**Управление имуществом предприятия и источниками его финансирования**

1. **Оценка и управление активами**

Управление активами и пассивами предприятия, то есть составом и структурой его имущества и источников средств, позволяет оценить их динамику и принять решение о необходимых направлениях их изменения. Структура активов характеризует в первую очередь уровень мобильности имущества предприятия, а так же позволяет определить, за счет каких элементов эта мобильность обеспечивается, снижается или повышается. Структура пассивов показывает, каково соотношение собственного капитала других фондов и резервов с заемными источниками средств, а также виды заемных средств. Все это имеет большое значение для оценки финансового состояния предприятия и возможностей их улучшения.

От структуры активов и пассивов непосредственно зависят показатели платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия. Кроме того, эта структура оказывает большое влияние на систему показателей, которые принято называть коэффициентом деловой активности.

Информация о финансовом предприятии, содержащаяся в его балансе, дает достаточно основательную базу для определения конкретных мер по управлению финансами предприятия.

Рассмотрим это подробнее на примере. В следующей таблице приведены укрупненные укрупненные балансовые данные предприятия, необходимые для оценки его финансового состояния и принятия решений по его улучшению. Сразу оговоримся, что такие данные не избавляют специалистов от пользования в процессе работы балансом. Однако баланс при условии составления такой таблицы нужен не часто и лишь для уточнения отдельных деталей.

**Укрупненные балансовые данные предприятия (у.е)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Актив | Анализируемый период |  |
|  | начало | конец |
| **1** | **2** | **3** |
| 1. Внеоборотные активы | 43213 | 41947 |
| 2. Оборотные активы | 4299 | 5901 |
| В том числе |  |  |
| 2.1. Запасы | 828 | 1155 |
| 2.2 Дебиторская задолженность | 3232 | 4500 |
| В том числе |  |  |
| А) Свыше 12 месяцев | - | **-** |
| Б) в течении 12 месяцев | 3232 | 4500 |
| 2.3. НДС по приобретенным ценностям | 117 | 163 |
| 2.4. Краткосрочные финансовые вложения | 95 | - |
| 2.5. Денежные средства | 27 | 84 |
| 2.6. Прочие обратные активы | - | - |
| **Итого активов** | 47512 | 47848 |
| Пассив |  |  |
| 1. Капитал и резервы | 44406 | 44487 |
| 2. Долгосрочные пассивы | 142 | 1049 |
| 3. Краткосрочные пассивы | 2964 | 2311 |
| Из них: |  |  |
| 3.1. Кредиты банков | 320 | - |
| 3.2. Кредиторская за долженность | 1467 | 1363 |
| 3.3. Другие краткосрочные пассивы | 1177 | 948 |
| **Итого пассивов** |  |  |
|  |  |  |

Даже при беглом взгляде на состав баланса предприятия можно сделать ряд

выводов:

1. Решающей частью активов являются внеоборотные активы, а решающей частью пассивов – капитал и резервы
2. В составе оборотных активов преобладает дебиторская задолженность, а в составе заемных источников средств-кредиторская задолженность
3. Предприятие в своей деятельности существенно зависит от платежной дисциплины дебиторов и от взаимоотношений с кредиторами, которые практически обеспечивабт все его заемные средства
4. В первом приближении необходимо оценивать состав внеоборотных активов, а также капитала и резервов, поскольку они определяют состоояние имущества предприятия и источников средств
5. Необходимо знать состояние дебиторской задолженности , так как от нее в значительной степени зависит величина оборотных активов и мобильного имущества. Имеется в виду конкретный перечень дебиторов, их платежеспособность, экспертная оценка просроченной и безнадежной задолженности
6. Надо проанализировать характер кредиторской задолженности: кому и по каким причинам должно предприятие, есть ли просроченные долги, повлекут ли они за собой разного рода штрафные санкции и так далее.

