



**ПРОЕКТ «АКАДЕМИЯ НПО»**

**ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ  
ДЛЯ НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ**

**2021 ГОД**

## СОДЕРЖАНИЕ

	Краткие данные по модулю «Экономическая и финансовая грамотность»	3
	Предисловие	4
1	Финансовый менеджмент для НПО	4
1.1	Принципы финансового менеджмента	4
1.2	Составляющие финансового менеджмента	6
1.3	Инструменты финансового планирования	6
2	Основные показатели управления финансами организации	7
2.1	Ключевые показатели организации	7
2.2	Инструменты и сервисы по учету финансов	8
3	Инструменты финансовой отчетности	9
3.1	Баланс	9
3.2	Отчет о прибылях и убытках	9
3.3	Отчет денежных движений	9
4	Финансовый анализ организации	10
4.1	Расчет рентабельности	11
4.2	Расчет ликвидности	12
4.3	Расчет финансовой устойчивости	13
5	Финансовый и инвестиционный план	16
5.1	Составления планов	16
5.2	Структура бизнес плана	17
5.3	Ключевые факторы написания бизнес плана	19
	Глоссарий	23
	Список литературы	24

**Таблица 1 - Краткие данные по модулю «Экономическая и финансовая грамотность»**

Продолжительность (академические часы)	15
Особенности курса и для кого предназначен	В рамках курса будут представлены теоретический и практический материал. Курс предназначен для тех, желает освоить основные концепции финансового и управленческого учета, научиться читать и анализировать финансы.
Цели и ожидаемые результаты обучения	<p><b>Цель:</b> Повышение финансовой грамотности среди сотрудников НПО. Финансы для не финансистов.</p> <p><b>Ожидаемый результат обучения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– повышен уровень финансовой грамотности;</li> <li>– приобретены практические навыки финансового планирования;</li> <li>– приобретены навыки стратегического мышления;</li> <li>– приобретены навыки грамотного управления доходами и расходами;</li> <li>– приобретены навыки анализа ошибок в управлении финансами;</li> </ul> <p>приобретены навыки в принятии ответственных финансовых и предпринимательских решений</p>
Учебная методология	Проведение учебного семинара в онлайн формате.
Материалы для подготовки	Презентации в формате РРТ, раздаточный материал - ссылки на видео
Измерение результатов обучения	Тест для участников на входе и выходе семинара
Структура оценки за курс (если предусмотрено)	Не предусмотрено

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Развитие гражданского общества в Казахстане в первую очередь связано с деятельностью неправительственных организаций. Именно данные общественные структуры обеспечивают право граждан на диалог с властью, обращают внимание органов государственного и муниципального управления на проблемы населения в целом и отдельных его групп, развивают демократические принципы организации общества, помогают в решении социально-значимых проблем, оказывают населению общественные социальные услуги.

Несмотря на свой социальный статус, неправительственные организации являются хозяйствующими субъектами. Они имеют в своем распоряжении и в собственности имущество и денежные средства, совершают гражданско-правовые сделки, принимают на работу наемных работников, открывают счета в коммерческих банках, участвуют в перераспределении финансов. То есть ведут активную экономическую деятельность. Кроме того, многие из НПО занимаются предпринимательской деятельностью и получают прибыль.

Принимая во внимание, что в нашей стране все больше и больше возникает и регистрируется некоммерческих организаций, степень разработанности темы их финансов и источников формирования остается не разработанной в достаточной степени.

*Актуальность программы «Экономическая и финансовая грамотность»* представителей НПО, для эффективного управления и достижения результатов в деятельности НПО, необходимо четко сформированная концепция финансового и управленческого учета, а также должны уметь читать и анализировать финансы своей организации.

Востребованность программы «Экономическая и финансовая грамотность» так как НПО работают в быстро меняющемся мире в условиях высокой конкуренции. Чтобы организации могли выжить в таких жёстких условиях, их руководители должны выработать понимание и уверенность, необходимые для полноценного использования средств финансового менеджмента.

После окончания курса «Экономическая и финансовая грамотность» слушатели будут понимать, поможет руководителям эффективно и результативно использовать ресурсы для достижения целей и выполнения обязательств перед заинтересованными сторонами, подготовиться к обеспечению долгосрочной финансовой устойчивости.

### **1. Финансовый менеджмент для НПО**

*Принципы финансового менеджмента. Составляющие финансового менеджмента. Инструменты финансового планирования*

#### **1.1 Принципы финансового менеджмента**

Формирование слушателей понимания, что такое финансовый менеджмент для НПО, почему организациям надо вести учет финансов. Учет финансов организации - это нужная и важная область знаний, которую нужно освоить и не бояться ее аспектов. Финансовый менеджмент — это не просто ведение бухгалтерии. Он является важным элементом управления программами и не должен рассматриваться как отдельный вид деятельности. Финансовый менеджмент предусматривает планирование, организацию, контроль и мониторинг финансовых ресурсов организации для достижения целей.

На практике финансовый менеджмент заключается в принятии мер по обеспечению здорового финансового состояния организации:

**Управление дефицитными ресурсами.** НПО работают в конкурентной среде, где средства доноров всё более и более дефицитны. Это значит, что мы должны обеспечить надлежащее использование пожертвованных средств и ресурсов так, чтобы организация выполнила свои задачи и достигла поставленных перед ней целей.

**Управление риском.** Все организации сталкиваются с внутренними и внешними рисками, которые могут поставить их деятельность и даже существование под угрозу (например, изъятие средств, пожар в офисе или мошенничество). Риски нужно выявлять, и управлять ими активно и организовано так, чтобы ограничить тот ущерб, который они могут принести.

**Стратегическое управление.** Финансовый менеджмент — лишь одна из составляющих менеджмента. Руководители должны видеть ситуацию "в целом" — оценивать финансирование всей организации в среднесрочной и долгосрочной перспективе, а не сосредотачиваться на проектах и программах.

**Целевое управление.** Финансовый менеджмент требует пристального внимания к целям проекта и организации. Процесс финансового управления — планируй, делай, контролируй — осуществляется непрерывно.

**Планируй:** Когда организация начинает свою деятельность, она определяет свои цели и направления работы. Следующий шаг — это разработка финансового плана, учитывающего затраты, связанные с осуществлением деятельности, и устанавливающего источники средств.

**Делай:** После получения средств реализуется программа действий, направленная на достижение целей, установленных на этапе планирования.

**Контролируй:** Фактическая ситуация сравнивается с первоначальными планами. Менеджеры имеют возможность решить, достигает ли организация свои цели в установленные сроки и в рамках бюджета. Уроки, вынесенные на этапе контроля, учитываются в следующей фазе планирования и т.п.

## **Семь принципов финансового менеджмента**

### **Последовательность**

Финансовая политика и системы НПО должны быть последовательными во времени. Это обеспечивает эффективность и прозрачность деятельности и, в частности, финансовой отчётности.

### **Подотчётность**

Организация должна объяснять, как она использовала свои ресурсы, и чего добились в результате их использования для своих заинтересованных сторон, включая бенефициаров. Все заинтересованные стороны имеют право знать, на что пошли их средства и как были использованы их полномочия. НПО имеют оперативную, моральную и юридическую обязанность объяснять свои решения и действия, и представлять свою финансовую отчётность на рассмотрение.

