

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС**

## **ФИНАНСЫ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ**

Уровень образования: Подготовка кадров высшей квалификации  
(аспирантура)

Нижний Новгород

2014

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Института аспирантуры и  
докторантуры

Б.И. Бедный

« 20 » \_\_\_\_\_ 2014



Рабочая программа дисциплины

## **ФИНАНСЫ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ**

Уровень образования: Подготовка кадров высшей квалификации (аспирантура)

Нижний Новгород

2014

## **Разработчики УМК**

1. к.э.н. Чепьюк О.Р. (общая редакция, модуль 4, 8, 9,10)
2. доцент, к.э.н., Гинзбург М.Ю. (модуль 3,5,6)
3. к.э.н. Кравченко В.С. (модуль 1,2,7)

## 1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

1.1. Курс предназначен для аспирантов, обучающихся по направлениям математических и естественных, гуманитарных наук и научно-педагогических работников ВУЗов.

1.2. Сфера применения слушателями полученных профессиональных компетенций, умений и знаний:

- инновационная деятельность,
- предпринимательская деятельность,
- преподавательская и консультационная деятельность.

## 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПОДГОТОВКИ ПО ПРОГРАММЕ

2.1. Нормативный срок освоения программы – 4 зачетных единицы (144 часов).

2.2. Форма обучения – интерактивная (он-лайн), с использованием инструментария технологической платформы в сети Internet. современных средств связи (skype, соц-сети)

Интерактивная форма обучения позволяет использовать следующие инструменты: доступ к библиотеке знаний, проведение вебинаров, выполнение заданий он-лайн, использование гиперссылок на литературу в Internet, консультации преподавателей и экспертов в режиме он-лайн.

Обучение предполагает пошаговую, непрерывную работу аспиранта над типовым практическим заданием по разработке финансовой стратегии малого предприятия.

2.3. Режим обучения – 8 часов в неделю, в том числе: просмотр видео лекций, изучение теоретических материалов, выполнение практических заданий, самостоятельная работа под руководством преподавателя.

## 3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

**Программа предназначена для поддержки и развития следующих универсальных профессиональных компетенций:**

- способность определять стоимостную оценку основных ресурсов и затрат по реализации инвестиционного проекта;
- умение использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач;
- владением методами экономического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде;
- способностью готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности;
- методами оценки эффективности проектов;

- владением экономическими и организационными методами сопровождения инноваций,
- способностью составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом;
- способностью разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности;
- готовность вести предпринимательскую деятельность в инновационной сфере;
- способность использовать результаты научной деятельности для построения инновационного бизнеса;
- проявлять предпринимательскую активность в бизнес-среде.

**Слушатель, освоивший программу, должен:**

#### **3.4. Владеть:**

- методами оценки эффективности инвестиционных проектов;
- методами оценки экономической эффективности использования различных финансовых ресурсов;
- навыками расчета коэффициентов для оценки финансовой деятельности фирмы;
- навыками прогнозирования основных экономических показателей фирмы;
- методами экспресс-оценки стоимости бизнеса;
- практическими навыками предоставления финансовой информации в наиболее доступной и информативной форме для заинтересованных в реализации проекта возможных инвесторов.

#### **3.5. Уметь:**

- формировать инвестиционную программу фирмы;
- задумать, спланировать и осуществить финансовую стратегию компании;
- строить долгосрочный прогноз деятельности предприятия;
- выявлять и анализировать отклонения плана и факта по исполнению бюджетов предприятия;
- составлять финансовый бюджет предприятия;
- оценивать рентабельность собственного капитала фирмы;
- выявлять факторы создания стоимости компании;
- выстраивать общение с потенциальными инвесторами и кредиторами фирмы для получения финансовых ресурсов для своего проекта.

#### **3.6. Знать:**

- методы оценки эффективности хозяйственной деятельности фирмы;

- методы экспресс-оценки стоимости бизнеса;
- виды и основные характеристики различных источников финансирования;
- методы планирования и прогнозирования финансовой деятельности компании;
- алгоритм бюджетирования на предприятии;
- состав денежных потоков фирмы и их основную классификацию;
- ключевые показатели эффективности проекта;
- методику построения презентации финансового плана для инвестора.

## **4. ТРЕБОВАНИЯ К СТРУКТУРЕ ПРОГРАММЫ**

### **4.1. Перечень модулей**

**Программа предусматривает изучение следующих модулей:**

- 1.** Информация для управления малым предприятием
- 2.** Оценка эффективности хозяйственной деятельности фирмы
- 3.** Понятие и виды бюджетов предприятия
- 4.** Планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности
- 5.** Оценка эффективности инвестиций
- 6.** Управление активами предприятия
- 7.** Источники финансирования предпринимательской деятельности
- 8.** Управление денежными потоками фирмы
- 9.** Оценка стоимости бизнеса
- 10.** Финансовая стратегия фирмы

## 4.2. Структура программы

Структура программы представлена в Таблице 1.

Таблица 1.

№ пп	Наименование модулей	Всего, час.	В том числе:		
			Лекции, семинары, мастер- классы (вебинары)*	Дистанционное обучение	Самостоятельная работа
1.	Информация для управления малым предприятием	14	2	8	4
2.	Оценка эффективности хозяйственной деятельности фирмы	12	2	4	6
3.	Понятие и виды бюджетов предприятия	16	2	8	6
4.	Планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности	12	2	4	6
5.	Оценка эффективности инвестиций	14	2	6	6
6.	Управления активами предприятия	16	2	6	8
7.	Источники финансирования предпринимательской деятельности	12	2	4	6
8.	Управление денежными потоками фирмы	16	2	8	6
9.	Оценка стоимости бизнеса	16	2	6	8
10.	Финансовая стратегия фирмы	16	2	6	8
<b>Итого:</b>		<b>144</b>	<b>20</b>	<b>60</b>	<b>64</b>

\* Видео лекция по курсу

## 5 ТРЕБОВАНИЯ К МИНИМУМУ СОДЕРЖАНИЯ ПРОГРАММЫ

### 5.1. Форма учебно-тематического плана программы

Таблица 2.

№ пп	Наименование модулей	Всего, час.	В том числе:		
			Лекции, семинары, мастер-классы (вебинары)	Дистанционное обучение	Самостоятельная работа
<b>1.</b>	<b>Модуль 1. Информация для управления малым предприятием</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>4</b>
1.1	Тема 1. Информация для управления предприятием	4	2	2	0
1.2	Тема 2. Пользователи финансовой отчетности	2	0	2	0
1.3	Тема 3. Особенности построения финансовых отчетов	6	0	2	4
	Аттестация по модулю	2	0	2	0
<b>2.</b>	<b>Модуль 2. Оценка эффективности хозяйственной деятельности фирмы</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
2.1	Тема 1. Оценка финансового состояния фирмы.	4	2	2	0
2.2	Тема 2. Методы анализа эффективности деятельности.	6	0	2	4
	Итоговая аттестация	2	0	0	2
<b>3.</b>	<b>Модуль 3. Понятие и виды бюджетов предприятия</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>6</b>
3.1	Тема 1. Бюджетный процесс	2	2	0	0
3.2	Тема 2. Виды бюджетов на предприятии и методы их построения	10	0	6	4
	Итоговая аттестация	4	0	2	2
<b>4.</b>	<b>Модуль 4. Планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>



№ пп	Наименование модулей	Всего, час.	В том числе:		
			Лекции, семинары, мастер- классы (вебинары)	Дистанционное обучение	Самостоятельная работа
4.1	Тема 1. Алгоритм долгосрочного планирования	7	1	4	2
4.2	Тема 2. Методы планирования	3	1	0	2
	Итоговая аттестация	2	0	0	2
<b>5.</b>	<b>Модуль 5. Оценка эффективности инвестиций</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
5.1	Тема 1. Методы оценки эффективности инвестиций	4	2	2	0
5.2	Тема 2. Составление инвестиционной программы предприятия	6	0	4	2
5.3	Тема 3. Прогноз инвестиционных показателей	2	0	0	2
	Итоговая аттестация	2	0	0	2
<b>6.</b>	<b>Модуль 6. Управление активами предприятия</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
6.1	Тема 1. Базовые принципы управления активами фирмы	2	2	0	0
6.2	Тема 2. Особенности анализа разных видов активов	4	0	0	4
6.3	Тема 3. Оценка эффективности инноваций	2	0	2	0
6.4	Тема 4. Методы анализа состояния активов	6	0	2	4
	Итоговая аттестация	2	0	2	0
<b>7.</b>	<b>Модуль 7. Источники финансирования предпринимательской деятельности</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
7.1	Тема 1. Виды источников финансирования предприятия	2	2	0	0
7.2	Тема 2. Методы выбора источников	8	0	4	4

№ пп	Наименование модулей	Всего, час.	В том числе:		
			Лекции, семинары, мастер- классы (вебинары)	Дистанционное обучение	Самостоятельная работа
	финансирования для инвестиционной программы и проекта				
	Итоговая аттестация	2	0	0	2
<b>8.</b>	<b>Модуль 8. Управление денежными потоками фирмы</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>6</b>
8.1	Тема 1. Виды денежных потоков	4	2	0	2
8.2	Тема 2. Правила составления платежного календаря	2	0	2	0
8.3	Тема 3. Методы расчета денежных потоков	4	0	4	0
	Итоговая аттестация	6	0	2	4
<b>9.</b>	<b>Модуль 9. Оценка стоимости бизнеса</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
9.1	Тема 1. Цели и процедура оценки стоимости бизнеса	4	2	0	2
9.2	Тема 2. Методы оценки стоимости бизнеса	4	0	2	2
	Итоговая аттестация	8	0	4	4
<b>10.</b>	<b>Модуль 10. Финансовая стратегия фирмы</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
10.1	Тема 1. Роль финансовой стратегии фирмы в управлении компанией	2	2	0	0
10.2	Тема 2. Разработка финансовой стратегии фирмы	6	0	6	0
	Итоговая аттестация	8	0	0	8
<b>ИТОГО</b>		<b>144</b>	<b>20</b>	<b>60</b>	<b>64</b>

## 5.2. Форма учебной программы (по модулям)

Таблица 3.

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы, используемых образовательных технологий и рекомендуемой литературы
<b>1.</b>	<b>Информация для управления предприятием</b>	
1.1	Тема 1. Информация для управления предприятием	Понятие финансовой отчетности современной компании. Баланс и его структура. Основное правило баланса. Отчет о финансовых результатах и его структура. Отчет о движении денежных средств и его структура. Бизнес кейс «Создание и анализ Отчета о движении денежных средств в программной среде Excel». Видео лекция (вкл. презентацию и глоссарий) по теме.
1.2	Тема 2 Пользователи финансовой информации	Классификация пользователей финансовой информации. Сравнительная таблица разных типов пользователей.
1.3	Тема 3 Особенности представления информации в финансовых отчетах предприятия	Расчет денежного потока предприятия от основной, инвестиционной и финансовой деятельности. Бизнес кейс «Создание и анализ бухгалтерского баланса в Excel».
1.4	Практическое задание по Модулю 1	Составление и анализ финансового отчета на сквозном примере. Заполнение полей представленных на сайте на основе практической проработки знаний полученных по средством теоретического материала, инфографики представленной в презентации, бизнес-кейсов, видео лекций, а так же инструкций к модулю.
1.5	Самостоятельная работа по Модулю 1	Самостоятельная работа с глоссарием (он-лайн тестирование и самопроверка). Выполнение заданий он-лайн рабочей тетради. Изучение инфографики презентаций, инструкций, видео лекций, теоретического материала, а так же бизнес-кейсов предоставленных в данном модуле.
1.6	Используемые образовательные технологии по модулю	Вебинары; дискуссия; разбор и обсуждение практических примеров (бизнес-кейсов); электронные пособия и презентации; технологии удаленной интернет коммуникации.
1.7	Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы по модулю	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Этрилл Питер, Маклейни Эдди. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов - М.: Альпина Паблишер, 2012. – 648 с.</li> <li>2. Алексей Нечитайло, Любовь Фомина. Бухгалтерская финансовая отчетность - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. - 640 с.</li> <li>3. Галина Касьянова. Учет-2014. Бухгалтерский и</li> </ol>

