите сумму требуемых кредитов или объем необходимого финансирования, если эти деньги вам действительно нужны, а также условия, на которых вы бы предпочли их получить. Подтвердите свои запросы соответствующей информацией: заказами на товары, оценками поставщика, рекламными счетами и результатами маркетинговой деятельности. При необходимости включите в раздел «Дополнительные документы» детальные отчеты. Представьте также резюме, в котором укажите предлагаемые вами гарантии, и свой кредитный рейтинг, опишите прошлое и нынешнее финансирование и график погашения задолженности.

Банки готовы помочь людям, которые хотят преуспеть в жизни.

ДЭВИД
РОКФЕЛЛЕР,
инвестиционный
банкир



Предприниматель подобен орлу: в одиночестве он взмывает ввысь, в одиночестве он парит, и охотится он тоже в одиночестве.

ДОКТОР МАЙКЛ
СМЕРФИТ,
ирландский независи-
мый политический
деятель

Довольно странно смотреть на некоторых предпринимателей, которые точно знают, сколько им нужно денег, но не могут сказать вам, как они будут их использовать (т. е. обосновать каждую статью расхода).

И это отталкивает большинство инвесторов.

АЛЪЯНС
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ
ПРЕДПРИЯТИЙ

Поиск капитала

Многие предприятия так никогда и не достигают процветания по одной весьма серьезной, но довольно распространенной причине, а именно: *из-за недостатка капитала*. Обычно начинающие предприятия стремятся найти капитал не только для того, чтобы покрыть первоначальные расходы, но и для того, чтобы достичь окупаемости и получить прибыль. К сожалению, банкиры и инвесторы не склонны оказывать помощь новым фирмам, если их владельцы не могут лично гарантировать возвращение кредитов, предоставив дополнительные финансовые обязательства. Заявление о том, что «я верну деньги, как только смогу», мало кого вдохновляет.

Что более всего интересует инвесторов, когда вы хотите получить финансирование

Банки предпочитают поддерживать и развивать предприятия, которые уже добились определенных результатов, подтверждающихся финансовыми записями, и теперь нуждаются в дополнительном капитале для расширения, НО НЕ ДЛЯ организации первоначальных операций. Объясняется это довольно просто: многие начинающие предприятия разоряются. Почему инвесторы сочтут возможным пойти на риск? А вы бы стали рисковать на их месте? Выбирая кредиторов, постарайтесь свыкнуться с мыслью о том, что они будут постоянно следить за сохранностью своих инвестиций (см. «Факторы, привлекающие банкиров и инвесторов» в разделе «Рабочие листы 24-го дня»).

Использование кредитов

Финансовый институт, заинтересованный в выдаче кредита, предложит вам заполнить анкету. Хотя формат ее может варьировать, всех кредиторов интересует однотипная информация (см. «Анкету, заполняемую при получении кредита» в разделе «Рабочие листы 24-го дня» и «Другие финансовые отчеты» в разделе «Рабочие листы 27-го дня»). Чтобы увеличить свои шансы на получение финансирования, изучите области интересов инвесторов и узнайте, в какой сфере они являются экспертами. Выясните, кредитовали ли они предприятия, подобные вашему, и на какой стадии развития бизнеса они склонны предоставлять финансовую поддержку. Следует также узнать, нет ли у кредиторов

скрытых предпочтений. Например, они могут соглашаться на финансирование экологически безопасных предприятий и отказываться от кредитования начинающих интернет-компаний (см. «Анкету, заполняемую при получении кредита» в разделе «Рабочие листы 24-го дня»).

Отчет об использовании финансовых средств

Если главная цель вашего бизнес-плана заключается в получении кредита, включите в него раздел «Отчет об использовании финансовых средств» (его еще называют «Отчетом о распределении кредитных средств»).

Этот отчет должен быть кратким и точным. В нем описывается: 1) как кредит будет распределяться между основными активами и оборотным капиталом и 2) как закупки и расходы помогут увеличить объемы производства и продаж, обеспечив, таким образом, возвращение кредита. Здесь можно также представить график погашения кредита. Обоснуйте все закупки и расходы.

Разместите соответствующие данные и результаты исследований в разделе «Дополнительные документы». Если эта информация не будет упорядочена, потенциальный инвестор может отказаться выдать кредит только потому, что он не сумел найти сопроводительных данных. В этом разделе вы можете разместить вспомогательные планы в том случае, если не можете представить всю необходимую информацию в полном объеме.

БАНКОВСКАЯ РЕКОМЕНДАЦИЯ

Наиболее привлекательными видами личных гарантий с точки зрения кредиторов являются объекты недвижимости, ликвидные акции и денежные сбережения, сделанные в рамках программы медицинского страхования.

Будьте основательны, излагая свои финансовые потребности. Чем больше вы представите подтверждающих деталей, тем больше вероятность получения вами кредита. Банкиры предпочитают иметь дело с людьми, которые планируют свои расходы.

Таблица 24.1

Источники финансирования и использования финансовых средств			
Источники финансирования	OK+	Использование финансовых средств	OK-
Инвестирование компании	\$30 000	Ремонт зданий	\$60 000
Ипотечный кредит	\$45 000	Закупка оборудования	\$30 000
Кредит на закупку оборудования	\$25 000	Оборотный капитал	\$10 000
Общая сумма необходимых денежных средств	\$100 000	Общие планируемые расходы	\$100 000

Когда человек
собирается
одолжить деньги,
он поступит мудро,
если придаст себе
процветающий вид.

БЕНЖАМИН
ДИЗРАЭЛИ

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ. «Источники финансирования» и «Отчеты об использовании финансовых средств» одно время использовались крупными фирмами также для того, чтобы показать, как изменения денежных потоков или увеличение оборотного капитала (ОК) были получены и как они влияют на счета в балансе предприятия. Однако начинающим предприятиям имеет смысл отделить *источники финансирования* (увеличение ОК) от *использования финансовых средств* (уменьшение ОК) при реализации первого или нового проекта (см. табл. 24.1).

Пример отчета об использовании финансовых средств

Деньги, вложенные в [компанию], будут использоваться в следующих целях:

- Запасы; сырье (\$115 000)
- Покупка (производственного оборудования), модели № 627899 плюс установка (\$30 000)
- Лизинг (около \$25 000)
- Покупка грузовика («Ford Ranger», \$13 000)
- Оборудование офиса (\$1000)
- Компьютеры: 4 модели IBM NetVista X Pentium 4; 4 монитора с плоским экраном (\$6000)
- Расходы на открытие предприятия: регистрация, консультирование, документация (\$5000)
- Первоначальные офисные расходы: аренда телефонной линии, факс, офисная мебель (\$2000)
- Программное обеспечение: 4 программы для регистрации заказов Order Entry, MS Office XP, QuickBooks (\$1500)

Наличные денежные средства в размере \$248 500 позволят отказаться от лизинга и купить указанные выше единицы. Это сократит накладные расходы и поможет нам выйти на запланированные уровни продаж в течение первого года работы предприятия.

Бизнес-план
за 30 дней

Рабочие листы 24-го дня

Определите стартовый капитал. Обобщите источники капитала, требуемые кредиты, использование денежных средств.

Финансовый план

Укажите, какие финансовые отчеты вы включите в свой бизнес-план (выделенные жирным шрифтом должны быть включены обязательно, остальные по возможности, в зависимости от стадии развития предприятия).

<input checked="" type="checkbox"/> Необходимый капитал (начальные расходы) <input type="checkbox"/> Отчет об использовании финансовых средств <input type="checkbox"/> Счета активов <input checked="" type="checkbox"/> Предполагаемый доход — 1-й год (помесячно) — 2-й и 3-й годы (поквартально) — Резюме за 3 года	<input checked="" type="checkbox"/> Прогнозируемый баланс <input checked="" type="checkbox"/> Анализ безубыточности <input checked="" type="checkbox"/> Прогноз движения денежных потоков — 1-й год (помесячно) — 2-й и 3-й годы (поквартально) <input type="checkbox"/> Детальный бюджет расходов <input type="checkbox"/> Балансовый отчет по рыночной стоимости	<input type="checkbox"/> Анализ отклонений (см. раздел «День 27») <input type="checkbox"/> Отчет об изменении финансового положения (см. раздел «День 27») <input type="checkbox"/> Балансовый отчет и отчет о доходах за последние 3 года <input type="checkbox"/> Финансовая история компании <input type="checkbox"/> Налоговые декларации

План капитализации и резюме финансовых потребностей

Укажите размер необходимого капитала. Если вам требуется кредит, определите его размер, причины, по которым он вам нужен, и ваши гарантии по его возвращению.

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Пример. По нашим оценкам, в первый год работы предприятия нам потребуется начальный и оборотный капитал в размере \$ 125 000. В настоящее время у нас есть \$ 75 и мы ищем кредит в сумме \$ 50 000. В качестве обеспечения мы предлагаем собственность, рыночная стоимость которой составляет \$ 268 000, и 35% акций компании (\$95 000).</p>
-------------------------------	---

Необходимый капитал (начальные расходы)

Начальные расходы на регистрацию предприятия и профессиональное консультирование. Включают суммы, затраченные на учреждение предприятия, подписание партнерских и лицензионных соглашений, закупочных контрактов и установление системы бухгалтерского учета.

Начальные расходы на продвижение. Включают затраты на внесение в список «Желтые страницы», на рекламу в газетах, на создание визитных карточек, постеров, каталогов, брошюр, рекламных листовок, значков и т. д.

Обновление, ремонт и оформление помещений. Замена электропроводки, вентиляции, кондиционеров, перепланировка, покраска, настил паркета и другие расходы, которые улучшают состояние помещений, но не являются излишними.

Другие начальные расходы и услуги. Включите сюда различные расходы, сопутствующие открытию предприятия, например расходы на обучение персонала, на поездки к поставщикам, на создание логотипа и т. д.

Ежемесячные операционные расходы. *Оцените ежемесячные расходы в течение _____ месяцев (рекомендуется включить в начальный финансовый план операционные расходы как минимум в течение трех месяцев).*

Единица	Расчетные ежемесячные расходы	×	Количество месяцев до до- стижения точки безубыточности	=	Общий объем необходимого капитала
Переменные операционные расходы:	\$				\$
Реклама и маркетинг					
Автомобили и поездки					
Проценты по кредитам					
Запасы (включая начальные запасы в объеме, согласованном с поставщиком)					
Оплата услуг юристов и консультантов					
Офисная техника /Закупки (включая закупки уже работающего предприятия)					
ДРУГИЕ переменные операционные расходы					
Постоянные операционные расходы					
Зарплата владельца предприятия*					
Оплата труда и компенсации сотрудникам					
Выплаты за аренду или лизинг (здания)					
Выплаты за аренду или лизинг (компьютеров и оборудования)					
Страхование (включая страхование имущества, страхование от пожара, страхование жизни, страхование от кражи, личное страхование, страхование ответственности)					
Выплаты по кредитам (включая ежемесячные выплаты непогашенных ссуд)					
Членские взносы (включая взносы за членство в профессиональных ассоциациях)					
Телефон					
Подписка (на деловые периодические издания)					
Коммунальные услуги (включая наладочные и монтажные работы по подключению электричества, воды, газа)					
ДРУГИЕ постоянные ежемесячные расходы					
Общий объем необходимого капитала на покрытие ежемесячных операционных расходов					\$
ПЛЮС: Общие расчетные начальные расходы (из предыдущей таблицы)					\$
Общий капитал, необходимый для начала бизнеса					\$
Рекомендуемый необходимый начальный капитал (добавьте 25% к предыдущему показателю)**					\$

* Личные текущие расходы на жизнь, которые имеют большое значение, очень часто упускаются из виду. Вполне нормально будет обозначить их в виде собственной зарплаты. Не забудьте

354 \oplus Финансовый план

Детально опишите, в каком стартовом капитале вы нуждаетесь (используйте материал двух предыдущих таблиц). Укажите, как вы будете его расходовать. Обобщите наиболее важные аспекты и прогнозы, когда будете оценивать необходимый стартовый капитал: Какой резервной суммой денег вы располагаете? Как долго вы сможете продолжать операции, если объемы продаж окажутся ниже прогнозируемых?

Пример. Чтобы создать прибыльную клиентскую базу, понадобится год работы. Поэтому мы считаем, что безопасный объем начального оборотного капитала должен составлять \$85 000. Эта сумма позволит нам продолжать операции в течение полугода, даже если продажи окажутся на 50% ниже запланированных. Мы также включили сюда резервный фонд в размере \$25 000 на случай непредвиденных расходов.

Лизинг. Укажите причину, по которой вы вместо покупки выбрали лизинг или аренду оборудования, земли и т. д.

Пример. Наши основные расходы связаны с приобретением промышленного оборудования для производства [продуктов]. Поскольку рыночная цена данного оборудования составляет \$[XX], мы решили взять его в лизинг сроком на 5 лет на условиях выплаты \$[XX] в месяц. Это позволит нам создать резервный капитал на покупку материалов, если расценки на него окажутся выше запланированных.

добавить сюда также все издержки, которые вы понесете лично во время подготовки к открытию предприятия.

** Начальные расходы могут существенно варьировать в зависимости от размера вашего предприятия, времени, которое требуется на производство продукта или услуги, давления конкурентов и многих других факторов, в том числе непредвиденных расходов, приостановки производства, инфляции, забастовок, банкротства поставщиков и даже вашей неожиданной болезни. По этой причине многие финансовые аналитики рекомендуют добавлять к необходимому начальному капиталу 25% на непредвиденные расходы.

Сравните затраты на аренду, лизинг, покупку в кредит и просто покупку крупных капитальных активов (земли, зданий, транспортных средств, оборудования).

Описание единицы:				
	Аренда	Лизинг	Кредит	Покупка
Продолжительность договора или кредита:				
Процентная ставка:				
Задаток при покупке в кредит /Депозит:				
Ежемесячная стоимость:				
Годовая стоимость:				
Общая стоимость:				
% от стоимости удержанного налога:				

Существующая структура капитала

Существующие источники капитала. Опишите существующую структуру капитала вашего предприятия. Какой долей необходимого стартового капитала вы располагаете в настоящее время? Какое финансирование вы получили?

<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Пример. К настоящему моменту <i>Rokisa Inc.</i> получила от основателей компании \$6,25 млн в качестве начального капитала. Чтобы учредить <i>Buddha-Blues.com</i>, нам требуется дополнительный кредит в размере \$3 млн к маю 2006 г. Осуществляя поиск дополнительных возможностей долгосрочных заимствований, необходимых для поддержания роста, мы продолжаем работать с существующим источниками финансирования.</p>
---	--

Укажите объемы ваших личных инвестиций и инвестиций других людей к настоящему времени.

<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Пример. Доктор Эмилио Робба инвестировал \$2,5 млн путем приобретения 20 000 (20%-й пакет) акций первой эмиссии. Другие три основателя, Сита Ким, Филипп Сарвер и Джет Ли), инвестировали каждый по \$1,25 млн, получив по 10 000 акций.</p>
--	--

Источник финансирования	Сумма	Долг или обязательство	График выплаты долга
Личные сбережения	\$		
Друзья, соседи, родственники			
Банки, кредитные союзы, другие финансовые институты			
Ипотечные и страховые компании			
Кредиты, выданные поставщиками			
Правительственные гранты и кредиты (кредиты от Ведомства по делам предприятий малого бизнеса США)			

Другие источники капитала. Укажите другие дополнительные источники капитала (см. список на следующей странице).

<p>Пример. Если к маю 2006 г. нам не удастся получить кредит на развитие и расширение, мы рассмотрим возможность организации совместного предприятия с [компанией А или компанией В] на условиях пропорционального участия в прибыли. Указанные компании выразили свой интерес к этому предложению. Однако, согласно договоренности между основателями, мы не будем выпускать дополнительных акций, пока <i>Buddha-Blues.com</i> не будет готова к тому, чтобы начать свою работу на рынке.</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
--	-------------------------------------

Отметьте другие возможные источники капитала для дальнейшего финансирования вашего предприятия.

<input type="checkbox"/> Авансовые платежи подрядчиков <input type="checkbox"/> Долговое финансирование <input type="checkbox"/> Коммерческие кредиты <input type="checkbox"/> Счета медицинских страховок <input type="checkbox"/> Контракты об условной продаже <input type="checkbox"/> Коммерческие банки	<input type="checkbox"/> Встречные закупки <input type="checkbox"/> Кредитные союзы <input type="checkbox"/> Покупка оборудования в кредит <input type="checkbox"/> Лизинг оборудования <input type="checkbox"/> Факторинговые компании <input type="checkbox"/> Финансирование с накоплением <input type="checkbox"/> Промышленные кредиты	<input type="checkbox"/> Правительственные спонсорские программы <input type="checkbox"/> Кредиты под залог недвижимости <input type="checkbox"/> Покупка в рассрочку <input type="checkbox"/> Выпуск акций (первичное размещение акций на рынке) <input type="checkbox"/> Совместные предприятия <input type="checkbox"/> Аккредитивы («кредитные письма»)*	<input type="checkbox"/> Соглашения о лицензировании <input type="checkbox"/> Товарищества с ограниченной ответственностью <input type="checkbox"/> Снятие денег с пенсионного счета <input type="checkbox"/> Частные инвесторы <input type="checkbox"/> Продажа необязательных активов <input type="checkbox"/> Рисковый капитал
--	---	---	--

* Аккредитив или кредитное письмо (*letter of credit*) — в данном контексте обязательство банка погасить ценные бумаги клиента в случае банкротства последнего. (Примеч. пер.)

Кредитный капитал (заимствования у поставщиков). Кредитный капитал или торговый кредит могут быть получены у поставщиков или компаний, продающих товары по кредитным карточкам. Они предоставляют отсрочку платежа в обмен на проценты. Многие поставщики стремятся найти новых потребителей и расширить свой бизнес, поэтому они дадут вам кредит, если убедятся в надежности вашей фирмы. Этот источник финансирования не замечают многие начинающие предприниматели.

Долговое финансирование. Долговое финансирование — это прямое обязательство заплатить проценты инвестору или кредитору в обмен на получение кредита. Важнейшее преимущество долгового финансирования заключается в том, что оно позволяет вам сохранить контроль над своим предприятием. Вы получаете всю прибыль компании и оставляете за собой право принимать основные решения. После того, как вы вернете долг, кредитор не будет иметь никаких претензий к вашему бизнесу. С другой стороны, серьезным недостатком здесь является необходимость ежемесячных выплат. Если вы не производите или задерживаете платеж, кредитор может ввести штрафные санкции в форме дополнительных процентов или указать вам на возможность прекращения кредитования.

Акционерное финансирование. Акционерное финансирование требует продажи части акций вашей компании. В результате новые акционеры становятся вашими партнерами по бизнесу. Преимущество этого вида финансирования заключается в том, что вы не берете на себя никаких долговых обязательств и вам не нужно ежемесячно выплачивать кредит и проценты по нему (иными словами, у вас нет никаких долгов!). Кроме того, вы расширяете возможности реализации своих творческих идей, которыми больше интересуются акционеры, чем кредиторы. С другой стороны, серьезным недостатком является то, что вы должны делиться прибылью и ослаблять свой контроль над бизнесом. Другой недостаток обусловлен тем, что акционерное финансирование имеет довольно сложную процедуру и требует получения консультаций от адвокатов и бухгалтеров.

Наличный капитал (личное финансирование). Наличный капитал — это капитал, за который вы не платите проценты и который доступен вам. В него могут входить личные сбережения, деньги, вложенные в акции, или заимствования под ценные бумаги. Использование наличного капитала представляет самый простой и, возможно, самый лучший способ финансирования вашего предприятия.

Необходимое финансирование

Необходимые кредиты. *Укажите размеры необходимых кредитов (если они требуются), к какому сроку они вам нужны и на каких условиях вы бы хотели их получить.*

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Пример. Чтобы увеличить капитал, [компания] ищет кредит в размере \$[XX] на покупку склада и участка земли, который в настоящее время арендуется нами за \$[XX] в месяц. Инвестиционный наличный капитал [компания] в настоящее время составляет \$[XX]. Нам требуется дополнительное кредитование в размере \$[XX]. Чтобы совершить указанную покупку, мы ищем кредит на условиях ежемесячного погашения 7-ю неравномерными платежами с фиксированной ставкой [X] %.</p>
---	---

Анкета при получении кредита. *Изучите финансовые институты, у которых вы собираетесь попросить кредит. Какие требования предъявляет каждый из кредиторов? Предлагают ли они особые условия? Должны ли вы будете заполнить подробную анкету? предоставить отчет о личном финансовом положении? предоставить рекомендательные письма?*

Финансовый институт	Менеджер кредитного отдела	Требуемые анкеты / комментарии	Типы кредитов / предлагаемые условия
Cope Cad Bank & Trust	Флетчер Г. Бойл (555-3421)	Анкета для получения коммерческого кредита объемом в 2 стр.; личный финансовый отчет	Коммерческий кредит в рас-срочку; кредиты Ведомства по делам предприятий малого бизнеса США; фиксированная ставка; на срок от одного года до пяти лет

Отметьте информацию, которую вам необходимо будет представить в анкете.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Активы, обязательства, собственный капитал. Найдите эти данные в своих балансовых счетах. <input type="checkbox"/> Условные обязательства. Укажите долги, которые, возможно, возникнут у вас в будущем. <input type="checkbox"/> Запасы. Укажите объемы ваших запасов. <input type="checkbox"/> Отчет о прибылях и убытках. Вас могут попросить представить данные за последние несколько лет. <input type="checkbox"/> Владение недвижимостью, акциями, облигациями. Банки предпочитают выдавать кредиты под залог. | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Частное предприятие, товарищество или акционерная компания. Укажите юридический статус предприятия. <input type="checkbox"/> Информация, касающаяся аудита. Вас могут попросить сообщить о других потенциальных кредиторах, к которым вы обращались с просьбой о займе, а также о том, кто проводит у вас аудит. <input type="checkbox"/> Страховое покрытие. Банки принимают в расчет, можете ли вы застраховать основные риски. |
|--|---|

Отметьте общие стратегии, которые вы будете использовать, чтобы получить банковское финансирование.

- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Избегайте просить банки о предоставлении оборотного капитала. Банки предпочитают выдавать кредиты для приобретения материальных активов. <input type="checkbox"/> Сравните финансовое положение и нужды вашего предприятия и аналогичных фирм. | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Выясните заранее, какой тип кредитов более всего соответствует нуждам вашего предприятия. <input type="checkbox"/> Составьте развернутый бизнес-план и короткое резюме к нему. <input type="checkbox"/> Откройте отдельный банковский счет, прежде чем просить кредит. | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Во время интервью в банке внимательно слушайте своих собеседников. Пусть ваш план говорит за вас. Не найдется на то, что банк будет финансировать весь ваш бизнес. <input type="checkbox"/> Изучите возможность получения государственных грантов и кредитов. |
|--|---|---|

Отметьте факторы, которые помогут вам убедить инвесторов предоставить кредит (см. «Факторы, привлекающие банкиров и инвесторов»). Перечислите дополнительные факторы, которые будут работать на вас:

- Способность вернуть долг
- Достаточные личные вложения в бизнес
- Высокая доходность инвестиций
- Обеспечение кредита
- Стабильность компании
- Доля собственного капитала компании
- Финансовые коэффициенты
- Состояние отрасли
- Ликвидность активов компании
- Профессиональный менеджмент
- Возможность участия в принятии ключевых решений
- Потенциал роста
- Высокий кредитный рейтинг
- Регулярная финансовая отчетность.

--	--

Факторы, привлекающие банкиров и инвесторов

- Способность вернуть долг.** Банкиры и инвесторы захотят знать, сумеете ли вы вернуть долг, т. е. выплатить не только сам кредит, но и проценты по нему. Они должны быть уверены в том, что прибыль компании позволит вам вернуть долг, на какие бы цели вы ни направили кредит.
- Достаточные личные вложения в бизнес.** Ваши просьбы, скорее всего, будут отклонены, если вы не рискнули значительной суммой, вложив ее в собственный бизнес. Банкиры и инвесторы хотят быть уверены в том, что вы серьезно относитесь к своему бизнесу и что вы разделяете риски. Здесь нет фиксированного процента, однако, в большинстве случаев предполагается, что владелец вложил в бизнес не менее 25% от начального капитала компании.
- Высокая доходность инвестиций.** Выдавая кредиты под залог или приобретая акции, инвесторы могут достигать 10%-й доходности инвестиций, не идя на серьезные риски. Вложения в ваше предприятие должно давать им более высокий доход, потому что здесь выше риски. Акционерные инвесторы обычно берут на себя более высокие риски, чем долговые инвесторы, поэтому первые ожидают получить более высокий доход.
- Обеспечение кредита.** Любая собственность, принадлежащая вам или вашей компании, является активом, который может рассматриваться как обеспечение кредита или гарантия возврата денег, одолженных для покупки недвижимости, оборудования и т. д. К наиболее распространенным видам обеспечения относятся счета к получению, недвижимость, оборудование и запасы. С другой стороны, такие нематериальные активы, как имидж бренда, патенты, результаты научных исследований, не рассматриваются в качестве обеспечения. На самом деле, они могут искажать оценку предприятия и считаться опасным сигналом, если имеют слишком высокую стоимость.
- Доля собственного капитала.** Банкиры будут рассматривать нынешнюю и прогнозируемую долю собственного капитала компании. Важнейшим аспектом здесь является не объем собственного капитала, а его отношение к общей сумме активов или долгов. Обычно для растущих предприятий этот показатель составляет от 30% до 50% по отношению к общей сумме активов. Это означает, что владельцам принадлежит от 30% до 50% компании.
- Финансовые коэффициенты.** Банкиры и инвесторы используют финансовые коэффициенты, чтобы определить относительную силу бизнеса. Данные для вычисления этих коэффициентов берутся из балансового отчета и отчета о прибылях и убытках компании. Одним из важнейших коэффициентов является коэффициент, отражающий отношение общих долгов к общим активам, который называется также коэффициентом заемного капитала. Этот коэффициент вычисляется путем деления суммы общих долгов или обязательств на сумму общих активов. Он показывает, насколько компания способна выплатить долгосрочный долг. Данному коэффициенту уделяет особое внимание Банковская ассоциация Америки, рекомендующая использовать его при проведении оценки бизнеса.
- Профессионализм менеджмента.** Важнейшим фактором успеха любого начинающего предприятия является профессионализм и опыт его менеджеров. Недостаточный опыт руководителей становится причиной крушения многих компаний. Начальники кредитных отделов банков и инвесторы будут оценивать вашу репутацию и честность (выполнение вами прошлых обязательств), способности и опыт (управления и владения успешными предприятиями). Не останутся без внимания репутация и опыт других ключевых фигур вашей компании.
- Регулярная финансовая отчетность.** Банки и инвесторы захотят увидеть прозрачность финансового контроля и регулярную финансовую отчетность, ежемесячно обновляемый отчет о движении денежных средств и список просроченных дебиторских и кредиторских задолженностей, составленный внешним аудитором. Они также захотят узнать о готовящихся в компании изменениях, новых крупных заказах, планах расширения и сроке, к которому вам потребуется кредит.
- Возможность участия в принятии главных решений.** Довольно часто (хотя и не всегда) инвесторы изъявляют желание участвовать в принятии ключевых решений и работать в качестве директоров или топ-менеджеров компании.
- Потенциал роста.** Банкиры и инвесторы будут также анализировать прогнозируемые темпы роста вашего предприятия. Они с недоверием относятся к компаниям, которые развиваются слишком медленно или слишком быстро.

- Стабильность компании.** Банкиры и инвесторы должны быть уверены в том, что ваш бизнес сохранит свою жизнеспособность в течение долгого времени. Они отдадут предпочтение компаниям, чьи акции, пользуясь спросом на фондовом рынке, проживут не меньше их владельца. Активы открытых акционерных компаний более ликвидны, а их собственный капитал легче увеличить, поскольку всегда найдутся покупатели акций. Банкиры и инвесторы интересуются также размером нераспределенной прибыли, доходами, собственным капиталом компании и выплатами дивидендов, чтобы оценить общую стабильность предприятия.
- Состояние отрасли.** Банкиры и инвесторы также примут в расчет текущее состояние отрасли, а также ее прошлые, настоящие и будущие показатели.

- Ликвидность активов компании.** Банкирам и инвесторам необходимо знать, как быстро они сумеют превратить оборотные активы (запасы, счета к получению), которые служат обеспечением краткосрочных кредитов, и фиксированные активы (земля, здания, оборудование), которые служат обеспечением долгосрочных кредитов, в наличные деньги, если ваша компания обанкротится.
- Подтвержденный кредитный рейтинг.** Банкиры и инвесторы предпочитают вкладывать деньги в компании, которые имеют высокий кредитный рейтинг. Они должны быть уверены в том, что вы вовремя выплатите кредит и проценты по нему. Записи о возвращении кредитов, которые вы брали в прошлом, служат хорошей рекомендацией. Кроме того, может оказаться необходимым представление личной кредитной истории.

Предлагаемое обеспечение. *Перечислите обеспечение (активы и собственность), которое вы предлагаете в качестве гарантии возвращения кредита. Оцените рыночную стоимость каждой единицы в настоящий момент и включите информацию о других владельцах и участниках бизнеса и их возможностях вернуть кредит.*

Кредитный рейтинг. *Обращаясь с просьбой о кредите, представьте свои ретроспективные данные о погашении платежей по задолженностям. Включите копию вашего личного кредитного досье, которое вам может предоставить местное кредитное бюро. Докажите, что вы являетесь добросовестным заемщиком.*

<p>Пример. Все основатели [компании] имеют высокий кредитный рейтинг и безупречное кредитное досье. Копии этих досье, выданных местным [кредитным бюро], и список полностью погашенных корпоративных и личных кредитов помещены в разделе «Дополнительные документы» данного бизнес-плана.</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---	-------------------------

Текущее и прошлое финансирование. *Опишите текущее и прошлое финансирование (если оно было). Укажите условия непогашенных кредитов (невыплаченная сумма, срок погашения, залог), кредитные линии, которые были открыты вам в залог на акции компании, текущие кредитные линии (назовите сумму кредитов и количество акций, находящихся в залоге). Включите в раздел «Дополнительные документы» кредитные письма.*

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Пример. [Компания] имеет текущий непогашенный кредит в размере \$[XX], выданный [название финансового института]. Этот кредит выплачивается целиком за счет доходов компании и будет погашен к середине 2005 г. [Компании] также открыта возобновляемая кредитная линия [банком], которая используется в течение [X] лет.</p>
-------------------------	---

График погашения кредита. *Объясните, как вы собираетесь выплачивать кредит. Укажите источники выплат и требуемое время, представьте копии документов о движении денежных потоков, бюджет и другую необходимую информацию (при составлении графика погашения кредита учтите, что инвесторы захотят увидеть, как минимум, два различных источника выплат).*

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Пример. Прогнозируемые денежные потоки [компании] позволят нам ежемесячно выплачивать проценты по кредиту и вносить основные платежи в размере \$[XX], чтобы погасить кредит в течение [XX] месяцев. Выплаты по кредиту будут производиться ежемесячно, предпочтительно в третий день каждого месяца.</p>
-------------------------	---

Тип требуемого кредита. *Какой тип кредита вас устраивает? Укажите, на что будут расходоваться заемные средства.*

- | | | | |
|---|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Деловой кредит с погашением в расрочку. Предназначен для финансирования активов в течение 1–5 лет в зависимости от срока полезного использования активов. | <input type="checkbox"/> Кредит на увеличение внеоборотного капитала. Используется для удовлетворения нужд, которые должны быть оплачены за счет прибыли. Срок кредита обычно не превышает 7 лет. | <input type="checkbox"/> Кредит на увеличение оборотного капитала. Используется для удовлетворения изменяющихся потребностей, которые должны быть оплачены наличными в течение следующего полного операционного цикла. | Другие типы кредитов
<input type="checkbox"/> Коммерческий кредит
<input type="checkbox"/> Строительный кредит
<input type="checkbox"/> Кредитная линия
<input type="checkbox"/> Краткосрочный кредит
<input type="checkbox"/> Срочный кредит
<input type="checkbox"/> Кредит Ведомства по делам предприятий малого бизнеса США |
|---|--|---|--|

<p>Пример. [Компания] ищет кредит для увеличения внеоборотного капитала, чтобы достичь следующих целей расширения: 1) обновить и расширить существующие западные филиалы; 2) увеличить состав персонала, чтобы поддерживать запланированный рост; 3) увеличить бюджет научных исследований. Достижение указанных целей позволит увеличить денежные потоки, объемы продаж и эффективность производства [поясните, как].</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---	-------------------------------------

Рассмотрите и отметьте перечисленные ниже факторы, которые будут влиять на положительное или отрицательное решение кредиторов о выдаче вам займа. Укажите свои недостатки и то, как вы собираетесь исправить их.

Факторы, которые могут позитивно повлиять на решение кредиторов:

- Ваш характер, честность, общий опыт и навыки менеджмента.
- Учетные записи вашей компании (продажи, прибыль).
- Ваш продукт и его роль на рынке и в отрасли.
- Ваш финансовый отчет вместе с проверкой и оценкой независимого аудитора.
- Четко сформулированная цель кредита.
- Способность компании аккуратно и своевременно предоставлять банку необходимые данные.
- Планируемые и альтернативные источники выплат по кредиту.

Факторы, которые могут негативно повлиять на решение кредиторов:

- Просроченные счета к получению, указывающие на слишком медленное поступление наличных.
- Слишком раздутые счета к оплате.
- Неэффективное формирование запасов, например, низкая оборачиваемость, частые возвраты, устаревший ассортимент.
- Высокий показатель соотношения заемных и собственных средств, свидетельствующий о большом количестве непогашенных кредитов.
- Распределение значительной части прибыли между владельцами компании.
- Необходимость краткосрочных заимствований для удовлетворения долгосрочных потребностей.
- Неполные финансовые данные.
- Низкий кредитный рейтинг владельцев/руководителей предприятия.
- Личные проблемы, стоящие перед топ-менеджерами.

<p>Пример. Предоставление кредита [компания] не сопряжено с серьезными рисками по следующим причинам: ежеквартальный финансовый аудит будет осуществлять фирма <i>Coopers & Lybrand</i>; финансовые отчеты, отчеты о движении денежных потоков и продажах будут предоставлять по первому требованию. В случае уменьшения денежных поступлений по непредвиденным обстоятельствам кредит будет гаситься за счет оборотного капитала и акций, принадлежащих владельцам компании.</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
--	-------------------------------------

Отчет об использовании финансовых средств

Обобщите информацию, касающуюся заемных средств. Представьте отчет о распределении кредита и о резервах для его погашения.

Выберите название отчета: Финансовый отчет Отчет об использовании кредитных средств Отчет о распределении кредитных средств.

Использование кредитных средств	Отчет об использовании кредитных средств
I. Необходимое финансирование а) Компании <i>HPS Inc.</i> требуется деловой кредит с погашением в рассрочку в размере \$25 000, чтобы закупить три вида производственного оборудования.	I.
II. Распределение кредитных средств б) Компания нуждается в следующем оборудовании: 1) Миксер для изготовления теста Munson Rotary (\$14 000) 2) Подержанная упаковочная машина VL5-2000 (\$7 700) 3) Два миксера Vita-Mix (\$1 800) в) Оставшиеся \$1 500 будут использованы на продвижение нового продукта и очередную выплату по первому кредиту.	II.
III. Отчет о резервах г) Приобретение указанного оборудования позволит увеличить продажи на \$50 000 и общие доходы на 20% в течение первого года. В результате чистая прибыль увеличится на \$10 000 в год, что позволит нам выплатить кредит и проценты по нему в течение 3 лет.	III.

Детально опишите другие приобретения или расходы, которые вы будете оплачивать из кредитных средств.

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Пример. В настоящее время производящийся [компанией] корм для собак полностью упаковывается вручную. Используя автоматическую упаковочную машину VL5-2000, которая будет распределять корм по порциям и наполнять им пакеты, мы снизим трудовые затраты на 60%. Кроме того, мы уменьшим на 54% расходы на материал для пакетов. Данная машина осуществляет наполнение только стандартных пакетов.</p>
-------------------------------------	---



День 25

СОСТАВИТЬ
СПИСОК

IV. Финансовый план

ПРОГНОЗНЫЕ
ФИНАНСОВЫЕ
ОТЧЕТЫ

- ✓ Выдвинутые предположения
- ✓ Прогноз доходов на 12 месяцев
- ✓ Прогноз доходов на три года
- ✓ Отчет о движении денежных средств

Подготовьте прогнозы доходов на 12 месяцев и ближайшие три года. Составьте отчет о движении денежных потоков. Представьте выдвинутые вами предположения

Прогнозные финансовые отчеты

Прогнозный финансовый отчет составляется для того, чтобы показать кредиторам и инвесторам, что вы изучили свой рынок и оценили возможное соотношение прибыли и расходов. Поскольку новое предприятие не имеет учетных финансовых записей, этот анализ должен быть доскональным, критичным, логичным и доказательным, а не только предположительным. Любое противоречие будет тут же замечено и оставит негативное впечатление у кредиторов, которые могут в результате отказать вам в выдаче займа, несмотря на всю заманчивость вашего предложения. Ниже приводится пять отчетных документов, которые захотят увидеть в вашем бизнес-плане инвесторы. Эти документы должны быть представлены именно в том порядке, который показан здесь, поскольку каждый последующий документ логически обоснуется предыдущим:

1. Прогноз доходов на 12 месяцев

2. Прогноз доходов на три года

3. Отчет о движении денежных средств

4. Анализ безубыточности

5. Прогнозный финансовый отчет

Основная бюджетная терминология

Важнейшим фактором выживания всего предприятия является возможность оценить денежные потоки в любой момент времени и делать регулярные точные прогнозы. Вы должны знать, СКОЛЬКО денег вам понадобится и КОГДА они будут вам нужны, чтобы оплатить счета, создать запасы и т. д. Здесь вам пригодится терминология, которая представлена ниже.

Бюджет

Бюджет — это прогноз всех источников денежных средств и расходов. Он имеет формат годового отчета о прибылях и убытках, расписанный по месяцам. В конце года прогнозировавшиеся данные

Любая повседневная деятельность должна отражаться в годовом или квартальном плане.
РИЧАРД Е. ГРИГГС

сравниваются с реальными, зафиксированными в финансовом отчете. Двумя важнейшими инструментами, используемыми для составления бюджета, являются *Отчет о движении денежных средств* и *Прогноз доходов*.

Прогноз доходов

В разделе «Прогноз доходов» учитываются все статьи доходов и расходов (включая амортизацию), что позволяет определить ежемесячную и годовую прибыль предприятия.

Движение денежных средств

Термин «движение денежных средств» означает сумму денег, доступную для оплаты закупок и текущих счетов. В рамках определенного периода времени существует разница между поступлениями (приходящими деньгами) и издержками (расходуемыми деньгами).

Отчет о движении денежных средств

«Отчет о движении денежных средств» (который также называют «Прогнозом движения денежных потоков») оценивает ожидаемые наличные поступления с продаж и расходы на оплату счетов. Эти оценки обычно имеют еженедельный, ежемесячный или ежеквартальный график. Они повсеместно используются для определения суммы, необходимой для финансирования годовых или даже ежедневных операций.

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ. «Отчет о движении денежных средств» и «Прогноз доходов» — не одно и то же. Разница между ними определяется тем, как учитываются основные платежи и издержки. Кредитная выплата, рассматриваемая как отток денег, включается в «Отчет о движении денежных средств», но не заносится в отчет о доходах. С другой стороны, затраты относятся к производственным расходам и включаются в отчет о доходах, а не в отчет о движении денежных средств.

Анализ безубыточности

Этот инструмент помогает определить, в какой точке доходы и расходы вашего предприятия будут равны. Полученная информация позволяет спрогнозировать возможную прибыль, а также точку, в которой необходимо усилить контроль расходов.

Прибыль — это жизненная сила экономической системы, волшебный эликсир, от которого полностью зависит прогресс и процветание. Но то, что для одного человека является источником жизненной силы, для другого становится причиной рака.

ПОЛ А. САМУЭЛЬСОН, профессор экономики Гарвардского университета

ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ?

Мелкие предприятия, как правило, имеют ограниченные финансовые возможности и ограниченный доступ к рынкам капитала. Это заставляет их основывать свою деятельность на краткосрочных кредитах, источниками которых могут быть счета к оплате, банковские ссуды и заимствования, обеспеченные запасами и/или счетами к получению. Использование любого из указанных источников сокращает оборотный капитал по причине увеличения текущих обязательств.

Аренда офисов сгубила многие компании, потому что она, как и оплата сотрудников, связана с регулярными и довольно высокими расходами. Но, в отличие от оплаты труда, аренда не позволяет избавиться от обязательств. В условиях развития современных технологий гораздо легче оперировать в виртуальном пространстве до тех пор, пока деятельность компании и/или ее прибыль не будут диктовать необходимость централизованного размещения.

АЛЬЯНС
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ
ПРЕДПРИЯТИЙ

Важнейшим фактором, определяющим размер и содержание годового бюджета, является бюджет предыдущего года.

ААРОН
ВИЛДАВСКИ,
политолог

Оборотный капитал

Собственный оборотный капитал — это разница между текущими активами и текущими обязательствами. Она определяет сумму ликвидных активов компании, с помощью которых можно расширить и улучшить операции. Желательным является положительный баланс оборотного капитала. Рабочий капитал включает в себя такие единицы, как наличные деньги, ликвидные ценные бумаги, счета к получению, запасы, счета к оплате, начисленные обязательства по заработной плате, неуплаченные налоги.

Управление рабочим капиталом, как и денежными потоками, связано более с повседневными операциями, чем с долгосрочными деловыми решениями. Политика управления рабочим капиталом во многом зависит от типов и количества текущих активов и необходимости их финансирования. Она охватывает: управление денежными потоками и запасами; кредитную политику и взыскание долгов; краткосрочные заимствования, торговые кредиты и использование других финансовых инструментов; финансирование запасов; финансирование счетов к получению.