Однако это лишь первоначальные подходы к управлению структурой активов и пассивов. На практике проблема гораздо сложнее и требует всестороннего и углубленного анализа балансовых данных. Только такой анализ с учетом динамики и возможных изменений влияющих на нее факторов может служить действительно надежной базой для управления активами и пассивами. Анализ динамики активов риведен в следующей таблице.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Начало периода | | Конец периода | |
| У.е. | % к стоим.  Пр-ва | У.е. | % к стоим.  Пр-ва |
| 1. Всего имущества в т.ч. | 47512 | 100 | 47848 | 100 |
| 2. Внебюджетные активы | 43213 | 90,9 | 41947 | 87,7 |
| 3. Оборотные активы | 4299 | 9,1 | 5901 | 12,3 |
| Из них: |  |  |  |  |
| 3.1. Запасы | 828 | 1,7 | 1155 | 2,4 |
| 3.2. Дебиторская задолженность | 3232 | 6,8 | 4500 | 9,4 |
| 3.3. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения | 122 | 0,3 | 84 | 0,2 |

Отмеченное выше преобладание активов в составе имущества предприятия не уменьшает значения динамики оборотных активов. Внеоборотные активы предсталены на данном предприятии главным образом основными средствами, доля которых росла в последнее время в результате их регулярных переоценок. При этом оборотные активы, независимо от их удельного веса в имуществе, продолжают оставаться наиболее мобильной его частью и в решающей степени определять платежеспособность и кредитоспособность предприятия. Исходя из изложенного, очень важна оценка динамики оборотных активов. Как правило, их прирост означает улучшение структуры имущества с финансовой точки зрения. Как частный случай можно отметить, что если прирост оборотных активов происходит преимущественно за счет увеличения дебиторской задолженности, надо оценить качество этой задолженности, т.е. наличие или отсутсвие в ее безнадежных долгов покупателей и других дебиторов. Если безнадежных долгов нет, то всю дебиторскую задолженность, равно как и ее прирост, можно рассматривать в качестве полноценного мобильного элемента оборотных активов.

Другая оговорка касается дебиторской задолженности со сроком погашения свыше 12 месяцев. В случае, если такая задолженность есть в балансе предприятия, она должна рассматриваться как внеоборотный актив: она может служить источником погашения долгов предприятия в анализируемом периоде. Тем более это относится к управлению активами на основе анализа балансов за период меньше года.

У нашего предприятия нет ни безнадежной дебиторской задолженности, ни задолженности, срок погашения которой превышает 12 месяцев. Поэтому весь прирост оборотных активов можно расценивать как признак повышения мобильности имущества предприятия. Важно также, что прирост оборотных активов не сопровождается уменьшением внеоборотных активов, а мишь опережал увеличение последних по темпу. Это и обеспечило изменение доли оборотных активов в составе имущества с 9,1 до 12,3% при соответствующем снижении доли внеоборотных активов.

Когда происходят такие сдвиги в структуре имущества, целесообразно проанализировать, что произошло с другими элементами активов и пассивов. Иными словами, надо определить, за счет каких статей баланса оказался возможным прирост оборотных активов. Прямыми факторами увеличения оборотных активов могут быть либо уменьшение внеоборотных активов, либо увеличение источников средств. Без этих условий прирост оборотных активов был бы невозможен. Однако такой прямой зависимости на практике может и не быть. Напрмер, на нашем предприятии за анализируемый период произошло увеличение и оборотных, и внеоборотных активов. Это значит, что прирост собственных и заемных источников обеспечил покрытие и тех, и других активов.

При анализе факторов прироста оборотных активов важно понять, насколько случайны или не случайны, надежны или ненадежны эти доходы; будут ли они действовать постоянно или носят временный характер, работают только в данном периоде. Таким образом мы сможем ответить на вопрос, можно ли предполагать, что повышение мобильности имущества предприятия будет происходить и в дальнейшем.

