

# Kā sagatavot projekta finanšu plānu



Iepriekšējā žurnāla *Bilance* numurā autore dalījās ar padomiem un pieredzi, kā sagatavot labu projekta pieteikumu, lai piesaistītu finansējumu no Eiropas Savienības (ES) fondiem vai citiem finanšu devējiem. Savukārt šajā rakstā tēma pētīta padziļināti, apskatot autores pieredzi, sagatavojot projekta finanšu plānus uzņēmējdarbības attīstības un sabiedriskā labuma projektos. Rakstā nav apskatīta būvniecības projektu finanšu plānu (kontroлтāmju) sagatavošana, jo tā jāuztic būvniecības jomas profesionālim. Būvniecības projektos izmaksas rada ne vien pati būvniecība vai būvmateriālu iegāde, bet arī būvniecību reglamentējošo normatīvo aktu ievērošana, ko vislabāk pārziņa jomas profesionālis.

Uzņēmējdarbības attīstības projektos parasti ir divas finanšu sadaļas, viena ir uzņēmuma finanšu plāns, bet otra — projekta finanšu plāns. Kā jau tas lielākoties ir visos projektos, iesniedzamās veidlapas jau ir sagatavotas un projekta iesniedzējam tās tikai jāaizpilda. Finanšu plāna veidlapās parasti jau ir iekļauti galvenie uzņēmējdarbības ieņēmumu un izdevumu posteņi, arī formulas, kas aprēķina, vai naudas plūsma ir pozitīva vai negatīva. Finanšu plāns atspoguļo gan plānoto uzņēmuma attīstību pēc projekta realizācijas, piemēram, pieaugot apgrozījumam vai darbinieku skaitam, gan kā ieguldījums tiks uzturēts nākotnē un kādas papildu izmaksas tas radīs. Finanšu plānu parasti sastāda par projekta iesniegšanas gadu un plānoto naudas plūsmu divus trīs gadus pēc projekta īstenošanas. Bet precīzi nosacījumi par to, kāda informācija un par kādu periodu jāiekļauj finanšu plānā, vienmēr jāskatās projekta dokumentācijā, jo, piemēram, Lauku atbalsta dienesta (LAD) administrētajās programmās informācija jāsniedz par pēdējo noslēgto gadu un tad trīs gadus pēc projekta realizēšanas. Šeit projekta iesniedzējiem jābūt ļoti uzmanīgiem, lai neuzmanības dēļ netiktu iesniegta informācija tikai par trīs gadiem. Piemēram, ja uzņēmējs plāno piedalīties raksta tapšanas laikā LAD atvērtajā kārtā «Atbalsts ieguldījumiem ar

lauksaimniecību nesaistītu darbību radīšanā un attīstīšanā», finanšu plāns jā sastāda par periodu no 2021. gada līdz 2026. gadam jeb sešiem gadiem.

Aplūkojot 1. tabulu, var redzēt, ka projekta realizēšanai tiek paredzēti divi gadi, jo maz ticams, ka projektu izdosies noslēgt 2022. gadā. Konkrētajā projektā pieteikumus var iesniegt līdz septembrim, tad vismaz pāris mēnešu jāparedz projekta vērtēšanai, pēc tam uzņēmējam jāisteno projekta aktivitātes, un projekts būs noslēgts tikai tad, kad tiks iesniegta noslēguma atskaite jeb maksājuma pieprasījums. Visticamāk, projektu izdosies realizēt vien 2023. gada 1. pusgadā, bet finanšu plānu sastāda par pilniem gadiem, tādēļ arī jāsniedz informācija par 2026. gadu.

Lai šādu finanšu plānu sastādītu jaunam uzņēmumam vai tādām, kuru plānots dibināt pēc projekta apstiprināšanas, ieņēmumi un izmaksas, tāpat kā tas ir, sagatavojot biznesa plānu, jāmeklē datubāzēs un jākalculē. Piemēram, telpu nomas maksu var atrast dažādās sludinājumu vietnēs un izvēlēties vidējās izmaksas vai pat finanšu plānā iekļaut augstākās telpu nomas izmaksas. Materiālu un preču izmaksas var diezgan vienkārši atrast kādā no informācijas meklēšanas vietnēm, piemēram, *Google*. Noteikti jādomā par transportēšanas izmaksām, gan saņemot materiālus,

## 1. TABULA Projekta laika grafiks

Nosacījums	Pēdējais noslēgtais gads	Projekta realizēšanas gadi		3 gadi pēc projekta realizēšanas		
Gads	2021	2022	2023	2024	2025	2026