Поскольку в среднем 40% капитала компании обычно связано с текущими активами, решения, касающиеся рабочего капитала, существенно влияют на успех всего предприятия. Это особенно актуально для мелких фирм, которые зачастую до минимума сокращают финансирование фиксированных активов за счет лизинга, но не могут избежать финансирования запасов и других оборотных активов.

Период оборота оборотного капитала

Период оборота оборотного капитала охватывает деятельность компании от первых затрат, которые она делает, чтобы произвести продукт или сервис, до момента поступлений с продаж этого продукта или сервиса (счет к оплате). Индивидуальный цикл заканчивается, когда платеж поступает в полном объеме.

Период оборота оборотного капитала (*WCC*) может быть вычислен по следующей формуле:

$$WCC = ICP + FCP,$$

где *ICP* — период оборота запасов (отрезок времени между закупкой сырья, производством товаров или услуг и продажей конечного продукта);

RCP — период оборота дебиторской задолженности (отрезок времени между продажей конечного продукта и поступлением денег по дебиторскому счету).

Период оборота денежных средств

Период оборота денежных средств — это отрезок времени между оплатой закупок и поступлением средств за реализованную продукцию. В этот период деньги не могут направляться на другие цели, поскольку заказы уже оплачены, а поступлений с продаж еще нет.

Период оборота денежных средств (*CCC*) может быть вычислен по следующей формуле:

$$CCC = ICP + RCP - PDP,$$

где *PDP* — период отсрочки платежа (это отрезок времени между закупкой сырья в кредит и оплатой его по счету).

Например, если между размещением заказа на сырье и выпуском конечного продукта проходит 35 дней, период оборота запасов составляет 35 дней. Предположим, что фирма оплачивает сырье через 25 дней после его получения. В этом случае период отсрочки платежа составляет 25 дней. Если фирма получает оплату за свой продукт или сервис через 30 дней после его продаж, то период оборота дебиторской задолженности равняется 30 дням. В данной ситуации период обращения денежных средств вычисляется следующим образом: $35 + 30 - 25 = 40$ дней.

Сокращение периода оборота денежных средств. Поскольку в любом бизнесе постоянно осуществляются различные виды финансирования, цель предприятия заключается в том, чтобы максимально сократить отрезок времени, когда деньги находятся «связанными», и в результате уменьшить размер оборотного капитала, необходимого для операций. Здесь используются следующие стратегии: сокращение периода оборота запасов путем организации собственного производства сырья, чтобы ускорить выпуск продукции сокращение периода оборота дебиторской задолженности путем ускорения взыскания задолженностей удлинение периода отсрочки платежа путем замедления выплат.

Ложные предположения могут быть очень опасны, особенно когда они основываются на логике здравого смысла, приводящей к игнорированию конкурентов.

ДОКТОР ПОЛ ТИФФАНИ,
бизнес-школа Хасса

●
В начинающих компаниях примерно раз в три недели все выдвинутые до этого предположения отвергаются и заменяются новыми.

СКОТТ МАКНЕЛИ

●
Не следует игнорировать предположения, которые не совпадают с вашими прогнозами.

ДЖИБ ФАУЛС

**СОВЕТ,
КАСАЮЩИЙСЯ
ПЛАНИРОВАНИЯ**

Делая финансовые прогнозы, вы никогда не будете обладать всей необходимой информацией. Таким образом, вам придется выдвигать предположения. Но если предположения окажутся нереалистичными, таким же нереалистичным будет и ваш план.

Выдвинутые предположения

Убедительность прогнозов во многом будет определять решение банкиров и инвесторов поддержать вашу идею. Логически обоснованные прогнозы превратят **качественные** цели и маркетинговые стратегии вашей компании в **количественные** результаты, которые усилят и защитят вашу позицию. Но важнее всего то, что точные прогнозы являются одним из главных факторов жизнеспособности всего предприятия. В самом деле, начальные финансовые отчеты потеряют смысл, если не будут основаны на точных цифрах и обоснованных предположениях (см. далее «Категории предположений»).

- **Создание раздела «Выдвинутые предположения».** Раздел «Выдвинутые предположения» может использоваться для того, чтобы детализировать и обобщить важные количественные данные, содержащиеся в вашем финансовом отчете. Начните с перечисления основных статей отчета. Здесь же укажите результаты оценки, проценты, коэффициенты и кратко объясните, как вы получили эти цифры (см. примеры далее и в разделе «Рабочие листы 25-го дня»). Раздел «Выдвинутые предположения» лучше писать после подготовки финансовых отчетов, когда вы уже определили и вывели все цифры. Представьте предположения объемом 1–2 параграфа: 1) в виде обобщений в начале «Финансового плана» или «Прогнозного финансового отчета»; либо 2) в виде объяснений в конце финансового отчета или плана; либо 3) в виде объяснений в разделе «Дополнительные документы».

- **Стратегии выдвижения предположений.** А. *Записывайте предположения, как только вы их формулируете.* При подготовке отчетов письменно фиксируйте все предположения вместе с объяснениями. Б. *Выбирайте наибольшее из всех значений для определения размеров долгов или расходов.* Будьте консервативны. Оцените постоянные операционные расходы путем изучения деятельности аналогичных предприятий. Оцените переменные издержки в процентах от продаж. Выясните средние торговые наценки поставщиков и средние торговые наценки по данным отраслевых торговых ассоциаций. Оцените затраты на заработную плату путем умножения ставки на 1,3–1,6, чтобы включить сюда медицинские страховки и льготы. В. *Всегда выбирайте наименьшее из всех значений для определения стоимости активов и размера доходов.* Оцените объемы продаж или рыночную долю

путем сокращения ее до наименьшего значения, которого вы сможете достичь, а затем разделите полученный результат на 2 или 3. Г. *Будьте всесторонни*. Представьте худший, усредненный и наилучший сценарии развития событий.

Категории предположений

- | | | | |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> общие (счета к получению, счета к оплате, изменения денежных потоков, реакция конкурентов, приобретенные активы, порча или нехватка запасов, государственная политика) | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> доходы (сезонные изменения, прибыль совместного предприятия, федеральные гранты) <input type="checkbox"/> переменные затраты (реклама, сырье, научные исследования, запасы, налоги) | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> постоянные затраты (просроченные долги, лизинг, возвраты) <input type="checkbox"/> уровень инфляции (прожиточный минимум, дефляция) <input type="checkbox"/> полученные кредиты (выплаты по кредиту, проценты) | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> рост заработной платы (новые сотрудники, сторонние специалисты) <input type="checkbox"/> ассортиментные линии (повышение отпускной цены, общая прибыль, торговая наценка) <input type="checkbox"/> уход с рынка /экспансия |
|--|---|--|--|

Пример выдвинутых предположений

Финансовые прогнозы деятельности [название компании] основываются на предположении о том, что наши [доходы, прибыли] достигнут \$[XX] в течение [лет, месяцев]. Мы ожидаем, что начальная рыночная доля для [продукта, услуги] составит \$[XX] или [XX]% и что к концу первого [квартала, года] она возрастет до \$[XX]. Мы ожидаем, что расходы, включая трудовые, материальные и производственные издержки, возрастут в соответствии с общим уровнем инфляции, составляющей [X]% в год [укажите научный источник прогноза инфляции]. Новое оборудование позволит нам сократить расходы на [X]% и увеличить прибыль на [X]%. Стоимость поставок уменьшится на [X]% за счет [скидок на предварительную оплату].

Прогноз доходов на 12 месяцев

В разделе «Прогноз доходов на 12 месяцев» указываются продажи и поступления, коммерческие расходы, общая прибыль, затраты, чистая прибыль за целый год. Все указанные показатели могут быть выражены в процентах к продажам, что облегчит их ежегодное сравнение.

Будьте готовы к тому, чтобы решительно защищать свои предположения на встрече с банкирами и инвесторами. Им нужно будет убедиться в точности и реалистичности ваших цифр.

Формулируя убедительные финансовые предположения, вы создадите эффективный бизнес-план.
ЛИНДА ПИНСОН.
 Анатомия бизнес-плана

Общие термины, используемые в отчетах о доходах

Валовой доход — все доходы, включая валовой объем продаж, доходы в виде процентов, дивиденды и от других источников.

Валовой объем продаж — общие доходы с продаж. Сюда не включаются другие доходы (такие, как дивиденды и проценты).

Себестоимость проданной продукции — все прямые затраты на проданные продукты или услуги.

Валовая прибыль — деньги, которые у вас остаются после вычета себестоимости проданной продукции из валового объема продаж.

Операционные расходы — все постоянные и переменные затраты, связанные с поддержкой продукта или услуги, включая расходы на продажи, маркетинг, управление, администрирование и амортизацию.

Расходы на амортизацию — способ отражения снижения со временем стоимости таких активов, как грузовики и здания.

Используйте прогноз доходов на 12 месяцев для создания прогноза доходов на три года. Используйте оба этих документа для составления прогноза поступления денежных средств и анализа безубыточности.

Пример прогнозов и предполагаемых продаж и доходов

Прогноз продаж выражается следующими цифрами:

	Год 2	Год 3
[Продукт /услуга] 1:	[XX]%	[XX]%
[Продукт /услуга] 2:	[XX]%	[XX]%

Возвраты товара и скидки составят 5% от общих продаж. Этот прогноз основывается на операционных коэффициентах [источник]. Мы предлагаем потребителям, совершающим покупки в кредит, количественные скидки плюс скидки за погашение кредита раньше срока.

Себестоимость проданной продукции возрастет на 0,25% в месяц или на 3% в год согласно прогнозируемому уровню инфляции [источник].

Перевозки будут оплачиваться потребителями.

Подготовка прогноза доходов на 12 месяцев

Прогноз доходов на 12 месяцев является ценным инструментом планирования и менеджмента, помогающим контролировать и отслеживать деятельность предприятия. Пользуясь им, вы сумеете заранее определять ежемесячные и годовые доходы компании, основываясь на обоснованных предсказаниях уровня ежемесячных продаж, издержек и расходов. Прогноз доходов на 12 месяцев аналогичен прогнозу движения денежных средств за тем исключением, что в нем учитываются ВСЕ расходы и доходы (а не только расходы и доходы наличных денег), а также амортизация. Практическое значение данного прогноза выявляется, когда он сравнивается с реальными результатами. Это сравнение помогает вам более точно определять будущие показатели и вносить коррективы, чтобы устранять возникающие проблемы. «Прогноз доходов на 12 месяцев» (образец которого представлен в «Рабочих листах 25-го дня») составляется в 13 этапов:

- **Выяснение среднестатистических показателей по отрасли.** Среднестатистические индустриальные показатели служат эталоном, с которым сравниваются расчетные доходы и расходы. Информацию о них предоставляют торговые ассоциации, бухгалтерские фирмы и банки. Кроме того, в библиотеках могут храниться документы, в которых содержатся статистические данные. Все легче становится находить их в Интернете.

- **Прогноз валового объема продаж (или валового дохода).** Реалистично оцените общее количество единиц продукции, которое вы планируете продавать ежемесячно по ожидаемым ценам. Не забудьте вычесть расходы, связанные с возвратами, скидками и уплатой налогов с продаж.

- **Определение себестоимости проданной продукции.** Оцените все *прямые расходы*, связанные с продажей товаров или услуг. Определите, сколько вы потратите на создание запасов (включая перевозку и сырье), а также прямые расходы на обеспечение сервиса (прямые трудовые затраты, оплата услуг сторонних организаций и специалистов, покупка материалов, транспортные расходы). Себестоимость реализованной продукции часто выражается в процентах к продажам. Опять же, сравните полученные цифры со среднестатистическими коэффициентами, чтобы убедиться в реалистичности прогнозов.

- **Расчет валовой прибыли.** Чтобы вычислить валовую прибыль, нужно вычесть себестоимость реализованной продукции из месячного валового объема продаж. Например, если среднестатистический коэффициент по отрасли составляет 59,9%, а ваши январские валовые объемы продаж — \$100 000, то в январе вы получите валовую прибыль в размере \$40 600.

- **Оценка переменных (контролируемых) и постоянных издержек.** Вычислите все *непрямые расходы*, связанные с продажей продуктов или услуг. Включите сюда амортизацию (*переменные издержки*, многие из которых вы можете контролировать, меняются вместе с объемами продаж, тогда как *постоянные издержки* остаются неизменными).

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ. Вы можете снижать стоимость активов путем амортизации всех единиц оборудования, мебели, офисной техники, транспортных средств дороже \$100*.

* В РФ эта стоимость равна в настоящий момент 20 тыс. руб.; при этом такие активы должны использоваться более одного производственного цикла. (Примеч. науч. ред.)

Общие термины, использующиеся в отчетах о доходах

Операционная прибыль — деньги, которые остаются у вас после вычитания операционных расходов из валовой прибыли.

Затраты на выплату процентов — деньги, которые вы платите кредитору, одолжившему вам капитал.

Прибыль до налогообложения — включает другие доходы минус затраты на выплату процентов кредиторам.

Чистая прибыль/чистый доход — прибыль после уплаты налогов.

*Кэш — это король
бизнеса.*

**РОБЕРТ
МАКСВЕЛЛ,**
*главный исполни-
тельный директор*



*Даже остановка
производства
не позволяет
избежать расходов.*

КАТО СТАРШИЙ

В общем, это можно делать путем деления стоимости каждого внеоборотного актива на количество месяцев, предусмотренных сроком их службы. Для того чтобы получить более новую и полную информацию об амортизации, обратитесь к бесплатным публикациям или проконсультируйтесь в своей налоговой инспекции.

- **Расчет операционной прибыли.** Отнимите общие операционные расходы из валовой прибыли.
- **Прогноз других доходов и расходов.** Другие доходы и расходы обычно вычисляются в конце составления отчета о доходах, чтобы облегчить анализ этих элементов, имеющих большое значение.
- **Определение чистой прибыли до уплаты налогов.** Чтобы вычислить чистую прибыль, нужно вычесть другие операционные расходы из операционной прибыли и прибавить другие доходы (этот показатель называют еще «чистой прибылью до уплаты налогов»).
- **Оценка налоговых платежей.** Включите сюда все федеральные, региональные, местные налоги.
- **Расчет чистой прибыли после уплаты налогов.** Отнимите налоговые платежи из чистой прибыли (чистый доход после уплаты налогов).
- **Итоговые месячные колонки.** Суммируйте продажи и расходы каждого месяца, указанные в таблице.
- **Расчет показателей доходов и расходов в процентах к валовому объему продаж.** Сравните полученные результаты со среднестатистическими отраслевыми процентами в первой колонке, используя следующую формулу:

Годовой процент = [Прогнозируемое значение каждого
показателя / годовой валовой объем продаж] × 100%.

- **Сравнение прогноза доходов на 12 месяцев с фактическими объемами продаж и расходами.** Используя ежемесячные записи, составьте второй отчет о доходах на 12 месяцев на основе фактических результатов. Этот заключительный этап наиболее важен во всем процессе. Как владелец бизнеса, оценивайте любую обратную связь на вес золота.

Прогноз доходов на три года

Прогноз доходов на три года определяет ваши доходы и неизбежные расходы (например, на амортизацию) на ближайшие 3 года осуществления хозяйственной деятельности (обратите внимание на соответствующие таблицы в разделе «Рабочие листы 25-го дня»). Чтобы вычислить предполагаемые результаты первого года, воспользуйтесь прогнозом доходов на 12 месяцев. Основывайте вычисления второго и третьего года на этих цифрах, а также прогнозах увеличения или сокращения расходов (вследствие инфляции или рыночных изменений) и прогнозе роста продаж. Не забудьте включить сюда все выдвинутые вами предположения.

Отчет о движении денежных средств

Отчет о движении денежных средств, который также называют *Бюджетом денежных потоков*, является главной составляющей любого бизнес-плана. Это единственный инструмент, с помощью которого вы можете убедиться в том, что сумеете выполнить свои обязательства и показать кредиторам, что у вас есть достаточно денежных средств на то, чтобы погасить кредит. Отчет о движении денежных средств определяет, когда ожидаются поступления, сколько денег будет получено, когда их нужно заплатить и какая в точности сумма нужна на то, чтобы покрыть все расходы. Прежде всего, он помогает нарисовать ясную картину ежемесячных поступлений и расходований денежных средств на будущий год, а также оценить сумму, которой вы будете располагать после уплаты налогов.

Подготовка отчета о движении денежных средств

Прогноз движения денежных средств помогает заранее определить объем денежных поступлений и расходов так, что в конце каждого месяца вы могли бы знать, сколько денег вам следует или не следует заплатить по счетам (см. рекомендации, помещенные ниже). Подготовка *Отчета о движении денежных средств* осуществляется в три этапа.

Увидев, как человек обращается с деньгами, можно точно определить его характер и оценить, как он делает деньги и как расходует их.

ДЖЕЙМС
МОФАТТ

К несчастью, мелкие предприятия регулярно испытывают финансовые проблемы. Сталкиваясь с этими проблемами, владелец бизнеса должен адекватно оценить свою ситуацию. Прежде всего, ему нужно понять причину нехватки денежных средств.

С. Д. ХЕЙНЕН,
вице-президент
по финансированию
малого бизнеса
Коммерческого
банка Техаса

Первый этап. Оцените объемы продаж и все возможные поступления. В качестве ориентира может использоваться статистика продаж аналогичных компаний за предыдущий год. Не забудьте учесть сезонные изменения спроса, которые влияют на объемы продаж по месяцам (см. «Источники денежных средств» в разделе «Рабочие листы 25-го дня»).

Второй этап. После оценки денежных поступлений из различных источников определите расходы, которые необходимы для достижения запланированного уровня продаж. Операционные расходы могут быть выражены в долларах или в процентах к продажам (в виде операционного коэффициента). Операционные коэффициенты по отрасли публикуются торговыми ассоциациями (см. таблицу «Расходы денежных средств» в разделе «Рабочие листы 25-го дня»).

Третий этап. Произведите вычитание прогнозируемых расходов денежных средств из доходов. Оставшаяся сумма будет указывать на положительный или отрицательный денежный поток. Положительный денежный поток в конце года является хорошим показателем, особенно если наблюдался в течение всех 12 месяцев и генерировал высокую прибыль. Но это маловероятно. Большинство начинающих компаний на первых этапах имеют отрицательный денежный поток и лишь спустя некоторое время (в лучшем случае через несколько месяцев) достигают точки безубыточности операций. Отрицательный остаток денежных средств является плохим показателем, если у вас нет значительных финансовых резервов, инвесторов с глубокими карманами и/или доказательств того, что денежный поток станет со временем положительным.

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ. Отчет о денежном потоке должен отражать ТОЛЬКО операции. Все перечисленные здесь доходы и расходы должны быть связаны с фактическими поступлениями с продаж и денежными затратами. Не рассматривайте в этом отчете амортизацию, имидж бренда и другие неденежные статьи. Неоплаченные счета (например, контракты о поставках) влияют на денежный поток только в тот момент, когда они фактически оплачиваются. Включайте счета к получению и счета к оплате только в том случае, если они будут оплачиваться в отчетный период.

Как избежать дефицита денежных средств

- ❑ Избегайте пышных презентаций, раздутых штатов, грандиозной рекламы и любых необдуманных расходов.
- ❑ Пристально следите за тем, чтобы не допускать быстрого роста продаж в кредит. Неконтролируемые счета к получению способны за короткий срок растворить ваши денежные резервы.
- ❑ Пристально следите за тем, чтобы не достигать высокого уровня расходов. Создавайте только необходимые запасы.
- ❑ Не расширяйте бизнес слишком быстро. Денежных поступлений с продаж может не хватить на то, чтобы покрыть выросшие расходы.
- ❑ Не тратьте слишком много денег на личные расходы. Сократите собственную зарплату, если положительный денежный поток начинает ослабевать.
- ❑ Отрегулируйте прогнозы продаж и расходов следующим образом: 1) сравните прогнозируемый операционный коэффициент вашего предприятия с аналогичными показателями других компаний; 2) изучите и примите во внимание сезонные изменения объемов продаж; 3) увеличьте точность прогнозов путем сравнения предполагаемых денежных потоков с фактическими.
- ❑ Вместо покупки оборудования берите его в лизинг.
- ❑ Внимательно следите за продолжительностью периода погашения дебиторской задолженности. Чем он короче, тем лучше. Опасайтесь замедленного погашения дебиторской задолженности.
- ❑ Подписывая контракты, оговаривайте не только цену, но и сроки оплаты.
- ❑ Сокращайте цикл обращения денежных средств с помощью скидок за предоплату.
- ❑ Внимательно изучайте потребителей, делающих покупки в кредит, чтобы избежать накопления просроченных долгов.
- ❑ Поддерживайте расходы на уровне среднестатистических показателей по отрасли.
- ❑ Используйте краткосрочные заимствования, когда вам нужна кредитная линия банка. Но не берите в долг больше той суммы, которая вам необходима.
- ❑ Используйте денежные средства потребителей: откажитесь принимать оплату по кредитным карточкам и осуществляйте политику приема только наличных платежей. Это может сократить объемы продаж, зато усилит положительный денежный поток.