### **Прозрачность**

Организация должна проявлять открытость в том, что касается её работы, предоставляя информацию о своей деятельности и своих планах заинтересованным сторонам. Прозрачность требует составления достоверных, полных и своевременных финансовых отчётов, и их предоставления заинтересованным сторонам, включая бенефициаров. Если организация непрозрачна, то может сложиться впечатление, что ей есть что скрывать.

### **Жизнеспособность**

Для обеспечения финансовой жизнеспособности расходы организации должны соответствовать поступлениям средств, как на оперативном, так и на стратегическом уровнях. Жизнеспособность отражает финансовую целостность и надёжность НПО. Попечители и руководители организации должны разработать финансовую стратегию,

указывающую, как именно НПО будет выполнять все свои финансовые обязательства, и реализовывать свой стратегический план.

#### **Целостность**

Представители НПО должны работать честно и должным образом. Например, руководители и члены правления должны подавать пример, придерживаясь установленной политики и процедур, и заявлять о своих личных интересах, которые могут вступить в противоречие с возложенными на них обязанностями. Целостность финансовой документации и отчётов зависит от достоверности и полноты финансового учёта.

#### **Надзор**

Организация обязана заботиться о доверенных ей финансовых ресурсах и следить за их целевым использованием. Руководители обеспечивают надлежащий финансовый надзор путём тщательного стратегического планирования, оценки финансовых рисков и создания надлежащих систем и средств контроля.

#### **Стандарты учёта**

Система ведения финансового учёта и документации должна соответствовать принятым на международном рынке стандартам и принципам бухгалтерского учёта".

### **1.2 Составляющие финансового менеджмента**

#### **Четыре составляющих финансового менеджмента**

- **Бухгалтерские записи**

Каждая организация должна достоверно отражать в учёте выполняемые ею финансовые операции, чтобы показать направления использования средств. Бухгалтерские записи содержат также ценную информацию об управлении организацией и о том, выполняет ли она поставленные задачи.

- **Финансовое планирование**

Бюджет, связанный со стратегическими и оперативными планами организации, является краеугольным камнем любой системы финансового управления и играет важную роль в мониторинге использования средств.

- **Финансовый мониторинг**

Если у организации есть бюджет и она ведёт прозрачный и своевременный бухгалтерский учёт, то ей очень просто формировать финансовую отчётность, позволяющую руководству оценить состояние дел в организации.

- **Внутренний контроль**

Система средств контроля, сдержек и противовесов — или "внутреннего контроля" — применяется для защиты активов организации и управления внутренним риском. Целью применения внутреннего контроля является устранение возможностей кражи или мошенничества, а также выявление ошибок и упущений в бухгалтерском учёте. Кроме того, эффективная система внутреннего контроля обеспечивает защиту персонала, занимающегося выполнением финансовых задач

### **1.3 Инструменты финансового управления**

#### **Планирование**

Планирование лежит в основе процесса управления и ориентировано на то, чтобы подготовиться к будущему как можно лучше. Составляя план, руководители рассматривают несколько возможных вариантов и принимают ряд решений об их выборе. Всегда нужно сначала планировать, а потом делать.

Инструменты: Стратегический план, бизнес-план, план действий, бюджеты, планы работ, прогноз денежных потоков, технико-экономическое обоснование и т.п.

## **Организация**

Ресурсы организации — её персонал, волонтеров, транспортные средства, имущество, деньги — нужно координировать для обеспечения реализации общего плана. Необходимо четко определить, кто и какую работу делает, в какой срок, и кто за что отвечает.

Инструменты: Устав, организационные схемы, технологические схемы, должностные инструкции, План счетов, Финансовое руководство, бюджеты и т.п.

## **Контроль**

Система средств контроля, сдержек и противовесов необходима для обеспечения надлежащего выполнения процедур и использования ресурсов в ходе реализации программы.

Инструменты: Бюджеты, делегированные полномочия, процедура закупок, сверка, внутренний и внешний аудит, реестр основных средств, политика работы с автопарком, страхование и т.п.

## **Мониторинг**

Мониторинг требует регулярного и своевременного предоставления информации руководителям и заинтересованным сторонам в целях мониторинга. Мониторинг предусматривает сравнение фактических показателей с планами для оценки эффективности планов, заблаговременного выявления их слабых мест, и принятия мер к исправлению ситуации, если это требуется.

Инструменты: Отчёты об оценке, отчёты о мониторинге бюджета, отчёты о движении денежных средств, финансовая отчётность, отчётность о проектах, отчётность перед донорами, аудиторская отчётность, отчёты об оценке и т.п.

## **2. Основные показатели управления финансами организации**

*Ключевые показатели организации. Инструменты и сервисы по учету финансов.*

### **2.1 Ключевые показатели организации**

- **Собственный капитал** – это стоимость всего имущества и средств предприятия, которые принадлежат ему на правах собственности.

- **Прогноз движения денег.** *Денежный поток* — это общий входящий поток денег в отчетном периоде (месяц, квартал, полугодие, год). *Денежный отток* — исходящие выплаты, деньги, которые компания платит другим компаниям или людям. Прогноз денежного потока — общая сумма платежей от тех, кто должен деньги компании минус общая сумма платежей тем, кому должны она. Прогноз движения денежных средств помогает лучше управлять бюджетом компании, планировать финансирование и грамотно распределять деньги. Для этого существует стандартный отчет о движении денежных средств

- **Доходы и расходы**

- **Объем производства и качество продукции.** Чем больше товаров или услуг продает компания, тем выше обороты и прибыль. Ежемесячный мониторинг этого показателя поможет понять, наращивает бизнес обороты или нет. Если объемы продаж не увеличиваются, нужно искать причину. Одна из возможных причин — низкое качество продукции

- **Себестоимость продукции** - это затраты организации, которые она понесла при изготовлении единицы товара. От себестоимости зависит цена продажи товара или услуги. Если себестоимость посчитана неправильно, то не верно будет рассчитана и конечная стоимость товара. При низкой цене товара компания будет работать себе в убыток.

На цену продажи товара или услуги влияют разные факторы: сезонность, конкуренция, ценность для клиента, покупательская способность, новизна, уникальность, качество. Минимальная цена, за которую можно продать товар — себестоимость, максимальная — сколько прибыли можно получить от реализации.

- **Рентабельность** - это оценка эффективности работы организации в целом.
- **Выручка** - это все вырученные за определенный период времени средства от реализации товаров, услуг или работ.

- **Прибыль** – это разница между общими доходами и суммарными расходами компании за отчетный период. При подсчете прибыли учитывают все виды деятельности – и основные, и дополнительные. Особенности расчета прибыли зависят от того, какой показатель необходимо определить:

валовая прибыль организации. Это разница между выручкой и себестоимостью сбытой продукции или услуги;

прибыли от продаж = валовая прибыль - коммерческие и управленческие расходы;

прибыли до налогообложения = прибыль от продаж + проценты к получению + доходы от участия в других организациях + прочие доходы - проценты к уплате – прочие расходы;

прибыли от обычной деятельности = суммирование числовых показателей прибыли от операционной (основной), инвестиционной, финансовой и другой обычной деятельности;

чистая (нераспределенная) прибыль = прибыль до налогообложения – налог на прибыль или иные аналогичные платежи.