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы, используемых образовательных технологий и рекомендуемой литературы
		налоговый. - М.: АБАК, 2014 – 912 с. 4. Шуляк П. Н. Финансы предприятия : учебник / П.Н. Шуляк. - Москва : Дашков и Ко, 2006. - 712 с.
<b>2.</b>	<b>Оценка эффективности хозяйственной деятельности фирмы</b>	
2.1	Тема 1. Оценка финансового состояния фирмы.	Основные вопросы при анализе эффективности деятельности предприятия. Понятие финансового коэффициента.
2.2	Тема 2 Методы анализа эффективности деятельности.	Коэффициенты краткосрочной платежеспособности (коэффициенты ликвидности). Коэффициенты долгосрочной платежеспособности (коэффициенты финансовой устойчивости). Коэффициенты управления активами (показатели оборачиваемости). Коэффициенты прибыльности (рентабельности). Особенности расчета финансовых коэффициентов. Бизнес кейс «Анализ финансовых отчетов».
2.3	Практическое задание по Модулю 2	Анализ эффективности финансовой деятельности предприятия (на сквозном примере) Заполнение полей представленных на сайте на основе практической проработки знаний полученных по средством теоретического материала, инфографики представленной в презентации, бизнес-кейсов, видео лекций, а так же инструкций к модулю.
2.4	Самостоятельная работа по Модулю 2	Самостоятельная работа с глоссарием (он-лайн тестирование и самопроверка). Выполнение заданий он-лайн рабочей тетради. Изучение инфографики презентаций, инструкций, видео лекций, теоретического материала, а так же бизнес-кейсов предоставленных в данном модуле.
2.5	Используемые образовательные технологии по модулю	Вебинары; дискуссия; разбор и обсуждение практических примеров (бизнес-кейсов); электронные пособия и презентации; технологии удаленной интернет коммуникации.
2.6	Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы по модулю	1. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для ВУЗов / Под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ – Дана, 2001 – 471 с. 2. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 5-е изд. / Г.В.Савицкая. – Минск: ООО «Новое знание», 2001. 688 с. 3. Волков О.И. Экономика предприятия (фирмы) : учебник / О.И. Волков, О.В. Девяткин. - Москва : ИНФРА-М, 2006. - 601 с. 4. Гаврилова А.Н. Финансы организаций (предприятий) : учебное пособие / А.Н. Гаврилова. - Москва : КноРус, 2006. - 576 с. 5. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы, используемых образовательных технологий и рекомендуемой литературы
		хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 215 с
<b>3.</b>	<b>Понятие и виды бюджетов предприятия</b>	
3.1	Тема 1 Бюджеты предприятия и процесс бюджетирования.	Видео лекция. Понятие бюджета предприятия. Цели составления бюджетов. Виды бюджетов и их особенности. Бюджет доходов и расходов. Бюджете движения денежных средств. Прогнозный баланс. Процесс бюджетирования и его этапы.
3.2	Тема 2. Виды бюджетов на предприятии и методы их построения	Бизнес кейс «Бюджетирование в гостиничном бизнесе» Бизнес кейс «Бюджетирование в строительной компании» Бизнес кейс «Бюджетирование в нефтегазовой отрасли». Пошаговая инструкция к составлению цепочки бюджетов предприятия.
3.3	Практическое задание по Модулю 3	Составление цепочки промежуточных и итогового бюджетов предприятия (сквозной пример). Заполнение полей представленных на сайте на основе практической проработки знаний полученных по средством теоретического материала, инфографики представленной в презентации, бизнес-кейсов, видео лекций, а так же инструкций к модулю.
3.4	Самостоятельная работа по Модулю 3	Самостоятельная работа с глоссарием (он-лайн тестирование и самопроверка). Выполнение заданий он-лайн рабочей тетради. Изучение инфографики презентаций, инструкций, видео лекций, теоретического материала, а так же бизнес-кейсов предоставленных в данном модуле.
3.5	Используемые образовательные технологии по модулю	Вебинары; дискуссия; разбор и обсуждение практических примеров (бизнес-кейсов); электронные пособия и презентации; технологии удаленной интернет коммуникации.
3.6	Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы по модулю	1. Черняк В.З. Финансовый анализ: Учебник. – М.: Экзамен, 2005. – 413 с. 2. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие/ Под ред. В.И. Бариленко. – М.: Кнорус, 2005. – 415 с. 3. Финансовый менеджмент на предприятии: учебник / С. А. Сироткин, Н. Р. Кельчевская. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2009. - 351 с. 4. Бюджетирование: теория и практика: учебное пособие./ Л.С. Шаховская, В.В. Хохлов, О.Г. Кулакова (и др.). – М.: КНОРУС, 2009.-400с. 5. Финансовый менеджмент: учебник / под ред. проф. Е.И. Шохина. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2010. – 480с.
<b>4.</b>	<b>Планирование и прогнозирования предпринимательской деятельности</b>	

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы, используемых образовательных технологий и рекомендуемой литературы
4.1	Тема 1. Алгоритм долгосрочного планирования	Видео лекция. Цели и задачи планирования и прогнозирования на предприятии. Классификация типов планирования на предприятии и их особенности. Алгоритм планирования на предприятии.
4.2	Тема 2. Методы планирования	Видео лекция. Бизнес кейс «Организация процесса планирования». Пошаговая инструкция к составлению долгосрочного плана предприятия.
4.3	Практическое задание по Модулю 4	Составление долгосрочного плана предприятия (на сквозном примере). Заполнение полей представленных на сайте на основе практической проработки знаний полученных по средством теоретического материала, инфографики представленной в презентации, бизнес-кейсов, видео лекций, а так же инструкций к модулю.
4.4	Самостоятельная работа по Модулю 4	Самостоятельная работа с глоссарием (он-лайн тестирование и самопроверка). Выполнение заданий он-лайн рабочей тетради. Изучение инфографики презентаций, инструкций, видео лекций, теоретического материала, а так же бизнес-кейсов предоставленных в данном модуле.
4.5	Используемые образовательные технологии по модулю	Вебинары; дискуссия; разбор и обсуждение практических примеров (бизнес-кейсов); электронные пособия и презентации; технологии удаленной интернет коммуникации.
4.6	Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы по модулю	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ричард Ньютон. Управление проектами от А до Я - М.: Альпина Паблишер, 2013. – 192 с.</li> <li>2. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. - 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 416 с.</li> <li>3. Бюджетирование: теория и практика: учебное пособие./ Л.С. Шаховская, В.В. Хохлов, О.Г. Кулакова (и др.). – М.: КНОРУС, 2009.-400с.</li> <li>4. Планирование на предприятии: учебное пособие / И. А. Либерман. - 3-е изд. - М.: ИНФРА-М: РИОР, 2010. - 204 с.</li> <li>5. Планирование на предприятии: учебное пособие / Е. Н. Симунин [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: КНОРУС, 2010. - 336 с.</li> </ol>
<b>5.</b>	<b>Оценка эффективности инвестиций</b>	
5.1	Тема 1. Методы оценки эффективности инвестиций	Понятие дисконтированием и его особенности. Метод оценки капиталовложений по чистой дисконтированной стоимости и его особенности. Метод оценки капиталовложений по внутреннему коэффициенту окупаемости и его особенности. Метод оценки

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы, используемых образовательных технологий и рекомендуемой литературы
		капиталовложений по периоду окупаемости и его особенности. Метод оценки капиталовложений по учетному коэффициенту окупаемости и его особенности.
5.2	Тема 2. Составление инвестиционной программы предприятия	Бизнес кейс «Оценка инвестиций»
5.3	Тема 3. Прогноз инвестиционных показателей	Пошаговая инструкция к выполнению практического задания модуля
5.4	Практическое задание по Модулю 5	Составление инвестиционной программы фирмы (на сквозном примере). Прогноз основных экономических показателей фирмы после реализации инвестиционных проектов (на сквозном примере). Заполнение полей представленных на сайте на основе практической проработки знаний полученных по средством теоретического материала, инфографики представленной в презентации, бизнес-кейсов, видео лекций, а так же инструкций к модулю.
5.5	Самостоятельная работа по Модулю 5	Самостоятельная работа с глоссарием (он-лайн тестирование и самопроверка). Выполнение заданий он-лайн рабочей тетради. Изучение инфографики презентаций, инструкций, видео лекций, теоретического материала, а так же бизнес-кейсов предоставленных в данном модуле.
5.6	Используемые образовательные технологии по модулю	Вебинары; дискуссия; разбор и обсуждение практических примеров (бизнес-кейсов); электронные пособия и презентации; технологии удаленной интернет коммуникации.
5.7	Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы по модулю	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Димитри Маекс, Пол Б. Браун. Ключевые цифры. Как заработать больше, используя данные, которые у вас уже есть. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 320 с.</li> <li>2. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 215 с</li> <li>3. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент. Управление капиталом. Выбор инвестиции. –М.: Финансы и статистика, 1997г.</li> </ol>
<b>6.</b>	<b>Управления активами предприятия</b>	
6.1	Тема 1. Базовые принципы управления активами фирмы	Видео лекция. Понятие управления активами, цели и задачи. Понятие амортизации активов, основная задача амортизации. Понятие оборотных активов. Основные задачи политики управления оборотными активами.

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы, используемых образовательных технологий и рекомендуемой литературы
		Понятие величины собственных оборотных средств
6.2	Тема 2. Особенности анализа разных видов активов	Самостоятельная работа с бизнес-кейсам. Бизнес кейс «Управление основными средствами в компании ОАО «Татнефть»» Бизнес кейс «Управление активами в ОАО X5RetailGroup».
6.3	Тема 3. Оценка эффективности инноваций	Пошаговая инструкция к выполнению практического задания 1.
6.4	Тема 4. Методы анализа состояния активов	Пошаговая инструкция к выполнению практического задания 2.
6.5	Практическое задание по Модулю 6	Практическое задание по оценке эффективности инновация на предприятии (на сквозном примере). Практическое задание по анализу состояния активов предприятия (на сквозном примере). Заполнение полей представленных на сайте на основе практической проработки знаний полученных по средством теоретического материала, инфографики представленной в презентации, бизнес-кейсов, видео лекций, а так же инструкций к модулю.
6.6	Самостоятельная работа по Модулю 6	Самостоятельная работа с глоссарием (он-лайн тестирование и самопроверка). Выполнение заданий он-лайн рабочей тетради. Изучение инфографики презентаций, инструкций, видео лекций, теоретического материала, а так же бизнес-кейсов предоставленных в данном модуле.
6.7	Используемые образовательные технологии по модулю	Вебинары; дискуссия; разбор и обсуждение практических примеров (бизнес-кейсов); электронные пособия и презентации; технологии удаленной интернет коммуникации.
6.8	Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы по модулю	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Финансовый анализ деятельности фирмы –М: Крокус Интернейшнл, 2010</li> <li>2. Дамари Р. Финансы и предпринимательство – Ярославль Периодика. 2003 –223 с.</li> <li>3. Финансовый менеджмент: учебник / кол. авторов; под ред. проф. Е.И. Шохина. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2010. – 480с.</li> <li>4. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. - 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 416 с.</li> </ol>
<b>7.</b>	<b>Источники финансирования предпринимательской деятельности</b>	
7.1	Тема 1. Виды источников финансирования предприятия	Видео лекция. Классификация источников финансирования предприятия и их особенности.