**INGA JEFREMOVA,**

Mg. proj. mgmt.,  
SIA Mergera  
valdes locekle,  
Latvijas Republikas  
Ārpakalpojuma  
grāmatvežu asociācijas  
biedre

**Prognozi parasti veido, balstoties uz plānoto apgrozījuma pieaugumu un projekta ietekmi uz uzņēmējdarbību, ņemot vērā arī projekta realizēšanas rezultātā uzņemtās saistības.**

gan pārdodot preces, jo ir atšķirība, vai transportēšanā var izmantot kāda kurjera pakalpojumu starpniecību vai jāmeklē citi — dārgāki transportēšanas risinājumi, kas noteikti palielina uzņēmuma izmaksas, kas iekļaujamas finanšu plānā. Grūtāk ir ar ražošanas izmaksām, piemēram, elektroenerģijas patēriņu, jo tas ir atkarīgs ne vien no ikdienas patēriņa (ko var apskatīt, piemēram, mājsaimniecības elektroenerģijas rēķinā), bet arī plānoto iekārtu energoietilpības. Šādu izmaksu noteikšanā nāksies atcerēties matemātikas un fizikas stundās apgūto, lai veiktu kalkūlāciju un nonāktu pie «ticama cipara», ko iekļaut finanšu plānā.

Ar esošu uzņēmumu šāda plāna sagatavošana, salīdzinot ar jaunu uzņēmumu, nav nemaz tik sarežģīta,

jo, balstoties uz aktuālajiem grāmatvedības datiem (apkopotā veidā) un uzņēmēja pieredzi, var salīdzinoši viegli sagatavot informāciju un diezgan droši prognozēt nākamās gadus. Prognozi parasti veido, balstoties uz plānoto apgrozījuma pieaugumu un projekta ietekmi uz uzņēmējdarbību, ņemot vērā arī projekta realizēšanas rezultātā uzņemtās saistības. Finanšu plānam jeb naudas plūsmai noteikti jābūt pozitīvai. Ja finanšu plāns jāstāda vairākiem gadiem uz priekšu un ir prasība naudas plūsmu atspoguļot pa mēnešiem, tad noteikti jāņem vērā jau noslēgtie līgumi, sezonālā ietekme un citi konkrēto uzņēmējdarbību raksturojoši faktori.

Kā vienu no uzņēmējdarbības raksturojošiem faktoriem autore vēlas minēt nodokļu atspoguļošanu finanšu plānā, jo tas var ietekmēt naudas plūsmas atlikumu perioda beigās. Lai apskatītu nodokļu ietekmi uz finanšu plānu, autore sagatavoja nelielu piemēru, pieņemot, ka, uzņēmumam, kurš ir pievienotās vērtības nodokļa (PVN) maksātājs, perioda sākumā naudas atlikums ir 1000 eiro. Ieņēmumi katru mēnesi ir 1000 eiro, kas tiek aplikti ar 21% PVN. Savukārt ražošanas izdevumi — 300 eiro, no kuriem 63 eiro ir attiecināmi kā priekšnodoklis. Trešajā mēnesī tiek realizēts projekts un iegādāta jauna ražošanas iekārta: iekārtas izmaksas bez PVN ir 2000 eiro, PVN, kas attiecināms uz priekšnodokli, — 420 eiro.

2. tabulas pirmajā daļā attēlota finanšu plūsma, kurā netiek ņemts

vērā, kad budžetā tiek maksāts PVN, tāpēc, sastādot plānu, varētu neizdalīt atsevišķas ailes PVN un priekšnodoklim. Savukārt tabulas otrajā un trešajā daļā ir apskatīti piemēri, kad tiek ņemts vērā, kad uzņēmums PVN maksā budžetā. No piemēra var secināt, ka, neņemot vērā, kad budžetā tiek maksāts PVN, naudas atlikums perioda beigās vienmēr ir mazāks nekā tad, ja tas tiek ņemts vērā.

Lai gan šī ir neliela nianse un projektu vērtētājs akceptēs jebkuru no izvēlētajiem variantiem, jāņem vērā, ka uzņēmējdarbības attīstības projektos parasti pēc projekta realizācijas ir jākāpina uzņēmuma apgrozījums un tas jāatspoguļo finanšu plānā. Savukārt, kāpinot apgrozījumu, likumsakarīgi ir palielināt arī ražošanas izmaksas, un tad jau var parādīties grūtības salāgot uzņēmējam pieņemamu apgrozījuma pieaugumu, lai tas nav par strauju ar pozitīvu finanšu plūsmu. Ne mazāk svarīgi ir sagatavot ticamu finanšu plānu, lai izvērtētu, kā konkrētā projekta realizēšana ietekmēs uzņēmuma finanšu plūsmu un veicinās turpmāko uzņēmējdarbības attīstību.