- **Чистый денежный поток** - это разница между всеми приходами (положительный денежный поток) и расходами (отрицательный денежный поток) средств за определенный промежуток времени. Благодаря этому показателю понятно, зарабатывает компания деньги или, наоборот, падают доходы. Денежный поток, или движение денежных средств, важнее для инвесторов, чем прибыль, так как демонстрирует реальное финансовое состояние компании.

- **Точка безубыточности (ТБУ)** - это объём производства и выручки, при котором доходы компании компенсируют все расходы. Каждая следующая копейка после точки безубыточности — прибыль бизнеса. Для подсчёта ТБУ надо знать 3 показателя: выручку, переменные расходы и постоянные расходы.

Формула для расчета ТБУ:

$$\text{ТБУ (ед)} = \frac{\text{еПостоянных расходов}}{(\text{Цена 1 ед.} - \text{епеременных расходов})}$$

- **Оборотный капитал** - это активы компании, за счёт которых финансируется её деятельность в рамках производственного цикла.

Оборотный капитал = Деньги + Запасы + Дебиторская задолженность – Кредиторская задолженность

## 2.2 Инструменты и сервисы по учету финансов

**Инструменты и сервисы по финансовому учету:**

- Таблицы. Листы Excel и Google
- Специализированные программы «1С: Предприятие»  
«1С: Бухгалтерия»
- Приложения личных финансов.
- Онлайн-сервисы для бизнеса.



### **3. Инструменты финансовой отчетности**

*Баланс. Отчет о прибылях и убытках. Отчет денежных движений*

#### **3.1 Баланс**

Баланс отчет дает общее представление о компании в определенный момент времени или это фотография бизнеса, сделанная на конкретный момент времени. Баланс показывает то, что имеет бизнес – это «Активы», которые показывает величину бизнеса, и «Обязательства» или «Собственный капитал» за счет каких источников имеющиеся Активы финансируются. Баланс составляется на основании финансовых документов

С помощью баланса можем:

- Увидеть свой бизнес во всей полноте в определенный момент, то есть на определенную дату;
- Получить информацию о потенциальных проблемах и возможностях для бизнеса;
- Найти подсказки для принятия более удачных бизнес-решений.

#### **3.2 Отчет о прибылях и убытках**

План доходов и расходов (а исходя из него, Отчет о прибыли и убытках) поможет Вам контролировать продажи и расходование денег, понимать, сколько Вы должны продать для того, чтобы покрыть расходы. Для составления этого плана Вам необходимо расписать ежемесячное поступление денег от продаж, затраты на производство, налоги и затраты на содержание Вашего бизнеса. При этом очень важно понимать, что планирование должно быть реалистичным

Для чего используется отчет о прибылях и убытках?

- Чтобы увидеть, какой и как получен финансовый результат и его составляющие: чистая прибыль, операционная прибыль, валовая прибыль(маржа).
- Чтобы посчитать важные финансовые коэффициенты: маржинальность, рентабельность.
- Чтобы посчитать точку безубыточности.
- Чтобы иметь понимание о стоимости бизнеса по прибыли.

#### **3.3 Отчет движения денег**

План денежного потока показывает, сколько денег "ушло" от вашей деятельности, и сколько денег придет к вам. Движение денежных средств отражает количество денег в кассе и на расчетном счете. Поскольку необходимо оплатить расходы до поступления денег от клиентов, несмотря на то, что бизнес приносит прибыль, временно денег может не хватить. График движения денежных средств позволяет увидеть недостачу и определиться с вариантами ее устранения: изменить план или взять кредит. Поэтому планирование денежных потоков необходимо для того, чтобы знать, что на оплату счетов ваших поставщиков, на зарплату ваших работников или текущие расходы всегда придутся деньги в нужном количестве (на банковском счете или в кассе).

Основной задачей анализа денежных потоков является выявление причин нехватки (избытка) денежных средств, определение источников их поступления и направлений использования. Для определения денежных потоков используется как прямой, так и косвенный метод. Основным документом анализа денежных потоков является отчет о движении денежных средств, с помощью которого можно контролировать текущую платежеспособность предприятия, принимать оперативные решения по управлению

денежными средствами и объяснять разрыв между финансовым результатом и изменением денежных средств.

При анализе потоки денежных средств рассматриваются по трем видам деятельности:

**Операционная деятельность** – основная приносящая доход деятельность, и прочая деятельность, кроме инвестиционной и финансовой.

**Инвестиционная деятельность** – приобретение и реализация долгосрочных активов и других инвестиций, не относящихся к денежным эквивалентам

**Финансовая деятельность** – деятельность, которая приводит к изменениям в размере и составе собственного капитала или заемных средств компании.

#### 4. Финансовый анализ организации

*Расчет рентабельности. Расчет ликвидности. Расчет финансовой устойчивости*

Анализ финансовых показателей широко используется в бизнесе для оценки прибыльности и эффективности компаний. Анализ показателей применяется в некоммерческом секторе довольно редко; тем не менее, он очень полезен при условии его проведения с учётом реалий сектора. Показатели дают возможность сравнивать отчёты в разных валютах, полученные от организаций разного масштаба путём приведения их к "общему знаменателю".

Доноры часто пользуются этим методом при оценке деятельности организаций, в частности, для сравнения сопоставимых статей затрат (например, административных) похожих организаций или проектов.

Показатели важны как подсказки о том, что происходит, а не как абсолютное мерило хорошей или плохой работы. Анализ показателей помогает менеджерам ответить на три основных вопроса, возникающих в отношении любой организации:

- **Финансовая устойчивость** - будет ли наша организация иметь достаточно финансовых ресурсов для того, чтобы служить людям завтра так же хорошо, как и сегодня?

- **Результативность** - обслуживает ли наша организация максимально возможное количество людей при данном объёме ресурсов и при минимально возможных затратах?

- **Эффективность** - насколько ответственно наша организация управляет своими ресурсами? Анализ счёта доходов и расходов

Можно рассчитать показатели счёта доходов и расходов, если поделить каждую статью на совокупный доход (и умножить на 100%). Таким образом можно оценить относительный вес различных статей в отчёте. Например, можно сравнить относительные показатели административных затрат и прямых проектных затрат. Это полезно для привлечения внимания к важным направлениям и снижения внимания к несущественным проблемам.

Этот расчёт должен также показать уровень зависимости от доноров. Для этого нужно разделить общую сумму донорских грантов на совокупный доход, и умножить на 100%. Если ваша стратегия финансирования предусматривает снижение зависимости от внешней помощи, то именно этот показатель (коэффициент зависимости) поможет установить плановый уровень зависимости и проконтролировать его достижение. Следующим уровнем анализа является сравнение показателей текущего и предыдущего года для выявления тенденций.

## **Анализ баланса**

Во-первых, можно сразу же поделить все статьи на совокупный доход, взятый из счета доходов и расходов для того, чтобы оценить относительный вес различных статей баланса.