Исходя из понимяния самой сути баланса предприятия, можно утверждать, что факторами, обеспечивающими прирост оборотных активов, являются уменьшение других элементов активов или увеличение любых элементов пассивов, и наоборот, в качестве отрицательных факторов прироста оборотных активов или снижение размеров источников средств. Посмотрим с этой точки зрения на баланс нашего предприятия.

Общая сумма прироста оборотных активов составила: 5901- 4299=1602 у.е. При этом динамика источников средств была следующей:

капитал и резервы увеличились на 81000 у.е. (44487- 44406=81);

долгосрочные пассивы выросли на 907000 у.е. (1049- 142=907);

краткосрочные кредиты банков, отраженные в балансе на начало периода, по состоянию на конец периода погашенных, поэтому всю их начальную величину можно рассматривать как уменьшение источников средств на 320000 у.е.;

кредиторская задолженность снизилась с 1467000 у.е. до 1363000 у.е., то есть на 104000 у.е.

Другие краткосрочные пассивы, являющиееся по существу фондами и резервами предприятия, уменьшились:

расчеты по дивидендам- с 1004000 у.е. до 793000 у.е., то есть на 211000 у.е. ;

доходы будущих периодов- на 6000 у.е. ;

фонды потребления - с167000 у.е. до 155000 у.е. ,то есть на 12000 у.е.

В составе внеоборотных активов произошли следующие изменения: основные средства снизились с 43106000 у.е. до 41833000 у.е., то есть на 1273000 у.е.;

нематериальные активы увеличились на 16000 у.е. (18- 2=16);

долгосрочные финансовые вложения сократились с 105000 у.е. до 95000 у.е., то есть на 10000 у.е.

Таков полный перечень факторов, обеспечивавших прирост оборотных активов и состоящих из сумм изменения всех других статей баланса.

Оценим теперь структуру этих факторов, то есть меру положительного и отрицательного влияния каждого из них на прирост оборотный активов. Такая оценка позволит ответить на вопрос, можно ли считать увеличение мобильности имущества предприятия случайным или это постоянно действующая тенденция.

**Оценка состава и структура факторов прироста оборотных активов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | **У.е.** | В % к приросту |
| **1** | **2** | **3** |
| I. Прирост | 1602 | 100 |
| II. Факторы (увеличивающие “+”, уменьшающие “-”) |  |  |
| 1. Прирост капитала резервов | +81 | +5,0 |
| 2. Прирост долгосрочных пассивов | +908 | +56,7 |
| 3. Уменьшение краткосрочных займов | -320 | -20,0 |
| 4. Уменьшение кредиторской задолженности | -104 | -6,5 |
| 5. Уменьшение расчетов по дивидентам | -211 | -13,2 |
| 6. Уменьшение доходов будущих периодов | -6 | -0,4 |
| 7. Уменьшение фондов потребления | -12 | -0,7 |
| 8. Уменьшение основных средств | -1273 | +79,5 |
| 9. Уменьшение нематериальных активов | -16 | -1,0 |
| 10. Уменьшение долгосрочных финансовых вложений | +10 | +0,6 |
| Итого | **+1602** |  |

Таким образом, решающим фактором прироста оборотных активов явились уменьшение основных средств и увеличение долгосрочныхспользует заемный капитал, повышая мобильность активов с его помощью. Однако в этом случае пассивов.

Такие факторы едва можно трактовать однозначно. Если бы, допустим, главным фактором оказалось увеличение капитала и резервов, мы сделали бы вывод, что финансовое состояние предприятия улучшилось и повышение мобильности имущества обеспечивается собственными источниками средств. Если бы основным фактором прироста оборотных активов был рост краткосрочных заемных средств, можно было бы предположить, что предпиятие эффективно нужен был бы ответ на вопрос, может ли постоянно заемный капитал обеспечивать прирост оборотных активов, каков характер заемного капитала, каковы условия и сроки погашения кредитов или кредиторской задолженности; нконец, целесообразно использовать заемный капитал в таких размерах.

