

# ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Мельвиль Елена Хасымовна  
Финансовый директор  
Института культурной политики

Семинар «Культура на границах», 21-25 апреля 2005 г.



ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ  
CULTURAL POLICY INSTITUTE

**ОБЩИХ ПРИНЦИПАХ ОРГАНИЗАЦИИ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ  
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»** Принят Государственной Думой 16 сентября 2003 года и Одобрен Советом Федерации 24 сентября 2003 года

## **Статья 69. «Некоммерческие организации муниципальных образований»**

1. Представительные органы муниципальных образований могут принимать решения о создании некоммерческих организаций в форме автономных некоммерческих организаций и фондов.
2. Некоммерческие организации муниципальных образований осуществляют свою деятельность в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, федеральным законом о некоммерческих организациях, иными федеральными законами.

**Федеральный закон о культуре**, вступил в силу с 1 января 2005 г.

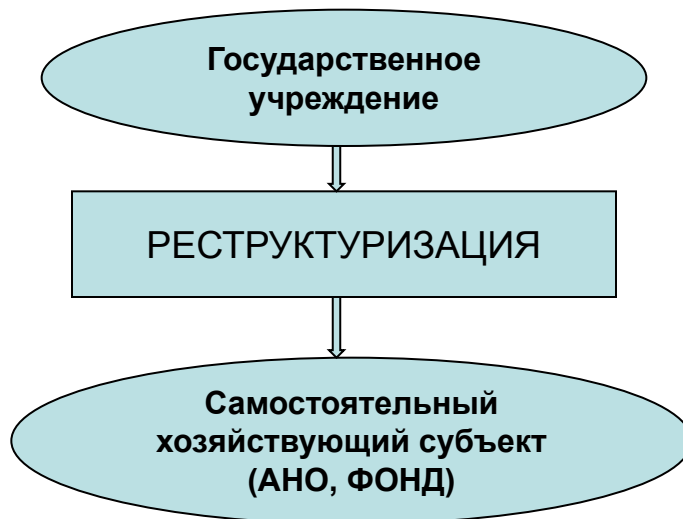
## **Статья 46. «Финансовые ресурсы организации культуры»**

- Организация культуры покрывает свои расходы за счет средств учредителя (учредителей), доходов от собственной деятельности и иных доходов и поступлений, разрешенных законодательством Российской Федерации.
- Право организации культуры на получение безвозмездных пожертвований (даров, субсидий) от отечественных и зарубежных юридических и физических лиц, международных организаций не ограничивается.
- Использование финансовых средств осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом организации культуры.



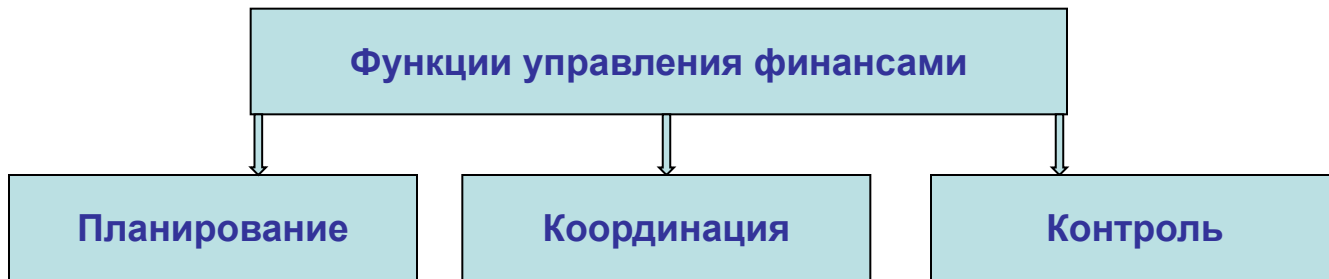
## Реорганизация государственного учреждения:

- государство снимает с себя обязанность гарантированного финансирования таких организаций и ответственность по их обязательствам
- не отказывает в праве организаций, создающихся в процессе реорганизации, на осуществление предпринимательской деятельности и самостоятельное распоряжение доходами от нее.



Финансовые ресурсы любого хозяйствующего субъекта ограничены.

От эффективности управления финансами зависит материальное положение, в котором окажется хозяйствующий субъект в долгосрочной перспективе.



Основу управления финансами составляет финансовое планирование (бюджетный процесс) и контроль.

**Почему планирование жизненно важно для хозяйствующего субъекта?**

**Планировать необходимо для того:**

- чтобы понимать, что, когда и где необходимо купить продать или где, когда и для кого организация собирается производить и продавать продукцию или услуги (определяется при формулировке целей организации);
- чтобы знать какие ресурсы для этого понадобятся (определяется при формулировке задач);
- чтобы добиться эффективного использования этих ресурсов (определяется при формулировке тактики)
- наконец, чтобы предвидеть неблагоприятные ситуации, анализировать возможные риски и предусматривать конкретные мероприятия по их снижению

**ВЫВОД:** Финансовое планирование тесно связано с миссией и стратегией организации

## **Связь финансового планирования с миссией и стратегией организации**

**Бюджетный процесс, как часть финансового планирования, является одним из важных компонентов в разработке общей стратегии компании:**