Коэффициент выживаемости можно рассчитать путём деления общих резервов (т.е. доли накопленных средств, не имеющих целевого назначения) на совокупный доход (взятый из прилагающегося счёта доходов и расходов). Если затем умножить результат на 365, то можно оценить количество дней, в течение которых организация сможет выжить в наступающем году при отсутствии дохода и сохранении масштабов деятельности.

"Кислотный тест" ставит вопрос: "Можем ли мы погасить свои долги прямо сейчас?" Для расчёта этого показателя нужно разделить оборотные активы за вычетом менее "ликвидных активов" типа запасов и авансов (иными словами, оставить только краткосрочную задолженность дебиторов и кассу) на текущие обязательства (т.е., краткосрочную кредиторскую задолженность и овердрафты). Результат в идеале должен быть как можно ближе к 1:1. Если показатель равен 1:1, то у организации достаточно денег для того, чтобы расплатиться с долгами, которые должны быть погашены в ближайшее время.

"Коэффициент текущей ликвидности" ставит вопрос: "Можем ли мы погасить свои долги в течение 12 месяцев?" Для его расчёта нужно разделить общую стоимость оборотных активов на общую стоимость текущих обязательств, оценив таким образом ликвидность организации в более долгосрочной перспективе. Удовлетворительным считается отношение 2:1. Опять-таки, для выявления важных тенденций сравните между собой показатели баланса за два года.

### **4.1 Расчет рентабельности**

#### **Расчет рентабельности**

Рентабельность — это экономический показатель, который показывает, насколько эффективно используются ресурсы: сырье, кадры, деньги и другие материальные и нематериальные активы. Можно рассчитать рентабельность отдельного актива, а можно — всей компании сразу.

Рентабельность рассчитывают, чтобы спрогнозировать прибыль, сравнить компанию с конкурентами или предсказать доходность инвестиций. Еще рентабельность предприятия оценивают, если собрались его продавать: компания, которая приносит больше прибыли и при этом тратит меньше ресурсов, стоит дороже.

Коэффициент рентабельности — он показывает, насколько эффективно используются ресурсы. Этот коэффициент — это отношение прибыли к ресурсам, которые вложили, чтобы ее получить. Коэффициент может выражаться в конкретной величине прибыли, полученной на единицу вложенного ресурса, а может — в процентах.

Например, компания производит сметану. 1 литр молока стоит 50 тенге, а 1 литр сметаны — 80 тенге. Из 10 литров молока получается 1 литр сметаны. Из 1 литра молока можно сделать 100 миллилитров сметаны, которые будут стоить 80 тенге. Соответственно, прибыль с 1 литра молока — 30 тенге (80 тг – 50 тг).

Чтобы посчитать рентабельность ресурса «Молоко», делим прибыль на стоимость ресурса:  $30 / 50 = 0,6$ , или 60%.

А другая компания производит мороженое. 1 килограмм мороженого стоит 2000 тенге. Для его производства надо 20 литров молока по той же цене — 50 тенге за литр. Из 1 литра молока получится 50 граммов мороженого, которые будут стоить 100 тенге. Прибыль с 1 литра молока — 50 тенге (100 тг – 50 тг).

Рентабельность ресурса «Молоко» при производстве мороженого:  $50 / 50 = 1$ , или 100%.

Вывод: отдача от ресурсов при производстве мороженого выше, чем при производстве сметаны, —  $100\% > 60\%$ .

Коэффициент рентабельности может выражаться также в количестве затраченных ресурсов, которые понадобились, чтобы получить фиксированную сумму прибыли. Например, чтобы получить 10 тенге прибыли в случае со сметаной, надо потратить 330 миллилитров молока. А в случае с мороженым — 200 миллилитров.

Показатель рентабельности — это прибыль, которую делят на тот показатель, рентабельность которого хотят узнать.

## 4.2 Расчет ликвидности

Ликвидность любой вещи — это возможность быстро продать ее по рыночной цене. Чем проще обменять вещь на деньги, тем более ликвидной она считается. Например, у станков на заводе низкая ликвидность — продать их быстро и по реальной стоимости не получится. А у денег абсолютная ликвидность — их, по сути, менять на самих себя не надо, они самоликвидные.

И станки, и деньги в этом случае называют активами. Актив на языке финансов — это какое-либо имущество. Ликвидность может быть не только у отдельного актива, но и у компании в целом. Ликвидность активов оценивают, чтобы понять, насколько платежеспособна компания, которая ими владеет, может ли она фактически рассчитаться по своим долгам.

Если у фирмы много денег на счетах, а на складах большие запасы товаров, которые легко продать, ей проще получить кредит в банке или поставку без предоплаты. Значит, она без проблем рассчитается в срок. Если же единственный актив предприятия — полуразвалившийся корпус завода на окраине города, а в кассе пусто, то в случае банкротства кредиторы будут долго ждать свои деньги обратно.

### Виды ликвидности и их коэффициенты

Чтобы понять, способна ли компания вовремя расплатиться с кредиторами, на основе бухгалтерского баланса рассчитывают коэффициент ликвидности. Он показывает соотношение долгов компании и оборотного капитала.

Ликвидность бывает текущая, быстрая и абсолютная. Для каждого вида рассчитывают свой коэффициент.

**Коэффициент текущей ликвидности**, или коэффициент покрытия, равен отношению оборотных активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Его рассчитывают по формуле:

$$K_{тл} = OA/КО,$$

где:

$K_{тл}$  — коэффициент текущей ликвидности;

OA — оборотные активы;

КО — краткосрочные обязательства.

Этот коэффициент показывает, как компания может погашать текущие обязательства за счет только оборотных активов. Чем выше коэффициент, тем выше платежеспособность предприятия. Если этот показатель ниже 1,5, значит, предприятие не в состоянии вовремя оплачивать все счета. Идеальный показатель — 2.

**Коэффициент быстрой ликвидности** равен отношению высоколиквидных текущих активов к краткосрочным обязательствам. При этом к высоколиквидным

текущим активам не относят материально-производственные запасы, потому что их срочная продажа приведет к высоким убыткам. Коэффициент быстрой ликвидности рассчитывают по формуле:

$$К_{бл} = (К_{дз} + К_{фв} + Дс) / КО,$$

где:

К<sub>дз</sub> — краткосрочная дебиторская задолженность;

К<sub>фв</sub> — краткосрочные финансовые вложения;

Дс — остаток на счетах;

КО — текущие краткосрочные обязательства.

Этот коэффициент показывает способность ответить по текущим долгам в случае возникновения каких-либо сложностей. Ситуация в компании считается стабильной, если коэффициент не меньше 1.

**Коэффициент абсолютной ликвидности** равен отношению средств на счетах компании и краткосрочных финансовых вложений к текущим обязательствам. Этот показатель рассчитывают так же, как и коэффициент быстрой ликвидности, но без учета дебиторской задолженности:

$$К_{ал} = (Дс + К_{фв}) / КО$$

Нормальным считается, когда этот коэффициент не ниже 0,2.

#### **Коэффициенты оборачиваемости**

Оборачиваемость дебиторской задолженности = дебиторская задолженность/доход от реализации/360.

Оборачиваемость товарно-материальных запасов = запасы/доход от реализации/360

Оборачиваемость кредиторской задолженности = кредиторская задолженность /доход от реализации/360.