На нашем предприятии совершенно иная картина. Если бы оно не понизило стоимость своих основных средств, прироста оборотных активов в таком размере, в каком он сложился фактически, не было бы. Значит, важно понять, почему уменьшилась стоимость основных средств: либо предприятие сделало их переоценку, либо списание, либо реализовало часть их. В последнем случае представляет интерес, не уменьшила ли реализация основных средств прроизводственный потенциал предприятия, не повлечет ли она за собой снижение объемов продаж. Если нет, то фактор уменьшения основных средств с финансовой точки зрения можно считать положительным.

Другой фактор - прирост долгосрочных пассивов - также требует более продолжительного рассмотрения. Если это долгосрочные кредиты банков, то можно оценить их как надежный источник покрытия стоимости имущества. Однако в нашем случае до срочные пассивы увеличились за счет роста задолженности по арендной плате. Следовательно, расчитывать на такой источник как на длительный фактор прироста оборотных активов едва ли будет правильно.

В целом, с учетом изложенных аспектов можно сделать следующий вывод. Если данное предприятие поставило себе цель повысить мобильность своего имущества, не нарушая структуру и стоимости внеоборотных активов, То необходимо либо увеличить собственный капитал, либопривлечь кредиты банков (в рассматриваемом случае не имеет значение долгосрочные или краткосрочные кредиты). Рост кредиторсой заемности в качестве заемных источников средств- надежный способ достижения названной цели в силу самого характера кредиторской задолженности, которая может быть востребована в сроки, не устраивающие предприятие.

**2. Оценка и управление пассивами**

Самостоятельное значение имеют анализ и оценка структуры и состава пассивов. Они представлены в таблице.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Начало периода | | Конец периода | |
| **У.е.** | **% к стоим.**  **Имущества** | **У.е.** | **% к стоим.**  **имущества** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| 1. Всего имущества | 47512 | 100 | 47848 | 100 |
| В т.ч. |  |  |  |  |
| 2. Капитал и резервы | 44406 | 93,5 | 44487 | 93,0 |
| Из них |  |  |  |  |
| 2.1. Собственный оборотный капитал |  |  |  |  |
| а) с учетом долгосроыных пассивов | 1335 | 2,8 | 3589 | 7,5 |
| б) без учета долгосрочных пассивов | 1193 | 2,5 | 2540 | 5,3 |
| 3. Заемные средства |  |  |  |  |
| а) с учетом долгосрочных пассивов | 1929 | 4,1 | 2412 | 5,0 |
| б) без учета долгосрочных пассивов | 1787 | 3,8 | 1363 | 2,8 |
| 3.1. Краткосрочные кредиты | 320 | 0,7 | - | - |
| 3.2. Кредиторская задолженность | 1467 | 3,1 | 1363 | 2,8 |
| 3.3. Дологсрочные пассивы | 142 | 0,3 | 1049 | 2,2 |
| 4. Другие краткосрочные пассивы | 1177 | 2,4 | 948 | 2,0 |
| Справочно: собственный оборотный капитал с учетом фондов и резервов, отраженных в краткосрочных пассмвах | 2512 | 5,3 | 4537 | 9,5 |

**Общие выводы о динамике структуры пассивов, которые позволяют сделать данные таблицы:**

1. Соотношение заемных и собственных источников средств анализируемого периода почти не изменилось
2. Состав самих заемных средств существенно изменился: краткосрочные заемные средства, содержащие в начале периода и кредиты банков, и кредиторскую задолженность, состоят в конце периода только кредиторскую задолженность. Значительно выросли сумма и удельный вес долгосрочных пассивов в составе источников средств.
3. Если по данным баланса проследить изменения в составе собственных источников средств, то оказывается, что практически весь прирост абсолютной суммы капитала и резервов произошел за счет увеличения на 80000 у.е. резервного фонда предприятия. Учитывая, что предприятие имеет статус акционерного общества, увеличение фонда можно считать положительным фактором, т.к. оно обеспечивает большие гарантии выплаты дивидендов держателям акций.