- никакие финансовые прогнозы не обретут практическую ценность до тех пор, пока не проработаны и не определены цели. Цели должны быть реальными, иначе они будут недостижимыми**
- финансовые планы могут быть неприемлемы, если условия достижимости целевых финансовых показателей невыгодны для предприятия в долгосрочном периоде или не отвечают миссии и стратегии организации.**

## **Кто участвует в планировании?**

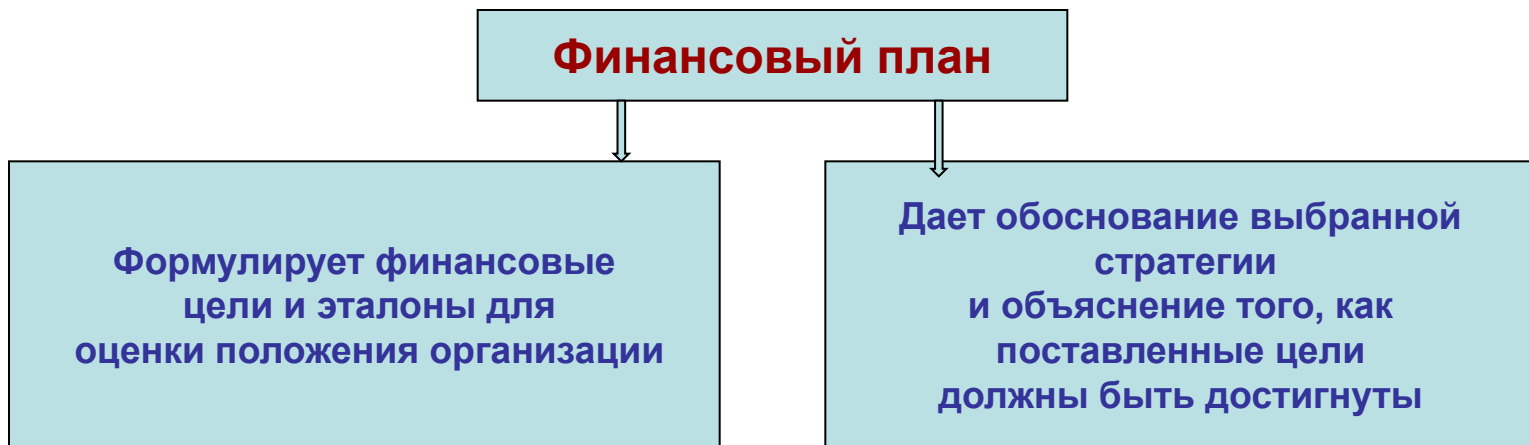
При планировании финансов любой организации в процесс планирования включаются все уровни управления, начиная от менеджеров низшего звена и заканчивая высшим руководством.

## **Почему важно вовлечение в процесс планирования всех уровней управления организацией?**

- Для понимания общей стратегии и миссии организации
- Для понимания роли отдельных структурных подразделений в организации
- Для повышения профессионализма персонала
- Для того, чтобы уметь разговаривать на «одном» языке - языке финансов - с органами финансового управления и контроля, с бизнесом
- Для укрепления «корпоративного духа» организации

## Что является продуктом процесса планирования?

Материальный продукт всего процесса - финансовый план, описывающий финансовую стратегию организации и прогнозирующий ее результаты с помощью прогнозных финансовых отчетов: балансового, отчета о прибылях и убытках, об источниках и использовании фондов.





### **Общая идеология финансового планирования :**

- **Определение Цели**
- **Анализ внутренней и внешней среды**
- **Выбор стратегии**
- **Долгосрочное планирование**
- **Выработка тактики**
- **Краткосрочное планирование**
- **Реализация планов**
- **Оценка результата**
- **Корректировка целей, стратегии и тактики**

### **Уровни финансового планирования:**

**Долгосрочное планирование (плановый период – более одного года, обычно до трех и более лет)**

**Краткосрочное (текущее) планирование (плановый период– до 12 месяцев)**

**Достижение долгосрочных планов невозможно без текущего (краткосрочного планирования, починенного этим долгосрочным планам.**

## Краткосрочное финансовое планирование

### Задача краткосрочного финансового планирования

- обеспечение финансирования деятельности компании и эффективное использование денежных средств в краткосрочном периоде.

### *Технология краткосрочного финансового планирования*

1. анализ финансового состояния организации;
2. расчет плановых притоков денежных средств;
3. расчет плановых оттоков денежных средств;
4. выявление потребности в дополнительных источниках финансирования;
5. выбор источников финансирования;
6. подготовка плана финансирования;
7. оценка плана финансирования;
8. Ситуационное моделирование

## РЕЗЮМЕ

Финансовое планирование – это управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов в организации, реализующееся в детализированных финансовых планах.

Финансовое планирование (бюджет) трансформирует стратегию организации в количественные показатели, задавая при этом некоторые стандарты деятельности.