В основе процесса принятия управленческих решений инвестиционного характера лежат оценка и сравнение объема предполагаемых инвестиций и будущих денежных поступлений. К показателям, характеризующим эффективность принятия инвестиционных решений, относятся:

- чистый приведенный эффект (NPV);
- индекс рентабельности инвестиций (PI);
- внутренняя норма доходности инвестиции (IRR);
- срок окупаемости (PP)

### **4.3 Расчет финансовой устойчивости**

**Коэффициент финансовой устойчивости** (коэффициент долгосрочной финансовой независимости) (соотношение суммы собственного капитала и долгосрочных обязательств и валюты баланса) показывает долю собственных средств в общей сумме источников финансирования.

Общая формула расчета коэффициента:

$$K_{фy} = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные кредиты и займы}}{\text{Валюта баланса}}$$

Если величина коэффициента колеблется в пределах 0.8–0.9 и есть тенденция к росту, то финансовое положение организации устойчиво.

Рекомендуемое же значение не менее 0.75. Если значение ниже рекомендуемого, то это вызывает тревогу за устойчивость компании.

Коэффициенты финансовой устойчивости, характеризуют независимость по каждому элементу активов предприятия и по имуществу в целом, дают возможность измерить, достаточно ли устойчива компания в финансовом отношении.

Характеризует независимость предприятия от заемных средств и показывает долю собственных средств в общей стоимости всех средств предприятия. Чем выше значение данного коэффициента, тем финансово устойчивее, стабильнее и более независимо от внешних кредиторов предприятие:

#### **Коэффициент автономии**

Характеризует независимость предприятия от заемных средств и показывает долю собственных средств в общей стоимости всех средств предприятия. Чем выше значение данного коэффициента, тем финансово устойчивее, стабильнее и более независимо от внешних кредиторов предприятие:

$$\text{Коэффициент автономии (независимости)} = \text{Собственный капитал} / \text{Активы}$$

Нормативным общепринятым значением показателя считается значение коэффициента автономии больше 0,5 но не более 0,7. Но необходимо учитывать то что, коэффициент независимости значительно зависит от отраслевой специфики (соотношения внеоборотных и оборотных активов). Чем выше у предприятия доля внеоборотных активов (производство требует значительного количества основных средств), тем больше долгосрочных источников необходимо для их финансирования, а это означает что, больше должна быть доля собственного капитала (выше коэффициент автономии).

#### **Коэффициент финансовой зависимости**

Коэффициент финансовой зависимости, характеризующий зависимость от внешних источников финансирования (т.е. какую долю во всей структуре капитала занимают заемные средства). Показатель широко применяется на западе. Показатель определяется как отношение общего долга (суммы краткосрочных обязательств и долгосрочных обязательств) и суммарных активов.

$$\text{Коэффициент финансовой зависимости} = \text{Обязательства} / \text{Активы}$$

$$Kфз = (Д0 + КО - Зу + Дбп + Р) / П$$

где,

Кфз - коэффициент финансовой зависимости;

Д0 - долгосрочные обязательства;

КО - краткосрочные обязательства;

Зу - задолженность перед учредителями;

Дбп - доходы будущих периодов;

Р - резервы предстоящих расходов;

П - пассивы.

Рекомендуемое значение данного коэффициента должно быть меньше 0,8. Оптимальным является коэффициент 0.5 (т.е. равное соотношение собственного и заемного капитала). При значении показателя меньше 0,8 говорит о том, что обязательства должны занимать менее 80% в структуре капитала.

#### **Коэффициент соотношения заемных и собственных средств**

Этот коэффициент дает наиболее общую оценку финансовой устойчивости. Показывает, сколько единиц привлеченных средств приходится на каждую единицу собственных средств:

*Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала = Заемный капитал / Собственный капитал*

Анализируют изменение значения показателя в динамике. Рост показателя в динамике свидетельствует об усилении зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов. Рекомендуемое значение  $K_{зс} < 0,7$ . Оптимальное соотношение заемных и собственных средств  $0,5 < K_{зс} < 0,7$ . Превышение значения коэффициента значения  $0,7$ , т.е.  $K_{зс} > 0,7$  сигнализирует о том, что финансовая устойчивость предприятия вызывает сомнение.

Чем выше значение показателя, тем выше степень риска инвесторов, поскольку в случае невыполнения обязательств по платежам возрастает возможность банкротства.

#### **Коэффициент маневренности собственных оборотных средств**

Данный коэффициент показывает, какая часть собственного оборотного капитала находится в обороте. Коэффициент маневренности должен быть достаточно высоким, чтобы обеспечить гибкость в использовании собственных средств:

*Коэффициент маневренности собственных оборотных средств = Собственные оборотные средства / Собственный капитал*

Резкий рост данного коэффициента не может свидетельствовать о нормальной деятельности предприятия, т.к. увеличение этого показателя возможно либо при росте собственного оборотного капитала, либо при уменьшении собственных источников финансирования. Рекомендуемое значение коэффициента  $0,2 - 0,5$ .

#### **Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов**

Показывает сколько внеоборотных активов приходится на каждый тенге оборотных активов:

*Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов = Оборотные активы / Внеоборотные активы*

Для данного показателя нормативных значений не установлено.

#### **Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования**

Коэффициент показывает наличие у предприятия собственных средств, необходимых для его финансовой устойчивости:

*Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования = (Собственный капитал - Внеоборотные активы) / Оборотные активы*

В методической литературе указывается что, предприятие обеспечено собственными источниками финансирования оборотного капитала при значении коэффициента  $\geq 0,1$ .

#### **Коэффициент обеспеченности собственными средствами**

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает достаточность у предприятия собственных средств, необходимых для финансирования текущей (операционной) деятельности, т.е. обеспечения финансовой устойчивости. Формула расчета коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами имеет вид:

*Коэффициент обеспеченности собственными средствами = (Собственный капитал - Внеоборотные активы) / Оборотные активы*

Нормальное значение показателя обеспеченности собственными средствами должно составлять не менее 0,1.

#### **Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами**

Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами – показатель характеризующий уровень финансирования запасов за счет собственных источников (средств) предприятия.

Формула расчета коэффициента имеет вид:

*Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами = Собственные оборотные средства / Запасы*

В практике встречается модифицированная методика расчета этого показателя, запасы дополняются затратами (затраты в незавершенном строительстве и авансы поставщикам и подрядчикам). В этом случае формула расчета коэффициента обеспеченности запасов и затрат собственными оборотными средствами примет вид:

*Коз = (Собственный капитал + Долгосрочные обязательства - Внеоборотные активы) / (Запасы + Затраты в незавершенном производстве + Авансы поставщикам и подрядчикам)*

Нормативное значение коэффициента лежит в диапазоне от 0,6 до 0,8, т.е. формирование 60-80% запасов предприятия должно осуществляться за счет собственных средств. Чем выше значение показателя, тем меньше зависимость предприятия от заемного капитала в части формирования запасов и, следовательно, выше финансовая устойчивость организации.

#### **Коэффициент сохранности собственного капитала**

Показатель характеризует динамику собственного капитала. Коэффициент рассчитывается как отношение собственного капитала на конец периода к собственному капиталу на начало периода:

*Коэффициент сохранности собственного капитала = Собственный капитал на конец периода / Собственный капитал на начало периода*

Оптимальное значение коэффициента больше или равно 1.