Подготовка бюджета денежных потоков на 12 месяцев

Прогнозы денежных потоков лучше всего составлять в крупноформатной таблице. Это не только позволит изменять переменные и прогнозы и автоматически вычислять результаты, но и приучит вас регулярно фиксировать расходы. В качестве образца можете использовать пример, представленный в конце раздела «Рабочие листы 25-го дня», либо создайте собственный формат, соответствующий вашим потребностям. Чтобы подготовить отчет о движении денежных средств, последовательно выполняйте изложенные ниже рекомендации (имеет смысл отдельно представить наихудший, усредненный и наилучший сценарии):

1. ❑ *Прогнозный отчет.* Отметьте этот пункт, если вы готовите гипотетический отчет о движении денежных средств.

❑ *Фактический отчет.* Отметьте этот пункт, если вы готовите отчет, основанный на реальных результатах. Он поможет вам составить более точные прогнозы в будущем.

Тип отчета. Укажите, какой сценарий отражает прогноз: наихудший, усредненный или наилучший.

Для меня самое главное — не сколько у меня денег, а как они работают.
ДЖ. ПОЛ ГЕТТИ

●
Бюджет говорит нам о том, чего мы не сможем достичь, но он не способен удержать нас от покупки «недостижимого».
УИЛЛЬЯМ ФЕЗЕР

2. Начальный БАЛАНС ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ. Начните с первого месяца работы вашего предприятия (имеется в виду первый месяц финансового года). Укажите в балансе размер начального капитала или имеющихся наличных денег, оставшихся после окончания предыдущего месяца (включите сюда также начальный денежный баланс, резервный капитал или сумму, находившуюся на банковском счете в первом месяце). Если вы не знаете точную цифру, вычислите ее.

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ. Если ваше предприятие только начинает свою работу, сделайте прогнозы по результатам исследования рынка и тенденций отрасли. Если ваше предприятие уже действующее, используйте предыдущие финансовые отчеты.

3. ПОСТУПЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ. Оцените все доходы, которые ваша компания ожидает получить в течение предстоящего месяца (при необходимости используйте операционные коэффициенты, вычисленные для данной отрасли).

А. Продажи за наличные. Оцените все доходы, которые компания ожидает получить с продаж товаров или услуг. Включите сюда оплаченные счета и поступления с кредитных карт. Исключите счета к получению, если деньги еще фактически не получены. Также исключите принятые заказы и счета-фактуры, по которым деньги еще не поступили. При необходимости разбейте данный раздел на несколько подразделов в зависимости от актуальности информации (например, «продажи аксессуаров» или «продажи обуви»).

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ. Основным источником поступления денежных средств вашего предприятия будут продажи. Но их объемы будут варьировать по месяцам в результате сезонного изменения спроса и воздействия других факторов. Таким образом, здесь необходимо рассчитать, позволят ли месячные продажи покрыть расходы за этот же период. Учтите, что расходы прогнозируются легче и точнее, чем объемы продаж. Но поскольку прогнозы продаж имеют решающее значение для успеха всего предприятия и к тому же часто оказываются неточными, вам будет нужно провести серьезное исследование и соблюсти дополнительные меры предосторожности, чтобы ваши данные оказались обоснованными.

Б. Погашение дебиторской задолженности. Оцените сумму, которую ожидает получить компания за продажи в кредит. В некоторых отчетах этот раздел разбивается на три подраздела:

1) поступление платежей за продажи, совершенные в прошлом месяце; 2) поступление платежей за продажи двухмесячной давности; 3) погашение задолженностей за продажи, совершенные более двух месяцев назад. Такая структура имеет смысл, если большая часть продаж осуществляется в кредит.

В. Доход от процентов. Оцените процентный доход инвестиций, акций и банковских депозитов.

Г. Продажа внеоборотных активов. Если вы планируете продажу каких-либо внеоборотных активов (например, автомобиля, здания, офисной мебели), оцените сумму, которую вы ожидаете за них выручить.

Д. Получение кредитов. Укажите кредиты, которые вы планируете получить в течение этого месяца.

Е. Другие источники поступлений денежных средств. Оцените другие источники денежных средств, которые вы ожидаете получить в этом месяце. Включите сюда, например, доходы с аренды, сумму, вырученную с продажи акций, выплату дивидендов по акциям.

4. РАСХОДОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ. Спрогнозируйте все постоянные и контролируемые расходы на следующий месяц. Включите сюда все выписанные чеки, помня о том, что если вы в январе выписываете чек на годовую страховку, расходимая сумма должна быть занесена в январскую колонку, и более ничего с этим документом не нужно делать до конца года (эта процедура будет выглядеть иначе, когда вы будете фиксировать платеж в бухгалтерских записях). Некоторые единицы расходов, перечисленные ниже, могут не соответствовать вашему бизнесу, другие, возможно, пропущены. Добавляйте или пропускайте при необходимости. Постарайтесь перечислить все категории расходов, актуальные для вашего бизнеса, и соотнесите их с вашей бухгалтерской системой.

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ. Неоплаченные счета, чеки и бланки заказов, присланные поставщиком, не являются расходованием денежных средств. Чек, оплаченный банком путем снятия денег с вашего счета, следует отнести к расходам. Помня все это, вы сумеете составить корректный прогноз денежных потоков. Не забудьте, что амортизация станков, зданий, оборудования, мебели и других фиксированных активов не включается в бюджет денежных потоков.

СОВЕТЫ, КАСАЮЩИЕСЯ ПОЛУЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ

Человек, не знающий, откуда придет его следующий доллар, обычно не может сказать, куда ушел его последний доллар.

Недостаток денежных средств может быть обусловлен неправильно вычисленной торговой наценкой, мелкими кражами и ошибками в налоговых декларациях.

Накопление дебиторской задолженности может уничтожить ваше предприятие. Даже если вы станете получать прибыль уже на первых этапах, у вас может не хватить денежных резервов до того момента, когда покупатели фактически заплатят вам. И это способно вышвырнуть вас из бизнеса и полностью разорить, так что у вас не останется даже цента на то, чтобы создать товарные запасы на следующий месяц.

Я трачу на аренду 7% от валовых продаж, на закупку продуктов — 30%, на оплату труда — 27%. Другие расходы составляют 10%. Остальное — прибыль. Большая часть времени у меня уходит на сокращение и контроль расходов на закупку продуктов и оплату труда, а также на управление людьми.

ВЛАДЕЛЕЦ
РЕСТОРАНА
«EDMONTON»

●
В сложных ситуациях мы склонны целиком полагаться на планирование и прогнозы, недооценивая при этом значение случайных факторов внешней среды. Игнорирование этих факторов способно вызвать иллюзию контроля.

ХИЛЛЕЛ ДЖ.
ЭЙНХОРН

А. Создание товарных запасов и закупки сырья. Вычислите расходы на создание товарных запасов, которые вы будете перепродавать в течение месяца. Включите сюда также закупки сырья и составляющих, необходимых для производства продуктов, которые вы намерены продавать. Возможно, вам имеет смысл разбить этот раздел на несколько подразделов по категориям ключевых единиц, что позволит точнее контролировать расходы.

Б. Зарплаты сотрудников. Оцените все базовые зарплаты, а также сверхурочные или бонусы. Возможно вам придется выделить в этом разделе несколько категорий — затраты на оплату труда, связанные с администрированием, производством и продажами.

В. Оплата больничных, отпусков и страховых, налог на заработную плату. Вычислите расходы, связанные с оплатой больничных, отпусков, медицинских страховых, со страхованием по безработице и налогом на заработную плату. Полученная сумма обычно составляет от 10 до 45% от зарплат сотрудников.

Г. Оплата внешних специалистов и услуг. Оцените расходы (если они есть), связанные с приглашением внешних специалистов и оказанием внешних услуг вашему предприятию, а также с консультированием и услугами других организаций.

Д. Оборудование и расходные материалы. Вычислите расходы на закупку офисного и производственного оборудования (оно приобретает для производства, а не для перепродажи).

Е. Ремонт и обновление помещений. Определите расходы на периодический ремонт и обновление, например, на покраску и оформление помещений.

Ж. Реклама. Оцените расходы на рекламу ваших продуктов или услуг. Эта сумма должна быть достаточной для поддержания продаж.

З. Автомобили и поездки. Вычислите расходы, связанные с использованием транспортных средств компании (если они есть). Включите сюда оплату парковки, заправки (газом или бензином), технического обслуживания и страховки.

И. Транспортировка и доставка. Определите расходы, связанные с транспортировкой, доставкой, почтовой пересылкой и фрахтом.

К. Юридические и бухгалтерские услуги. Оцените расходы на оплату юридических и бухгалтерских услуг.

Л. *Оплата аренды и лизинга.* Вычислите расходы на аренду и лизинг. Фиксируйте платежи только тогда, когда вы их вносите. Если вы платите раз в три месяца, фиксируйте это так же раз в три месяца. Не делите такие платежи по месяцам, как вы сделали бы это, прогнозируя доход.

М. *Телефон.* Определите расходы на оплату телефонной линии, в том числе на оплату междугородных переговоров и Интернета.

Н. *Коммунальные услуги.* Суммируйте оплату за воду, отопление, электричество.

О. *Страховка.* Оцените, какая сумма вам понадобится, чтобы застраховать собственность предприятия и его продукцию. Включите сюда страхование от пожара, страхование ответственности, а также медицинскую страховку сотрудников. Исключите страхование жизни владельца бизнеса, поскольку это нужно отнести к личным расходам.

П. *Лицензии и разрешения.* Вычислите расходы на оплату лицензий и разрешений.

Р. *Уплата процентов.* Определите, какие проценты вы должны выплатить по кредитам, банковским овердрафтам, кредитным линиям, счетам кредиторов. Помните о том, что вы составляете бюджет денежных потоков для того, чтобы выяснить, сколько денег вам необходимо заимствовать. Но эту сумму вычислить довольно трудно. Следовательно, вы можете отложить сейчас бланк и заполнить его позже, когда вы будете владеть более полной информацией или примете более определенное решение. Конечно, в тот момент вам нужно будет обновить ваш бюджет.

С. *Уплата налога на прибыль.* Если вы только организуете бизнес, вам не понадобится уплачивать квартальные налоги до окончания финансового года. Тем не менее, вы должны заранее создать резерв для уплаты налогов.

Т. *Другие налоги.* Оцените налоги на недвижимость, налоги на товарные запасы, налог с продаж и акцизный сбор.

У. *Другие операционные расходы.* Вычислите другие расходы, которым не принято отводить самостоятельные статьи. Сюда можно отнести пошлины, подписку на периодику, затраты на упаковку, сопутствующие расходы, возникающие до открытия предприятия и оплачиваемые после начала его работы.

Усилия без результатов теряют всякий смысл.
ДЖОЙ КОССМАН

«Отчет о движении денежных средств» (или ваш «годовой бюджет») принесет вам больше пользы как владельцу бизнеса, если вы будете регулярно сравнивать фактические результаты с прогнозами. «Бюджетный анализ квартальных денежных потоков» поможет вам сохранять контроль над операциями (см. форму этого анализа, помещенную в самом конце книги). Вы можете использовать две указанные формы для того, чтобы сравнивать прогнозируемые денежные потоки с фактическими и выяснять, нужны ли вам дополнительные кредиты.

Ф. Погашение основной суммы кредита. Определите ежемесячные платежи в счет погашения основной суммы любых взятых вами кредитов: на развитие производства, покупку автомобиля или ипотечные кредиты на приобретение недвижимого имущества. Например, если вы взяли \$43 000 под 6% на 5 лет на покупку земли и ваш ежемесячный платеж составляет \$831,31, согласно графику платежей, вы внесете в первый месяц \$516,31 в счет погашения основной суммы и \$315,00 в качестве уплаты процентов. В следующий месяц вы внесете \$518,89 в счет погашения основной суммы и \$312,42 и т. д. Чтобы облегчить расчеты, можете объединить погашение основной суммы и уплату процентов в одну статью: «Выплата кредита».

Х. Оплата внеоборотных активов. Оцените все ежемесячные отчисления за аренду, лизинг или покупку оборудования.

Ц. Капитальные и начальные расходы. Укажите здесь начальные расходы вашего предприятия. Оцените также сумму, которую вам придется потратить в течение года на приобретение внеоборотных амортизируемых активов (покупка автомобилей, офисной мебели, компьютеров, улучшение арендованной собственности). Фиксируйте расходы, когда вы фактически оплачиваете указанные активы.

Ч. Личные расходы владельца предприятия. Определите сумму, которая вам нужна на личные расходы, укажите свою заработную плату, а так же случаи снятия денег со счетов компании по каким-либо причинам. Включите сюда свой подоходный налог, пенсионные отчисления, медицинскую страховку, страхование жизни, а также дивиденды, которые выплачиваются акционерам.

5. ОБЩИЕ ДЕНЕЖНЫЕ РАСХОДЫ. Суммируйте все денежные расходы за месяц.

6. ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК. Денежный поток вычисляется путем вычитания *Общих денежных затрат* из *Общих поступлений денежных средств*. Если у вас получается отрицательный результат, заключите его в скобки красного цвета (черный цвет для прибыли) или отметьте минусом. Если *дефицит* довольно крупный, вам понадобится операционный кредит, чтобы покрыть расходы. Если же у вас положительный результат, указывающий на избыточные средства, направьте их на погашение любых операционных кредитов.

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ. Некоторые владельцы и менеджеры предприятий любят включать в бюджет раздел «Кумулятивный денежный поток», который определяется путем сложения общего денежного потока текущего и предыдущего месяца.

7. **ДЕНЕЖНЫЙ баланс.** *Денежный баланс*, который также называют «конечным остатком денежных средств» или «денежным состоянием», вычисляется путем прибавления «начального баланса денежных средств» к «денежному потоку». Полученный результат автоматически переносится в следующий месяц, когда вы открываете новый начальный баланс.

8. **Существенные ОПЕРАЦИОННЫЕ ДАННЫЕ.** Ниже перечисляются итоговые данные, которые НЕ входят в отчет о движении денежных средств, но очень важны для принятия управленческих решений:

А. *Объемы продаж.* Оцените объемы продаж за месяц. Полученный результат также включает ожидаемую оплату продаж по счетам к получению. Расчетные объемы продаж имеют большое значение. Их нужно тщательно прогнозировать, принимая в расчет средства обслуживания, эффективность сотрудников и фактический покупательский спрос.

Б. *Счета к получению.* Этот показатель включает неоплаченные продажи в кредит, сделанные в прошлом и текущем месяце. Здесь не указываются безнадежные долги.

В. *Безнадежные долги.* Вы можете вычислить коэффициент безнадежных долгов, используя среднестатистические данные по отрасли. Он будет выражаться в процентах от итога счетов к получению.

Г. *Наличные запасы.* Этот показатель вычисляется следующим образом: Запасы, оставшиеся с прошлого месяца + Запасы, полученные в текущем месяце – Запасы, проданные в текущем месяце.

Д. *Счета к оплате.* Этот показатель вычисляется следующим образом: [сумма к оплате прошлого месяца] + [сумма к оплате текущего месяца] – [платежи, проведенные в текущем месяце].

Е. *Амортизация.* Этот показатель должен рассчитать ваш бухгалтер. Либо определите стоимость всего оборудования и разделите полученный результат на срок полезного использования.

Ж. *Требуемые кредиты.* Если у вас отрицательный денежный поток, определите, какие кредиты вам понадобятся.

Амортизация. Эту статью оценить довольно сложно. Во-первых, существует «менеджмент амортизации», когда владелец предприятия распределяет стоимость капитального актива на весь срок полезного использования, вычитая из нее ликвидационную стоимость. Например, станок стоимостью \$12 000 имеет срок полезного использования 10 лет и ликвидационную стоимость \$2000. В этом случае годовая амортизация будет составлять \$1000 согласно методу линейного списания. Во-вторых, существует «налоговая амортизация». Это сумма, на которую правительство разрешает делать амортизацию и заносить ее в расходы.

Пример прогноза движения денежных средств

[Мы] предполагаем, что сумеем генерировать достаточный доход с операций, который позволит нам удовлетворить нужды предприятия после получения кредита в размере \$[XX]. Мы ожидаем, что денежный поток станет положительным через 5 месяцев после начала операций. Однако в нашем прогнозе мы не могли учесть среднестатистические показатели по отрасли, поскольку они отсутствуют. Расчет предполагаемых денежных потоков осуществлялся на основе нашего опыта и анализа рыночных условий. Если продажи не достигнут запланированного уровня, мы снизим объемы запасов и уменьшим или отложим другие расходы. Кроме того, могут использоваться [опишите другие стратегии].

ИСТОРИЯ УСПЕХА. ДЖОЙ КОССМАН: «МИССИЯ» МАРКЕТИНГА

Джой Коссман заработал \$30 млн, продавая по почте игрушечные фермы, оловянных солдатиков, садовые лейки и мотыги, опрыскиватели против насекомых. Он приобретал маркетинговые права на необычные и даже на неудачные продукты, превращая их затем в «победителей». «Wall Street Journal» назвал его «Миссией свободного предпринимательства». После Второй мировой войны Коссман начал свой бизнес у себя дома на кухне. Поначалу он занимался им после основной работы, за которую получал \$35 в неделю. Его первый успешный продукт принес ему \$30 000 в течение месяца.

В своей книге «How I made \$1 million in Mail Order» «Как я заработал \$1 миллион на торговле по почте» Коссман описывает, как люди приносили ему неудачные «почтовые» продукты и предлагали приобретать права на их продажу. Например, одним из таких продуктов были серьги с миниатюрными колокольчиками. Коссман переименовал их, назвав «серьги для тещи», и адресовал «новинку» молодоженам. Таким образом, он превратил неликвидный товар в победителя почтовых заказов. В течение каждого месяца Коссман проводил, как минимум, один полный рабочий день в библиотеке.

Бизнес-план
за 30 дней

Рабочие листы 25-го дня

Подготовьте прогнозы доходов на 12 месяцев и на три года. Составьте отчет о движении денежных средств. Представьте выдвинутые вами предположения.

Прогнозные финансовые отчеты

Сделайте подборку фактов и цифр, которые вам понадобятся для подготовки следующих пяти финансовых отчетов.

Прогноз доходов на 12 месяцев. Суммирует прогнозы прибыли и убытков за 12 месяцев. Также называется «Прогнозируемый отчет о прибылях и убытках».

Прогноз доходов на три года. Суммирует прогнозы прибылей и убытков на предстоящие 3 года.

Отчет о движении денежных средств. Суммирует прогнозы денежных потоков, связанных с операциями, на предстоящий год и годовые денежные потоки на следующие 2 года.

Анализ безубыточности. Определение размера доходов, которые позволяют достичь точки безубыточности.

Прогнозируемый балансовый отчет. Суммирует годовые балансовые прогнозы на предстоящие 3–5 лет.

Прогноз доходов на 12 месяцев

Оцените объемы продаж, денежные поступления, коммерческие расходы, объем валовой прибыли, расходы и чистую прибыль на следующие 12 месяцев, используя таблицы «Операционные расходы предприятия» и «Учет или прогноз доходов на 12 месяцев», помещенные в этом разделе. Суммируйте полученные результаты ниже.

Пример прогноза на 12 месяцев XYZ Supply Company Inc.		
Продажи	523 063	100%
Стоимость товаров	366 144	70%
Валовая прибыль	156 919	30%
Операционные расходы:		
Реклама	3605	0,7%
Амортизация	4000	0,8%
Страхование	2900	0,6%
Юридические и бухгалтерские услуги	4412	0,8%
Офисные расходы	2995	0,6%
Аренда	24 000	4,6%
Ремонт и обновление помещений	437	0,1%
Зарплата	34 650	6,6%
Телефон и коммунальные услуги	6 683	1,3%
Сопутствующие расходы	8 507	1,6%
Общие операционные расходы	91 919	17,6%
Чистая прибыль (до уплаты налогов)	65 000	12,4%

384 ⊕ Финансовый план

Представьте предположения, выдвинутые вами в прогнозном финансовом отчете (см. соответствующий параграф в разделе «День 25»).

<p>Пример. Подготавливая прогноз доходов на 12 месяцев [компании], мы сделали следующие предположения: доходы возрастут до \$[XX] после того, как мы начнем обслуживать корпорацию <i>Chrysler</i>. С учетом индекса потребительских цен, составляющего 6%, наши переменные расходы увеличатся на 0,5% в месяц.</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
--	-------------------------

Прогноз доходов на три года

Используя форму прогноза доходов на три года, помещенную в этом разделе, оцените объемы продаж и расходы на ближайшие 3 года. Суммируйте результаты ниже. Представьте выдвинутые вами предположения (см. соответствующий параграф в разделе «День 25»).

Пример 3-летнего прогноза доходов (год 1-й)

Прогноз доходов на три года для <i>Sam's Pizza Palace</i> от 12/31/2004		
ГОД 1-й		
ВАЛОВЫЕ ПРОДАЖИ (за вычетом возвратов и скидок)	\$490 000	
Себестоимость реализованной продукции (вычитается)	200 000	
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ	\$290 000	
ПЕРЕМЕННЫЕ (контролируемые) расходы на продажу (вычитаются)	175 000	
ПОСТОЯННЫЕ (накладные, административные) расходы (вычитаются)	95 000	
ОБЩИЕ операционные расходы (постоянные + переменные)	270 000	
ДРУГОЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДОХОД (дивиденды и проценты)	500	
Выплаты по процентам (вычитаются)	3 000	
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (до уплаты налогов)	\$17 500	
Расчетные налоговые платежи (вычитаются)	1 900	
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (после уплаты налогов)	\$15 600	

Мозговой штурм. Используя таблицу «Операционные расходы предприятия», помещенную на 386 странице, отметьте виды расходов, актуальные для вашей компании. Укажите номер счета для каждого вида расходов, чтобы соотнести эту

информацию с системой бухгалтерского учета (см. «План счетов» в разделе «Рабочие листы 10-го дня»). Опишите наиболее важные составляющие расходов.