Все функции управления финансами: планирование, координация и контроль тесно переплетаются между собой, образуя довольно сложный механизм. Сравнительный анализ запланированных и фактических показателей составляют основу контрольной функции бюджета. Постоянная корректировка намеченных планов с учетом реального положения организации определяет координирующую роль бюджетного процесса.

## МОДЕЛЬ

**Муниципальный выставочный зал, площадью 200 кв. м.**

**Персонал 10 чел: Директор, зам.директора, гл. бухгалтер, бухгалтер, руководитель отдела коммерческих проектов, руководитель отдела некоммерческих проектов, художник, 2 смотрителя, завхоз.**

**Ежегодно может проводить до 12 выставок, часть из них на коммерческой основе. Зал не требует ремонта, однако нуждается в переоборудовании.**

**В 2005 г. органами местного самоуправления было решено образовать на базе МУК «Выставочный зал» автономную некоммерческую организации. АНО «Выставочный центр» (АНО ВЦ).**

**УЧРЕДИТЕЛИ: муниципалитет (как юр. лицо) и менеджмент выставочного зала (как физ. лица).**

**УЧРЕДИТЕЛЬНЫЙ ВЗНОС: муниципалитет - помещение выставочного зала; физ.лица - 100000 рублей.**

**ЗАДАЧА. Составить бюджет деятельности АНО «Выставочный зал» на 12 месяцев. Разработать механизмы финансирования деятельности.**

## Шаг 1. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ

Анализ финансового состояния предполагает анализ:

- баланса организации
- отчета о прибылях и убытках
- отчета об источниках денежных средств и отчета об их использовании за предшествующий период

У новой организации оцениваются материальные (материалы и основные средства) и финансовые ресурсы (денежные средства, ценные бумаги): взносы учредителей.

**АНО ВЦ.** Ресурсы: помещение и денежные средства

Для оценки стоимости основного актива – помещения, принимаем стоимость аренды помещения\*: 9 000 рублей за кв.м. в год. Тогда,  
 $9\ 000\text{руб} \times 200\text{ кв.м.} = 1\ 800\ 000\text{ руб.}$  в год или 150 000 рублей в месяц.

Денежные средства – 100 000 рублей.

\* Это та цена, за которую муниципалитет сдавал бы в аренду помещение по внутренним ценам



## Шаг 2. РАСЧЕТ ПЛАНОВЫХ ПРИТОКОВ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

**!** Каждый вид деятельности организации генерирует как притоки, так и оттоки денежных средств. Таким образом, при составлении плановых притоков и оттоков денежных средств необходимо учитывать их движение по всем видам деятельности предприятия.

В некоммерческой организации можно выделить следующие виды деятельности: основная, связанная с производством продукции или предоставлением услуг; финансовая (работа с кредитами, ценными бумагами и пр.), фандрейзинговая деятельность (поиск внешнего финансирования).

### Возможности АНО ВЦ по обеспечению притоков денежных средств :

- 1. Коммерческое использование площадей** – сдача в аренду. Определять стоимость коммерческой аренды с учетом накладных расходов (оплата персонала, коммунальных услуг и пр.) целесообразно после определения плановых денежных оттоков организации.
- 2. Организация платных выставок** Допустим, что запланировано проведение 2-х собственных выставок в год. Стоимость 1-го посещения – 50 рублей. Планируется, что каждую выставку посмотрят – 2000 чел. Т.е. 200 000 руб.
- 3. Открытие депозита в банке.** Существующие процентные ставки 5-10% годовых. Имеющиеся денежные средства учредителей могут принести организации от 5000 до 10000 рублей. За данный доход придется заплатить налог на прибыль 24%, и остаток составит от 3800 до 7600 руб. Возьмем среднее 5700 руб. с выплатой процентов раз в квартал.
- 4. Поиск внешнего финансирования.** Определяется после составления базисного бюджета
- 5. Кредиты.** Определяется после составления базисного бюджета

## ТАБЛИЦА №1. ПРИТОКИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

| Статьи<br>Месяцы | 1              | 2        | 3            | 4              | 5        | 6            | 7        | 8        | 9            | 10             | 11       | 12           | ИТОГО          |
|------------------|----------------|----------|--------------|----------------|----------|--------------|----------|----------|--------------|----------------|----------|--------------|----------------|
| <b>ДОХОДЫ</b>    |                |          |              |                |          |              |          |          |              |                |          |              |                |
| Аренда           |                |          |              |                |          |              |          |          |              |                |          |              |                |
| Выставки         |                |          |              | 100 000        |          |              |          |          |              | 100 000        |          |              | 200 000        |
| Депозит          |                |          | 1 425        |                |          | 1 425        |          |          | 1 425        |                |          | 101425       | 105 700        |
| Фандрейзинг      |                |          |              |                |          |              |          |          |              |                |          |              |                |
| Кредит           |                |          |              |                |          |              |          |          |              |                |          |              | 0              |
| <b>ИТОГО</b>     | <b>100 000</b> | <b>0</b> | <b>1 425</b> | <b>100 000</b> | <b>0</b> | <b>1 425</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>1 425</b> | <b>100 000</b> | <b>0</b> | <b>1 425</b> | <b>305 700</b> |