Отметим что, в отличие от других коэффициентов устойчивости, это показатель не структурный, а динамический, поэтому он может соответствовать необходимому значению и при общем ухудшении финансовой ситуации.

## **5. Финансовый и инвестиционный план**

*Составления планов. Структура бизнес плана. Ключевые факторы написания бизнес плана*

### **5.1 Составления планов**

Финансовое планирование — это планирование всех доходов и расходов для обеспечения развития организации



Основными задачами финансового планирования являются:

- Определение путей эффективного вложения капитала.
- Контроль за финансовым состоянием.
- Соблюдение интересов инвесторов и акционеров.
- Установление разумных отношений с бюджетом, банками и внебюджетными фондами.
- Выявление скрытых резервов.
- Обеспечение необходимыми ресурсами деятельности организации.

Помимо задач финансового планирования существуют еще и его принципы:

● **Прогнозирование.** Анализируется экономическое состояние организации и страны (иногда и всего мира, если это транснациональная корпорация). Качество прогноза определяет качество финансового плана.

● **Оптимизация.** Это значит уменьшение расходов без ущерба для организации и ее сотрудников и наиболее эффективное вложение денег.

● **Контроль.** Грамотный финансовый план не допускает безответственности, четко показывает кто за что отвечает и позволяет контролировать все аспекты организации.

● **Документирование.** Ведение документов является естественным следствием контроля.

● **Координация.** Финансовые планы разных подразделений должны разрабатываться в тесной связи друг с другом. Иногда вполне разумно сделать упор в одно подразделение, пожертвовав некоторыми расходами на другое.

● **Выделение приоритетов.** Для того, чтобы выполнить финансовый план, руководитель должен определить четкие и ясные цели. Главным приоритетам должны подчиняться все действия и финансовые сделки организации. Без приоритетов компания может потратить массу денег на совсем ненужные направления и просто-напросто потерпеть финансовый крах.

● **Адекватность.** Очень похвально ставить себе амбициозные цели, однако ничем не подкрепленные амбиции могут привести к печальным последствиям.

● **Многовариантность и гибкость.** План может быть скорректирован с учетом экономического климата. Экономика меняется каждый день, поэтому нужно отслеживать ее тенденции и вносить поправки в финансовый план

## 5.2 Структура бизнес плана

Бизнес-план (англ. business plan) — это программа деятельности предприятия по реализации какого-либо коммерческого проекта и деятельности предприятия в целом. Он содержит сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, персонале, финансах и организационной структуре. В любой экономической системе основой деятельности фирмы является планирование. Планирование — это формирование целей, задач фирмы, а значит, его будущего.

Бизнес-план позволяет ответить на три жизненно важных для фирмы вопроса.

● Как снизить риски и расширить виды деятельности (диверсификация портфеля предприятия)?

● Как входить на рынок и выходить с рынка?

● Как удержать и расширить существующий рынок?

С учетом назначения бизнес-плана, целей и задач, решаемых с его помощью, приведем основные и наиболее часто встречающиеся на практике типы бизнес-планов. Бизнес-план организации — это программа развития организации на предстоящий плановый период с указанием необходимых и достаточных социально-экономических показателей для обоснования привлечения нужных объемов инвестиций и ресурсов.

Бизнес-план заявки на кредит разрабатывается с целью получения заемных средств от организации кредитора.

Бизнес-план инвестиционного проекта — это изложение результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предлагаемых конечных экономических и финансовых результатов.

Бизнес-план структурного подразделения (центра финансового учета) — это изложение плана деятельности подразделения.

Бизнес-план заявки на грант составляется для получения инвестиций из государственных бюджетов различных уровней и/или различных отечественных либо зарубежных фондов с целью решения социально-экономических проблем. Такой бизнес-план сопровождается обоснованием прямых и косвенных экономических, социальных, научно-технических преимуществ для общества при условии выделения средств или ресурсов под предлагаемый проект.

Бизнес-план развития региона — это обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов, наделенных бюджетными полномочиями.

Бизнес-план учреждения — это обоснование перспектив и значимости социально-экономического развития учреждения (например: ВУЗа, поликлиники, школы, научно-технических центров и т. д.) для общества. При этом определяется потребность в ресурсах по плановым периодам.

Цель разработки бизнес-плана спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. При этом можно выделить внешние и внутренние цели.

Внешние цели — привлечение инвесторов. Бизнес-план, имея внешнюю направленность, превращается в своего рода товар, продажа которого должна принести максимально возможный выигрыш.

Внутренние цели составления бизнес-плана можно сформулировать следующим образом:

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформировать долгосрочные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию стратегии,
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламы, стимулирования продаж, ценообразования, каналов сбыта и др.;
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- предусмотреть трудности, «подводные камни», которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Планирование деятельности фирмы с помощью бизнес-плана сулит немало выгод. В частности:

- заставляет предпринимателей фундаментально изучить перспективы фирмы;
- позволяет осуществить более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;
- определяет показатели деятельности фирмы, необходимые для последующего контроля;

- побуждает руководителя конкретнее определить свои цели и пути их достижения,
  - делает фирму более подготовленной к внезапным изменениям рыночных ситуаций;
  - четко формирует обязанности и ответственность всех руководителей фирмы.
- Главное достоинство бизнес - планирования заключается в том, что правильно составленный подобный план дает перспективы развития фирмы, т.е. в конечном счете, отвечает на самый важный для бизнесмена вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело, принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств.

#### **Этапы разработки бизнес-плана.**

Первый шаг в подготовке бизнес-плана предполагает определение источников нужной информации.

Вторым шагом в работе над бизнес-планом является определение целей его подготовки. Определяя внутренние и внешние цели, стоит задуматься о возможности их взаимопроникновения. Например, внешние цели — привлечение инвесторов, могут быть лучше достигнуты, если предложить, скажем, коммерческим банкам стать не просто кредиторами, а полноправными участниками предпринимательского проекта. Во-первых, это вызовет дополнительное внимание к проекту и поможет легче получить необходимые финансовые ресурсы. Во-вторых, специалисты коммерческих банков, как правило, обладают необходимыми навыками в оценке инвестиционных проектов.

Третий шаг — точное определение своих целевых читателей - инвесторов (будущие акционеры, коммерческие банки). Необходимо выделить те или иные стороны деятельности фирмы, экономических показателей.

Четвертый шаг — установление общей структуры создаваемого документа. Бизнес-план включает в себя такие составные части:

- титульный лист;
- резюме;
- историю своего бизнеса (если предприятие уже действует);
- описание продуктов (услуг);
- рынков;
- конкурентов: оценку и выбор конкурентной стратегии;
- производственный план (оперативный план);
- план маркетинга;
- организационный план (план по трудовым ресурсам);
- финансовый план и оценку риска;
- приложения.

Пятый шаг — сбор информации для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-плана. На этом этапе необходимо заполучить поддержку тех людей, которые имеют необходимые опыт и знания для составления бизнес-плана. Это могут быть работники организации, имеющие опыт и хорошие знания внутренней среды. Желательно привлечь и внешних консультантов: финансистов, бухгалтеров и маркетологов.