Otra finanšu plāna sadaļa ES fondu projektos ir paša projekta finanses, kura ir gan uzņēmējdarbības projektos, gan sabiedriskā labuma projektos. Projekta izmaksas visbiežāk pamato ar iepirkuma procedūru, ko veic saskaņā ar 2017. gada 28. februāra Ministru kabineta noteikumiem Nr. 104 «Noteikumi par iepirkuma procedūru un tās piemērošanas kārtību pasūtītāja finansētiem projektiem». Iepirkuma

**2. TABULA PVN atspoguļošana projekta finanšu plānā**

	Neņem vērā, kad PVN maksā budžetā				PVN budžetā maksā nākamajā mēnesī				PVN budžetā maksā pēc ceturkšņa			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Naudas atlikums perioda sākumā	1000	1700	2400	1100	1000	1847	2547	827	1000	1847	2694	1121
Ieņēmumi	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
PVN	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Ražošanas izdevumi	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Projekta realizācijas izdevumi			2000				2000				2000	
Priekšnodoklis	63	63	483	63	63	63	483	63	63	63	483	63
Budžetā iemaksātais PVN	147	147	-273	147		147	147	-273				21
Naudas atlikums perioda beigās	1700	2400	1100	1800	1847	2547	827	1947	1847	2694	1121	1947

procedūras pamatā ir uzņēmēja vai organizācijas sagatavota specifikācija par vēlamu precī vai pakalpojumu, norādot galvenos raksturojošos rādītājus. Precēm tā būtu, piemēram, jauda, izmēri, svars, skaits, savukārt pakalpojumiem — ilgums un sasniedzamais rezultāts. Pēc specifikācijas sagatavošanas to nepieciešams izsūtīt potenciālajiem piegādātājiem, norādot termiņu un veidu, kurā iesniegt piedāvājumu. No autores pieredzes — pieprasījumus jāsūta vismaz desmit uzņēmumiem, jo tikai tad ir cerība, ka tiks saņemti vismaz trīs piedāvājumi, no kuriem vismaz divi būs derīgi. Kad noteiktais piedāvājumu iesniegšanas termiņš ir beidzies, jāveic piedāvājumu apkopojums, un tad no iegūtās informācijas var sastādīt projekta finanšu plānu. Projekta finanšu plānā jāiekļauj visas projektā paredzētās aktivitātes, un to izmaksas procentuāli jāsadala pa finansētājiem. Lai sastādītu projekta finanšu plānu, jāiepazīstas ar visu projekta dokumentāciju, jo tajā ir informācija par to, cik procentu no projekta kopējām izmaksām sedz finansējuma devējs, bet cik pats uzņēmums vai organizācija. Viena projekta ietvaros dažādām aktivitātēm procentuālais sadalījums var atšķirties. Iespējams arī, ka projektā ir attiecināmās un neattiecināmās izmaksas, tad arī tās atsevišķi jāuzrāda, vadoties pēc projekta dokumentācijā sniegtās informācijas.

3. tabulā ir autores iesniegta projekta finanšu plāns, kur projekta kopējās izmaksas ir 2465,00 eiro, bet attiecināmās izmaksas — 2037,19 eiro, jo PVN maksātājiem PVN ir neattiecināmās izmaksas. Savukārt atbalsta intensitāte ir 50% no attiecināmajām izmaksām jeb 1018,59 eiro.

Dažkārt pat rūpīgi plānotos projektos ir jāveic izmaiņas projekta finanšu plānā, tas var būt gan finansējuma devēja lēmums, gan kādi objektīvi iemesli, kas radušies projekta ieviešanas procesā. Autores pieredzē ir vairāki gadījumi, kad ir bijis nepieciešams veikt izmaiņas projekta finanšu plānā.

Piemēram, finansējums ir piešķirts, bet ar samazinātu atbalsta intensitāti no 70% līdz 50%. Šādā situācijā projekta iesniedzējam jāizvērtē, vai projektu realizēt vai ne un cik lielus papildu finanšu resursus tas prasīs. Ja nolemts projektu realizēt, visticamāk, pietiks ar rakstisku apliecinājumu finansējuma devējam, ka, neskatoties uz samazināto atbalsta intensitāti, projekts tiks ieviests un plānotie projekta rezultāti tiks sasniegti. Vēl viens no risinājumiem varētu būt — apstrīdēt lēmumu kārtībā, kā to paredz projekta dokumentācija vai pats lēmums. Autore iesaka rūpīgi izvērtēt, vai lēmuma apstrīdēšana ir pamatota un vai ir paredzams būtisks ieguvums no apstrīdēšanas, jo, piemēram, nelielos projektos šī starpība var būt daži simti eiro, ko uzņēmējs vai organizācija var segt no saviem līdzekļiem.