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Пример. Чтобы объемы продаж достигли уровня \$490 000, который можно рассматривать как успех первого года деятельности нашего предприятия, мы должны удерживать переменные расходы на продажу и на оплату труда ниже 36% от продаж, предпочтительно ниже 34%. С целью установления контроля над затратами на оплату труда мы пригласили на работу студентов колледжа на условиях неполной занятости.</p>
---	--

Отчет о движении денежных средств

Используя таблицу «Прогноз денежного потока за расчетный период», помещенную в этом разделе, оцените ГОДОВЫЕ статьи ПОСТУПЛЕНИЙ и РАСХОДОВ денежных средств вашего предприятия. После выполнения этого задания заполните форму «Отчет о движении денежных средств на 12 месяцев» помещенную в конце раздела. Суммируйте результаты ниже.

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Пример. После получения кредита в размере \$[XX] мы планируем генерировать операционные доходы, достаточные для того, чтобы обеспечить положительный денежный поток через 8 месяцев после начала работы нашего предприятия. Однако в нашем прогнозе мы не могли учесть среднестатистические показатели по отрасли, поскольку они отсутствуют. Оценка денежного потока осуществлялась на основе нашего опыта и анализа рыночных условий. Если продажи не достигнут запланированного уровня, мы снизим объемы запасов и уменьшим или отложим другие расходы до тех пор, пока не выполним все обязательства по кредиту.</p>
---	--

Операционные расходы предприятия

Статьи расходов
500–599

Операционные расходы — это все расходы, связанные с поддержанием вашего продукта или сервиса. *Себестоимость реализованной продукции* не должна включаться в операционные расходы.

При подготовке финансовых отчетов вы можете разбить операционные расходы на **постоянные расходы** (которые также называют «накладными», «административными» или «общими и административными» расходами) и **переменные расходы** (называемые также «контролируемыми», «торговыми» или «торговыми и маркетинговыми» расходами). Вы не обязаны делать такое разделение, но, в зависимости от характера вашего бизнеса, оно способно дать вам больше полезной информации. Чтобы правильно выделить категории расходов, просмотрите как можно больше доступных для вас рабочих бланков. Постарайтесь выбрать категории, которые связаны с вашей системой бухгалтерского учета. Чем больше времени вы потратите на размышления сейчас, тем легче вам будет потом фиксировать расходы и готовить финансовые отчеты для анализа и расчета налоговых платежей.

Способы структурирования расходов

Сделайте выбор, учитывая принятые в отрасли статьи затрат и рекомендации бухгалтера статьи затрат, которые помогают вам лучше всего понять ваше финансовое положение статьи затрат, которые соответствуют вашей бухгалтерской компьютерной программе статьи затрат, предусмотренные налоговым законодательством.

Не создавайте слишком много счетов. Здесь не действует принцип «чем больше, тем лучше». Слишком большое количество счетов увеличивает объем бухгалтерской работы. Постарайтесь выбрать **НАИМЕНЬШЕЕ** количество счетов, которые дадут вам **МАКСИМАЛЬНО** полезную информацию для финансового анализа и ежегодных сравнений.

Выберите основные заголовки для статей расходов, которые реалистично отражают характер вашего бизнеса. Объединяйте расходы, например: «питание и отдых», «транспортные средства и деловые поездки», «транспортировка и доставка». **ВВ!** Покажите ваши статьи учета расходов профессиональному бухгалтеру.

Переменные расходы

Переменные расходы тесно связаны с продажей ваших продуктов или услуг. Их варьирование напрямую зависит от размера вашего предприятия. Вы можете разбить указанные ниже элементы расходов на подкатегории в соответствии с особенностями вашего бизнеса.

Постоянные расходы

Постоянные расходы вашего предприятия остаются на одном уровне даже в периоды спада. Эти расходы также можно разбить на подкатегории в зависимости от характеристик вашей компании.

Счет №	Переменные расходы	Резюме	Счет №	Постоянные расходы	Резюме
	<input type="checkbox"/> Переменные расходы			<input type="checkbox"/> Постоянные расходы	
	<input type="checkbox"/> Контролируемые расходы			<input type="checkbox"/> Накладные расходы	
	<input type="checkbox"/> Торговые расходы			<input type="checkbox"/> Административные расходы	
	<input type="checkbox"/> Расходы, связанные с продажей и маркетингом			<input type="checkbox"/> Общие и административные расходы	
Основные переменные расходы			Основные постоянные расходы		
	<input type="checkbox"/> Реклама и маркетинг			<input type="checkbox"/> Просроченные долги	
	<input type="checkbox"/> Себестоимость проданной продукции (но не операционные расходы)			<input type="checkbox"/> Амортизация	
	<input type="checkbox"/> Членские взносы и подписка на деловые издания			<input type="checkbox"/> Льготы, предоставляемые сотрудникам	
	<input type="checkbox"/> Выплаты процентов по кредитам			<input type="checkbox"/> Налог на прибыль	
	<input type="checkbox"/> Юридические и бухгалтерские услуги			<input type="checkbox"/> Страхование	
	<input type="checkbox"/> Питание и отдых			<input type="checkbox"/> Лицензии и разрешения	
	<input type="checkbox"/> Ремонт и обновление помещений			<input type="checkbox"/> Зарплата офисных служащих	
	<input type="checkbox"/> Зарплата сотрудников			<input type="checkbox"/> Расходуемые офисные материалы	
	<input type="checkbox"/> Транспортировка и доставка			<input type="checkbox"/> Аренда	
	<input type="checkbox"/> Запасы			<input type="checkbox"/> Телефон	
	<input type="checkbox"/> Транспорт, заправка транспорта (бензин, газ)			<input type="checkbox"/> Коммунальные услуги	
	<input type="checkbox"/> Другие расходы			<input type="checkbox"/> Сопутствующие расходы	

Счет №	Переменные расходы	Резюме	Счет №	Постоянные расходы	Резюме
	Подкатегории переменных расходов			Подкатегории постоянных расходов	
	<input type="checkbox"/>	Амортизация производственного оборудования		<input type="checkbox"/>	Амортизация и обновление зданий
	<input type="checkbox"/>	Образование и обучение		<input type="checkbox"/>	Амортизация экспозиций и деталей интерьера
	<input type="checkbox"/>	Оплата труда (в производстве)		<input type="checkbox"/>	Амортизация офисного оборудования
	<input type="checkbox"/>	Обработка заказов		<input type="checkbox"/>	Амортизация транспортных средств
	<input type="checkbox"/>	Хранение запасов и складирование		<input type="checkbox"/>	Присвоение названия домену
	<input type="checkbox"/>	Инвестиции		<input type="checkbox"/>	Аренда или лизинг оборудования
	<input type="checkbox"/>	Затраты на персонал		<input type="checkbox"/>	Производственные накладные расходы
	<input type="checkbox"/>	Почтовые пересылки и транспортировка		<input type="checkbox"/>	Ипотечные кредиты
	<input type="checkbox"/>	Продвижение		<input type="checkbox"/>	Отчисления в пенсионные фонды
	<input type="checkbox"/>	Исследования и разработки продуктов		<input type="checkbox"/>	Планы участия сотрудников в прибыли
	<input type="checkbox"/>	Комиссионные с продаж		<input type="checkbox"/>	Налог на доход с недвижимого имущества
	<input type="checkbox"/>	Программное обеспечение (может нуждаться в амортизации, и в этом случае не включается в расходы)		<input type="checkbox"/>	Закупки мебели и офисного оборудования (обычно должны амортизироваться и в этом случае не заносятся в список расходов)
	<input type="checkbox"/>	Торговые выставки		<input type="checkbox"/>	Лизинг программного обеспечения
	<input type="checkbox"/>	Деловые поездки		<input type="checkbox"/>	Техническая поддержка программного обеспечения
	<input type="checkbox"/>	Комиссионные за хостинг веб-сайта		<input type="checkbox"/>	Телекоммуникации

Прогнозы денежных потоков за расчетный период. При подготовке отчета о движении денежных средств на 12 месяцев (см. форму, помещенную в самом конце раздела) оцените ГОДОВЫЕ источники ПОСТУПЛЕНИЙ и РАСХОДОВ денежных средств вашего предприятия (отметьте звездочкой все месячные показатели и умножьте их на 12, чтобы получить годовой результат).

Бланк источников денежных поступлений	Бланк расходования денежных средств
Поступление денежных средств на предприятие	Расход денежных средств предприятия
с _____ по _____	Начальные расходы капитала
Остаток денежных средств (начало периода)	Лицензия предприятия (годовой расход)
Продажи и поступления	Лицензия на данный вид деятельности (одноразовая оплата)
Продажи	Другие начальные расходы
Услуги	
Авансовые платежи за товары и услуги	
Взыскание задолженностей	
Другие источники доходов	Запасы
Доход с процентов	Расходы на закупку единиц для перепродажи
Продажа долгосрочных активов	Закупки сырья
Обязательства	ОБЩИЕ начальные расходы

388 ⊕ **Финансовый план**

Бланк источников денежных поступлений	Бланк расходования денежных средств
Поступление денежных средств на предприятие	Расход денежных средств предприятия
Полученные кредиты	Переменные расходы (контролируемые)
Капитал	Реклама
Инвестиции владельца (доля)	Автомобиль и поездки
Внесенный капитал (корпоративный)	Транспортировка и доставка
Продажа акций (корпоративных)	Общие запасы
Рисковый капитал	Юридические и бухгалтерские услуги
Другие источники поступления денежных средств	Услуги сторонних организаций
	Расходы на упаковку
	Расходы на заработную плату
ОБЩАЯ СУММА ДОСТУПНЫХ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ	Ремонт и обновление
Месячный расчет	Зарплата продавцов
	Сопутствующие прямые расходы
Каким будет ваш денежный поток к концу года? Когда ваша компания начнет получать прибыль? Если ваше предприятие будет иметь отрицательный денежный поток в течение более чем трех месяцев, как вы избежите денежных проблем? Будете ли вы в состоянии вносить платежи в счет погашения кредита? Представьте свои предположения по этому поводу:	ОБЩИЕ переменные расходы
	Накладные расходы
	Зарплата административных работников
	Страховка
	Выплаты процентов
	Лицензии и разрешения
	Арендная плата
	Услуги связи
	Коммунальные платежи
	Сопутствующие непрямые расходы
	ОБЩИЕ постоянные расходы
	Покупка материальных активов
	Платежи за материальные активы
Платежи по обязательствам	
Долги, кредиты, счета к оплате	
Налог на прибыль	
Другие налоги	
Зарплата владельца предприятия	
Расходы владельца предприятия	
ОБЩАЯ СУММА, подлежащая выплате	
Месячный расчет	

390 \oplus **Финансовый план**

Прогноз доходов на три года			
Прогноз для компании: _____	от _____		
		Год 1-й	Год 2-й
		Год 3-й	
ВАЛОВЫЕ ПРОДАЖИ	\$		
МИНУС возвраты и скидки			
МИНУС налог с продаж (если он включен в продажи)			
МИНУС себестоимость проданной продукции:			
Запасы к началу финансового года			
ПЛЮС стоимость товаров, закупленных в течение финансового года			
ПЛЮС затраты на перевозку и доставку			
МИНУС возврат покупок			
МИНУС запасы к началу финансового года			
ОБЩАЯ стоимость проданной продукции			
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ (валовые продажи минус себестоимость продан. прод.)	\$		
<i>Валовая прибыль</i> (в % к продажам)			
МИНУС ПЕРЕМЕННЫЕ контролируемые торговые расходы			
Бухгалтерские и юридические услуги			
Реклама и маркетинг			
Выполнение заказов (упаковка и транспортировка)			
Питание и отдых			
Расходы на транспортные средства (за исключением амортизационных скидок)			
Офисная техника			
Ремонт и обновление помещений			
Зарплата			
1.			
2.			
Другие переменные расходы			
МИНУС ПОСТОЯННЫЕ накладные административные расходы			
Зарплата административных работников			
Просроченные долги			
Налоги, комиссионные, лицензии, взносы, подписка			
Амортизация			
Страхование			
Арендные платежи			
Налоги и затраты на заработную плату			
Налоги на доход с недвижимости (указать здесь или включить в расчетные налоги)			
Телефон и коммунальные услуги (отопление, водопровод)			
1.			
2.			
ОБЩИЕ операционные расходы (постоянные + переменные)			
ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ (валовой доход – операционные расходы)	\$		
ПЛЮС ДРУГИЕ ДОХОДЫ:			
Проценты по банковским вкладам			
Оплата авторских прав, проценты с акций			
Продажа материальных активов			
Сопутствующий доход			
МИНУС отчисления в счет погашения процентов по ссудам и кредитам			
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ДО УПЛАТЫ НАЛОГОВ (операционные расходы + другие доходы – процентные отчисления)	\$		
МИНУС расчетные налоговые отчисления (налоги федеральные, штата, местные)			
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ после уплаты налогов	\$		
Чистая прибыль после уплаты налогов (в % к продажам)			

День 26

СОСТАВИТЬ
СПИСОК

IV. Финансовый план

ПРОГНОЗНЫЕ
ФИНАНСОВЫЕ
ОТЧЕТЫ

- ✓ Анализ
безубыточности
- ✓ Прогнозируемый
балансовый отчет

Подготовьте анализ безубыточности и прогнозируемый балансовый отчет

Анализ безубыточности

Точка безубыточности возникает в ситуации, когда постоянные и переменные издержки абсолютно равны полученным доходам; т. е. когда нет ни прибыли, ни убытка. Эта точка может выражаться в долларах или в единицах продукции (стоимость которой полностью совпадает с доходом с продаж). Анализ безубыточности может проводиться математически или графически. Большая часть данных, необходимых для анализа безубыточности, может быть получена из вашего прогноза доходов на три года.

Подготовка анализа безубыточности

Определив все постоянные и переменные операционные расходы, вы можете воспользоваться полученными данными для подготовки *анализа безубыточности*. Здесь вам будет необходимо сделать несколько допущений. К этим *допущениям* чаще всего относятся следующие: а) отпускные цены не изменятся; б) общие постоянные издержки останутся теми же самыми; в) переменные издержки увеличатся или уменьшатся прямо пропорционально продажам. Ниже приводятся 5 примеров подготовки анализа безубыточности для розничных, сервисных и производственных предприятий.

Использование базовой формулы безубыточности

Все формулы безубыточности выводятся из следующей *базовой формулы*:

$$\text{Продажи} - \text{Расходы} = 0$$

Пример 1. Клара Шумейкер планирует учредить компанию по производству некоторого продукта, имея начальный капитал в размере \$40 000. В настоящее время конкуренты продают аналогичные изделия по \$140 за штуку. Клара вычислила, что себестоимость производства каждой единицы оставляет \$80, включая материальные затраты и затраты на оплату труда. Она

определила, что переменные издержки на каждый продукт (сюда вошли возвраты, хранение и доставка) будут равны \$10. Согласно расчетам, постоянные операционные издержки за год (не включая зарплату Клары) составят \$10 000. Шумейкер вычислила точку безубыточности операций следующим образом:

$$\begin{aligned} 140 W - \$10\,000 - 90 W &= 0 \\ 50 W &= \$10\,000 \\ W &= 200, \end{aligned}$$

где W — количество выпускаемой продукции.

Таким образом, Кларе необходимо продать за год 200 единиц продукции, чтобы достичь точки безубыточности производства. Но если она хочет получать зарплату \$30 000 (именно столько Клара зарабатывала прежде) и обеспечить доход \$6 000 (15%) от начального капитала \$40 000, ей необходимо продать еще 720 единиц продукции:

$$\begin{aligned} 140 W - \$10\,000 - 90 W &= \$36\,000 \\ 50 W &= \$46\,000 \\ W &= 920. \end{aligned}$$

Но если после рыночных исследований Клара обнаружит, что она не сможет продать 920 единиц продукции за год и что более реалистичный показатель — 800 единиц, и если она захочет сохранить свою зарплату и прибыль на прежнем уровне, ей придется либо увеличить отпускную цену, либо найти способы сокращения переменных и постоянных расходов. Чтобы решить эту проблему, Клара может предпринять следующие меры: поднять отпускную цену до \$147 за единицу продукции; снизить переменные издержки на каждую единицу на \$8 за счет более дешевых поставок; добавить широкий спектр гарантийных услуг (\$5 на единицу), чтобы оправдать повышение цен; увеличить рекламный бюджет на \$2 000. В этом случае результат будет выглядеть следующим образом:

$$\begin{aligned} 147 W - \$12\,000 - 87 W &= \$36\,000 \\ 60 W &= \$48\,000 \\ W &= 800. \end{aligned}$$

Согласно базовой формуле безубыточности, для любого предприятия точка безубыточности возникает в ситуации, когда разность между продажами и расходами равна нулю.

Поскольку вы не сможете достичь точки безубыточности, пока продажи не будут равны сумме постоянных и переменных расходов, при определении точки безубыточности вам будет необходимо прогнозировать доходы и расходы на длительный срок, когда доходы превысят расходы. Одни начинающие предприятия проходят этот отрезок времени за месяц, другие — за 2–3 года.

Хотя анализ безубыточности является эффективным инструментом предварительной оценки деятельности предприятия, его необязательно включать в каждый бизнес-план. Банкиров больше интересует, сумеете ли вы вернуть кредит и какое обеспечение вы готовы предложить. Инвесторы же хотят знать, насколько повысятся в цене акции.

Определение точки безубыточности операций с использованием показателя валовой маржи

Согласно базовой формуле, точка безубыточности для любого предприятия возникает в ситуации, когда разность между продажами и расходами равна нулю. Чтобы учесть постоянные и переменные издержки, эту формулу можно расширить следующим образом:

$$S = FC + VC,$$

где S — продажи в долларах в точке безубыточности; FC — постоянные или операционные издержки; VC — переменные издержки.

Эта формула кажется на первый взгляд довольно простой, но подстановка значений в нее будет непрактична, поскольку переменные издержки, например, розничного предприятия (себестоимость продаж) невозможно вычислить до окончания года, когда определяется уровень запасов.

Чтобы найти точку безубыточности, вам нужно вместо того, чтобы использовать переменные, требующие определения валового дохода, заменить их на валовую маржу (или маржинальную прибыль), а затем подставить это значение обратно в оригинальную формулу безубыточности. Вычислив валовую маржу для всех проданных товаров, вы легко можете определить цену, которая генерирует доходный уровень закупок, оплату операционных расходов и прибыль. Сделав несложные математические подстановки, мы можем вывести более простую и практичную формулу безубыточности:

Валовой доход (GP) равен продажам S минус себестоимость реализованной продукции VC :

$$GP = S - VC \text{ или } VC = S - GP,$$

и валовая маржа GM равна валовой прибыли GP , разделенной на продажи S :

$$GM = GP/S \text{ или } GP = GM \times S,$$

а продажи S равны $FC + VC$, согласно базовой формуле безубыточности:

$$S = FC + VC.$$

Таким образом, подставляя вторую формулу в первую, а первую в третью, получаем:

$$S = FC + [S - (GM \times S)].$$

Упрощение этого уравнения приводит к тому, что

$$FC = GM \times S \text{ или } S = FC/GM.$$

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{FC \text{ (операционные издержки)}}{GM \text{ (валовая маржа)}}.$$

Пример 2. Чтобы лучше понять эту формулу, рассмотрим следующий пример. Предположим, Джейн Банди открывает обувной магазин, в котором собирается продавать туфли по цене \$40 за пару. Если стоимость пары туфель \$25, ее валовая маржа составит \$15, или 37,5% от цены.

Отпускная цена = \$40, или 100%.

Стоимость пары туфель = \$25, или 62,5%.

Валовая маржа = \$15, или 37,5%.

Если Джейн вычислила, что ее операционные (постоянные) издержки будут равны \$75 000 в год, точка безубыточности определяется следующим образом:

$$FC (\$75\,000) / GM (37,5\%) = \$200\,000.$$

Сумма \$200 000 означает, что Джейн должна продать за год 5 000 пар туфель по цене \$40, чтобы достичь точки безубыточности операций. Однако, по ее прогнозам, это нереально. Поэтому она решает повысить цену, что, в свою очередь, приведет к увеличению валовой маржи. И все же остается открытым вопрос, насколько она должна поднять цену, чтобы достичь точки безубыточности.

Определив, что цену можно повысить до \$50, Джейн вычислила новую точку безубыточности:

Отпускная цена = \$50, или 100%.

Стоимость пары туфель = \$25, или 50%.

Валовая маржа = \$2,5 или 50%.

Если операционные расходы составят \$75 000, объем безубыточных продаж будет:

$$FC (\$75\,000) / GM (50\%) = \$150\,000.$$

При цене \$50 за пару Джейн должна продать 3 000 пар туфель, чтобы достичь точки безубыточности. Она уверена, что сумеет продать товар в указанном объеме; однако при этом не будет

Если ваш план неудачен, лучше выяснить это сейчас, а не 6 месяцев спустя, когда обнаружится, что вы вложили деньги в убыточное предприятие.