Наиболее сложным вопросом при анализе и оценке структуры пассивов является методически правильное определение размеров собственного оборотного капитала. Значение этого вопроса увеличивается еще и потому, что собственный оборотный капитал- очень важный показатель финансового состояния предприятия. Дело не только в том,что от его размеров зависят некоторые коэффициенты платежеспособности и финансовой устойчивости ( о чем речь пойдет ниже), но и в самом экономическом смысле этого предприятия.

Величина собственного оборотного капитала характеризует ту часть резервов и капитала, которая служит источником покрытия оборотных активов. Собственные источники средств предназначены прежде всего для покрытия внеоборотных активов. Последние являются наименее мобильным элементом имущества, поэтому иметь в качестве их источника покрытия заемных средств рисклванно. Кроме того, как правило, внеоборотные активы- это основной потенциал деятельности предприятия. Если он покрыт заемными источниками, может возникнуть ситуация, когда из-за необходимости погашения долгов надо будет продавать внеоборотные активы, то есть подрывать производственную базу предприятия.

Таким образом, внеобортные активы должны иметь в качестве источника покрытия капитал и резервы. Означает ли это, что оборотные активы могут покрываться исключительно заемными источниками? Ответ на этот вопрос не однозначен, все зависит от профиля деятельности, состава оборотных активов, их оборачиваемости и так далее.

Однако если капитал и резервы больше внеоборотных активов, это означает, что собственные источники средств полностью или частично покрывают их стоимость оборотных активов. Традиционно принято оценивать такую ситуацию как характеристику хорошего финансового состояния, но есть несколько нюансов, которые нельзя не учитывать при рассмотрении данного вопроса.

Во-первых, какую часть оборотных активов целесообразно покрывать собственными источниками средств, а какую можно и даже нужно покрывать заемными средствами. Это должно быть оценено для каждого предприятия индивидуально, исходя из структуры его баланса.

Во-вторых, рассчитывая по балансовым данным величину собственного оборотного капитала, надо сопоставлять не только капитал и резервы с внеоборотными активами. Если у предприятия имеются долгосрочные заемные источники средств, они по своей сущности являются дополнительным источником покрытия внеоборотных активов и тем самым увеличивают собственный оборотный капитал. Долгосрочные заемные средства не могут быть востребованы кредиторами в течение анализируемого периода, а следовательно, достаточно надежны для покрытия внеоборотных активов.

В-третьих, если на балансе предприятия имеются убытки, их также необходимо принимать во внимание при расчете собственного оборотного капитала. Наличие убытков уменьшает величину собственного оборотного капитала, т.к. капиталом и резервами необходимо покрывать не только внеоборотные и часть оборотных активов, но и убытки. Балансовый убыток- это, по существу, нераспределенная прибыль с обратным знаком. Нераспределенная прибыль входит в состав капитала и резервов, а значит, увеличивает его. Соответственно убыток практически уменьшает источники собственных средств, предназначенных для покрытия внеоборотных и оборотных активов. Вообще убыток как элемента актива баланса, на наш взгляд, является нонсенсом. Актив баланса предполагает отражение величины имущества. Убыток же едва ли может быть включен в понятие “имущество”. Логичнее было бы уменьшить на сумму убытков валюту баланса, изъяв ее из активов и снизив на ее сумму капитал и резервы. В условиях действующей формы баланса собственный оборотный капитал правильно определять за вычетом убытков.

В-четвертых, в составе краткосрочных пассивов в принятой форме баланса содержатся статьи, отражающие собственные источники средств (фонды потребления, доходы будущих периодов, расчеты по дивидендам и др.). Эти статьи для более активной оценки собственного оборотного капитала надо прибавить к сумме капитала и резервов.