Kā vēl vienu piemēru autore vēlas minēt situāciju, kad, uzsākot projekta realizāciju, secināts, ka būtiski pieaugušas tā ieviešanas izmaksas. Domājams, šāda situācija bija ļoti daudziem projektu ieviešējiem, kas projektus iesniedza pirms Covid-19 pandēmijas vai karadarbības Ukrainā, bet realizēšanu uzsāka jau pandēmijas vai karadarbības laikā. Šādā situācijā ir vairāki iespējamie risinājumi. Kā viens no risinājumiem varētu būt atkārtota cenu aptauja un citu piegādātāju vai pakalpojuma sniedzēju meklēšana. Vēl viens risinājums — ja projekta ieviešanas termiņš to atļauj vai ja ir iespējams pagarināt ieviešanas termiņu, tad projekta realizēšanu var atlikt par dažiem mēnešiem, lai redzētu, kā atrisinās tirgus situācija. Kā galējais risinājums var būt projekta atsaukšana. Atsaucot projektu, autore iesaka atsaukumu pamatot ar dokumentiem, piemēram, vēstulēm no piegādātājiem, lai finansējuma devējs redz, ka ir bijusi vēlme projektu ieviest un meklēti risinājumi un ka lēmums nerealizēt projektu ir pamatots ar faktiem, nevis vienkārši uzņēmuma vai organizācijas kaprīze.

Kā pēdējo no piemēriem autore vēlas minēt, ka ir projekti, kurus apstiprina ar samazinātu budžetu. Tāda situācija var būt, piemēram, ja projektu uzsaukumā ir ļoti liela konkurence un finansējums nepietiek visiem. Vai, tieši pretēji, finansējums pietiek visiem un kopumā projekts atbilst uzsaukuma mērķim, bet kādas pozīcijas izmaksas nav attiecināmas projektā. Autores ieskatā labākais risinājums šādā situācijā, ja vien tas iespējams, ir palielināt paša uzņēmuma vai organizācijas līdzfinansējumu, nemainot projekta kopējās izmaksas. Bet, ja budžets ir jāsamazina, tad autore iesaka skatīties uz lielākajām izmaksu pozīcijām un rast risinājumu, kā tās samazināt.

Jebkurā no gadījumiem, pārplānojot finansējumu, galvenais ir nezaudēt fokusu uz mērķi — lai tiktu realizētas jau plānotās aktivitātes un sasniegti tie paši plānotie rezultāti. Par problēmsituācijām jārunā ar finansējuma devēju, jo tas no savas pieredzes varēs ieteikt vairākus radušās situācijas risinājumus. Projekta finansētājs ir ieinteresēts, lai projekts tiktu veiksmīgi realizēts.

Varētu šķist, ka šādu plānu sastādīšana ir formalitāte, bet projekta realizētajam tā ir ļoti svarīga, jo plāni var norādīt uz finanšu riskiem, kas jāņem vērā. Lai gan no ES fondiem un citiem finanšu devējiem saņemtais finansējums nav kredītsaistības, kas noteiktā laika posmā ir jāatdod, tās tomēr ir saistības. Piemēram, uzņēmējdarbības projektos ir jāpalielina apgrozījums, bet sabiedriskā labuma projektos — jāorganizē noteikts skaits pasākumu. Saistības ir jāizpilda termiņā, kā to paredz projekts un projekta dokumentācija. Nesasniedzot plānotos rādītājus, no finanšu devēja saņemtais finansējums var tikt pilnībā vai daļēji atprasīts. Tieši tāpēc ir rūpīgi jāveic finanšu plānošana un, pamatot riskus, noteikti jāplāno, kā tos var mazināt vai novērst. ■

### 3. TABULA Projekta finanšu plāns

Nr.	Aktivitātes nosaukums	Vienību skaits	Izmaksas (EUR)				Finansēšanas avoti (EUR)	
			Vienības cena ar PVN	Vienības cena bez PVN	Kopā ar PVN	Kopā bez PVN (attiecināmās izmaksas)	Pašvaldības atbalsts (ne vairāk kā 50% no attiecināmo izmaksu summas)	Atbalsta pretendenta finansējums
1.	Kravas piekabes iegāde	1	2465,00	2037,19	427,81	2037,19	1018,59	1018,60
<b>KOPĀ:</b>					<b>427,81</b>	<b>2037,19</b>	<b>1018,59</b>	<b>1018,60</b>