## Шаг 3. РАСЧЕТ ПЛАНОВЫХ ОТТОКОВ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

*Оттоки денежных средств условно сгруппируем следующим образом:*

- 1. Административные расходы.** Это те расходы, которые формируют основу базисного бюджета. В эту категорию входят: А) Оплата труда, В) Другие текущие административные расходы (управленческие и другие расходы), т.е. все е текущие затраты организации. Данные виды затрат будут ежемесячными. Расчет будет производиться на 12 месяцев.
- 2. Программные расходы.** Это те расходы, которые формируют бюджет отдельных краткосрочных проектов организации. В эту категорию входят: оплата труда привлеченных специалистов, оплата счетов поставщиков продукции и услуг, другие расходы, связанные с реализацией конкретного проекта. В нашем примере прогноз исходит из предположения о том, что будет произведено две выставки в год, поэтому затраты будут произведены согласно срокам проекта. Допустим, что подготовка каждой выставки займет 2 месяца, и 1 месяц она будет экспонироваться. Площадь, на которой будет экспонироваться выставка – 50 кв.м.
- 3. Расходы на капиталовложения.** АНО ВЦ планирует произвести переоборудование зала в первом квартале. Примерная сумма – 200 000 руб.
- 4. Налоги.** В зависимости от того, какую форму налогообложения примет организация: если общий режим - оплата налога на прибыль, НДС , налоги на оплату труда (ЕСН), налог на имущество и другие виды налогов в соответствии с НК РФ; или УСН (упрощенная система налогообложения) – оплата единого налога (6% или 15% в зависимости от выбора объекта налогообложения: доходы 6%, доходы-расходы – 15% ) и оплата взносов на обязательное пенсионное страхование и ФСС от НС и ПЗ. Если предполагаемая выручка организации меньше 11 млн. в год и численность персонала до 100 чел, то организация может использовать УСН. В нашем случае принимаем, что АНО ВЦ выбирает УСН, объект налогообложения – «доходы-расходы».



## 1. РАСЧЕТ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ

А) Оплата труда штатных сотрудников + налоги (оплата взносов на обязательное пенсионное страхование 14% и взносов в ФСС от НС и ПЗ – 0,2%). Таким образом, ежемесячные расходы на оплату труда составят 81 082 рубля. В год – 972 984 рубля.

| Оплата труда                      | Оклад        | Налоги, (14,2%) | Итого        |
|-----------------------------------|--------------|-----------------|--------------|
| Директор                          | 10000        | 1420            | 11420        |
| Замдиректора                      | 8000         | 1136            | 9136         |
| Главбух                           | 8000         | 1136            | 9136         |
| Бухгалтер                         | 5000         | 710             | 5710         |
| Руководитель коммерческой части   | 8000         | 1136            | 9136         |
| Руководитель некоммерческой части | 8000         | 1136            | 9136         |
| Смотритель                        | 4000         | 568             | 4568         |
| Смотритель                        | 4000         | 568             | 4568         |
| Художник                          | 8000         | 1136            | 9136         |
| Завхоз                            | 8000         | 1136            | 9136         |
| <b>ИТОГО</b>                      | <b>71000</b> | <b>10082</b>    | <b>81082</b> |

## 1. РАСЧЕТ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ

**В) Другие текущие административные расходы.**

Необходимо сделать 2 расчета:

**РАСЧЕТ 1.** Включим в расход стоимость аренды, как если бы муниципалитет не передал на баланс помещение под выставочный центр, а сдавал бы в аренду. Это позволит впоследствии определить стоимость аренды для коммерческого использования (включая накладные расходы), а также сделать расчет, сколько времени в году муниципалитет может использовать площади ВЦ «бесплатно» в счет того, что он является учредителем и владельцем помещения.

| Административные расходы  | Сумма          | Кол-во месяцев | Сумма в год      |
|---|----------------|----------------|------------------|
| Аренда  | 150 000        | 12             | 1 800 000        |
| Коммунальные услуги   | 10 000         | 12             | 120 000          |
| Связь   | 5 000          | 12             | 60 000           |
| Расходные материалы (в т.ч. канцтовары)   | 1 900          | 12             | 22 800           |
| Почтовые расходы  | 100            | 12             | 1 200            |
| Представительские расходы (издание буклетов, визиток, сувенирной продукции и пр.) | 5 000          | 12             | 60 000           |
| Командировочные расходы   | 1 000          | 12             | 12 000           |
| Прочее  | 500            | 12             | 6 000            |
| <b>ИТОГО</b>  | <b>173 500</b> |                | <b>2 082 000</b> |

## 1. РАСЧЕТ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ

Таким образом, общие административные расходы составят:  
 $81\,082 + 173\,500 = 254\,582$  рубля в месяц или  $3\,054\,984$  рубля в год.

Общие затраты в год

$3\,054\,984 + 200\,000$  (расходы на капиталовложения (переоборудование)) =  $3\,254\,984$  рубля.  
 $3\,254\,984$  рубля. :  $200$  кв.м. =  $16\,274,9$  рублей (коммерческую стоимость аренды кв.м. помещения в год)

По оценке материальный ресурс помещения в год составил  $1\,800\,000$  рублей по муниципальным ценам.  
Тогда:

$1\,800\,000 : 3\,254\,984 = 0,55$  года или 6 месяцев 18дней – время, которое может быть отведено под «бесплатные» мероприятия для муниципалитета.