№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы, используемых образовательных технологий и рекомендуемой литературы
7.2	Тема 2. Методы выбора источников финансирования для инвестиционной программы и проекта	Бизнес кейс «Как заёмные средства повышают рентабельность собственного капитала» Бизнес кейс «Как сделать выбор между лизингом или кредитом для финансирования инвестиций». Пошаговая инструкция по выполнению практических заданий к модулю.
7.3	Практическое задание по Модулю 7	Практическое задание по обоснование источников финансирования для инвестиционной программы фирмы (на сквозном примере). Практическое задание по выбору источников финансирования для инвестиционного проекта фирмы (на сквозном примере). Заполнение полей представленных на сайте на основе практической проработки знаний полученных по средством теоретического материала, инфографики представленной в презентации, бизнес-кейсов, видео лекций, а так же инструкций к модулю.
7.4	Самостоятельная работа по Модулю 7	Самостоятельная работа с глоссарием (он-лайн тестирование и самопроверка). Выполнение заданий он-лайн рабочей тетради. Изучение инфографики презентаций, инструкций, видео лекций, теоретического материала, а так же бизнес-кейсов предоставленных в данном модуле.
7.5	Используемые образовательные технологии по модулю	Вебинары; дискуссия; разбор и обсуждение практических примеров (бизнес-кейсов); электронные пособия и презентации; технологии удаленной интернет коммуникации.
7.6	Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы по модулю	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Димитри Маекс, Пол Б. Браун. Ключевые цифры. Как заработать больше, используя данные, которые у вас уже есть. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 320 с.</li> <li>2. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 215 с</li> <li>3. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент. Управление капиталом. Выбор инвестиции. –М.: Финансы и статистика, 1997г.</li> <li>4. Бочаров В.В. Коммерческий финансовый анализ. – СПб.: Питер, 2005. – 432 с</li> </ol>
<b>8.</b>	<b>Управление денежными потоками фирмы</b>	
8.1	Тема 1. Виды денежных потоков	Видео лекция. Свободный денежный поток. Денежный поток от операционной деятельности. Денежный поток от инвестиционной деятельности. Денежный поток от финансовой деятельности.
8.2	Тема 2. Правила составления платежного календаря	Цели и задачи по составлению платежного календаря. Правила составления платежного календаря.

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы, используемых образовательных технологий и рекомендуемой литературы
8.3	Тема 3. Методы расчета денежных потоков	Бизнес-кейс «Методы расчета денежных потоков бизнеса». Пошаговая инструкция по составлению бюджета движения денежных средств.
8.4	Практическое задание по Модулю 8	Прогноз показателей бюджета движения денежных средств на предприятии (на сквозном примере). Заполнение полей представленных на сайте на основе практической проработки знаний полученных по средством теоретического материала, инфографики представленной в презентации, бизнес-кейсов, видео лекций, а так же инструкций к модулю.
8.5	Самостоятельная работа по Модулю 8	Самостоятельная работа с глоссарием (он-лайн тестирование и самопроверка). Выполнение заданий он-лайн рабочей тетради. Изучение инфографики презентаций, инструкций, видео лекций, теоретического материала, а так же бизнес-кейсов предоставленных в данном модуле.
8.6	Используемые образовательные технологии по модулю	Вебинары; дискуссия; разбор и обсуждение практических примеров (бизнес-кейсов); электронные пособия и презентации; технологии удаленной интернет коммуникации.
8.7	Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы по модулю	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Крылова Э.И., Власова В.М., Журавлева И.В. Анализ финансовых результатов, рентабельности и себестоимости продукции: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 715 с.</li> <li>2. Финансовый менеджмент: учебник / под ред. проф. Е.И. Шохина. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2010. – 480с.</li> <li>3. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. - 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 416 с.</li> </ol>
<b>9.</b>	<b>Оценка стоимости бизнеса</b>	
9.1	Тема 1. Цели и процедура оценки стоимости бизнеса	Видео лекция. Цели и задачи оценки стоимости бизнеса. Пользователи отчета об оценке стоимости. Этапы оценки стоимости бизнеса.
9.2	Тема 2. Методы оценки стоимости бизнеса	Бизнес-кейс «Пример оценки стоимости бизнеса с помощью рыночного подхода». Бизнес-кейс «Пример оценки стоимости бизнеса с помощью доходного подхода». Пошаговая инструкция для проведения экспресс оценки стоимости бизнеса.
9.3	Практическое задание по Модулю 9	Практическое задание по оценке стоимости бизнеса (на сквозном примере). Заполнение полей представленных на сайте на основе практической проработки знаний полученных по средством теоретического материала, инфографики представленной в презентации, бизнес-кейсов, видео

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы, используемых образовательных технологий и рекомендуемой литературы
		лекций, а так же инструкций к модулю.
9.4	Самостоятельная работа по Модулю 9	Изучение инфографики, инструкций, видео лекций, теоретического материала, а так же бизнес-кейсов предоставленных в данном модуле.
9.5	Используемые образовательные технологии по модулю	Вебинары; дискуссия; разбор и обсуждение практических примеров (бизнес-кейсов); электронные пособия и презентации; технологии удаленной интернет коммуникации.
9.6	Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы по модулю	1. Савицкая Г.В. Экономический анализ: Учебник. – М.: Новое издание, 2006. – 640 с. 2. Черняк В.З. Финансовый анализ: Учебник. – М.: Экзамен, 2005. – 413 с. 3. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие/ Под ред. В.И. Бариленко. – М.: Кнорус, 2005. – 415 с
<b>10.</b>	<b>Финансовая стратегия фирмы</b>	
10.1	Тема 1. Роль финансовой стратегии фирмы в управлении компанией	Понятие финансовой стратегии фирмы. Этапы подготовки финансовой стратегии фирмы. Бизнес-кейс «Пример финансовой стратегии российской стратегии».
10.2	Тема 2. Разработка финансовой стратегии фирмы	Пошаговая инструкция к выполнению практического задания модуля.
10.3	Практическое задание по Модулю 10	Итоговая контрольная работа по подготовке презентации финансовой стратегии фирмы. Заполнение полей представленных на сайте на основе практической проработки знаний полученных по средством теоретического материала, инфографики представленной в презентации, бизнес-кейсов, видео лекций, а так же инструкций к модулю.
10.4	Самостоятельная работа по Модулю 10	Изучение инфографики, инструкций, видео лекций, теоретического материала, а так же бизнес-кейсов предоставленных в данном модуле.
10.5	Используемые образовательные технологии по модулю	Вебинары; дискуссия; разбор и обсуждение практических примеров (бизнес-кейсов); электронные пособия и презентации; технологии удаленной интернет коммуникации.
10.6	Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы по модулю	1. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. - 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 416 с. 2. Бюджетирование: теория и практика: учебное пособие./ Л.С. Шаховская, В.В. Хохлов, О.Г. Кулакова (и др.). – М.: КНОРУС, 2009.-400с. 3. Планирование на предприятии: учебное пособие / И. А. Либерман. - 3-е изд. - М.: ИНФРА-М: РИОР, 2010.

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы, используемых образовательных технологий и рекомендуемой литературы
		- 204 с. 4. Планирование на предприятии: учебное пособие / Е. Н. Симунин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: КНОРУС, 2010. - 336 с.

## 6. ТРЕБОВАНИЯ К ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММ

Формы и методы контроля и оценки результатов освоения модулей приведены в  
таблице 4.

Таблица 4

### Формы и методы контроля и оценки результатов освоения модулей

Наименование	Основные показатели оценки	Формы и методы контроля и оценки
Оценка освоения модулей 1-10	Заполнение по итогам практической работы над проектом полей на сайте. Выполнение практического задания, предоставление полученных результатов в виде файлов Excel, Doc, PPT. Просмотр видео лекций Освоение теоретических материалов модуля (работа с рабочей тетрадью), тестирование. Изучение бизнес-кейсов.	Текущий контроль преподавателя-куратора осуществляется через личные кабинеты слушателей, посредством методов: 1) Он-лайн тестирование 2) Автоматическая проверка расчетных заданий 3) Проверка хода решения заданий, выполняемых слушателями по шаблонам
Итоговый контроль	Презентация финансового плана и проекта финансовой стратегии.	Презентация проекта перед экспертным сообществом из числа практиков бизнеса

### Содержание учебно-методического комплекса

№	Содержание	Стр.
1	Программа курса	3
2	Учебно-методические материалы по модулям	
2.1	Модуль 1.	
	Теоретический материал модуля 1	21
	Видео лекция*	
	Бизнес-кейсы*	
	Презентация*	

	Практические задания по модулю*	
	Инструкция по выполнению модуля*	
	Глоссарий модуля 1	29
2.2	Модуль 2.	
	Теоретический материал модуля 2	32
	Видео лекция*	
	Бизнес-кейсы*	
	Презентация*	
	Практические задания по модулю*	
	Инструкция по выполнению модуля*	
	Глоссарий модуля 2	36
2.3	Модуль 3.	
	Теоретический материал модуля 3	37
	Видео лекция*	
	Бизнес-кейсы*	
	Презентация*	
	Практические задания по модулю*	
	Инструкция по выполнению модуля*	
	Глоссарий модуля 3	40
2.4	Модуль 4.	
	Теоретический материал модуля 4	42
	Видео лекция*	
	Бизнес-кейсы*	
	Презентация*	
	Практические задания по модулю*	
	Инструкция по выполнению модуля*	
	Глоссарий модуля 4	44
2.5	Модуль 5.	
	Теоретический материал модуля 5	45
	Видео лекция*	
	Бизнес-кейсы*	
	Презентация*	
	Практические задания по модулю*	
	Инструкция по выполнению модуля*	
	Глоссарий модуля 5	48
2.6	Модуль 6.	
	Теоретический материал модуля 6	53
	Видео лекция*	
	Бизнес-кейсы*	
	Презентация*	
	Практические задания по модулю*	
	Инструкция по выполнению модуля*	
	Глоссарий модуля 6	56
2.7	Модуль 7.	
	Теоретический материал модуля 7	58
	Видео лекция*	
	Бизнес-кейсы*	
	Презентация*	
	Практические задания по модулю*	
	Инструкция по выполнению модуля*	

	Глоссарий модуля 7	59
2.8	Модуль 8.	
	Теоретический материал модуля 8	61
	Видео лекция*	
	Бизнес-кейсы*	
	Презентация*	
	Практические задания по модулю*	
	Инструкция по выполнению модуля*	
	Глоссарий модуля 8	69
2.9	Модуль 9.	
	Теоретический материал модуля 9	70
	Видео лекция*	
	Бизнес-кейсы*	
	Презентация*	
	Практические задания по модулю*	
	Инструкция по выполнению модуля*	
	Глоссарий модуля 9	71
2.10	Модуль 10	
	Теоретический материал модуля 10	74
	Видео лекция*	
	Бизнес-кейсы*	
	Презентация*	
	Практические задания по модулю*	
	Инструкция по выполнению модуля*	
	Глоссарий модуля 10	75

\*Находятся на сайте

## Модуль 1.

### Теоретический материал модуля 1

#### Информация для управления малым предприятием

Для повышения качества принимаемого решения в сфере бизнеса используется финансовая информация - это информация о предприятии, которая может быть представлена в цифровом выражении. Такая информация содержится в финансовых отчетах компании (формах бухгалтерской отчетности), ключевыми из которых являются Бухгалтерский баланс (форма №1), Отчет о финансовых результатах (форма №2) и приложения к ним (формы № 3-6).

**Бухгалтерский баланс** – это финансовый документ, с помощью которого в интересах пользователей представляется на определенный момент времени финансовое положение компании. Это удобное средство организации и обобщения того, чем владеет предприятия (ее активы), и того, что фирма должна (ее пассивы), а также разницы между этими величинами (собственный капитал) в данный момент времени (см. глоссарий). Активы в

балансе сгруппированы по скорости превращения в наличные денежные средства, а пассивы – по степени срочности их оплаты.

Основное балансовое соотношение: актив всегда равен пассиву.

Укрупнено структура баланса выглядит следующим образом:

Активы	Пассивы
1.Раздел. Внеоборотные активы. - нематериальные активы - основные средства	3.Раздел. Капитал и резервы. - собственный капитал
2.Раздел. Оборотные активы. - запасы - дебиторская задолженность - финансовые вложения (срок до 12 месяцев) - денежные средства и их эквиваленты	4.Раздел. Долгосрочные обязательства. - долгосрочные кредиты и займы
	5.Раздел. Краткосрочные обязательства. - краткосрочные кредиты и займы - кредиторская задолженность
Итого активов	Итого пассивов

На показателях баланса строится оперативное финансовое планирование, осуществляется контроль за движением денежных средств организации. Являясь источником информации об имущественном положении, баланс позволяет оценить показатели ликвидности и платежеспособности организации. Данные баланса широко используются налоговыми органами, кредитными учреждениями и органами государственного управления для анализа и контроля за деятельностью предприятия.