Шестой шаг — непосредственное написание бизнес-плана.

### **5.3 Ключевые факторы написания бизнес плана**

Описание этапов и факторы написания бизнес плана:

#### **Титульный лист и оглавление**

Титульный лист имеет следующее содержание:

- заголовок плана;
- дата его подготовки;

- кто подготовил план: полное название и адрес фирмы, имя предпринимателя и его домашний телефон;
- для кого подготовили план.

Оглавление — это наиболее читаемая часть бизнес-плана, после титульного листа и резюме. Оно должно дать четкое представление обо всем содержании бизнес-плана. Оглавление не должно быть перенасыщено деталями, однако, необходимо выделить подзаголовки наиболее значимых отделов плана и не забыть пронумеровать страницы

### **Резюме**

Пишется в последнюю очередь, после того как бизнес-план в целом составлен. Оно должно включать в себя основные положения и идеи бизнес-плана, выводы, к которым пришел предприниматель.

Структура резюме должна состоять из трех частей:

- введение: включает цели плана, коротко выраженную суть проекта;
- основное содержание: сжатое описание всех ключевых элементов бизнес-плана и его основных частей (род деятельности, прогноз спроса, стоимость проекта, источники финансирования и т.д.);
- заключение суммирует факторы будущего успеха, может включать описание основных способов действий предпринимателя.

Резюме должно быть кратким, это ключевая часть документа, «продающая» его инвестору, и она должна быть составлена

### **Характеристика предприятия и продукции**

Здесь указываются следующие сведения:

- полное и сокращенное наименование предприятия, дата и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический адрес, банковские реквизиты;
- организационно-правовая форма предприятия;
- размер уставного капитала;
- учредители предприятия с указанием их доли в уставном капитале;
- характеристики руководителей;
- основной вид деятельности предприятия;
- формулировка миссии предприятия;
- оценка сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия.

### **Анализ рынка и основных конкурентов**

В этом разделе бизнес-плана важно показать абсолютные размеры рынка, склонен ли этот рынок к росту или застою, основные сегменты рынка (группы потребителей). Нужно определить, насколько чувствителен рынок к различным внутренним и внешним факторам, подвержен ли он циклическим и сезонным колебаниям и т.д.

Необходимо описать своих конкурентов, долю рынка, которую они захватили, сегменты, на которые ориентируются, учесть другие факторы. Важно сделать вывод об общей привлекательности рынка. Если она удовлетворительна, нужно определить свою потенциальную долю, дать прогноз продаж своей продукции.

Оценка рынка сбытов включает выяснение:

- уровня спроса;
- степени удовлетворения спроса;
- уровня конкуренции;
- доли потребителей, готовых купить продукцию.

Анализ и оценка конкурентов предполагает параметры - характеристики: объем продаж в натуральных показателях, занимаемую долю рынка в процентах, уровень цены, рентабельность, качество продукции, расходы на рекламу, привлекательность внешнего вида, время деятельности предприятия, лет

## **План производства**

Все главные компоненты производственной системы должны быть описаны в бизнес-плане. Помимо технического описания план производства должен включать экономические расчеты издержек производства. Кроме того, должны быть даны ответы на следующие вопросы:

- Каковы основные методы производства и технологии?
- Какова общая структура производственного процесса, операции по выпуску товара?
- Возможно ли достижение преимущества в операциях?
- Структуру производственного процесса лучше показать при помощи схемы производственных потоков. Какое сырье и материалы необходимы?

• Кто основные поставщики фирмы? Указать их имена и адреса.

Структура бизнес-плана в данном разделе будет выглядеть следующим образом:

А. производственная программа предприятия:

- объем выпуска (продаж) продукции
- доля реализации продукции в соответствии с договорами купли
- продажи
- темпы роста объемов выпуска (продажи) продукции.

Б. Схема технологического процесса.

В. Потребность в основных фондах:

- здания и сооружения;
- рабочие машины и оборудование;
- транспортные средства;
- общая потребность и прирост основных фондов;
- стоимость основных производственных фондов.

Г. План производства:

- планирование потребности в оборотных средствах;
- стоимость сырья и вспомогательных материалов

Д. Потребность в персонале и заработной плате.

Е. Калькуляция себестоимости.

## **План маркетинга**

Маркетинговый план должен охватывать все элементы маркетинга и отвечать на следующие вопросы:

- Каковы основные характеристики покупателей на рынке, на который ориентируется предприятие (уровень доходов, возраст, пол, поведенческие принципы и т.д.), т.е. каковы основные сегменты данного рынка?
- На какое место, долю в данном сегменте рынка может претендовать бизнес?
- Намерена ли фирма попытаться потеснить конкурентов или попытаться найти свою нишу?
- Какова основная методика расчета цены на товар фирмы?
- Какой чистый доход обеспечит фирме, выбранный уровень цены?
- Предусмотрены ли системы скидок и льгот для покупателей?
- Какие каналы распространения товаров будет использовать фирма?
- Будет ли она прибегать к услугам посредников или предлагать товар потребителю напрямую?
- Какие меры предпримет фирма для эффективного продвижения своих товаров (рекламу, стимулирование сбыта, пропаганду, личные продажи)?
  - Как будет определяться бюджет для финансирования продвижения товаров?
  - Будет ли фирма применять систему технических гарантий на свою продукцию?
  - Как планирует организовать послепродажный сервис?

### **Организационный план**

Знакомит с формой собственности, выбранной фирмой, вопросами руководства, распределения полномочий и ответственности, типом организационной структуры фирмы. Ориентирами для составления плана могут служить следующие вопросы:

- Кто основные пайщики или акционеры.
- В чем выражается участие собственников в повседневном управлении фирмой?
- Как распределяются полномочия среди работников, управляющих?
- Каковы основные черты контрактов, заключаемых с работниками? Как осуществляется вознаграждение?
- Применяет ли фирма различные формы участия работников в капитале фирмы? Если да, то конкретно, какие?

• Каковы организационная структура фирмы и способ взаимодействия подразделений друг с другом? Структуру организации лучше изобразить в виде схемы, которая наглядно объяснит внутреннее устройство организации, взаимодействие различных ее частей

### **План по рискам**

Значение раздела состоит в оценке опасности того, что цели, поставленные в плане, не могут быть достигнуты полностью или частично. Составляется перечень простых рисков, из которых выбираются наиболее важные для данного проекта.

<b>Виды рисков</b>	<b>Отрицательное влияние на прибыль</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Неустойчивость спроса</li><li>• Появление альтернативы</li><li>• Снижение цен конкурентов</li><li>• Увеличение производства у конкурентов</li><li>• Рост налогов</li><li>• Снижение платежеспособности потребителей</li><li>• Рост цен на сырье, материалы, перевозки</li><li>• Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы</li><li>• Недостаток оборотных средств</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Падение спроса с ростом цен</li><li>• Снижение спроса</li><li>• Снижение цен</li><li>• Падение продаж или снижение цен</li><li>• Уменьшение чистой прибыли</li><li>• Падение продаж</li><li>• Снижение прибыли из-за роста цен на сырье, материалы, перевозки</li><li>• Снижение прибыли из-за роста цен</li><li>• Увеличение кредитов или снижение объемов производства</li></ul>

После оценки степени риска разрабатывается перечень мер, позволяющих его уменьшить.