Данные расчеты позволят составить график всех мероприятий ВЦ, включая собственные коммерческие и некоммерческие проекты и возможную сдачу части помещений в аренду.

Примем, что под муниципальные мероприятия будет отведено не все  $200$  кв.м. а только  $100$  кв.м.. Тогда эти  $100$  кв.м будут заняты в течение всего года. Остальные помещения могут быть использованы под собственные коммерческие и некоммерческие проекты и для сдачи в аренду.

Определим, что  $50$  кв. м – помещение для собственного использования (администрация, склад), а  $50$  кв. м. – для коммерческого использования.

На этом основании, возвращаясь к ТАБЛИЦЕ 1, можно составить плановые притоки денежных средств организации за счет использования помещения.

$50$  кв.м. x ( $16274,2$ рублей /12 месяцев) =  $67812$  рублей в месяц. Учитывая, что 2 месяца помещение будет занято собственной выставкой, то коммерческие проекты могут проходить 10 месяцев.

Семинар «Культура на границах», 21-25 апреля 2005 г.

## 1. РАСЧЕТ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ

### РАСЧЕТ 2. Другие текущие административные расходы.

| Административные расходы  | Сумма         | Кол-во месяцев | Сумма в год    |
|---|---------------|----------------|----------------|
| Коммунальные услуги   | 10 000        | 12             | 120 000        |
| Связь   | 5 000         | 12             | 60 000         |
| Расходные материалы (в т.ч. канцтовары)   | 1 900         | 12             | 22 800         |
| Почтовые расходы  | 100           | 12             | 1 200          |
| Представительские расходы (издание буклетов, визиток, сувенирной продукции и пр.) | 5 000         | 12             | 60 000         |
| Командировочные расходы   | 1 000         | 12             | 12 000         |
| Прочее  | 500           | 12             | 6 000          |
| <b>ИТОГО</b>  | <b>23 500</b> |                | <b>282 000</b> |

В этом случае общие административные расходы составят:

$81\,082 + 23\,500 = 104\,582$  рубля в месяц или 1 254 984 рубля в год.

## 2. РАСЧЕТ ПРОГРАММНЫХ РАСХОДОВ

Прогноз исходит из предположения о том, что будет произведено две выставки. Примем, что расходы по каждой выставке одинаковы. Составим бюджет 1 выставки. Если добавить к этому бюджету стоимость коммерческой аренды, то получим общую стоимость выставки для спонсорских предложений.

| <b>Административные расходы</b>   | Гонорар | Налоги | <b>ИТОГО</b>  |
|---|---------|--------|---------------|
| Оплата привлеченных специалистов  | 50000   | 14,20% | 57100         |
| Материалы и оборудование  |         |        | 50000         |
| Услуги сторонних организаций<br>(транспорт, работа в архивах,<br>права и пр.)                       |         |        | 30000         |
| Дополнительные административные расходы<br>(связь, почта, командировки,<br>рекламные расходы и пр.) |         |        | 5000          |
| <b>ИТОГО</b>  |         |        | <b>142100</b> |
| <b>Стоимость аренды</b>   |         |        | <b>67812</b>  |
| <b>Общая стоимость выставки<br/>(для спонсорских предложений)</b>                                   |         |        | <b>209912</b> |

## ПЛАНОВЫЕ ПРИТОКИ И ОТТОКИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

| Статьи (доходов/расходов)/Месяцы                                   | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              | 6              | 7              | 8              | 9              | 10             | 11             | 12             | ИТОГО          |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>ДОХОДЫ</b>  |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Аренда   | 67812          | 67812          | 67812          | -              | 67812          | 67812          | 67812          | 67812          | 67812          | -              | 67812          | 67812          | 678120         |
| Продажа билетов на выставки  |                |                |                | 100000         |                |                |                |                |                | 100000         |                |                | 200000         |
| Депозит  |                |                | 1425           |                |                | 1425           |                |                | 1425           |                |                | 101425         |                |
| Фандрейзинг  |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Кредит   |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                | 0              |
| <b>ИТОГО ДОХОДЫ</b>  | <b>67812</b>   | <b>67812</b>   | <b>69237</b>   | <b>100000</b>  | <b>67812</b>   | <b>69237</b>   | <b>67812</b>   | <b>67812</b>   | <b>69237</b>   | <b>100000</b>  | <b>67812</b>   | <b>169237</b>  | <b>883820</b>  |
| <b>РАСХОДЫ</b>   |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Оплата труда и административные расходы                            | 104582         | 104582         | 104582         | 104582         | 104582         | 104582         | 104582         | 104582         | 104582         | 104582         | 104582         | 104582         | 1254984        |
| Программные расходы  |                | 71050          | 71050          |                |                |                |                | 71050          | 71050          |                |                |                | 284200         |
| Расходы на капиталовложения  | 200000         |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                | 200000         |
| <b>ИТОГО РАСХОДЫ</b>   | <b>304582</b>  | <b>175632</b>  | <b>175632</b>  | <b>104582</b>  | <b>104582</b>  | <b>104582</b>  | <b>104582</b>  | <b>175632</b>  | <b>175632</b>  | <b>104582</b>  | <b>104582</b>  | <b>104582</b>  | <b>1739184</b> |
| <b>Превышение доходов над расходами по месяцам</b>                 | <b>-236770</b> | <b>-107820</b> | <b>-106395</b> | <b>-4582</b>   | <b>-36770</b>  | <b>-35345</b>  | <b>-36770</b>  | <b>-107820</b> | <b>-106395</b> | <b>-4582</b>   | <b>-36770</b>  | <b>64655</b>   | <b>-755364</b> |
| <b>Налоги</b>  |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>Итого превышение доходов над расходами с нарастающим итогом</b> | <b>-236770</b> | <b>-344590</b> | <b>-450985</b> | <b>-455567</b> | <b>-492337</b> | <b>-527682</b> | <b>-564452</b> | <b>-672272</b> | <b>-778667</b> | <b>-783249</b> | <b>-820019</b> | <b>-755364</b> | <b>-755364</b> |