Основное назначение **Отчета о финансовых результатах (форма №2)** заключается в характеристике результатов работы предприятия за период времени, обычно за квартал, полугодие, девять месяцев или год. Форма №2 показывает доходы на момент их начисления, что не обязательно совпадает с моментами поступления этих денежных средств. При расчете прибыли расходы на производство продукции признаются после ее реализации, а не в момент их оплаты. Прибыль признается после совершения продажи, а не после поступления денежных средств.

Первыми показателями, указываемыми в форме №2, обычно являются выручка от продаж и расходы по основной деятельности фирмы (себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы) см. (глоссарий). Последующие разделы включают, среди других данных, доходы и расходы по прочим видам деятельности, т.е. несвязанные с основным видом деятельности, финансовые расходы, уплата процентов. Уплаченные налоги указываются отдельно. Последний элемент отчета — чистая прибыль (убыток). Форма №2 позволяет получить информацию о следующих показателях системы финансового

управления: валовая прибыль/убыток, прибыль (убыток) от продаж, прибыль (убыток) до налогообложения (см. глоссарий).

В основу этого отчета положено уравнение:

Доходы – Расходы = Финансовый результат (прибыль/убыток) (см. глоссарий).

Основная причина отличия формы №2 от формы №4 заключается в присутствии не денежных элементов в отчете о финансовых результатах. Наиболее важным из них является амортизация.

На основании формы №2 можно: судить о финансовых результатах деятельности предприятия за отчетный период; оценить качество роста прибыли и возможные риски предпринимательства; правильно построить отношения с имеющимися заказчиками.

**Отчет о движении денежных средств (форма №4)** является ключевой формой поясняющей изменения, произошедшие с денежными средствами организации от одной даты составления бухгалтерского баланса до другой.

Отчет состоит из трех разделов:

1. денежные потоки от текущих операций (операции по основной деятельности организации);
2. денежные потоки от инвестиционных операций (операции, связанные с инвестициями в основные средства, нематериальные активы, выдачей займов и т.п.);
3. денежные потоки от финансовых операций (операции по привлечению финансирования, как заемные средства, так и вложения собственников).

Особо отметим, выплаты дивидендов собственникам отражаются в денежных потоках от финансовых операций (см. глоссарий).

Поступления и выбытия денежных средств по каждому из трех разделов образуют чистый денежный поток (ЧДП) этого раздела.

В основу этого отчета положено соотношение:

Общий чистый денежный поток = ЧДП от операционной деятельности +  
ЧДП по инвестиционной деятельности + ЧДП по финансовой деятельности

Информация о движении денежных средств предприятия может быть использована в качестве базы для оценки ее способности привлекать и осваивать денежные средства.

В заключение отметим, что все отчетности взаимосвязаны между собой, а значит какие либо изменение показателей в одной из форм должно отражаться в других формах.



Информация, содержащаяся в финансовых отчетах необходима собственникам, инвесторам, кредиторам, налоговым органам, органами государственного управления, служащим и менеджерам компании для принятия квалифицированных суждений и решения относительно предприятия.

Назначение финансовых отчетов состоит не в том, чтобы просто констатировать состояние предприятия на какой-либо момент времени или за какой либо период времени, а в том, чтобы дать возможность менеджерам предприятия проанализировать это состояние и сделать вывод о причинах возможного ухудшения деятельности предприятия и наметить пути дальнейшего развития. При этом к качеству экономической информации предъявляются определенные требования, прежде всего требование о том, чтобы она удовлетворяла пользователей информации, иначе говоря, была полезной.

Пользователей финансовой информации можно классифицировать по различным группам. Традиционно выделяют внутренних и внешних пользователей.

К внутренним пользователям информации относятся высшее руководство компании и менеджеры всех уровней управления. На основе анализа финансовой отчетности они:

- определяют потребности в финансовых ресурсах;
- оценивают правильность принятых ранее инвестиционных решений и эффективность структуры капитала;
- делают оценки для внесения корректировок в плановые показатели;
- разрабатывают и реализуют политику дивидендов;
- вносят предложения о проведении структурной реорганизации фирмы.

В качестве внешних пользователей информации, принимающих на ее основе свои решения, выступают, в частности: акционеры (лица или банки), обеспечивающие финансирование фирмы (владельцы и кредиторы); поставщики и потребители товаров фирмы; служащие фирмы и профсоюзы; налоговые органы, законодательные органы и правительственные организации: аудиторские фирмы; консультанты по финансовым вопросам, фондовые биржи, пресса и информационные агентства, союзы предпринимателей, юристы и др. Всем внешним пользователям нужна, как правило, прежде всего информация о финансовом положении фирмы и результатах ее хозяйственной деятельности, позволяющая оценивать экономическое положение фирмы, движение ее наличных денежных средств.

Кроме того, внутри каждой группы пользователей есть разные уровни сложности. Например, некоторые акционеры компании могут быть высокообразованны в области интерпретации финансовых отчетов, тогда как другие могут быть безграмотны в финансовом отношении. Следовательно, один из методов определения информационных потребностей пользователей состоит в изучении различных решений, принятых каждой группой пользователей, и в составлении предположений относительно информации, необходимой для их принятия.

<b>Пользователи</b>	<b>Интересы</b>	<b>Источники информации</b>
Менеджеры предприятия	Оценка эффективности производственной и финансовой деятельности; принятие управленческих и финансовых решений	Внутренние отчеты предприятия; финансовая отчетность предприятия
Органы налогообложения	Своевременная и в полном объеме уплата налогов и сборов	Финансовая отчетность; налоговая отчетность; данные внутренних проверок
Акционеры	Оценка адекватности дохода; степени рискованности сделанных инвестиций; оценка перспектив выплаты дивидендов	Финансовая отчетность
Кредиторы	Определение наличия ресурсов для погашения кредитов и выплаты процентов	Финансовая отчетность; специальные справки
Поставщики	Определения наличия ресурсов для оплаты поставок	Финансовая отчетность
Покупатели	Оценка того, насколько долго предприятие сможет продолжать свою деятельность	Финансовая отчетность
Служащие	Оценка стабильности и рентабельности деятельности предприятия в целях определения перспективы своей занятости, получения финансовых и других льгот и выплат от предприятия	Финансовая отчетность
Статистические орган	Статистические сообщения	Статистическая отчетность; финансовая отчетность

#### **Ключевые выводы:**

Финансовая отчетность как бы связывает между собой предприятие и его внешнее окружение (иногда его называют "внешней средой фирмы"). Целью представления предприятием отчетности внешним пользователям в условиях рынка является получение дополнительных ресурсов на финансовых рынках (например, через процедуру IPO - "АйПиО" или выпуск фирмой облигаций).

Для принятия решений финансовому менеджеру необходимо иметь информацию о деятельности предприятия за прошлые периоды, позволяющую оценить потенциальные финансовые возможности предприятия на предстоящие периоды.

Допустим, за отчётный период предприятие «А» характеризуется данными, приведенными в табл. (тыс. руб.):

АКТИВ	20XX год	20УУ год
1. Внеоборотные активы:	30 000	45 000
основные средства	35 000	52 000
амортизация	5 000	7 000
2.оборотные активы:	20 000	40 000
денежные средства	4 000	8 000
дебиторская задолженность	6 000	17 000
материально-производственные запасы	7 000	15 000
краткосрочные финансовые вложения	3 000	-
ИТОГО	50 000	85 000
ПАССИВ		
3. Собственный капитал:		
акционерный капитал	30 000	30 000
эмиссионная премия	1 000	7 000
накопленная прибыль	4 000	8 000
4. Долгосрочные кредиты банка	-	20 000
5. Краткосрочная задолженность:	15 000	20 000
краткосрочные кредиты банка	6 000	5 000
задолженность бюджету	1 000	2 000
задолженность поставщикам	7 000	9 000
задолженность по заработной плате	1 000	4 000
ИТОГО	50 000	85 000

Допустим, далее, что чистая прибыль за период составила 3000 тыс. руб. Дивиденды были выплачены на сумму 1000 тыс. руб. Краткосрочные финансовые вложения были реализованы с прибылью в 100 тыс., поскольку их рыночная стоимость превысила фактическую себестоимость, по которой они отражены в балансе, и составила 3100 тыс. руб.

Определим чистый денежный поток создаваемый предприятием.

Расчет потока денежных средств осуществляется по трем основным направлениям деятельности: текущая, инвестиционная и финансовая.

1. Денежный поток от основной деятельности:

Чистая прибыль = прибыль до налогообложения отчетного периода

/+отложенные налоговые активы /+отложенные налоговые

обязательства текущий налог на прибыль

Амортизационные отчисления прибавляются к сумме чистой прибыли, т. к. они не вызывают оттока денежных средств.

Увеличение суммы оборотных активов означает, что денежные средства уменьшаются за счет связывания в дебиторской задолженности, запасах и затратах (Минус изменение оборотных активов).

Увеличение краткосрочных обязательств вызывает увеличение денежных средств за счет предоставленной отсрочки оплаты кредиторам, полученных авансов (Плюс изменение суммы краткосрочных обязательств).

## 2. Денежный поток от инвестиционной деятельности:

Увеличение суммы внеоборотных активов означает уменьшение денежных средств за счет инвестирования в активы долгосрочного использования. Реализация внеоборотных активов (основных средств, акций других предприятий и др.) увеличивает денежные средства (Минус изменение суммы долгосрочных активов).

## 3. Денежный поток от финансовой деятельности:

Увеличение (уменьшение) задолженности указывает на увеличение (уменьшение) денежных средств за счет привлечения (погашения). (Плюс изменение суммы задолженности).

Увеличение собственных средств за счет размещения акций означает увеличение денежных средств; выкуп акций и выплата дивидендов приводит к их уменьшению (Плюс изменение величины собственных средств).

## Расчет денежного потока предприятия

1. Денежные средства от основной деятельности предприятия:	Сумма
чистая прибыль	
корректировка чистой прибыли	3000
а) амортизация	2000
б) дебиторская задолженность	-11000
в) материально-производственные запасы	-8000
г) краткосрочные финансовые вложения	-100
д) краткосрочные кредиты банка	-1000
е) задолженность бюджету	1000

ж) задолженность поставщикам	2000
з) задолженность по заработной плате	3000
ИТОГО денежные средства от основной деятельности	-6100
2. Денежные средства от инвестиционной деятельности:	
приобретение основных средств	-17000
продажа краткосрочных финансовых вложений	3100
ИТОГО денежные средства от инвестиционной деятельности	-13 900
3. Денежные средства от финансовой деятельности: получение долгосрочного	
кредита банка	20 000
выплата дивидендов	-1000
ИТОГО денежные средства от финансовой деятельности	27000
ИТОГО чистое изменение денежных средств за период	7000

Как следует из приведенных данных, основная часть денежных средств получена предприятием за счет его финансовой деятельности: получения долгосрочного кредита и эмиссии акций, в то время как от основной деятельности у предприятия сложился дефицит денег в сумме 6 100 тыс. руб. При прочих равных условиях такое положение вызовет тревогу у заинтересованных пользователей.

## Глоссарий модуля 1

**Активы баланса** – часть бухгалтерского баланса, содержащая сведения о средствах предприятия, т.е. вложениях в конкретное имущество и материальные ценности предприятия, о расходах, связанных с производством и продажей продукции, и об остатках свободной денежной наличности.

**Пассивы баланса** – часть бухгалтерского баланса, отражающая в денежном выражении собственные и заемные источники формирования имущества организации, источник образования активов.

**Выручка** – количество денежных средств или иных благ, получаемых предприятием за определённый период её деятельности, в основном за счёт продажи товаров или услуг своим клиентам.