Стоимость реализованной продукции = Запасы к началу периода + Закупки в течение периода – Запасы к концу периода.

Валовая маржа
Иначе называется маржа валового дохода или маржинальный доход. Эти термины означают средний процент валового дохода с учетом стоимости реализованной продукции, т. е. выраженная в процентах доля продаж, которая может покрыть постоянные расходы.

Прибыль без риска, опыт без опасности, награду без работы получить так же невозможно, как жизнь без рождения.
А. П. ГУТИ

**СОВЕТЫ,
КАСАЮЩИЕСЯ
ПОЛУЧЕНИЯ
ПРИБЫЛИ**

Сокращение накладных расходов предприятия (таких, как аренда, коммунальные услуги, выплаты процентов) моментально снижает уровень точки безубыточности. И чем ниже этот уровень, тем быстрее вы сможете получить прибыль.

Вам будет проще вычислить точку безубыточности для отдельных продуктов или услуг, если вы будете использовать процент торговой наценки и накладные расходы для каждой единицы. Таким образом вы сможете определить, какой продукт следует продвигать, а какой исключить из ассортимента.

прибыли. Поэтому Джейн должна еще раз переосмыслить свою стратегию. Она хочет получить прибыль в размере 10% от операционных или постоянных издержек ($\$75\,000 \times 10\% = \$7\,500$). Чтобы вычислить объемы продаж, приносящие желаемую прибыль, Джейн прибавляет прибыль к постоянным издержкам. Если она сохранит цену \$50, которая обеспечивает валовую маржу в размере 50%, объемы продаж вычисляются следующим образом:

$$FC + \text{прибыль } (\$75\,000 + \$7\,500) / GM (50\%) = \$165\,000.$$

Чтобы получить \$165 000, необходимо продать 3300 пар туфель по цене \$50 за пару. Этот объем продаж позволит покрыть переменные издержки (стоимость обуви), постоянные (или операционные) расходы и получить прибыль \$7500. Однако если Джейн все еще не уверена в том, что сумеет продать указанное количество туфель, и если конкуренция невысока или вовсе отсутствует, она может определить свою новую ценовую стратегию следующим образом:

$$\text{Отпускная цена пары туфель} = \text{Стоимость пары туфель} / VC\% = (\$25) / VC\% (0,45) = \$55,56 \text{ или } \$56.$$

$$\text{Отпускная цена единицы} = 100\% = \$56.$$

$$\text{Переменные издержки} = 45\% = \$25.$$

$$\text{Валовая маржа} = 55\% = \$31.$$

При общих продажах в объеме \$150 000 и стоимости реализованной продукции \$67 500 валовая маржа составит \$82 500. Если постоянные расходы будут \$75 000, Джейн получит прибыль \$7500.

Определение точки безубыточности с использованием процента торговой наценки

Формула, приводившаяся в предыдущем примере, может быть легко трансформирована для использования торговой наценки вместо валовой маржи как одной из неизвестных переменных. Поскольку торговая наценка — это практически то же самое, что и валовая маржа, точка безубыточности будет определяться следующим образом:

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{\text{Операционные издержки}}{\text{Торговая наценка, \%}}$$

Пример 3. Если ваши операционные расходы составляют \$50 000, а средняя торговая наценка — 30%, то объем продаж,

необходимый для достижения точки безубыточности, вычисляется следующим образом:

$$\text{Точка безубыточности} = \$50\,000 / 30\% = \$166\,667.$$

Определение точки безубыточности для производителя услуг

Другой вариант базовой формулы, приведенной ниже, может использоваться для определения точки безубыточности в производстве услуг для любых сервисных предприятий. В данном случае в формулу добавляются показатели доходов и расходов, прогнозирующиеся к концу финансового года, когда известно, что доходы будут превышать расходы.

Пример 4. Жанна Лондон планирует открыть салон красоты. Она предполагает, что ее годовые постоянные издержки составят \$17 000, переменные издержки — \$21 000, а общие продажи — \$51 000. Чтобы определить объемы продаж, позволяющие достичь точки безубыточности, Жанна использует следующую формулу:

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{\text{Постоянные издержки}}{1 - (\text{Переменные издержки} / \text{Продажи})}$$

$$\begin{aligned} \text{Точка безубыточности} &= \$17\,000 / [1 - (\$21\,000 / \$51\,000)] = \\ &= \$17\,000 / (1 - 0,41) = \$17\,000 / 0,59 = \$28\,813. \end{aligned}$$

Точка безубыточности = Объем безубыточных продаж.

Постоянные издержки = Административные расходы, амортизация, аренда, страхование, выплаты процентов по кредитам и т. д.

Переменные издержки = Расходы на продажу, создание запасов, рекламу, упаковку, зарплату и т. д.

Продажи = Соответствующие объемы продаж или доходы с продаж товаров и услуг за тот же период, который берется для определения переменных расходов.

Определение точки безубыточности производственного предприятия

Используя другой вариант базовой формулы, производственная компания может вычислить количество единиц продукции, которое необходимо продать, чтобы достичь точки безубыточности.

Пример 5. Джеймс Биллингс планирует открыть фирму по производству теннисных ракеток. Он определил, что его постоянные

Движущей силой предпринимательства является не экономия, а прибыль.

ДЖОН КЕЙНС

●
Социалисты считают, что получение прибыли это зло. Я же убежден, что настоящее зло — это получение убытков.

УИНСТОН ЧЕРЧИЛЬ

●
Деньги — это то, что может работать на вас, но только в том случае, если вы живы.

МАКС ЭСНАС

Основной принцип превращения идей в деньги состоит в том, чтобы улавливать каждую перспективную идею, развивать ее, пока она не станет соответствовать вашим целям, определить план действий, а потом реализовать идею как можно быстрее.

ДУЭЙН НЬЮКОМБ

●
Худшее из преступлений против работающих людей — это создание компании, которая не способна приносить прибыль.

САМУЭЛЬ
ГОМПЕРС

●
Обладание более крупной, чем у других людей, суммой денег не гарантирует счастья. Человек, имеющий \$10 млн, не обязательно будет счастливее того, у которого на миллион меньше.

ХОБАРТ БРАУН

издержки составят \$80 000 в год, а переменные издержки — \$40 на одну ракетку. Отпускная цена для розничных и оптовых операторов — \$90. Чтобы вычислить количество единиц, которое необходимо продать, чтобы достичь точки безубыточности, Джеймс использует следующую формулу:

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{\text{Постоянные издержки}}{\text{Отпускная цена} - \text{Переменные издержки на единицу}}$$

Точка безубыточности = \$80 000 / \$90 – \$40 = \$80 000 / \$50 =
=1600 единиц.

Точка безубыточности = Количество единиц для безубыточного производства.

Постоянные издержки = Аренда, зарплаты, амортизация и т. д.

Переменные издержки на единицу = Себестоимость единицы.

Отпускная цена = Цена, которую вы предлагаете закупщикам.

Интерпретация полученных результатов

Вычислив точку безубыточности, остановитесь и подумайте, насколько она реалистична. Если она слишком высока, пересмотрите показатели расходов и составьте прогнозы доходов на 12 месяцев и 3 года. Сравните свои цифры с отраслевыми операционными коэффициентами. Если расходы по каким-то статьям слишком высокие или низкие, измените их. Пересмотрев показатели, найдите новую точку безубыточности.

Если она все еще кажется вам нереалистичной, подумайте о том, как сократить постоянные и переменные издержки и, возможно, повысить отпускную цену (но так, чтобы это повышение не привело к резкому снижению продаж). Даже после того как вы нашли приемлемое решение, не успокаивайтесь. Обратитесь к бухгалтеру, плановику или деловому консультанту, знакомому с данным видом бизнеса, чтобы кто-то из них просмотрел ваши цифры. Они могут найти нечто такое, что вы упустили из виду. Не стоит вкладывать последние сбережения в предприятие, пока вы не убедитесь в том, что вычисленная точка безубыточности может быть достигнута в намеченные сроки.

Графическое изображение точки безубыточности

Чтобы графически отобразить анализ точки безубыточности, воспользуйтесь формой, помещенной ниже, или другими аналогичными формами. На горизонтальной оси отмечайте

объемы продаж в долларах (или количество проданных единиц). На вертикальной оси отмечайте расходы в долларах (рис. 26.1 и 26.2).

Пример. В примере 4, приведенном выше, Жанна Лондон знает, что ее постоянные расходы составят \$17 000 в год, переменные расходы — \$21 000, а объемы продаж — \$51 000. Чтобы построить график, нужно сделать следующее.

Линия 1. Начертите прямую, отображающую постоянные издержки в долларах.

Линия 2. Проведите наклонную линию, соединяющую нулевую точку с точкой, в которой доходы равны издержкам (например, на нашем графике \$45 000 общих продаж равны \$45 000 общих издержек).

Линия 3. Из начала луча, отображающего постоянные издержки, проведите наклонную линию, соединяющую точку, в которой переменные расходы можно вычислить, зная объемы продаж и остальные переменные (т. е. \$51 000 общих продаж соответствуют \$17 000 постоянных издержек и \$21 000 переменных издержек, в сумме составляющие \$38 000 общих расходов). Эта линия представляет общие издержки. Пересечение линий 2 и 3 дает нам точку безубыточности, которая согласуется с проведенными выше математическими вычислениями (см. пример 4). Заштрихованный треугольник, расположенный ниже точки безубыточности, отражает убытки компании. Тот же, который находится выше точки безубыточности, отражает прибыль (см. рис. 26.1).

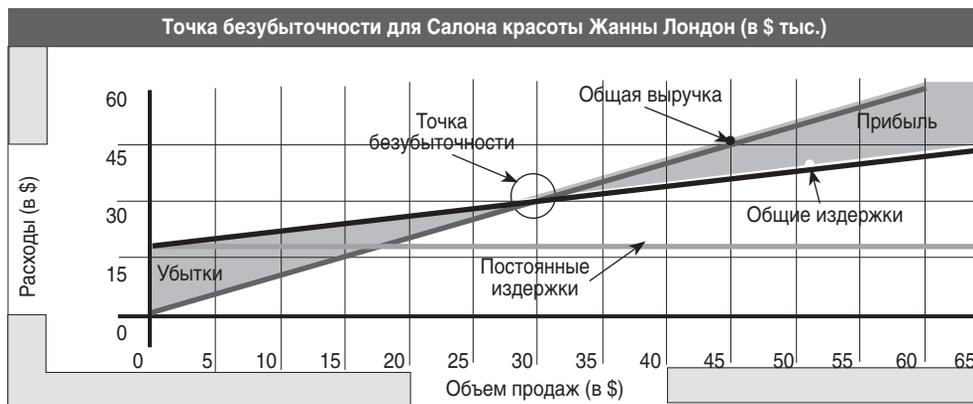


Рис. 26.1. Графическое изображение точки безубыточности

Стремительный выход на рынок со сложными решениями, которые не приносят выгоды предприятиям малого бизнеса, на самом деле, открывает краткосрочные возможности, но существенно сокращает долгосрочный потенциал технологии.

ЭНТОНИ ПИКАРДИ,
вице-президент
Global Software, IDC

Пример описания точки безубыточности

Приводящаяся ниже таблица показывает точку безубыточности нашего предприятия:

Прибыль	Доходы	Постоянные расходы	Переменные расходы
\$0	\$45 000,00	\$11 400,00	\$33 600,00

По нашим прогнозам, [название компании] достигнет точки безубыточности [месяц, год]. Объемы продаж на \$[XX] выше точки безубыточности будут генерированы к [месяц, год]. Валовая маржа к этому времени составит [X]% от общих продаж в размере \$[XX]. Если нам не удастся достичь точки безубыточности к намеченному сроку, мы будем использовать следующие стратегии сокращения расходов [опишите]. Кроме того, [название компании] получит [опишите дополнительные источники поступления денежных средств ИЛИ источники доходов].

Использование бланков для определения валовой маржи, точки безубыточности, доходности инвестиций и расчетной прибыли

Для определения валовой маржи, точки безубыточности, доходности инвестиций и расчетной прибыли на одну единицу продукции могут использоваться стандартные бланки (см. «Рабочие листы 26-го дня»). Заполните все 34 графы, руководствуясь объяснениями, помещенными рядом с указанной таблицей.

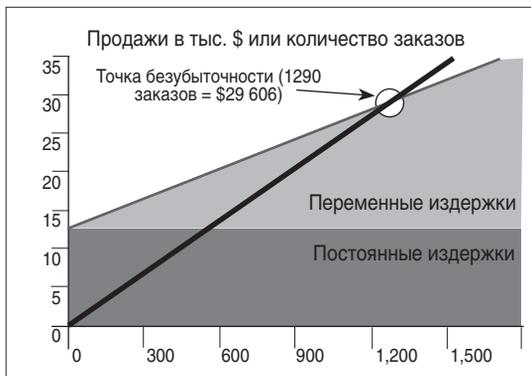


Рис. 26.2. График безубыточности производства

Используйте полученные результаты, чтобы построить график, аналогичный тому, который показан на рис. 26.2.

Данный график показывает точку безубыточности для рассылки по почте 6000 брошюр ювелирного дома *Jack's Jewelry Warehouse*, в которых рекламируется золотая цепочка по цене \$22,95. Постоянные издержки составляют \$12 500. Валовая маржа — \$9,69 на единицу (точка безубыточности = $FC/GM = 1\,290$).

Прогнозируемый балансовый отчет

Имеет смысл включить в бизнес-план прогнозируемый балансовый отчет, отражающий источники и способы использования собственного и заемного капитала до того, как ваша компания начнет свою деятельность. Хотя гипотетические балансовые отчеты могут содержать различные статьи, все они имеют одинаковый формат (см. соответствующие таблицы, помещенные в разделах «Рабочие листы 26-го дня», «Рабочие листы 27-го дня» и «День 27»). С вашей стороны будет весьма благоразумно попросить стандартный бланк балансового отчета у банкира, у которого вы планируете взять кредит. Во всяком случае, ему будет легче оценить жизнеспособность вашего бизнеса, используя знакомую форму. В прогнозируемый балансовый отчет следует включить также короткое резюме (см. пример, приводящийся ниже).

В балансовом отчете должны указываться: **активы** (вся собственность вашего предприятия, имеющая денежную ценность); **обязательства** (долги кредиторам) и **собственный капитал** предприятия (заявленный его владельцем).

Собственный капитал = Активы – Обязательства.

Расчетный баланс. Кроме прогнозируемого балансового отчета на данный момент кредиторы или инвесторы могут потребовать расчетный баланс на конец года или на другую дату (воспользуйтесь формами, помещенными в конце разделов «Рабочие листы 26-го дня» и «Рабочие листы 27-го дня»). Здесь очень важно показать, как заемный капитал изменит ваше финансовое положение.

Пример резюме прогнозируемого балансового отчета

На начальном этапе [название компании] будет вести бухгалтерский учет, используя [Журнал расходов и Журнал доходов]. К началу [XX] финансового года мы инсталлируем компьютерную бухгалтерскую программу, чтобы повысить контроль финансовой деятельности компании. Информация для текущих финансовых отчетов будет ежемесячно собираться и сравниваться с прогнозируемыми отчетами. В случае обнаружения значительных отклонений от бюджета мы предпримем соответствующие меры по сокращению расходов. Затем мы [пересмотрим систему цен] и [изменим торговую наценку на наши продукты], чтобы достичь оптимального баланса между продажами и прибылью.

Бизнес-план
за 30 дней

Рабочие листы 26-го дня

Подготовьте анализ точки безубыточности и прогнозируемый балансовый отчет.

Анализ безубыточности

Укажите минимальный уровень продаж, позволяющий вам покрывать постоянные и переменные расходы (выберите наиболее подходящую формулу из вариантов, приводящихся ниже). Спрогнозируйте, когда вы достигнете точки безубыточности.

Пример. При прогнозируемой валовой марже 56,3% и постоянных расходах \$72 400, по нашим оценкам, *Hawaii Massage Supply* достигнет точки безубыточности производства, которая составит \$128 600, к марту 2005 г. Продажи, превышающие точку безубыточности на \$200 000, будут достигнуты к январю 2006 г. Валовая маржа в 2006 финансовом году снизится до 47%, поскольку начальный кредит будет полностью погашен. Если в 2005 г. объемы продаж окажутся ниже запланированных, мы будем использовать следующие стратегии повышения доходов и сокращения расходов: [опишите].

см. примеры 2 и 3

см. пример 4

см. пример 5

Точка безубыточности (продажи в \$ или количестве единиц) =	= Постоянные издержки/ Валовая маржа	= Постоянные издержки/ [1 – (Переменные издержки/Продажи)]	= Постоянные издержки/ [Отпускная цена – Переменные издержки на единицу]
	=		
Точка безубыточности =			

Объясните ваши предположения, которые вы выдвинули для вычисления точки безубыточности (см. соответствующие параграфы в разделе «День 26»).

Пример. Прогноз доходов на 2006 финансовый год основывается на предположении о том, что нам удастся заключить контракты с [компаниями А, Б и В], а также на том, что затраты на оплату труда и материальные затраты будут возрастать пропорционально темпам инфляции. Если эти расходы окажутся на [X]% выше индекса потребительских цен, мы соответствующим образом изменим почасовые ставки и расценки на материалы. Если мы не сумеем заключить контракты с указанными компаниями, нам будет необходимо пересмотреть методы достижения расчетной прибыли и модель бизнеса, чтобы сохранить жизнеспособность предприятия.

Изобразите графически точку безубыточности:



Бланки для определения валовой маржи, точки безубыточности и расчетной прибыли. Если ваше предприятие производит или продает только один продукт, используйте бланк для определения точки безубыточности, помещенный в конце этого раздела. Представьте выдвинутые вами предположения.

--

Прогнозируемый балансовый отчет

Подготовьте прогнозируемый балансовый отчет, используя форму, представленную на следующей странице. Отметьте сделанные вами оценки и предположения, а также выполненные процедуры. Укажите, как вы используете собственный и заемный капитал. Подтвердите наличие собственного капитала соответствующими документами, поместив их в раздел «Приложение».

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ. Если вы пытаетесь получить кредит, узнайте, нужно ли вам будет представить расчетный баланс на конец года.

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Пример. Информация для текущих финансовых отчетов будет ежемесячно собираться и сравниваться с прогнозируемыми отчетами. При обнаружении существенных отклонений от бюджета мы соответствующим образом изменим расходы и другие расчетные показатели. После этого мы пересмотрим размер торговой наценки на продукты, чтобы достичь оптимального баланса между продажами и прибылью.</p>
-------------------------------	--

404 \oplus Финансовый план

Прогнозируемый балансовый отчет		
Балансовый отчет для:	От	
Текущие активы		
Счета к получению (БЕЗ УЧЕТА взыскания просроченных долгов)		
Банковские счета		
Наличные (включая мелкие суммы)		
Товарные запасы		
Авансы		
Краткосрочные инвестиции		
Долгосрочные инвестиции		
Офисные расходуемые материалы		
Другие текущие активы		
Общие текущие активы	A	\$
Внеоборотные активы		
Здания		
Земля		
Мебель и аксессуары		
Улучшение арендной собственности		
Оборудование и приспособления		
Транспортные средства		
Другие переменные активы		
Общие постоянные расходы	Б	\$
Общие активы ($B = A + Б$)	В	\$
Текущие обязательства		
Счета к оплате		
Выплаты процентов		
Налоговые отчисления		
Выплаты по краткосрочным кредитам		
Другие текущие обязательства		
Общие текущие обязательства	Г	\$
Долгосрочные обязательства		
Выплаты по долгосрочным кредитам		
Ипотека		
Другие долгосрочные обязательства		
Общие долгосрочные обязательства	Д	\$
Общие обязательства ($E = Г + Д$)	Е	\$
Общий собственный капитал ($Ж = В - Д$)	Ж	\$
Общие обязательства и общий собственный капитал ($З = E + Ж$)	З	\$

Бланк для определения валовой маржи, точки безубыточности, доходности инвестиций и расчетной прибыли				
ПРОДВИЖЕНИЕ:		ДАТА:	Промежу-	Всего
Единица	Описание	Формула	точный результат	
	Переменные расходы (на единицу) и постоянные операционные расходы			
1	Отпускная цена продукта или услуги (не включая налога с оборота)			
2	ПЛЮС другие издержки (почтовые и складские расходы)			
3	ОБЩАЯ ЦЕНА ПРОДУКТА ИЛИ УСЛУГИ	1+2	\$	
4	Себестоимость продукта или услуги			
5	Издержки на транспортировку и информационную обработку заказов			
6	Упаковочные расходы (почтовые коробки, скотч и т. д.)			
7	Перевозки (почтовые, посылочные)			
8	Выполнение спец. заказов (включая хранение)			
9	Дополнительные расходы, скрытые налоги, налоги на использование продуктов (если есть)	$3 \times (\dots)\%$		
10	Общие расходы, связанные с выполнением заказов	сложить с учетом 9	\$	
11	Расчетный процент возвратов (выраженный в десятичных дробях)			
12	Возвраты почтовых и транспортных заказов	$5 + 7$		
13	Ремонт возвращенного товара	10% от 3		
14	Общие издержки, связанные с возвращенными заказами	$12 + 13$		
15	Подлежащие уплате издержки, связанные с возвращенными заказами	11×14		
16	Расчетный процент просроченных долгов (выраженный в десятичных дробях)			
17	Подлежащие оплате просроченные долги	3×16	\$	
18	Расчетный процент продаж по кредитным картам (в десятичных дробях)			
19	Расходы на информационную обработку кредитных карт	$(\dots)\%$ от 3		
20	Подлежащие оплате расходы по обслуживанию по кредитным картам	18×19	\$	
21	Административные накладные расходы на единицу		\$	
22	Другие расходы на единицу		\$	
23	ОБЩИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ	$10+15+17+20+21+22$	\$	
24	Прибыль на единицу продукции за вычетом переменных расходов	$3 - 23$		
25	% от конечных продаж (в десятичных дробях)	$1,0 - (11)$		
26	Прибыль на единицу продукции	24×25		
27	Кредиты на покрытие расходов по возврату товаров	4×11		
28	ВАЛОВАЯ МАРЖА (прибыль на один заказ)	$26 + 27$	\$	
29	ОБЩИЕ ПОСТОЯННЫЕ РАСХОДЫ (почтовые, рекламные и т. д.)		\$	
Расчет прибыли				
30	КОЛИЧЕСТВО ЗАКАЗОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ТОЧКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ	$29/28$		
31	Количество заказов, необходимых для ДОСТИЖЕНИЯ 50% доходности инвестиций	$1,5 \times (30)$		
32	Количество заказов, необходимых для ДОСТИЖЕНИЯ 100% доходности инвестиций	$2,0 \times (30)$		
33	Прогнозируемая прибыль (если будет) с расчетного числа заказов	$(\text{Кол-во заказов} \times 28) - (29)$	\$	
34	Прогнозируемая прибыль (если [XX]) с расчетного числа заказов	$(\text{Кол-во заказов} \times 28) - (29)$	\$	
Комментарии:				

Примечания:

Пункт 11. Учтите, что издержки, связанные с возвратами и порчей товара, составляют от 3 до 5% от общих продаж.