## ШАГ 4. РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ИСТОЧНИКАХ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Как видно, мы получили дефицитный бюджет.

Следующий шаг – принятие решения об источниках финансирования. Среди возможных источников финансирования можно выделить:

- краткосрочна банковская ссуда;
- просроченная задолженность поставщикам (при переоборудовании, при оплате коммунальных платежей и т.п.);
- привлечение благотворительных и спонсорских средств
- производство новой продукции и услуг и т.д.

Но прежде:

**!** Производственные и инвестиционные планы организации на основе анализа должны быть скорректированы, чтобы облегчить решение проблем краткосрочного финансирования.

**Существует ли какой-то легкодоступный путь обеспечить дополнительный приток и отсрочить крупный отток денежных средств первого квартала?**

- *Очевидно, на фоне расходов вкладывать наличные средства в банк нерентабельно. Лучше эти средства пустить на переоборудование помещения*
- *Очевидно, что необходимо сократить общие административные расходы (10%).*
- *Поскольку доход от «простой сдачи в аренду помещений» не покрывает в нужной степени расходы, то необходимо: либо увеличивать стоимость аренды (это зависит от рыночных цен на аренду), либо производить выставки, привлекая гранты и спонсорские деньги. Добавим 2 выставки на спонсорские деньги*

## ШАГ 4. РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ИСТОЧНИКАХ ФИНАНСИРОВАНИЯ

| Статьи<br>(доходов/расх<br>одов)/Месяц  | 1               | 2               | 3              | 4              | 5              | 6              | 7              | 8              | 9              | 10             | 11             | 12             | ИТОГО            |
|---|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| <b>ДОХОДЫ</b>                           |                 |                 |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                  |
| Аренда                                  | 74 593          |                 | 74 593         | -              | 74 593         | 74 593         | 74 593         |                | 74 593         | -              | 74 593         | 74 593         | 596 746          |
| Выставки                                |                 |                 | 100 000        | 100 000        |                |                |                |                | 100 000        | 100 000        |                |                | 400 000          |
| Собственные ден.ср.                     | 100 000         |                 |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                | 100 000          |
| Фандрейзинг                             |                 | 216 693         | 216 693        |                |                |                |                | 216 693        | 216 693        |                |                |                | 866 772          |
| Кредит                                  | 0               |                 |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                | 0                |
| <b>ИТОГО</b>                            | <b>174 593</b>  | <b>216 693</b>  | <b>391 286</b> | <b>100 000</b> | <b>74 593</b>  | <b>74 593</b>  | <b>74 593</b>  | <b>216 693</b> | <b>391 286</b> | <b>100 000</b> | <b>74 593</b>  | <b>74 593</b>  | <b>1 963 518</b> |
| <b>РАСХОДЫ</b>                          |                 |                 |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                  |
| Оплата труда и административные расходы | 94 124          | 94 124          | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 1 129 486        |
| Программные расходы                     |                 | 142 100         | 142 100        |                |                |                |                | 142 100        | 142 100        |                |                |                | 568 400          |
| Расходы на капитальное строительство    | 200 000         |                 |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                | 200 000          |
| <b>ИТОГО</b>                            | <b>294 124</b>  | <b>236 224</b>  | <b>236 224</b> | <b>94 124</b>  | <b>94 124</b>  | <b>94 124</b>  | <b>94 124</b>  | <b>236 224</b> | <b>236 224</b> | <b>94 124</b>  | <b>94 124</b>  | <b>94 124</b>  | <b>1 897 886</b> |
| <b>Превышение дох. над расходами</b>    | <b>-119 531</b> | <b>-19 531</b>  | <b>155 062</b> | <b>5 876</b>   | <b>-19 531</b> | <b>-19 531</b> | <b>-19 531</b> | <b>-19 531</b> | <b>155 062</b> | <b>5 876</b>   | <b>-19 531</b> | <b>-19 531</b> | <b>65 632</b>    |
| Налоги                                  | 0               | 0               | 23 259         | 881            |                |                |                |                | 23 259         | 881            |                |                | 48 282           |
| <b>ИТОГО превышение</b>                 | <b>-119 531</b> | <b>-19 531</b>  | <b>131 803</b> | <b>4 995</b>   | <b>-19 531</b> | <b>-19 531</b> | <b>-19 531</b> | <b>-19 531</b> | <b>131 803</b> | <b>4 995</b>   | <b>-19 531</b> | <b>-19 531</b> | <b>17 350</b>    |
| <b>Превышение с нарастающим итогом</b>  | <b>-119 531</b> | <b>-139 061</b> | <b>-7 258</b>  | <b>-2 264</b>  | <b>-21 794</b> | <b>-41 325</b> | <b>-60 855</b> | <b>-80 386</b> | <b>51 417</b>  | <b>56 412</b>  | <b>36 881</b>  | <b>17 350</b>  | <b>17 350</b>    |