**Расходы** – затраты, уменьшение экономических выгод в результате выбытия денежных средств, иного имущества.

**Прибыль** - положительная разница между выручкой и расходами на производство или приобретение и сбыт этих товаров и услуг.

**Убыток** – отрицательная разница между выручкой и расходами на производство или приобретение и сбыт этих товаров и услуг.

**Текущая деятельность предприятия** - извлечение прибыли путем производства и реализации продукции, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг и т. п. К текущей деятельности организация должна относить хозяйственные операции по получению дохода от основной деятельности.

**Инвестиционная деятельность предприятия** - приобретение и продажу земельных участков, недвижимости, оборудования и т. п. Кроме того, инвестиционной деятельностью признаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, собственное строительство, покупка ценных бумаг, предоставление займов. Таким образом, данный вид деятельности связан с приобретением и продажей долгосрочных активов и других инвестиций, не включенных в денежные эквиваленты, а также с выдачей и погашением займов, предоставленных организацией третьим лицам.

**Финансовая деятельность предприятия** - получение займов, выпуск акций, размещение облигаций и т. д. Данный вид деятельности связан с изменениями в структуре собственного капитала, кредитов и займов, привлеченных организацией.

**Акционеры** - те, кто владеет или может купить акции компании;

**Кредиторы** - те, кто обеспечивает или может обеспечить финансирование компании либо путем поставки товаров и услуг в кредит, либо путем предоставления ссуд;

**Служащие** (включая представителей профсоюзов) - те, кто в данный момент работает или может работать на компанию;

**Менеджеры** - те, кто планирует и контролирует деятельность компании.

**Поток денежных средств** - разность между всеми полученными и выплаченными предприятием денежными средствами за определенный период времени

**Остаточная стоимость основных средств** -

**Нематериальные активы** — неденежные активы, не имеющие физической формы; входят в состав внеоборотных активов.

**Внеоборотные активы** — разновидность имущества предприятия, раздел бухгалтерского баланса, в котором отражается в стоимостной оценке состояние этого вида имущества на отчетную дату.

**Основные средства** — это средства труда, которые участвуют в производственном процессе, сохраняя при этом свою натуральную форму. Предназначаются для нужд основной деятельности организации и должны иметь срок использования более года. По мере износа, стоимость основных средств уменьшается и переносится на себестоимость с помощью амортизации.

**Амортизация в бухгалтерском учёте** — процесс перенесения по частям стоимости основных средств и нематериальных активов по мере их физического или морального износа на стоимость производимой продукции (работ, услуг).

**Оборотные активы** — это средства предприятий, которые зафиксированы в активной части бухгалтерского баланса и совершают оборот за 12 месяцев.

**Дебиторская задолженность** — сумма долгов, причитающихся предприятию, фирме, компании со стороны других предприятий, фирм, компаний, а также граждан, являющихся их должниками.

**Запасы** — это активы:

1. предназначенные для продажи в ходе обычного вида деятельности;
2. используемые в процессе производства с целью таких продаж;
3. в форме материалов и ресурсов, предназначенные для потребления в производственном процессе или в ходе предоставления услуг.

**Собственный капитал** – 1) это общая стоимость средств организации, принадлежащих ей на праве собственности и используемых для формирования некоторой части активов. 2) Собственный капитал представляет собой часть капитала предприятия, остающуюся в его распоряжении после вычета всех обязательств.

**Долгосрочные обязательства** - представляют собой обязательства, срок исполнения которых превышает 12 месяцев. Долгосрочные обязательства — это задолженность организации по кредитам и займам.

**Краткосрочные обязательства** — это долги, которые ваша компания согласилась заплатить в ближайшее время (скажем, в течение года), так что вы должны суметь покрыть их из ваших оборотных активов.

**Кредиторская задолженность** — задолженность субъекта (предприятия, организации, физического лица) перед другими лицами, которую этот субъект обязан погасить.

**Валовая прибыль (убыток)** – разница между выручкой выручки без НДС и себестоимостью продаж;

**Прибыль (убыток) от продаж** – валовая прибыль за минусом коммерческих и управленческих расходов.

**Коммерческие расходы** — это расходы, связанные с отгрузкой и реализацией товаров.

**Управленческие расходы** - не связанные с производственной или коммерческой деятельностью предприятия: на содержание отдела кадров, юридического отдела; на освещение и отопление сооружений непромышленного назначения, а также на командировки, услуги связи и прочие аналогичные этим расходы.

**Прибыль (убыток) до налогообложения (прибыль (убыток) от продаж** плюс процентные и прочие доходы и расходы, кроме налога на прибыль);

**Чистая прибыль (убыток)** – итоговый финансовый результат с учетом всех доходов и расходов организации.

**Чистый денежный поток** — это разница между положительным денежным потоком (поступление денежных средств) и отрицательным денежным потоком (расходование денежных средств) в рассматриваемом периоде времени в разрезе отдельных его интервалов.

## **Модуль 2.**

### **Теоретический материал модуля 2**

Ключевым элементом оценки эффективности хозяйственной деятельности является анализ финансовых отчетов, который дает возможность ответить на следующие основные вопросы:



- Насколько хорошо развивается Ваш бизнес?
- Каковы его сильные стороны?
- Каковы его слабые стороны?
- Каково его место в данной отрасли промышленности?
- Улучшается или ухудшается его положение?

Способом избежать проблемы сравнения предприятий с различными размерами является вычисления и сопоставление финансовых коэффициентов (см. глоссарий)..

Для оценки эффективности хозяйственной деятельности малого предприятия выделяются следующие группы коэффициентов:

- коэффициенты краткосрочной платежеспособности (коэффициенты ликвидности);
- коэффициенты долгосрочной платежеспособности (коэффициенты финансовой устойчивости);
- коэффициенты управления активами (показатели оборачиваемости);
- коэффициенты прибыльности (рентабельности) (см. глоссарий).

Ключевыми источниками информации для расчета этих групп коэффициентов являются формы бухгалтерской (финансовой) отчетности.

**1. Показатели ликвидности** отражают способности компании вовремя выполнять свои краткосрочные финансовые обязательства. Основным показателем краткосрочной платежеспособности является коэффициент текущей ликвидности, характеризующий степень покрытия краткосрочных обязательств предприятия его оборотными активами. Рекомендуемое значение показателя 1-2.

- *Коэффициент текущей ликвидности = Оборотные активы / краткосрочные обязательства*

Для кредиторов, предоставляющих очень краткосрочные кредиты, может быть интересен коэффициент денежных средств. Рекомендуемое значение показателя 0,15-0,2.

- *Коэффициент денежных средств = денежные средства / краткосрочные обязательства*

**2. Показатели финансовой устойчивости** характеризуют структура капитала предприятия, и позволяют измерить долгосрочную способности фирмы по выполнению своих обязательств, характеризуют оценку разных сторон деятельности фирмы.

*Источником информации для расчета данных коэффициентов является бухгалтерский баланс (большая часть показателей определяется по пассиву баланса).*

Ключевыми показателями финансовой устойчивости для малого предприятия являются:

*Коэффициент общей задолженности* характеризует долю заемных средств в пассивах предприятия и рассчитывается по формуле :

- *Коэффициент общей задолженности = Заемные средства / Итого пассивы*

Рекомендуемое значение показателя не более 0,5.

Данный коэффициент имеет две альтернативы:

*Отношение заемных средств к собственным средствам (плечо финансового рычага).*

Рекомендуемое значение показателя 0,67.

- *Плечо финансового рычага = Заемных средств / Собственные средства.*

*Коэффициент финансовой независимости* характеризует долю собственных средств в пассивах баланса. Рекомендуемое значение показателя не менее 0,5 (см. глоссарий).

- *Коэффициент финансовой независимости = Собственные средства / Итого пассивы*

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает долю собственных оборотных средств (чистого оборотного капитала) в оборотных активах (см. глоссарий). Рекомендуемое значение показателя не менее 0,1.

- *Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами = (Оборотные активы - Краткосрочные обязательства) / Оборотные активы*

**3. Коэффициенты управления активами (показатели оборачиваемости)** описывают как эффективно или интенсивно фирма использует свои активы для получения денежных средств.

В общем случае оборачиваемость средств, вложенных в имущество, оценивается показателями: скорость оборота (в разгах) характеризует количество оборотов, которое совершают за анализируемый период капитал предприятия или его составляющие и период оборота (в днях)– средний срок, за который совершается один оборот средств. Основными показателями оборачиваемости являются:

Оборачиваемость запасов характеризует количество оборотов денежных средств, вложенных в запасы.

- *Оборачиваемость запасов = Себестоимость продаж / средняя величина запасов*

Период оборота дебиторской задолженности среднее число дней, требуемое для сбора долгов.

• *Период оборота дебиторской задолженности = 365дней\* средняя величина Дебиторская задолженность/ Выручка от продаж.*

Оборачиваемость рабочего капитала показывает, сколько продаж за год создает один рубль инвестиций в оборотный капитал компании):

*Оборачиваемость рабочего капитала = Выручка от продаж/ ЧОК*

**4. Показатели прибыльности позволяют оценить размер прибыли, приходящейся на рубль потребляемых ресурсов (в числителе этих показателей всегда находится прибыль).**

*Рентабельность продаж* показывает, сколько копеек чистой прибыли приносит предприятию один рубль его продаж.

- *Рентабельность продаж = (чистая прибыль/ выручка от продаж) \*100%;*
- *Рентабельность активов (ROA, Return on Assets) – это мера прибыли в денежных единицах активов. Она может быть определена разными способами, наиболее распространенный из которых следующий:*

$$ROA = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Итого активы}} \cdot 100\%.$$

- *Рентабельность (доходность) собственного капитала (Return on Equity, ROE), показывает, как вознаграждаются собственники в течение года.*

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Итого собственного капитала}} \cdot 100\%.$$

Отметим, что в зависимости от цели проводимой оценки эффективности хозяйственной деятельности вышеперечисленный набор показателей необходимо дополнять и расширять. Большинство показателей имеют рекомендуемые значения, что способствует своевременному выявлению и устранению недостатков в финансовой деятельности предприятия. Однако на простоту и оперативность финансовых коэффициентов, при принятии финансовых решений необходимо учитывать ограниченность этих показателей, связанную с тем, что финансовые коэффициенты в значительной степени зависят от учетной политики предприятия, не улавливают особенностей элементов, участвующих в расчетах коэффициентов, а коэффициенты, выбранные в качестве базы сравнения, могут

не быть оптимальными. Однако в целом оценка эффективности хозяйственной деятельности - это действенный инструмент поиска резервов эффективного использования финансовых ресурсов и укрепления конкурентных позиций предприятия.

## **Глоссарий модуля 2**

**Финансовый коэффициент** — это отношение двух показателей, взятых из соответствующих статей отчетности фирмы. Будучи относительными показателями, выраженными в кратности, процентах или единицах времени, они удобны для проведения сравнений и сопоставлений, а их анализ позволяет получить более осмысленные результаты, чем аналогичное изучение абсолютных величин.

**Ликвидность** — термин, обозначающий способность активов быть быстро проданными по цене, близкой к рыночной. Ликвидный — обращаемый в деньги.

**Финансовая устойчивость** — составная часть общей устойчивости предприятия, сбалансированность финансовых потоков, наличие средств, позволяющих организации поддерживать свою деятельность в течение определенного периода времени, в том числе обслуживая полученные кредиты и производя продукцию.

**Рентабельность**— это относительный показатель доходности, если говорить о коммерческих подразделениях бизнеса, выраженный в процентах.

**Заемные средства** – это те средства, которое предприятие получает на определенный срок, за плату на условиях последующего возврата. Являются одним из источников финансирования предприятия.

**Собственные средства** – средства предприятий, постоянно находящиеся в обращении и конечный срок использования которых не установлен. Формируются за счет вкладов собственников предприятия и результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятий.

**Собственные оборотные средства, или рабочий капитал (чистый оборотный капитал)** – это сумма, на которую оборотные активы организации превышают ее краткосрочные обязательства. Данный показатель используется для оценки возможности предприятия рассчитаться по краткосрочным обязательствам, реализовав все свои оборотные активы.