Пункт 22. Чтобы точно определить общие переменные расходы, учтите другие издержки, связанные с ведением бизнеса: будущие скидки на залежавшиеся товары; недостачи (кражи, пропажи); сопутствующие транспортные расходы и расходы на доставку; расходы, связанные с модификацией товара по требованию потребителя.

Пункт 23. Калькуляция общих переменных издержек аналогична определению себестоимости реализованной продукции, за тем лишь исключением, что в первом случае вычисляется стоимость единицы продукции, а во втором — всех запасов.

Пункт 28. Валовая маржа (которую часто называют валовым доходом) — это разница между доходом с продаж и себестоимостью продукции до уплаты налогов за каждую отдельную единицу. Термин «валовой доход» используется для обозначения валовой маржи для всех продуктов. Валовой доход = продажи – себестоимость реализованной продукции. Валовая маржа = общая отпускная цена – общие переменные расходы.

Пункт 29. Список постоянных операционных расходов можно взять из прогноза доходов.

Пункт 30. Точка безубыточности равна накладным или постоянным операционным расходам (O), разделенным на разность между отпускной ценой единицы продукции (P) и переменными расходами на единицу продукции (V). Т. без. = $O / (P - V)$.

Пункты 31–32. Доходность инвестиций, или Чистый доход = Доходы – Расходы. В примере с *Jack's Jewelry Warehouse* (см. рис. 26.2 в разделе «День 26») предприятие должно продать 2580 единиц, чтобы достичь 100% доходности инвестиций (чистого дохода), составляющих \$12 500.

День 27

Подготовьте отчет о текущих доходах, текущий балансовый отчет и отчет о текущих активах. Вычислите финансовые коэффициенты

Текущие финансовые отчеты

Если ваше предприятие уже ведет деятельность в течение года или более длительного периода, укажите в бизнес-плане фактические результаты деятельности. В частности, включите сюда: 1) *отчет о доходах*; 2) *балансовый отчет* и 3) *отчет о текущих активах*. Можете добавить также *анализ отклонений* и *баланс рыночной стоимости активов*.

Насколько детальными должны быть финансовые отчеты?

Отчеты о доходах и балансовые отчеты не должны превышать объем одной страницы. Крупным компаниям, имеющим многочисленные счета, приходится использовать специальные финансовые таблицы, чтобы описать все детали, необходимые для итоговых отчетов. Вы можете включить аналогичные формы в раздел «Дополнительные документы». При составлении отчета о прибылях и убытках финансовая таблица используется для того, чтобы выделить различные статьи: коммерческие расходы, общие и административные расходы, стоимость реализованной продукции. При составлении балансового отчета финансовая таблица помогает отделить друг от друга счета активов и обязательств, например, приобретенную собственность, кредиты, подлежащие погашению, и т. д.

Отчет о доходах

В *отчете о доходах* (который еще называют *отчетом о прибылях и убытках**, *отчетом о доходах и расходах* или *операционным отчетом*) суммируются результаты всех видов деятельности предприятия за отдельный период. Это самый важный финансовый документ, который вы будете составлять ежегодно, поскольку

* Данное название отчета используется в российской практике. (Примеч. науч. ред.)



СОСТАВИТЬ СПИСОК

IV. Финансовый план

ТЕКУЩИЕ ФИНАНСОВЫЕ ОТЧЕТЫ

- ✓ Отчет о доходах
 - ✓ Балансовый отчет
 - ✓ Отчет о текущих активах
 - ✓ Другие финансовые отчеты
- ФИНАНСОВАЯ ИСТОРИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
- ✓ Финансовые и операционные коэффициенты
 - ✓ Показатели деятельности предприятия

Если ваше предприятие уже ведет деятельность в течение некоторого периода, включите в раздел «Дополнительные документы» отчеты о доходах и балансовые отчеты за текущий год и за последние три года.

ОТЧЕТ О ДОХОДАХ
ДОХОД с продаж (валовых продаж) <i>Нетто-продажи</i> (валовые продажи минус возвраты и скидки) <i>Себестоимость реализованной продукции</i> <i>Валовой доход</i> [a – b]
РАСХОДЫ (здесь не обязательно разбивать по отдельным мелким статьям) <i>Расходы на продажу</i> (прямые, контролируемые, переменные) <i>Административные расходы</i> (косвенные, постоянные, накладные) <i>Амортизационные расходы</i>
ДОХОД от операций (операционная прибыль) (Операционная прибыль = валовой доход – общие расходы) <i>Другие доходы</i> (получение процентов и дивидендов) <i>Другие расходы</i> (уплата процентов)
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (убыток) до уплаты налогов <i>Налоги</i> (федеральные, штата, местные)
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (убыток) после уплаты налогов

Рис. 27.1. Стандартный формат отчета о доходах*

его итоги используются для определения суммы налоговых обязательств. Он показывает все источники доходов вашей компании, все расходы, которые были сделаны, чтобы получить доход, и результирующие прибыли или убытки. Он также помогает выяснить, не платите ли вы слишком много за аренду, нужно ли вам составить рабочий график, чтобы повысить эффективность грузового парка, не следует ли заменить телефонное сообщение почтовым, не должны ли вы сократить объемы запасов. Анализируя свои отчеты о доходах, вы сумеете увидеть достоинства и недостатки рекламных акций, управления запасами и других аспектов бизнеса (см. примеры на рис. 27.1 и в конце раздела «Рабочие листы 27-го дня»; определения терминов, использующихся в отчете о доходах, даны в разделе «День 25»).

Распределение амортизационных расходов в течение отчетного периода. Одна из наиболее сложных задач, возникающая при составлении отчета о доходах, связана с правильным распределением *амортизационных расходов* в течение отчетного периода. Поскольку приобретение капитальных активов, включая оборудование и здания, не может быть отнесено к расходам, чтобы правильно классифицировать эти издержки, сумма покупки должна быть распределена в течение всего физического срока службы актива по годам или месяцам в зависимости от того, какой период охватывает отчет о доходах. В рамках метода линейной амортизации цена покупки равномерно распределяется в течение всего срока полезного использования актива. Проконсультируйтесь с вашим бухгалтером относительно оптимального метода амортизации,

* Отчет о прибылях и убытках, используемый в официальной отчетности российских организаций, имеет установленную форму, утвержденную приказом Минфина РФ, состав статей в которой отличается от приведенного в данном издании. В практике бизнес-планирования использование утвержденной формы отчета не требуется. (Примеч. науч. ред.)

который более всего соответствовал бы вашему бизнесу, требованиям менеджмента и налогового законодательства.

Балансовый отчет

Балансовый отчет — это документ, в котором описывается финансовое положение предприятия к определенному моменту отчета (обычно к концу бухгалтерского цикла). Здесь указываются активы, обязательства и собственный капитал предприятия (рис. 27.2). Если активы вашей компании превышают обязательства кредиторам, ее собственный капитал имеет *положительное* значение. Если же долги превышают активы, собственный капитал имеет *отрицательное*

значение. Балансовый отчет помогает осуществлять контроль, управление и принимать важные решения. Чтобы составить балансый отчет (пример которого приводится в конце раздела «Рабочие листы 27-го дня»), сделайте следующие семь шагов.

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ. Данные для составления балансового отчета берутся из предыдущих балансовых отчетов и отчета о текущих доходах.

1. Озаглавьте балансый отчет. Вверху страницы впишите официальное название вашей компании и дату завершения подготовки балансового отчета.

2. Перечислите все текущие активы. Укажите все, что имеет денежную ценность, принадлежит компании и может быть обращено в деньги в течение 12 месяцев с момента составления отчета (или в течение одного операционного цикла).

Запасы. Перечисляя запасы, включите сюда имеющееся сырье, незавершенное производство, все готовые изделия, произведенные или закупленные для перепродажи.

* Балансовый отчет, используемый в официальной отчетности российских организаций, имеет установленную форму, утвержденную приказом Минфина РФ. Состав статей в установленной в России форме баланса отличается от приведенного в данном издании. В бизнес-плане баланс может быть представлен без использования утвержденной формы, например в более укрупненном или развернутом виде. (*Примеч. науч. ред.*)

БАЛАНСОВЫЙ ОТЧЕТ

АКТИВЫ

Текущие активы
Долгосрочные инвестиции
Внеоборотные активы

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Текущие обязательства
Долгосрочные обязательства

СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ (активы минус обязательства)

В случае когда фирма имеет статус частного предприятия или общества с ограниченной ответственностью, собственный капитал равен первоначальным инвестициям владельцев плюс заработанные деньги с учетом всех издержек. В случае когда предприятие имеет статус корпорации, его собственный капитал равен сумме инвестиций владельцев или акционеров плюс все прибыли минус дивиденды.

Рис. 27.2. Стандартный формат балансового отчета*

Звучит хотя и странно, но это факт: балансовые отчеты могут представлять собой довольно увлекательное чтение.
МЭРИ АРЧЕР

Отчет о доходах подобен калейдоскопу, который показывает, что происходило с вашим предприятием за отчетный период.



Балансовый отчет подобен моментальному снимку, изображающему ваше предприятие в определенный момент времени.



Я не имею обыкновения влезать в долги на сумму \$4 трлн.

Г. РОСС ПЕРО, реплика во время президентских предвыборных теледебатов 1992 г.



Если бы экономисты хорошо разбирались в бизнесе, они были бы богатыми людьми, а не консультантами богатых людей.
КИРК КЕРКОРИАН

Краткосрочные инвестиции. Перечисляя краткосрочные инвестиции, укажите либо их объем, либо рыночную стоимость, какой бы малой она ни была (будьте последовательны).

3. Перечислите все долгосрочные инвестиции. Укажите здесь такие активы, как акции и ценные бумаги, которые не планируете продавать в течение года.

4. Перечислите все внеоборотные активы. Укажите чистую стоимость внеоборотных активов (т. е. стоимость за вычетом амортизации). Что касается земли, то здесь указывается цена ее покупки вне зависимости от текущей рыночной стоимости.

Накопленная амортизация. В некоторых балансовых отчетах активы указываются не по чистой стоимости, а по первоначальной стоимости. В этом случае необходимо добавить дополнительный счет накопленной амортизации, итоговый показатель которого вычитается из итогового показателя материальных активов.

Другие материальные активы (лизинговые активы). Если какие-то из ваших материальных активов арендованы, то, в зависимости от условий аренды или лизинга, укажите соответствующую стоимость и обязательства.

5. Перечислите все текущие обязательства. Включите сюда все долги, денежные обязательства и счета, которые вы должны оплатить в течение 12 месяцев или операционного цикла.

Краткосрочные кредиты, подлежащие погашению. Укажите основную сумму всех краткосрочных долгов и сумму, которую вы должны погасить в течение 12 месяцев.

Подлежащие уплате налоги. Они могут быть отражены по видам налогов.

6. Перечислите все долгосрочные обязательства. При внесении в отчет долгосрочных обязательств, включая займы, подлежащие оплате контракты, ипотечные кредиты, укажите их непоплаченный баланс за вычетом текущих платежей (которые перечисляются вместе с краткосрочными кредитами, подлежащими погашению).

7. Укажите собственный капитал компании. В том случае, когда фирма имеет статус частного предприятия или товарищества с ограниченной ответственностью, собственный капитал равен первоначальным инвестициям владельцев плюс заработанные деньги с учетом всех издержек. В случае, когда предприятие имеет статус корпорации, ее собственный капитал равен сумме

инвестиций владельцев или акционеров плюс все прибыли минус дивиденды и нераспределенная прибыль (прибыль, накопленная за отчетный период).

8. Сравните общие обязательства и собственный капитал. Сумма этих двух счетов должна всегда соответствовать показателю общих активов.

Отчет о текущих активах

Отчет о текущих активах отражает, какие текущие активы имеются у вашего предприятия, какие суммы инвестиций для каждого из них требуются, а также какие источники финансирования используются для вложения в активы (см. пример, помещенный в начале раздела «Рабочие листы 27-го дня»).

Другие финансовые отчеты

Нет смысла включать в бизнес-план многостраничные финансовые отчеты и анализы, однако полезно рассмотреть некоторые другие отчеты, которые помогут вам сделать свой бизнес-план более основательным. Они послужат дополнением к вашему финансовому плану (другие отчеты помещены в начале раздела «Рабочие листы 27-го дня»).

- **Анализ отклонений.** В *анализе отклонений* (который также называют *горизонтальным анализом финансового отчета*) определяются различия между фактическими и расчетными доходами и расходами на ежемесячной основе. Это помогает обнаружить достоинства и недостатки бюджетов и прогнозов.

- **Балансовый отчет по рыночной стоимости.** Растущие предприятия часто сталкиваются с тем, что по причине ускоренной амортизации искусственно занижаются их активы или обеспечение кредитов. При ускоренной амортизации результаты фиксируются в *балансе по учетной стоимости*. Они оказываются ниже результатов, которые фиксируются в балансе по рыночной стоимости. Первый показывает активы по их амортизационной стоимости, второй — по текущей рыночной стоимости. Чтобы составить *балансовый отчет по рыночной стоимости*, нужно добавить к балансу дополнительную колонку, отражающую рыночную стоимость активов. Документально подтверждать результаты могут экспертные оценки или реклама, в которой указывается цена аналогичного оборудования или активов. Баланс

Любой финансовый коэффициент может использоваться как ключевой показатель деятельности предприятия.

●
Применяйте показатели, которые легко вычислить и проследить и которые содержат полезную информацию для оценки деятельности вашего предприятия.

Изучайте прошлое, если вы хотите предугадать будущее.
КОНФУЦИЙ

**СОВЕТ,
КАСАЮЩИЙСЯ
ПОЛУЧЕНИЯ
ПРИБЫЛИ**

Оценка кредиторами прибыльности предприятия зависит от типа бизнеса. Например, 2% прибыли, полученные гастрономом, являются хорошим результатом, тогда как для бухгалтерской фирмы даже 10% прибыли рассматриваются как низкий результат.

**РЕЗУЛЬТАТЫ
ОПРОСА**

Какой операционный коэффициент вы считаете наиболее полезным?

Коэффициент текущей ликвидности 31%

Отношение чистая прибыль / продажи 26%

Отношение продажи / запасы 18%

Отношение долги / активы 15%

Коэффициент срочной ликвидности 7%

Источник: Small-businesspolls.com

по рыночной стоимости обычно увеличивает долю собственного капитала компании и коэффициент, отражающий отношение между собственным капиталом и активами. Это помогает получить кредит у банкиров на поддержку расширения бизнеса.

- **Отчет об изменении финансового положения.** Этот документ показывает, как изменился оборотный капитал за отчетный период. Это не требуется налоговым законодательством, однако менеджеры все чаще используют данный инструмент для управления денежными потоками. Бухгалтеры и банкиры придают большое значение отчету об изменении финансового положения.

Финансовая история предприятия

Финансовая история предприятия содержит резюме и анализ финансовой информации о вашей компании с момента ее учреждения до настоящего времени. Эта информация может использоваться при заполнении анкеты, которую требуют заполнить банкиры или инвесторы при выдаче займов (см. описание типов необходимой финансовой информации в начале раздела «Рабочие листы 27-го дня»). Особое место в этом отчете занимают определение и запись основных финансовых коэффициентов и других показателей работы предприятия, которые помогают построить прогнозы и провести сравнения. Понимая, что означают эти коэффициенты и как они были вычислены, вы можете объективно оценить финансовое состояние предприятия, улучшить свои навыки финансового анализа и увидеть первые признаки опасности. Эту информацию вместе с кредитным рейтингом и отчетом о движении денежных средств будут использовать кредиторы, чтобы определить финансовые риски.

Финансовые и операционные коэффициенты

Финансовые или операционные коэффициенты выражают отношение между инвестированным капиталом, объемами продаж, различными статьями затрат, оборачиваемостью запасов и другими показателями. Банкиры и инвесторы используют финансовые коэффициенты, чтобы оценить жизнеспособность предприятия. Менеджеры также могут применять их в качестве инструмента контроля и своевременной корректировки

деятельности компании. Базовые данные для вычисления финансовых и операционных коэффициентов содержатся в вашем балансовом отчете и отчете о доходах.

Анализ финансовых отчетов

Ниже представлены шесть основных способов, которые вы можете использовать для анализа финансовых отчетов.

Анализ прибыльности. Способность получать прибыль, которая выражается в валовой марже, марже операционной прибыли и марже чистой прибыли.

Анализ ликвидности. Способность выполнять финансовые обязательства, выражающаяся коэффициентом текущей ликвидности, коэффициентом срочной ликвидности и собственным оборотным капиталом.

Анализ задолженности. Сумма внешних кредитов/займов, способных генерировать прибыль, измеряемая отношением долга к активам и долга к собственному капиталу.

Анализ инвестиций. Доходность инвестиций, которая измеряется отношением чистой прибыли к общим активам и прибыли к собственному капиталу.

Вертикальный анализ. Процентный анализ показателей отдельного финансового отчета с целью показать взаимоотношения между ними.

Горизонтальный анализ. Процентный анализ изменения сумм статей финансового отчета предыдущего и следующего года.

Показатели деятельности предприятия

Показатели деятельности предприятия, которые еще называют *основными финансовыми коэффициентами* или *ориентирами*, — это показатели затрат, коэффициенты и другие виды информации, которая позволяет оценить прогресс на пути выполнения миссии и достижения целей предприятия. Вы можете использовать эти инструменты, чтобы диагностировать и контролировать жизнеспособность вашей компании и результаты ее деятельности. В написании этого раздела бизнес-плана полезно построить таблицу, чтобы обобщить финансовые показатели прошедшего, текущего и прогнозного периодов (их список приводится в конце раздела «Рабочие листы «27-го дня»).

Пример описания финансовых коэффициентов и ключевых технических индикаторов

Помещенная ниже [таблица, схема] содержит наши [ключевые финансовые индикаторы, ключевые показатели деятельности предприятия, ориентиры] на [первые три года работы компании].

Показатели деятельности предприятия должны быть...

Связаны с миссией предприятия.

Экономичны (их вычисление и использование не должно быть сопряжено с крупными затратами).

Актуальны для участников бизнеса, включая менеджеров, банкиров и инвесторов (откажитесь от использования тех показателей, к которым долевые участники не проявляют интерес).

Проверяемы и воспроизводимы, чтобы их могли проверить внешние аудиторы.

Мы прогнозируем интенсивный рост продаж и операционных расходов, который будет сопровождаться удлинением среднего периода погашения задолженностей в период осуществления проекта. Доходы и расходы будут соответствующим образом контролироваться, а чистая прибыль существенно возрастет. Оборачиваемость запасов несколько снизится в [третий год проведения операций], поскольку для увеличения продаж [продуктов] потребуются более крупные объемы запасов.

ИСТОРИЯ УСПЕХА. КИТАЙ: РЫНОК, ОХВАТЫВАЮЩИЙ 1,3 МЛРД ЧЕЛОВЕК

Согласно данным, размещенным на сайте Мирового банка *WorldBank.org*, в 1998 г. ВВП Китая составил \$946,3 млрд. К 2003 г. он вырос до \$1,33 трлн. Показатели роста ВВП увеличились за последние 6 лет с 6,8 до 8,0%. За этот период численность населения Китая стабилизировалась и приблизилась к 1,3 млрд человек.