## ШАГ 4. РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ИСТОЧНИКАХ ФИНАНСИРОВАНИЯ

*! Поскольку по отдельным месяцам наблюдается превышение доходов над расходами, то в эти месяцы организация будет вынуждена заплатить единый налог (при УСН – 15%).*

**Результат коррекции плана:**

*По итогам года, после выплаты налогов бюджет профицитный. Дефицит денежных средств по отдельным месяцам.*

*Среди возможных источников финансирования на покрытие дефицита по отдельным месяцам выбираем кредит. Средние ставки по краткосрочным кредитам 10% годовых.*

***Расчет суммы кредита.***

*Кредит должен быть не менее суммы дефицита в первые два месяца + сумма процентов за пользование кредитом.*

*Сумма процентов в месяц:  $139061 * 0,1 / 12$  месяцев = 1158,8.*

*Сумма кредита:  $139061 + 1159 * 2 = 141379$  рублей. Принимаем 142000 рублей.*

*! Определение срока кредита и схема погашения кредита зависит от взаимоотношений с банком, который может предоставить льготные условия. Для простоты расчета принимаем, что кредит берется на 12 месяцев, с ежемесячным погашением процентов по кредиту и с погашением суммы кредита в конце срока.*

| Статьи (доходов/расходов)/Месяцы        | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              | 6              | 7              | 8              | 9              | 10             | 11             | 12              | ИТОГО            |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|
| <b>ДОХОДЫ</b>                           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                  |
| Аренда                                  | 74 593         |                | 74 593         | -              | 74 593         | 74 593         | 74 593         |                | 74 593         | -              | 74 593         | 74 593          | 596 746          |
| Выставки                                |                |                | 100 000        | 100 000        |                |                |                |                | 100 000        | 100 000        |                |                 | 400 000          |
| Собственные ден. средства               | 100 000        |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 | 100 000          |
| Фандрейзинг                             |                | 216 693        | 216 693        |                |                |                |                | 216 693        | 216 693        |                |                |                 | 866 772          |
| Кредит                                  | 142 000        |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 | 142 000          |
| <b>ИТОГО</b>                            | <b>316 593</b> | <b>216 693</b> | <b>391 286</b> | <b>100 000</b> | <b>74 593</b>  | <b>74 593</b>  | <b>74 593</b>  | <b>216 693</b> | <b>391 286</b> | <b>100 000</b> | <b>74 593</b>  | <b>74 593</b>   | <b>2 105 518</b> |
| <b>РАСХОДЫ</b>                          |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                  |
| Административные расходы                | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124          | 1 129 486        |
| Программные расходы                     |                | 142 100        | 142 100        |                |                |                |                | 142 100        | 142 100        |                |                |                 | 568 400          |
| Погашение кредита                       |                |                | 0              |                |                | 0              |                |                | 0              |                |                | 142 000         | 142 000          |
| Погашение процентов                     | 1 183          | 1 183          | 1 183          | 1 183          | 1 183          | 1 183          | 1 183          | 1 183          | 1 183          | 1 183          | 1 183          | 1 183           | 14 200           |
| Переоборудование                        | 200 000        |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 | 200 000          |
| <b>ИТОГО</b>                            | <b>295 307</b> | <b>237 407</b> | <b>237 407</b> | <b>95 307</b>  | <b>95 307</b>  | <b>95 307</b>  | <b>95 307</b>  | <b>237 407</b> | <b>237 407</b> | <b>95 307</b>  | <b>95 307</b>  | <b>237 307</b>  | <b>2 054 086</b> |
| <b>Превышение доходов над расходами</b> | <b>21 286</b>  | <b>-20 714</b> | <b>153 879</b> | <b>4 693</b>   | <b>-20 714</b> | <b>-20 714</b> | <b>-20 714</b> | <b>-20 714</b> | <b>153 879</b> | <b>4 693</b>   | <b>-20 714</b> | <b>-162 714</b> | <b>51 432</b>    |
| Налоги                                  | 0              | 0              | 23 082         | 704            |                |                |                |                | 23 082         | 704            |                |                 | 48 282           |
| ИТОГО превышение после налогообложения  | 21 286         | -19 531        | 130 797        | 3 989          | -20 714        | -20 714        | -20 714        | -20 714        | 130 797        | 3 989          | -20 714        | -162 714        | <b>5 044</b>     |
| <b>Превышение с нарастающим итогом</b>  | <b>21 286</b>  | <b>1 755</b>   | <b>132 552</b> | <b>136 541</b> | <b>115 827</b> | <b>95 114</b>  | <b>74 400</b>  | <b>53 685</b>  | <b>184 483</b> | <b>188 472</b> | <b>167 758</b> | <b>5 044</b>    | <b>5 044</b>     |