## Модуль 3.

### Теоретический материал модуля 3

**Бюджет предприятия** представляет собой количественное выражение централизованно устанавливаемых показателей плана предприятия на определенный период по использованию капитальных, товарно-материальных, финансовых ресурсов; привлечению источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности, доходам и расходам, движению денежных средств, инвестициям (капитальным и финансовым вложениям). То есть, – **бюджет** – это лишь «верхушка айсберга» под названием «план предприятия», формализованное выражение затрат и эффекта по совокупности утверждаемых плановых (управленческих) решений для компании в целом и в разрезе отдельных подразделений и сегментов деятельности.

**Цели** составления бюджетов заключаются в следующем:

- помощь планированию ежегодных операций,
- координация деятельности различных подразделений предприятия и обеспечение гармоничности их функционирования,
- доведение планов до руководителей различных центров ответственности,
- мотивация деятельности руководства по достижению целей организации,
- управление производством,
- оценка эффективности работы руководителей.

Бюджетирование деятельности предприятия базируется на трех видах бюджетов (см. Модуль 1): **Бюжете доходов и расходов, Бюжете движения денежных средств и Прогнозном балансе**, каждый из которых служит определенным целям. Рассмотрим их подробнее.

Бюджет доходов и расходов компании представляет собой подробную смету ожидаемых поступлений и выплат денежных средств за определенный период, включающую как конкретные статьи поступлений и выплат, так и их временные параметры. При формировании этого бюджета используются данные бюджетов продаж, закупок, затрат на оплату труда и прочих.

**Формирование Бюжета доходов и расходов** компании осуществляется при помощи бюджетов, составляющих бюджетный комплекс предприятия: **Операционного бюджета, Инвестиционного бюджета и Финансового бюджета**. Операционный бюджет

фокусируется на моделировании будущих доходов и расходов от текущих операций за бюджетный период. Инвестиционный бюджет рассматривает вопросы обновления и выбытия капитальных активов (основных средств и вложений, долгосрочных финансовых вложений). Финансовый бюджет позволяет планировать баланс денежных поступлений и расходов, а в более широком смысле – баланс оборотных средств и текущих обязательств для поддержания финансовой устойчивости компании в течение бюджетного периода.

**Результатом постановки бюджетирования доходов и расходов является:**

- ведение планирования, учета и анализа финансовых результатов по объектам бюджетирования (компания или группа компаний в целом, бизнес-направления, подразделения, бизнес-процессы, проекты);
- планирование, учет и анализ налогов на прибыль;
- определение уровней и возможностей возврата кредитов, выплаты дивидендов;
- планирование, учет и анализ соотношений выручки от реализации с суммарными затратами, а также с переменными и постоянными затратами.

**Бюджет движения денежных средств** – эффективный инструмент планирования и контроля денежных потоков, который дает руководству компании представление:

- за счет какой деятельности компания получает денежные средства и способна ли она стабильно получать денежные средства от текущей деятельности;
- насколько компания зависит от заемных источников финансирования;
- когда возникают кассовые разрывы и за счет чего они могут быть покрыты, когда и на каких условиях могут быть получены кредиты и займы;
- получает ли компания достаточно ресурсов для дальнейшего роста;
- о деятельности подразделений, что служит одним из критериев оценки работы их менеджеров;
- о причинах расхождений финансовых результатов (зафиксированных в отчете о финансовых результатах) и изменениях объемов денежных средств, зафиксированных в отчете о движении денежных средств;

Кроме того, бюджет движения денежных средств позволяет связать воедино денежные потоки финансово взаимосвязанных структур, поскольку отчет о движении денежных средств отражает финансовые потоки только одного юридического лица.

Составление **Прогнозного баланса** (его еще называют «Бюджетирование по балансовому листу») обеспечивает возможность построения индикаторов (финансовых коэффициентов), по которым может контролироваться деятельность компании. Принимая во внимание, что основная цель деятельности компании состоит в том, чтобы получить удовлетворительную прибыль на вложенный в компанию капитал, поддерживая при этом ее устойчивое состояние, Прогнозный баланс позволяет рассчитать две группы показателей. Первая группа показателей отражает эффективность использования капитала, вложенного в различные виды ресурсов. Коэффициенты этой группы характеризуют рентабельность деятельности (рентабельность оборота или рентабельность продаж), а также оборачиваемость активов за период и, прежде всего, эффективность использования оборотных средств (управление запасами, кредитной политики и т.д.). Вторая группа показателей отражает величины финансовых рисков, связанных с вложением капитала в компанию. Коэффициенты ликвидности определяют текущую платежеспособность компании или способность расплатиться по краткосрочным обязательствам текущими активами (денежные средства, ценные бумаги, дебиторская задолженность, запасы). Коэффициенты финансовой устойчивости определяют долгосрочную платежеспособность или уровень зависимости компании от заемного капитала (степень использования собственных и заемных средств для финансирования активов).



**Процесс бюджетирования** можно разделить на пять этапов (см. рисунок выше). Начинаются всё с изучения финансовой системы предприятия (то есть правил, шаблонов, каналов, по которым собирается вся возможная информация о предприятии). Затем происходит процесс планирования - задаются значения экономических факторов на предприятии. В процессе текущей деятельности каждый руководитель старается

исполнить бюджет, ориентируясь на значения этих факторов (третий этап). Одновременно - процесс исполнения бюджета контролируется определенными органами на предприятии (например, финансовой службой, или службой внутреннего аудита). Наконец, в конце отчетного периода (им может быть квартал, год, месяц), руководитель предприятия и финансовый директор сверяют факты и план, и анализируют причины, по которым были не выполнены или перевыполнены какие-либо показатели.

На основании сравнения факта и плана делаются предложения по управлению предприятием, которые вписываются в новый план предприятия в виде новых показателей экономических факторов. Так, процесс бюджетирования становится на предприятии непрерывным.

### **Глоссарий модуля 3**

**Бюджет движения денежных средств**— эффективный инструмент планирования и контроля денежных потоков, который дает руководству организации представление: за счет какой деятельности организация получает денежные средства и способна ли она стабильно получать денежные средства от текущей деятельности; насколько организация зависит от заемных источников финансирования; когда возникают кассовые разрывы и за счет чего они могут быть покрыты, когда и на каких условиях могут быть получены кредиты и займы; получает ли организация достаточно ресурсов для дальнейшего роста; о деятельности подразделений, что служит одним из критериев оценки работы их менеджеров; о причинах расхождений финансовых результатов (зафиксированных в отчете о прибылях и убытках) и изменениях объемов денежных средств, зафиксированных в отчете о движении денежных средств. Бюджет движения денежных средств связан с остальными бюджетами через поступление/выбытие денежных средств, т.е. движение обязательств: получение и выставление счетов, подписание актов выполненных работ и накладных на получение товарно-материальных ценностей, контроль за дебиторской и кредиторской задолженностью через исполнение заключенных договоров.

**Бюджет доходов и расходов**представляет собой подробную смету ожидаемых поступлений и выплат денежных средств за определенный период, включающую как конкретные статьи поступлений и выплат, так и их временные параметры.

**Бюджет предприятия**представляет собой количественное выражение централизованно устанавливаемых показателей плана предприятия на определенный период по



использованию капитальных, товарно-материальных, финансовых ресурсов; привлечению источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности, доходам и расходам, движению денежных средств, инвестициям (капитальным и финансовым вложениям).

**Бюджетирование** - это система действий по реализации организационных, стратегических и тактических (оперативных) решений, направленных на обеспечение эффективности процессов формирования, распределения, использования, перераспределения, организации, анализа и контроля оборота фондов денежных средств (и их эквивалентов в неденежной форме) для реализации основной цели деятельности компании.

**Инвестиционный бюджет** рассматривает вопросы обновления и выбытия капитальных активов (основных средств и вложений, долгосрочных финансовых вложений).

**Операционный бюджет** фокусируется на моделировании будущих доходов и расходов от текущих операций за бюджетный период.

**Прогнозный баланс** обеспечивает возможность построения индикаторов (финансовых коэффициентов), по которым может контролироваться деятельность предприятия. Предприятию для регулярного анализа своей деятельности достаточно выбрать не более десяти целевых коэффициентов – наблюдаемых показателей, которые должны определять состояние бизнеса.

**Финансирование капитальных вложений** включает: денежные средства, аккумулируемые в целевых фондах, на счетах предприятий и направляемые на капитальные вложения: при строительстве объектов — на оплату проектно-изыскательских, строительно-монтажных работ, приобретение оборудования; при покупке объектов на оплату их цены.

**Финансовый бюджет** позволяет планировать баланс денежных поступлений и расходов, а в более широком смысле – баланс оборотных средств и текущих обязательств для поддержания финансовой устойчивости предприятия в течение бюджетного периода.

**NPV (Net Present Value)**- это чистая приведённая стоимость (чистая текущая стоимость, чистый дисконтированный доход, принятое в международной практике для анализа инвестиционных проектов сокращение — NPV или ЧДД) - это сумма дисконтированных значений потоков платежей, приведённых к сегодняшнему дню. Показатель NPV представляет собой разницу между всеми денежными притоками и оттоками, приведёнными к текущему моменту времени (моменту оценки инвестиционного проекта).

Он показывает величину денежных средств, которую инвестор ожидает получить от проекта, после того, как денежные притоки окупят его первоначальные инвестиционные затраты и периодические денежные оттоки, связанные с осуществлением проекта. Поскольку денежные платежи оцениваются с учётом их временной стоимости и рисков, NPV можно интерпретировать как стоимость, добавляемую проектом. Её также можно интерпретировать как общую прибыль инвестора.

## Модуль 4.

### Теоретический материал модуля 4

Планирование и прогнозирование - это необходимая и даже обязательная процедура на любом предприятии. Без прогнозов и планов невозможно представить, куда движется компания и оценить последствия решений, которые принимаются руководством фирмы сегодня. В идеале, когда финансовая система на предприятии выстроена правильно, любое ежедневное решение - можно оценить с точки зрения его влияния на будущую прибыль. Однако предсказание будущей прибыли является не единственной целью планирования. Важно выбрать те факторы, которые оказывают такое влияние.

Одной из важнейших задач планирования является умение управлять будущим фирмы. Формула управления такова: будущая прибыль зависит от значения группы **экономических факторов** (например, таких как цена на сырье, средняя зарплата персонала, цена на отпускаемую продукцию, темпы роста выручки и пр), в свою очередь любое решение руководителя компании может быть связано с изменением текущих и будущих значений этих факторов - см. пример в Таблице.

Фактор	Влияние на прибыль	Пример решения
Цена на сырье	Увеличение цен на сырье приводит к снижению прибыли	Заклучить долгосрочный контракт на поставку сырья с выгодными ценами
Производительность труда	Низкая производительность труда может снизить прибыль из-за снижения объемов выпуска (услуг)	Внедрить систему стимулирования персонала за высокие показатели труда
Темпы роста выручки	Рост выручки способствует увеличению прибыли, если при	Маркетинг как средство повышения продаж

	этом сохраняется рентабельность (эффективность производства)	
Удельные затраты	Управление удельными затратами, то есть затратами на единицу продукции, связано с экономикой фирмы - см. понятия "точки безубыточности", "операционного рычага", "амортизации".	Снижение удельных затрат за счет увеличения объемов выпуска.

Конечной целью долгосрочного прогнозирования прибыли фирмы (перспективное или стратегическое планирование) является достижение стратегических целей предприятия (**стратегия** у фирмы может быть разная: занять определенную долю на рынке, получить максимальную прибыль, продать бизнес). Кроме долгосрочного прогнозирования, которое, как правило превышает 3 года, бывает еще и среднесрочное планирование - на период от года до трех лет. Как правило, среднесрочные прогнозы составляют для того, чтобы спланировать платежи по кредитам или проследить реализацию **инвестиционной программы** компании.

Наконец, существуют и краткосрочные планы (текущее планирование), которые составляются в течение года. Они называются **бюджетированием** (подробнее см. следующий модуль программы). Текущее планирование охватывает период до 1 года и включает полугодичное, квартальное, месячное, недельное (декадное), суточное планирование.