### **Финансовый план**

В финансовом разделе бизнес-плана необходимо продемонстрировать следующие основные моменты:

• **прибыльность:** позволяет оценить, является ли предприятие достаточно привлекательным для участников бизнеса, чтобы рассмотреть возможность начала их участия с учетом существующих рисков;

• **поток наличности:** позволяет оценить, являются ли инвестиции в данный бизнес безопасными, и будут ли платежи, причитающиеся участникам, осуществляться в соответствии с графиком.

• Финансовый раздел бизнес-плана состоит из трех основных финансовых отчетов:

- балансовый отчет (снимок финансовой платежеспособности бизнеса);

- отчет о доходах и расходах (дает информацию о прибыльности);
- отчет о потоке наличности (дает информацию о способности бизнеса генерировать наличные средства и выполнять свои финансовые обязательства).

## ГЛОССАРИЙ

**Актив** - любое имущество или право требования к другим лицам, имеющее ценность для организации.

**Аудит** - Ежегодная проверка учёта независимым лицом (аудитором)

**Баланс** - Обзор финансового состояния организации по состоянию на определённую дату, с указанием активов, принадлежащих организации, и обязательств или задолженности перед другими лицами.

**Балансовый отчет** - Балансовый отчет — это бухгалтерский документ, отражающий финансовое положение предприятия на определенную дату.

**Бизнес план** - Бизнес-план – это документ, дающий развернутое обоснование проекта и возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий, ответить на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в данный проект.

**Бюджет** - Сумма средств, которую организация планирует привлечь и потратить в установленных целях в течение заданного периода времени.

**Капитальные расходы** - Расходы на оборудование, имущество и другие основные средства, которые будут использоваться для поддержания деятельности в течение более чем одного отчетного периода.

**Оборотные активы** - Денежные средства и другие краткосрочные активы, находящиеся в процессе преобразования в денежные средства — например, дебиторская задолженность. Они, в теории, могут быть переведены в наличные в течение одного года.

**Текущие обязательства** - Краткосрочные источники "финансирования" (например, средства поставщиков, овердрафт в банке), которые должны быть погашены в течение ближайших 12 месяцев

**Амортизация** - Часть первоначальной стоимости основных средств, учитываемая внутри организации как её затраты на счёте доходов и затрат.

**Прямые затраты** - Затраты, которые можно непосредственно отнести на вид деятельности, подразделение или проект.

**"Кислотный тест"** - Показатель, равный отношению стоимости оборотных активов (без учёта запасов) к текущим обязательствам. Он показывает, имеется ли у организации достаточно средств для немедленного погашения всех её долгов.

**Коэффициент текущей ликвидности** - Показатель, соответствующий отношению оборотных активов к текущим обязательствам. Он говорит нам, способна ли организация погасить свои долги в ликвидности течение 12 месяцев.

**Основные средства** - Объекты (например, оборудование, транспортные средства или здания), принадлежащие организации и сохраняющие значительную часть своей денежной стоимости за период более одного года. Они также называются "материальными активами".

**Счет доходов и расходов** - Содержит доходные и расходные операции за отчетный период с корректировкой на ещё не завершённые операции или операции, имевшие место в другом отчётном периоде.

**Обязательства** - Суммы, которые организация должна другим сторонам, включая гранты, полученные авансом, кредиты, начисления и неоплаченные счета.

**Управленческий учёт** - Предоставление финансовой информации руководству в целях планирования, принятия решений, мониторинга и контроля деятельности.

**Рентабельность** - Рентабельность - это оценка эффективности работы организации в целом.

**Отчет о прибылях и убытках** - финансовый отчет, в котором показаны доходы, расходы и прибыль предприятия за определенный период времени



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ишина И. В. Финансы некоммерческих организаций: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. 2019г.
2. Practical Financial management for NGOs. A distance learning CD-Rom. ("Практический финансовый менеджмент для НПО. Компакт-диск для дистанционного обучения") Terry Lewis and Alex Jacobs. Fahamu/Mango 2005
3. A Practical Guide to Financial Management for Charities and Voluntary Organisations. ("Практическое руководство по финансовому менеджменту для благотворительных и волонтерских организаций") Kate Sayer. Directory of Social Change 2002.
4. Закон Республики Казахстан О некоммерческих организациях
5. Ковалев В.В., Ковалев Вит.В. Финансы организаций (предприятий), 2014
6. Вигман С. П.. Шпаргалка: Финансы. Деньги. Кредит: учеб. пособие. - М.: ТК Велби, - 80 с.. 2005
7. Радачинский В.И. Бухгалтерский учет в некоммерческих организациях, 2009 г
8. Климович В.П.. Финансы, денежное обращение и кредит : учебник /В.П. Климович.. 2015 г.
9. Афанасьева Е.Г. Деятельность некоммерческих организаций [Текст] / Е.Г. Афанасьева. – М.: Проспект, 2008
10. Н. Нелюбова, С. П. Сазонов. ФИНАНСЫ. 2001
11. Шуляк П.Н. Финансы предприятия [Текст] / П.Н. Шуляк, – М.: ИТК «Дашков и Ко», 2007
12. Financial Stewardship of Charities. ("Финансовый надзор в благотворительных организациях") Adrian Poffley. Directory of Social Change, 2002
13. Макальская М. Л. Аудит некоммерческих организаций, 2012 г.
14. Ларина Л.Р. Источники финансирования некоммерческих организаций и управление ими, 2013 г.
15. Налоговый кодекс РК
16. Снежана Манко. Как навести порядок в финансах компании: Практическое руководство для малого и среднего бизнеса. Москва, 2018г
17. Людмила Ярухина. ФИНАНСЫ ДЛЯ НЕФИНАНСИСТОВ. Издательство: Питер, 2017 год
18. Владимир Сергеевич Лавров. Основы финансовой грамотности для начинающих предпринимателей. Мышление на миллион долларов. ЛитРес, 2017г. 90 стр

## Ссылки на видеоматериал

1. <https://www.youtube.com/watch?v=ZR2WRYs2I-4>
2. [https://www.youtube.com/watch?v=5p42pH\\_XNx0](https://www.youtube.com/watch?v=5p42pH_XNx0)
3. <https://www.youtube.com/watch?v=mnMLu8-yV7I>
4. [https://www.youtube.com/watch?v=WU-61RRnUfg&list=PL\\_nbSFZN5DGTzj\\_kITc5WO4kEdfQmKGkc](https://www.youtube.com/watch?v=WU-61RRnUfg&list=PL_nbSFZN5DGTzj_kITc5WO4kEdfQmKGkc)
5. <https://www.youtube.com/watch?v=gkD91ij6FCs>
6. <https://www.youtube.com/watch?v=pfLSfeZL2xU>
7. <https://www.youtube.com/watch?v=DXIRIEFg7pQ>
8. <https://www.youtube.com/watch?v=pOpCQerJkkI>
9. <https://www.youtube.com/watch?v=2LpaKQ17bJc>
10. [https://www.youtube.com/watch?v=We-Ug\\_MwnGY](https://www.youtube.com/watch?v=We-Ug_MwnGY)