| Статьи (доходов/расходов)/Месяцы        | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              | 6              | 7              | 8              | 9              | 10             | 11             | 12             | ИТОГО            |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| <b>ДОХОДЫ</b>                           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                  |
| Аренда                                  | 74 593         |                | 74 593         | -              | 74 593         | 74 593         | 74 593         |                | 74 593         | -              | 74 593         | 74 593         | 596 746          |
| Выставки                                |                |                | 100 000        | 100 000        |                |                |                |                | 100 000        | 100 000        |                |                | 400 000          |
| Собственные ден. средства               | 100 000        |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                | 100 000          |
| Фандрейзинг                             |                | 216 693        | 216 693        |                |                |                |                | 216 693        | 216 693        |                |                |                | 866 772          |
| Кредит                                  | 142 000        |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                | 142 000          |
| <b>ИТОГО</b>                            | <b>316 593</b> | <b>216 693</b> | <b>391 286</b> | <b>100 000</b> | <b>74 593</b>  | <b>74 593</b>  | <b>74 593</b>  | <b>216 693</b> | <b>391 286</b> | <b>100 000</b> | <b>74 593</b>  | <b>74 593</b>  | <b>2 105 518</b> |
| <b>РАСХОДЫ</b>                          |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                  |
| Административные расходы                | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 94 124         | 1 129 486        |
| Программные расходы                     |                | 142 100        | 142 100        |                |                |                |                | 142 100        | 142 100        |                |                |                | 568 400          |
| Погашение кредита                       |                |                | 0              |                |                | 36 000         |                |                | 36 000         |                |                | 70 000         | 142 000          |
| Погашение процентов                     | 1 183          | 1 183          | 1 183          | 1 183          | 1 183          | 1 183          | 883            | 883            | 883            | 583            | 583            | 1 183          | 12 100           |
| Переоборудование                        | 200 000        |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                | 200 000          |
| <b>ИТОГО</b>                            | <b>295 307</b> | <b>237 407</b> | <b>237 407</b> | <b>95 307</b>  | <b>95 307</b>  | <b>131 307</b> | <b>95 007</b>  | <b>237 107</b> | <b>273 107</b> | <b>94 707</b>  | <b>94 707</b>  | <b>165 307</b> | <b>2 051 986</b> |
| <b>Превышение доходов над расходами</b> | <b>21 286</b>  | <b>-20 714</b> | <b>153 879</b> | <b>4 693</b>   | <b>-20 714</b> | <b>-56 714</b> | <b>-20 414</b> | <b>-20 414</b> | <b>118 179</b> | <b>5 293</b>   | <b>-20 114</b> | <b>-90 714</b> | <b>53 532</b>    |
| Налоги                                  | 0              | 0              | 23 082         | 704            |                |                |                |                | 17 727         | 794            |                |                | 48 282           |
| ИТОГО превышение после налогообложения  | 21 286         | -19 531        | 130 797        | 3 989          | -20 714        | -56 714        | -20 414        | -20 414        | 100 452        | 4 499          | -20 114        | -90 714        | 12 409           |
| <b>Превышение с нарастающим итогом</b>  | <b>21 286</b>  | <b>1 755</b>   | <b>132 552</b> | <b>136 541</b> | <b>115 827</b> | <b>59 114</b>  | <b>38 700</b>  | <b>18 285</b>  | <b>118 738</b> | <b>123 237</b> | <b>103 123</b> | <b>12 409</b>  | <b>12 409</b>    |

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Краткосрочные планы финансирования разрабатываются методом *проб и ошибок*.

Сначала финансовый менеджер составляет один план, анализирует его, затем разрабатывает еще один при других допущениях об условиях финансирования и инвестиций.

*Такие пробы и ошибки важны для менеджера, так как позволяют понять настоящую природу проблем, с которыми сталкивается организация.*

Разработка качественного финансового плана требует подробных расчетов. Для этого целесообразно использовать готовые программные продукты по финансовому планированию (группа 1С) или разработать специальную компьютерную программу в среде какого-либо программного средства. Наиболее удобным здесь представляется Excel для Windows. Эта программа должна избавить финансового менеджера от рутинных вычислений при решении принципиальных задач: определения потребности в денежных средствах, лимита кредитования и так далее.

В заключение подчеркнем, что рассмотренный выше пример служит лишь упрощенной наглядной иллюстрацией методического подхода к краткосрочному финансовому планированию.