Сегодня на практике существует множество способов (методов) для прогнозирования и планирования. Широко используются различные автоматизированные средства (специальные программы). Однако - MS EXCEL остается по праву - лучшим и самым гибким инструментом для составления прогноза.

Вне зависимости от периода планирования можно предложить следующий алгоритм для его реализации:

- 1) Составить список **экономических факторов**, которые влияют на будущую прибыль фирмы
- 2) Составить табличную форму для планирования, в которой будут перечислены все **экономические факторы**. Табличные формы должны включать три основных документа - БДР, БДДС и Баланс.

- 3) Включить в таблицу те факторы, которые не зависят от нашего управления (например, цены на сырье). Внести в таблицу значения неуправляемых факторов, сославшись на внешние источники (например, прогнозы Министерства экономического развития РФ, МЭРТ, или данные Росстата).
- 4) Включить в таблицу факторы, которыми мы можем управлять (например, заработная плата персонала).
- 5) Спрогнозировать все расчетные показатели в таблице и итоговую чистую прибыль.
- 6) Рассчитать **экономические коэффициенты**, которые характеризуют **финансовое состояние фирмы**. Сделать вывод о корректировке стратегии развития компании.
- 7) Моделировать несколько вариантов прогноза развития компании при изменении значений экономических факторов (факторы неуправляемые остаются постоянными, речь идет только об управляемых факторах).
- 8) Сформулировать перечень **рисков** (внешних событий), которые могут повлиять на отклонение ожидаемых значений экономических факторов от их плановых значений.

Составленный план или прогноз является инструментом управления компанией. Его можно регулярно обновлять, пересматривать, сравнивать фактические значения факторов с ожидаемыми. Конечной целью является эффективное управление **финансовым состоянием** фирмы.

## Глоссарий модуля 4

**Стратегия фирмы** – это план достижения какой-то цели компании. Целью может быть рост стоимости фирмы (с целью ее дальнейшей продажи), завоевание рынков (увеличение объемов продаж), повышение эффективности (рентабельности) деятельности фирмы (например, за счет внедрение инновационных подходов, новых технологий). Стратегия формулируется сначала через миссию компании (например, удовлетворять максимально запросы наших клиентов), потом через план конкретных мероприятий и действий.

**Инвестиционная программа** – является частью стратегического плана развития компании. Поэтому цели инвестиций совпадают с главными целями предприятия. Инвестиционная программа состоит из различных инвестиционных проектов, каждый из которых - это список капитальных вложений в основные активы компании, а также обоснование их экономической эффективности. Экономическая эффективность

инвестиций обосновывается через набор определенных финансовых показателей (подробнее об этом см. Модуль 5).

**Финансовая модель** (предприятия) - это связанные математическими операциями (обычно простейшими операциями) экономические факторы и основные статьи итоговых финансовых отчетов предприятия. Обычно финансовая модель строится в программной среде Excel, хотя для этого могут применяться и специальные программные продукты.

**Финансовое состояние предприятия** - это определение способности предприятия самостоятельно финансировать свою деятельность (то есть доставать средства для обеспечения текущей, инвестиционной и финансовой деятельности).

**Темп роста** (экономического показателя) - статистически измеримый показатель, который показывает, на сколько % изменится значение экономического показателя в будущем году по сравнению с текущим.

**Риски** - это события (внешние или внутренние), которые (если произойдут), воспрепятствуют достижению запланированных значений ключевых показателей планирования (например, риски изменение налоговых ставок может привести к увеличению налоговых платежей и снижению плановой чистой прибыли).

## **Модуль 5.**

### **Теоретический материал модуля 5**

Решения о капиталовложениях компании жизненно важны, так как они вызывают затраты больших сумм средств и влияют на ведение дел в течение многих лет. Каждая компания может вкладывать деньги в депозиты надежных банков или в особо надежные ценные бумаги. С другой стороны, компания может предпочесть вкладывать деньги в рискованные ценные бумаги, ожидая в таком случае и большего дохода, как платы за риск. Например, такими капиталовложениями могут быть акции обычных предприятий. Но чаще всего компании вкладывают деньги, что называется «сами в себя», инвестируя в собственные инвестиционные проекты, такие, например, как замена старой системы вентиляции на новую, энергоэффективную, приобретение нового оборудования для кухни отеля, прокладка линии оптоволоконной связи и т.д. И во всех этих случаях необходимо оценить, насколько эти инвестиции будут эффективны, и в какой из возможных проектов лучше вложить денежные средства.

Это сравнение осуществляется при помощи анализа будущих поступлений от инвестиционных проектов, приведенных в оценке на настоящий момент. Процесс выражения наличных денег через текущую стоимость посредством ставки процента называется **дисконтированием**, а полученная в результате величина – **дисконтированной стоимостью**. Вычисление сложных процентов – процесс, обратный дисконтированию, так как при помощи сложных процентов вычисляется будущая стоимость имеющейся в настоящее время наличности.

Наибольшее распространение получили **четыре метода оценки капиталовложений**:

- по чистой дисконтированной стоимости,
- по внутреннему коэффициенту окупаемости,
- по периоду окупаемости,
- по учетному коэффициенту окупаемости.

**Чистая дисконтированная стоимость (NPV - netpresentvalue или ЧПС, или ЧДД – чистый дисконтированный доход)**. Наиболее просто определить, какой из, например, двух инвестиционных проектов принесет компании бóльший доход, можно, рассчитав чистую приведенную стоимость проектов. Это приведенная стоимость чистых поступлений денежной наличности минус первоначальные инвестиционные затраты по программе капиталовложений:

$$NPV = \frac{FV_1}{(1+i)^1} + \frac{FV_2}{(1+i)^2} + \frac{FV_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FV_n}{(1+i)^n} - I_0$$

(1)

где  $I_0$  – инвестиционные затраты;

$FV$  – будущая стоимость, полученная в годы от 1 до  $n$ ;

$i$  – ставка дисконтирования.

Пример 1. Компания имеет возможность поместить 1 млн. рублей в программу капиталовложений сроком на 3 года. Оценка поступлений денежной наличности от проекта:

1 год – 300 тыс. руб., 2 год – 1 000 тыс. руб., 3 год – 400 тыс. руб.

Вмененные издержки составляют 10%. Требуется вычислить NPV.

$$NPV = \frac{300}{(1+0,1)^1} + \frac{1000}{(1+0,1)^2} + \frac{400}{(1+0,1)^3} - 1000 = 399$$

тыс. руб.

**Внутренняя норма доходности, внутренний коэффициент окупаемости (IRR - internalrateofreturn).** Расчет внутренней нормы доходности является одним из методов, используемых при принятии решений о капиталовложениях, когда также принимается во внимание стоимость денег с учетом дохода будущего периода. Этот показатель иногда называется **дисконтированной нормой прибыли**. Внутренняя норма доходности – это ставка процента ( $i$ ), которую используют для дисконтирования всех потоков денежной наличности в результате капиталовложений для того, чтобы приравнять приведенную стоимость денежных поступлений к приведенной стоимости денежных расходов. Иными словами, это ставка дисконта, при которой чистая приведенная стоимость (NPV) = 0. Внутренний коэффициент окупаемости можно определить, если найти значение  $i$  в формуле:

$$IRR = \frac{FV_1}{(1+i)^1} + \frac{FV_2}{(1+i)^2} + \frac{FV_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FV_n}{(1+i)^n}, \quad (2)$$

При расчетах можно воспользоваться специальными таблицами дисконтирования, а можно определить методом подстановки. Согласно этому методу, решение принимается согласно правилу – внутренний коэффициент окупаемости должен быть выше вмененных издержек.

**Период окупаемости (PP - paybackperiod).** Наряду с методами, согласно которым принимают во внимание стоимость денег с учетом будущего дохода, на практике часто используются методы, где этот фактор игнорируется. Опытные финансисты используют комплексно все методы принятия решений. Однако, методы, где игнорируется будущая стоимость денег, теоретически более слабые.

Расчет периода окупаемости наиболее простой и наиболее часто применяемый на практике. Согласно этому методу, необходимо определить время, необходимое для поступления наличности от вложенного капитала в размерах, позволяющих возместить первоначальные денежные расходы, необходимые при вложении капитала.

$$PP = \frac{I_0}{P}, \quad (3)$$

где  $PP$  – показатель окупаемости инвестиционного проекта, лет;  
 $I_0$  – размер первоначальных инвестиций;  
 $P$  – чистый годовой поток денег от реализации проекта.

Если поступления наличных от вложенного капитала постоянны каждый год, то период окупаемости может быть вычислен делением совокупных первоначальных денежных расходов на сумму ожидаемых ежегодных денежных поступлений.

Пример 2. Первоначальные инвестиционные затраты составляют 60000 рублей, а ожидаемые ежегодные поступления 20 000 рублей в год. Следовательно, период окупаемости 3 года.

Если ожидаемые доходы из года в год непостоянны, то период окупаемости определяется суммированием поступлений денежной наличности, ожидаемой в течение ряда лет, до тех пор, пока полученная общая сумма не сравняется с первоначальными затратами.

**Учетный коэффициент окупаемости капиталовложений (APR - accountingrateofreturn).** Учетный коэффициент окупаемости вычисляется делением средней ежегодной прибыли проекта на средние инвестиционные затраты.

$$APR = \frac{\text{Средняя ежегодная прибыль от проекта}}{\text{Средние инвестиционные затраты}} * 100 \quad (4)$$

Этот метод отличается от других тем, что для расчетов используются данные о прибыли, а не о потоках денежной наличности. Средняя стоимость инвестиций равна половине сумме первоначальных инвестиционных затрат плюс половина ликвидационной стоимости в конце срока проекта.

Пример 3. Имеется три проекта, требующих первоначальных инвестиционных затрат в сумме 50 млн. рублей. Предположим, что ликвидационная стоимость всех проектов равняется 0. Тогда средняя стоимость инвестиций равняется 25 млн. рублей. Прибыль проекта 1 за 5 летний срок реализации – 30 млн. руб.; проекта 2 за 10 лет –128,57 млн.руб.; проекта 3 за 1 год –2 млн. руб..

Учетный коэффициент окупаемости для проектов составит:

$$\text{Проект 1} = 6.000/25.000 * 100 = 24\%$$

$$\text{Проект 2} = 12.857/25.000 * 100 = 51\%$$

$$\text{Проект 3} = 2.000/25.000 * 100 = 8\%$$

## Глоссарий модуля 5

**Альтернативные издержки**, издержки упущенной выгоды или издержки альтернативных возможностей (англ. Opportunitycost(s)) - экономический термин, обозначающий упущенную выгоду (в частном случае - прибыль, доход) в результате выбора одного из альтернативных вариантов использования ресурсов и, тем самым, отказа от других возможностей. Величина упущенной выгоды определяется полезностью наиболее ценной из отброшенных альтернатив. Альтернативные издержки — неотделимая часть любого принятия решений.



**Безвозвратные издержки**, осуществляемые компанией единожды, не требуют повторных затрат, не зависят от объема производства, и не могут быть возвращены компанией. К таким издержкам относится, например, стоимость вывески компании.

**Инвестиции** - это вложения капитала с целью получения прибыли. Инвестиции являются неотъемлемой частью современной экономики. От кредита инвестиции отличаются степенью риска для инвестора (кредитора) — кредит и проценты по нему необходимо возвращать в оговорённые сроки независимо от прибыльности проекта, инвестиции же возвращаются и приносят доход только в прибыльных проектах. Если проект убыточен — инвестиции могут быть утрачены полностью или частично[1].

**Инвестиционная деятельность** — вложение инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

**Индекс рентабельности инвестиционного проекта** (англ. *PI* от англ. *ProfitabilityIndex*) рассчитывается как отношение суммы дисконтированных денежных потоков к первоначальным инвестициям по проекту.