На нашем предприятии нет балансового убытка, но есть долгосрочные активы и фонды предприятия, учитываемые в краткосрочных пассмвах. Как показывает таблица, принятие в расчет собственного оборотного капитала элементов баланса существенно изменяет величину собственного оборотного капитала. Наиболее точная его сумма содержится в строке таблицы “Справочно”.

## Структура Бизнес-плана

1. Введение

цель составления бизнес плана

авторы и использованные источники информации

меморандум о конфиденциальности

1. Резюме

краткое описание проекта

компания и её стратегия

существующий и перспективный рынок

конкурентные преимущества

условия реализации проекта

ожидаемые результаты

1. Описание индустрии и проекта
2. Описание компании-история история создания деятельности
3. Стратегия компании

Генеральная линия

Основные цели

Шаги для достижения (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные)

1. Обзор рынка

Общий обзор рынка

Анализ рыночных тенденций за последние 3 года и прогноз на следующие

3 года

размер и разделение рынка

клиенты

конкуренция, и их слабые стороны

1. Маркетенговый план

Рыночная страцегия компании

Ценовая политика и ценообразование

Реализация продукции

Реклама и продвижение товара на рынок

Сервисное и гарантийное обслуживание

1. Производственный план

Описание продукта

Описание производственного процесса

1. Оборудование и ресурсы

Месторасположение и инфраструктура

Здания (размер, назначение, цена)и строительство

Основное и вспомогательное оборудование (производитель, марка, назначение, мощность, количество, цена, условия, приобретенияи поставки, преимущества)

Тарнспорт (производитель, марка, количество, цена)

Сырьё и материалы (истчники и условия поставки, требуемое количество, цена)

1. Система контроля

Определение стандартов качества и

Выбор основных пунктов измерения

Определение соответсвия деятельности и ее результатов принятым стандартам

Корректирование операций , не соответсвующих ожиданиям ,или изменение неадекватных стандартов

1. Система информирования
2. Организация и менеджмент

Структура компании

Владельцы проедприятия и держатели акций

Инвесторы , спонсоры , советники

Биографии ключевых работников

Штат (штатное расписание , квалификация, требуемое обучение)

1. Финансовая отчетность

Копии балансовой отчетности и отчета о прибылях и убытках

Копии подписанных отчетов аудиторской проверкии аудиторских

Рецензий

1. Финансовый план

Прогноз продаж

Отчет о прибылях и убытках

Движение денежныз средств

Баланс

Расчет точки безубыточности

Анализ чувствительности

Основные финансовые индикаторы

Предположения

1. Финансирование проекта

Инвеститионый план

Источники финансирования

Условия финансирования

1. План действий

Основные шаги

Ответсвеность

Временной график

Стоимость

Ожидаемый результат

1. SWOT анализ
2. Стратегия роста и план расширения деятельности
3. Анализ риска
4. Экологические и юридические аспекты деятельности

# Структура типового баланса хозоргана

|  |  |
| --- | --- |
| **Актив** | **Пассив** |
| 1. Имущество 2. Запасное оборудование 3. Незаконченные постройки 4. Незаконченный капитальный  емонт  1. Материалы 2. Незаконченные постройки 3. Незаконченное производство 4. Полуфабрикаты 5. Товары и готовые изделия 6. Денежные средства 7. Ценные и процентные бумаги 8. Паи и акции(других предприятий) 9. Нереализованные и неоплаченные   паи (собственные)  **14.**Вклады  **Баланс** | 1. Капиталы 2. Фонды 3. Резервы 4. Беджетное финансирование 5. Долгосрочные кредиты 6. Банки 7. Векселя выданные 8. Обязательства по бланконадписательтву 9. Кредиторы 10. Доходы будущих лет 11. Изменение уставного капитала 12. Взаимные расчеты 13. Результаты   **Баланс** |