На семинаре «Ключевые факторы успеха в Китае», прошедшем в 2003 г., представители *Dunsk Industry* сообщили, что «Китай вышел на второе место в мире после США по объемам прямых иностранных инвестиций. Впечатляющий рост и стабильность экономики привлекают экспортеров и производителей, которые стремятся в Китай, как пчелы на мед». В статье на эту же тему, опубликованной в журнале «Business China», а также в книге Конгхуа Ли «China: The Consumer Revolution» (Китай: потребительская революция) указывается

на то, что важнейшими факторами успеха предприятий, пришедших в Китай, стали видение бизнеса, стратегия, трудовые ресурсы, адаптация продуктов к требованиям рынка, контроль расходов и качества производства. Большое значение имели также правильный выбор китайских партнеров и налаживание тесных деловых связей с ними, доступность рыночной информации и жизнеспособность инфраструктуры. Как ни странно, но связи с правительственными кругами и налоговые льготы не стали значимыми факторами успеха. Другим важнейшим условием достижения успеха является понимание китайского способа ведения бизнеса, делового поведения китайцев и их ментальности, переговорных техник и сильного влияния конфуцианства. Например, в китайской деловой культуре покорность расценивается как добродетель, а смелые заявления вызывают лишь подозрения.

Бизнес-план
за 30 дней

Рабочие листы 27-го дня

Подготовьте отчет о доходах, балансовый отчет и отчет о текущих активах. Вычислите финансовые коэффициенты.

Отчет о доходах

Опишите позитивные и негативные аспекты вашего отчета о доходах (см. формат отчета, помещенный в конце этого раздела). Укажите особо важные факторы, влияющие на вашу прибыль (здесь не стоит приукрашивать или скрывать факты).

	<p>Пример. В 2004 финансовом году нетто-продажи [компании] составили \$678 000 при себестоимости реализованной продукции \$410 000. Коммерческие, административные и амортизационные расходы в сумме были равны \$190 000. С учетом дополнительных доходов в размере \$1500 и уплаты процентов по кредитам чистая прибыль [компании] составила \$77 000 до уплаты налогов и \$45 900 после уплаты налогов. Одним из тревожных факторов является увеличение на 15% коммерческих и административных расходов в 2003 финансовом году. Этот рост обусловлен инфляционным давлением, увеличением арендной платы на \$450 в месяц и проведением программы обучения персонала стоимостью \$4000, увеличением зарплаты трем ведущим сотрудникам на \$300 в месяц каждому. Чтобы предотвратить снижение прибыли, мы планируем [опишите].</p>

Источники финансирования и стоимость активов

Перечислите все текущие активы (см. «Объекты недвижимости и здания, находящиеся в собственности» в разделе «Рабочие листы 5-го дня»):

Актив	Стоимость	Источники финансирования	Актив	Стоимость	Источники финансирования
	\$			\$	
			Наличные деньги	\$4500	Личные сбережения
			Счета к получению	5000	Прибыль
			Запасы	4000	Кредит производителя
			Грузовик «пикап»	6000	Приобретен ранее
			Упаковочная машина	12 000	Покупка в рассрочку
			Офисная мебель	600	Приобретена ранее
			Калькулятор	80	Личные средства
			Персональный компьютер	3000	Личные сбережения

Балансовый отчет

Опишите позитивные и негативные аспекты вашего балансового отчета (см. форму отчета, помещенную в конце этого раздела). Укажите вопросы, которые требуют особого внимания.

<p>Пример. Наши денежные средства составляют \$[XX]. Коэффициент срочной ликвидности = 2/1; коэффициент текущей ликвидности = 3/1. Указанные коэффициенты выше средних показателей в отрасли изготовления поздравительных открыток соответственно на 0,6 и 1,2. Это позволяет [компания] занимать достаточно прочное финансовое положение и выполнять все обязательства по краткосрочным и долгосрочным кредитам.</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
--	-------------------------------------

Другие финансовые отчеты

Отметьте другие финансовые отчеты, которые вы составляете, и укажите, почему они имеют значение для вашего предприятия.

- | | | | |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Финансовая история предприятия или анкета для получения кредита (которую предлагают заполнить потенциальные инвесторы и кредиторы) <input type="checkbox"/> Планы расхода денежных средств <input type="checkbox"/> График амортизации (необходим, если у вас на балансе числятся много объектов недвижимости и крупное оборудование) <input type="checkbox"/> Детальный отчет о затратах предприятия (прогнозный и фактический) | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Детальное описание затрат на реализацию продукции (включая расходы на производство, маркетинг, продажу и административные расходы) <input type="checkbox"/> Детальные прогнозы продаж (квартальные, годовые, трехлетние; объемы продаж могут быть выражены в единицах или долларах) <input type="checkbox"/> Анализ отклонений от финансовых отчетов | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Резюмирующий анализ финансового отчета (рассматриваются фактические и прогнозируемые коэффициенты и сравниваются показатели компании с нормами, принятыми в отрасли, включая себестоимость реализованной продукции, выплаты процентов, активы, запасы, собственный капитал, собственный оборотный капитал, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент срочной ликвидности, валовую маржу, доходность инвестиций) | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Балансовый отчет по рыночной стоимости <input type="checkbox"/> Отчет об изменении финансового положения <input type="checkbox"/> Вертикальный анализ балансового отчета (статьи указываются в % к общим активам или к сумме обязательств и собственного капитала) <input type="checkbox"/> Вертикальный анализ отчета о доходах (статьи указываются в % к общим продажам) |
|--|---|---|--|

Финансовая история предприятия

Отметьте финансовую информацию, которую необходимо внести в анкету, заполняемую при выдаче кредита (возьмите эти анкеты у кредиторов).

- Сумма активов (недвижимость, акции, облигации)
- Активы, обязательства, собственный капитал (данные из балансового отчета)
- Аудиторская информация (Кто проводит аудит ваших бухгалтерских документов и когда?)
- Условные обязательства (долги, которые, возможно, возникнут в будущем, например, кредитные письма, незаконченные судебные разбирательства)
- Страхование (страховое покрытие товара, оборудования, зданий; страхование от землетрясений)
- Описание запасов (количество, стоимость, метод оценки, условия закупок)
- Юридический статус компании (время регистрации как частного предприятия, имена партнеров и членов совета директоров)
- Финансовые коэффициенты (доходность инвестиций, долг/собственный капитал, долг/активы, валовая маржа, операционная прибыль, чистая прибыль, коэффициент срочной ликвидности, коэффициент текущей ликвидности, чистый оборотный капитал)

Информация, указываемая в анкете при получении кредита. *Обобщите финансовую информацию о вашей компании с момента регистрации до настоящего времени.*

Юридический статус; капитализация		Корпоративная капитализация		Продукт /рынок	
Количество лет ведения данного бизнеса		Дата получения статуса корпорации		Доходность продукта /сервиса	\$
Дата образования		Место регистрации (штат/ провинция)		Чистая прибыль от продукта /сервиса	\$
Дата получения лицензии		Количество размещенных акций		Стоимость текущих запасов	\$
Предприятия, с которыми вы связаны		Количество акций, обращающихся на бирже		Количество приобретенных клиентов	
Уставной капитал предприятия	\$	Номинальная стоимость акций	\$	Рынки, на которых проводятся операции	
Имена партнеров		Количество акционеров		Рыночная доля	%
Доля в капитале каждого партнера		Дата приобретения пакетов акций		Гарантированные сегменты рынка	

Изучите финансовое положение предприятий вашей отрасли и укажите финансовые показатели своей компании. Опишите результаты анализа; укажите, какие тенденции вам удалось обнаружить. Как изменилось финансовое положение предприятий отрасли в течение последних нескольких лет?

<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Пример. Финансовые показатели предприятий [тип отрасли] были достаточно стабильны в течение последних нескольких лет. Однако внедрение новых технологий многими компаниями с целью сохранения конкурентоспособности привело к увеличению долгосрочных кредитов на обновление оборудования. В краткосрочной перспективе это сокращает прибыль. У компаний, не способных обновить оборудование, снижаются объемы продаж. [Конкуренты А и В] находятся сейчас на грани банкротства.</p>
---	--

Финансовые коэффициенты. Ниже описываются коэффициенты, которые учитываются при выдаче кредитов. Просмотрите их и выберите те, которые наиболее актуальны для вашего предприятия.

<p>Прибыль и инвестиции</p> <p><input type="checkbox"/> Чистая прибыль к общим продажам. Этот коэффициент, который также называют <i>коэффициентом рентабельности продаж</i>, выводится из данных, содержащихся в отчете о доходах. Чтобы его вычислить, нужно разделить чистую прибыль на общие продажи. Чем выше этот коэффициент, тем лучше.</p> <p><input type="checkbox"/> Рентабельность инвестиций. Чтобы вычислить этот коэффициент, нужно разделить чистую прибыль (после уплаты налогов) на суммарную стоимость всех активов, указанную в вашем финансовом отчете.</p> <p><input type="checkbox"/> Прибыль к собственному капиталу. Этот коэффициент, показывающий рентабельность собственного капитала компании, считается одним из критериев прибыльности. Чтобы его вычислить, разделите чистую прибыль (после уплаты налогов) на собственный капитал или чистые реальные активы. <i>Чистые реальные активы</i> — это суммарные активы за вычетом обязательств и нематериальных активов (имидж компании, расходы на регистрацию и т. д.).</p> <p><input type="checkbox"/> Долги</p> <p><input type="checkbox"/> Долги к активам. Этот коэффициент отражает способность предприятия выплачивать долгосрочные долги. Чтобы вычислить данный коэффициент, разделите суммарные обязательства на суммарные активы. Например, если вы должны \$100 000, а ваши активы при этом составляют \$200 000, то коэффициент долги/активы будет равен 50%. Это означает, что активы в два раза больше долгов, а финансовое положение вашей компании устойчивое. Чем выше этот коэффициент, тем более рискованными становятся инвестиции в бизнес.</p> <p><input type="checkbox"/> Коэффициент покрытия процентов. Вычисляется путем деления прибыли до уплаты процентов и налогов на суммарные процентные платежи. Если данный коэффициент равен 1, то это означает, что практически вся прибыль компании идет на покрытие ее долгов.</p>	<p>Долги (продолжение)</p> <p><input type="checkbox"/> Долги к собственному капиталу. Этот коэффициент выражает отношение между тем, что должна компания, и тем, чем она обладает. Он вычисляется путем деления общих долгосрочных долгов на капитал владельцев или акционеров. Банкирам нравится, когда этот коэффициент меньше единицы. Это означает, что компания имеет средства на то, чтобы оплатить свои долги. Инвесторы любят, когда данный коэффициент возрастает, поскольку это увеличивает возможность получения высоких прибылей.</p> <p><input type="checkbox"/> Ликвидность</p> <p><input type="checkbox"/> Коэффициент текущей ликвидности. Используется для оценки платежеспособности компании. Значение больше единицы рассматривается как хорошее, поскольку свидетельствует о том, что компания имеет достаточно средств и активов (включая запасы) для того, чтобы быстро обратит их в наличные деньги и расплатиться с долгами в течение года. Чтобы вычислить этот коэффициент, нужно текущие активы разделить на текущие обязательства.</p> <p><input type="checkbox"/> Коэффициент срочной (критической) ликвидности. Этот коэффициент вычисляется путем деления текущих активов за вычетом запасов на текущие обязательства. Он характеризует способность предприятия своевременно и быстро погасить свою задолженность. Значение больше единицы является желательным.</p> <p><input type="checkbox"/> Чистый оборотный капитал. Это разница между оборотными активами и текущими обязательствами компании. Вычисляется путем вычитания текущих обязательств от текущих активов, указанных в балансовом отчете. Чем выше этот показатель, тем лучше.</p>	<p>Деятельность</p> <p><input type="checkbox"/> Себестоимость реализованной продукции к общим запасам. Этот коэффициент показывает, насколько эффективно компания использует свои ресурсы. Вычисляется путем деления суммарной себестоимости продаж на общие запасы.</p> <p><input type="checkbox"/> Продажи к внеоборотным активам. Этот коэффициент «использования активов» показывает, как инвестиции в производство и оборудование отражаются на продажах. Вычисляется путем деления суммарных продаж на стоимость внеоборотных активов. Например, если продажи составляют \$400 000, а активы равны \$150 000, то данный коэффициент будет равен 2,6. Это означает, что \$2,6 доходов с продаж обеспечиваются вложением \$1 в активы.</p> <p><input type="checkbox"/> Продажи к счетам дебиторов. Этот коэффициент используется для определения количества дней, за которые поступают деньги за проданные в кредит товары, т. е. для определения периода оборота дебиторской задолженности. Он говорит вам (и вашему банку) о том, какие расходы будет нести ваше предприятие, прежде чем будут оплачены дебиторские счета, т. е. какие собственные или заемственные средства вам понадобятся до момента получения платежей за проданный товар. Как правило, чем выше дебиторская задолженность, тем больше денег нужно на ведение бизнеса до момента ее погашения. Коэффициент вычисляется путем деления дебиторской задолженности на дневные продажи. Например, если годовые продажи равны \$400 000, дебиторская задолженность \$100 000, ваше предприятие работало в году 300 дней, ежедневно совершая продажи в среднем на \$1 333, то коэффициент продажи к дебиторской задолженности будет 4/1, а период погашения дебиторской задолженности составит 75 дней.</p> <p><input type="checkbox"/> Продажи к запасам. Этот коэффициент указывает на среднюю оборачиваемость запасов. Он полезен для сравнения результатов деятельности различных компаний в данной отрасли. Вычисляется путем деления годовых продаж на текущие запасы. Например, если годовые продажи составляют \$600 000, а текущие запасы \$75 000, то коэффициент будет равен 8/1. Это означает, что запасы оборачиваются 8 раз за год.</p>
--	---	---

Анализ финансового отчета. Вычислите прогнозируемые значения. Сравните их с прошлыми или текущими показателями.

Основные коэффициенты и формулы		□ Отрасль:	Год: _____	Прогнозируемый год: _____
Прибыль и инвестиции	Рентабельность продаж = Чистая прибыль / Нетто-продажи	Чистая прибыль	\$	\$
		Нетто-продажи	\$	\$
		Рентабельность продаж	%	%
	Рентабельность операционной прибыли = Операционная прибыль / Нетто-продажи	Операционная прибыль	\$	
		Нетто-продажи	\$	
		Рентабельность операционной прибыли	%	%
	Рентабельность активов = Чистая прибыль / Общие активы	Чистая прибыль	\$	\$
		Общие активы	\$	\$
		Рентабельность активов	%	%
	Рентабельность собственного капитала = Чистая прибыль до уплаты налогов / Собственный капитал	Чистая прибыль	\$	\$
		Собственный капитал	\$	\$
		Рентабельность собственного капитала	%	%
Ликвидность	Коэффициент текущей ликвидности = Текущие активы / Текущие обязательства	Текущие активы	\$	\$
		Текущие обязательства	\$	\$
		Коэффициент текущей ликвидности		
	Коэффициент срочной ликвидности = (Текущие активы – запасы) / Текущие обязательства	Текущие активы – Запасы	\$ (–)	\$ (–)
		Текущие обязательства	\$	\$
		Коэффициент срочной ликвидности		
	Чистый оборотный капитал = Текущие активы – Текущие обязательства	Текущие активы	\$	\$
		Текущие обязательства	\$	\$
		Чистый оборотный капитал	\$	\$
Долги	Долги к активам = Суммарные обязательства / Общие активы	Суммарные обязательства	\$	\$
		Общие активы	\$	\$
		Долги к активам	%	%
	Долги к собственному капиталу = Суммарные долгосрочные обязательства / Собственный капитал	Суммарные долгосрочные обязательства	\$	\$
		Собственный капитал	\$	\$
		Долги к собственному капиталу	%	%

Ключевые показатели деятельности (ориентиры)	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Поясните, почему вы предпочли перечисленные выше показатели и почему варьируют их значения.

<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Пример. Показатели, представленные в таблице, были вычислены на основе данных <i>Robert Maria Associates</i> и анализа результатов нашей прошлой деятельности. В течение трех лет после получения кредита мы прогнозируем значительный рост объема продаж и операционных расходов, который будет сопровождаться увеличением периода погашения дебиторской задолженности в первые два года. В 2006 г. расходы на рекламу возрастут на 15%, поскольку мы будем активно продвигать на рынок [новый продукт]. Мы постоянно контролируем коэффициент долги/активы, период погашения дебиторской задолженности и размер накладных расходов в процентном отношении к продажам [объясните, почему].</p>
---	---

Отчет о доходах			
Отчет о доходах для _____		От компании _____	
(А)	ВАЛОВЫЕ ПРОДАЖИ		100%*
	ЗА ВЫЧЕТОМ возврата товара и скидок		
	ЗА ВЫЧЕТОМ налога с оборота ** (если он начисляется на продажи)		
	ЗА ВЫЧЕТОМ себестоимости реализованной продукции		
	Запасы к началу отчетного периода		
	ПЛЮС стоимость закупленных товаров в течение отчетного периода		
	ПЛЮС затраты на перевозку и доставку		
	ЗА ВЫЧЕТОМ возвращенного товара		
	ЗА ВЫЧЕТОМ товарных запасов к концу отчетного периода		
(Б)	ОБЩАЯ стоимость реализованной продукции _____		

* В России налогом, объектом налогообложения которым служит выручка от реализации, является НДС. (Примеч. науч. ред.)

** Все проценты указываются к валовым продажам.

422 ⊕ **Финансовый план**

Отчет о доходах			
Отчет о доходах для _____		От компании _____	
(В)	ВАЛОВОЙ ДОХОД (А – Б)	\$	
	ЗА ВЫЧЕТОМ ОПЕРАЦИОННЫХ РАСХОДОВ:		
	Оплата бухгалтерских, юридических и консультационных услуг		
	Реклама и маркетинг		
	Просроченные долги		
	Коммиссионные и аренда		
	Амортизация		
	Программы предоставления льгот сотрудникам		
	Страхование		
	Питание, отдых, поездки		
	Расходы на транспортные средства (не включая амортизацию)		
	Офисные расходы		
	Налоги на заработную плату		
	Разрешения, коммиссионные, лицензии, авторские права, членские взносы		
	Другие налоги		
	Рента или лизинг		
	Ремонт и обновление помещений		
	Зарплата персонала		
	Офисное оборудование		
	Услуги связи		
	Коммунальные услуги (отопление, водопровод)		
	Другие операционные расходы		
(Г)	ОБЩИЕ операционные расходы _____		
(Д)	ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ (В – Г)	\$	
	ПЛЮС ДРУГИЕ ДОХОДЫ:		
	Банковские проценты		
	Доходы с акций и ценных бумаг		
	Продажа материальных активов		
	Прочие поступления		
	ЗА ВЫЧЕТОМ выплат процентов в счет погашения кредитов и займов		
	ПРИБЫЛЬ до налогообложения	\$	
	ЗА ВЫЧЕТОМ налога _____		
	ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	\$	

Балансовый отчет			
Балансовый отчет для _____		От компании _____	
Счет №	Текущие активы		% к активам
	Дебиторская задолженность		
	ЗА ВЫЧЕТОМ просроченных долгов (_____)		
	Денежные средства в банке		
	Наличные денежные средства (включая мелкие суммы)		
	Товарные запасы		
	Авансовые платежи		
	Краткосрочные инвестиции		
	Запасы сырья		
	Другие текущие активы		
	Долгосрочные инвестиции		
	Внеоборотные активы		
	Земля		
	Здания		
	Мебель и офисное оборудование		
	Улучшение арендованной собственности		
	Производственное оборудование		
	Автомобили/транспортные средства		
	Другие материальные активы		
	ЗА ВЫЧЕТОМ общей накопленной амортизации* (_____)		
	ОБЩИЕ АКТИВЫ	\$	100%
	Текущие обязательства		% к обязательствам
	Счета к оплате		
	Выплаты процентов по кредитам		
	Налоги, подлежащие уплате		
	Зарплаты, подлежащие выплате		
	Краткосрочные кредиты		
	Другие текущие обязательства		
	Долгосрочные обязательства		
	Долгосрочные кредиты, подлежащие выплате		
	Ипотечные кредиты		
	Выплата дивидендов с акций (применительно к корпорациям)		
	Другие долгосрочные обязательства		
	ОБЩИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	\$	100%
	Собственный капитал (1 или 2 — для частного предприятия или товарищества; 2, 3, 4 — для корпорации)		% к капиталу
	1. Прибыль владельцев или партнеров		
	2. Уставной или инвестированный капитал (начальный капитал)		
	3. Нераспределенная прибыль		
	4. Текущая годовая прибыль без учета выплат дивидендов		
	Общий капитал владельцев или акционеров = СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ	\$	100%
	ОБЩИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ	\$	
	* Чтобы привести дополнительную аналитическую информацию, рассмотрите возможности разбиения общей накопленной амортизации на отдельные единицы (счет амортизации мебели, счет амортизации автомобилей):		
	Здание \$208 000		15,1%
	1. Стоимость \$250 000		
	2. За вычетом накопленной амортизации здания \$41 700		