**Инфляция** - это повышение общего уровня цен на товары и услуги. При инфляции на одну и ту же сумму средств по прошествии некоторого времени можно будет купить меньше товаров и услуг, чем прежде. В этом случае говорят, что за прошедшее время покупательная способность денег снизилась, деньги обесценились — утратили часть своей реальной стоимости.

**Источники финансирования инвестиционных проектов** включают:

1. собственные финансовые ресурсы инвестора (средства акционеров, прибыль);
2. заемные средства инвесторов (российских и зарубежных);
3. привлеченные финансовые средства инвесторов (от продажи акций, паевых взносов членов трудовых коллективов, граждан, юридических лиц);
4. финансовые средства, предоставленные другими организациями (банками);
5. внебюджетные фонды;
6. федеральный бюджет и его средства, предоставляемых на безвозвратной и возвратной основе, и средства бюджетов субъектов РФ.

**Совокупная стоимость владения** (англ. *TotalCostofOwnership*, TCO) — это общая величина целевых затрат, которые вынужден нести владелец с момента начала реализации вступления в состояние владения до момента выхода из состояния владения и исполнения владельцем полного объема обязательств, связанных с владением.

Универсальных методик определения (расчета) совокупной стоимости владения не существует, поскольку в зависимости от объекта владения характеристики владения, структура затрат и принципы их определения могут различаться в значительной степени. Для определения совокупной стоимости владения разрабатываются специализированные методики, ориентированные на определенный объект владения и предназначенные для определения общей величины затрат на технику, оборудование, информационные системы и пр., рассчитывающихся на всех этапах жизненного цикла.

Для укрупненной оценки стоимости владения могут применяться упрощенные методики расчета ТСО, выявляющие, прежде всего, структуру затрат, и дающие представление о вероятных потерях в процессе владения. Несмотря на то, что большинство затрат могут быть определены заранее либо спрогнозированы с высокой точностью, некоторые затраты носят вероятностный характер, что влечет за собой риск существенных отклонений действительных расходов от прогнозных (расчетных)[2].

**Финансирование капитальных вложений** включает: денежные средства, аккумулируемые в целевых фондах, на счетах предприятий и направляемые на капитальные вложения: при строительстве объектов — на оплату проектно-изыскательских, строительно-монтажных работ, приобретение оборудования; при покупке объектов на оплату их цены.

**NPV (NetPresentValue)**- это чистая приведённая стоимость (чистая текущая стоимость, чистый дисконтированный доход, принятое в международной практике для анализа инвестиционных проектов сокращение — NPV или ЧДД) - это сумма дисконтированных значений потоков платежей, приведённых к сегодняшнему дню. Показатель NPV представляет собой разницу между всеми денежными притоками и оттоками, приведёнными к текущему моменту времени (моменту оценки инвестиционного проекта). Он показывает величину денежных средств, которую инвестор ожидает получить от проекта, после того, как денежные притоки окупят его первоначальные инвестиционные затраты и периодические денежные оттоки, связанные с осуществлением проекта. Поскольку денежные платежи оцениваются с учётом их временной стоимости и рисков, NPV можно интерпретировать как стоимость, добавляемую проектом. Её также можно интерпретировать как общую прибыль инвестора.

**Инвестиционный бюджет** - неотъемлемая часть сводного бюджета компании. В нём отражаются все притоки и оттоки денежных средств по инвестиционной деятельности предприятия. В инвестиционный бюджет могут включаться:

- мероприятия, предусмотренные стратегическим планом развития компании;

- проекты, которые должны быть выполнены по требованию государственных органов управления;
- проекты, связанные с реализацией текущих бюджетов;
- проекты, направленные на ликвидацию последствий чрезвычайных ситуаций.

Все мероприятия можно разделить на продолжение начатых и вновь начинаемые проекты. Инвестиционный бюджет также включает портфельные инвестиции, если это предусмотрено стратегией развития компании в предстоящий бюджетный период.

**Бюджет затрат по проекту** - это календарный план расходов компании по конкретному проекту, сформулированный в стоимостных и количественных величинах для принятия решений, планирования и контроля в процессе управления проектом. Бюджет затрат по проекту составляется в натуральном и/или денежном выражении и определяет потребность компании в ресурсах, необходимых для осуществления запланированного проекта.

**Период окупаемости** показывает срок, в течение которого амортизация и суммы чистой прибыли направляются на возвращение капитала, инвестированного первоначально в дело.

**Износ оборудования** - изменение размеров, формы, массы или состояния поверхности изделия или инструмента вследствие разрушения (*изнашивания*) поверхностного слоя изделия. Износ приводит к снижению функциональных качеств оборудования и к потере его потребительской ценности.

**Операционная аренда (операционный лизинг)**- является договором, который позволяет арендатору использовать собственность в краткосрочной перспективе без получения права собственности. Примером операционной аренды может служить аренда коммерческой недвижимости владельцем бизнеса, аренда самолета авиакомпанией или аренда промышленного оборудования производителями. В случае операционной аренды срок действия договора, как правило, значительно короче, чем период полезной эксплуатации арендуемой собственности. Этот тип арендного договора идеален для арендаторов, которым необходимо использовать какую-либо собственность не покупая ее. Владение собственностью обычно сопряжено со многими обязанностями и рисками, которые могут быть неприемлемыми. Операционная аренда предоставляет гораздо большую гибкость, которая может быть очень выгодной для арендатора, а грамотно составленный договор аренды может сократить расходы ведения бизнеса.

### **Структура себестоимости по статьям калькуляции:**

- 1) Материалы, прочее (комплектующие, полуфабрикаты, агрегаты, узлы и т. д.);
- 2) Топливо, энергия, идущая на производство;
- 3) Амортизация основных производственных фондов (2-я группа основных средств: оборудование, станки, техника и т.п.);
- 4) Основная заработная плата основного персонала (оклад, тариф);
- 5) Дополнительная заработная плата основного персонала (надбавки, доплаты к тарифным ставкам и должностным окладам в размерах, предусмотренных действующим законодательством; рассчитываются как процент от п.4);
- 6) Отчисления на социальные мероприятия (начисляется процентом от основной заработной платы);
- 7) Общепроизводственные расходы (расходы на сбыт, внутрипроизводственные затраты, фонд оплаты труда служащих и прочее (например ремонт: закупка паркета, клея, ламината, штукатурки и т. д.); рассчитывается как процент от п.4);
- 8) Командировочные расходы — стоимость билетов, суточные, оплата жилья;
- 9) Работы сторонних организаций (контрагентов);
- 10) Административные расходы — расходы на содержание аппарата управления.

### **Структура себестоимости по элементам затрат:**

#### **I Материальные затраты:**

- 1) Сырье, материалы, комплектующие изделия и т. д.;
- 2) Топливо, энергия;
- 3) Общепроизводственные затраты.

#### **II Оплата труда – заработная плата:**

- 1) основного производственного персонала;
- 2) вспомогательного производственного персонала (обслуживание оборудования и т. п.);
- 3) интеллектуального персонала;
- 4) служащих (руководство, менеджеры, бухгалтеры и т.п.);
- 5) младшего обслуживающего персонала.

#### **III Отчисления на социальные мероприятия.**

IV Амортизация основных средств.

V Прочее (накладные расходы, непосредственно связанные с производством и реализацией; маркетинговые расходы и т.п.).

## Модуль 6.

### Теоретический материал модуля 6

Управление активами компании предполагает управление оборотными, т.е. находящимися в обороте (денежные средства, запасы, дебиторская задолженность) и внеоборотными (основные средства, нематериальные активы, финансовые вложения) активами для достижения основной цели деятельности компании – увеличения благосостояния ее собственников.

В бухгалтерском балансе компании активы расположены слева, они группируются по степени возрастания ликвидности (сверху наименее ликвидные, внизу – более ликвидные). Обязательства компании, расположенные справа, сгруппированы по срокам возврата (сверху – требующие наиболее позднего возврата, внизу – более срочные к погашению).

Баланс (укрупненно)

<b>АКТИВ</b>	<b>ПАССИВ</b>
I. Внеоборотные активы	III. Капитал и резервы
II. Оборотные активы	IV. Долгосрочные обязательства
	V. Краткосрочные обязательства

**Внеоборотные активы компании** (за исключением кредитных организаций, государственных (муниципальных) учреждений) включают следующие показатели:

1. нематериальные активы,
2. результаты исследований и разработок,
3. основные средства,
4. доходные вложения в материальные ценности,
5. финансовые вложения,
6. отложенные налоговые активы,
7. прочие внеоборотные активы.

Часть внеоборотных активов может быть амортизирована. **Амортизация** представляет собой экономический механизм постепенного переноса стоимости основных средств и нематериальных активов на реализуемый готовый продукт, в результате чего их первоначальная стоимость распределяется во времени в течение полного срока их службы и формируется специальный денежный фонд, обеспечивающий их воспроизводство (реновацию). **Основная задача амортизации** — *обеспечение воспроизводства, восстановления* основных средств. Следующая задача - это *учет*. Так, в инвентарных карточках учета основных средств введены графы, в которых отражаются данные по амортизации, и определяется величина их износа за годы эксплуатации. Кроме этого, перед амортизацией поставлена задача *стимулирования*. Так как она предусматривает наиболее полное использование основных фондов: чем дольше по времени функционирует оборудование, тем больше производится продукции и тем скорее будет перенесена стоимость основных средств.

**Не подлежат амортизации** земля и иные объекты природопользования (вода, недра и другие природные ресурсы), а также материально-производственные запасы, товары, объекты незавершенного капитального строительства, ценные бумаги, финансовые инструменты срочных сделок (в том числе форвардные, фьючерсные контракты, опционные контракты).

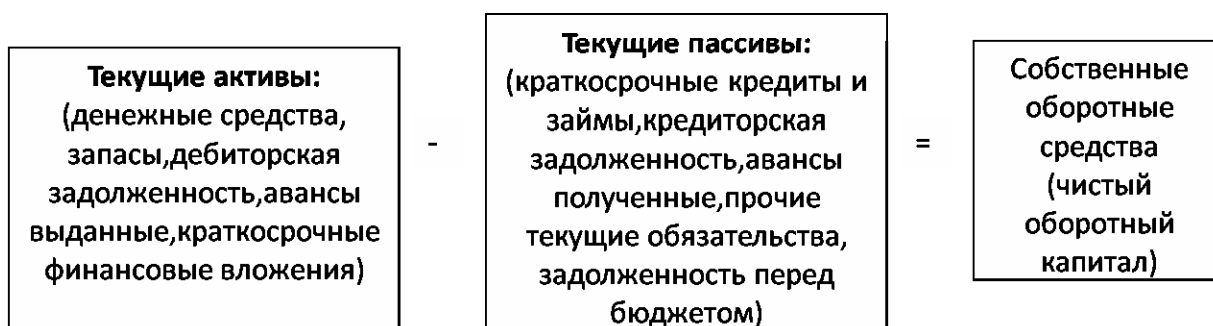
Термин **«оборотные активы»** (его синоним в отечественном учете – оборотные средства) относится к мобильным активам предприятия. В состав оборотных средств включаются: предметы труда, сырье, материалы, топливо и т.д., готовая продукция на складах компании, товары для перепродажи, денежные средства и средства в расчетах. Характерной особенностью оборотных средств является высокая скорость их оборота. Функциональная роль оборотных средств в процессе производства состоит в обеспечении непрерывности процесса производства. Элементы оборотного капитала потребляются в каждом производственном цикле. Они полностью утрачивают свою натуральную форму, поэтому целиком включаются в стоимость изготовленной продукции.

**Оборотные активы предприятия включают следующие статьи:**

1. запасы;
2. налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям;
3. дебиторская задолженность;
4. финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов);

5. денежные средств и денежные эквиваленты;
6. прочие оборотные активы.

**Величина собственных оборотных средств** показывает реальную сумму средств компании, находящихся в обороте и является одной из характеристик финансовой устойчивости или ликвидности. Положительная величина собственных оборотных средств говорит о том, что при необходимости оплаты текущих обязательств, компания обладает достаточными текущими ресурсами, без продажи внеоборотных активов и возврата долгосрочных инвестиций. Схема формирования собственных оборотных средств представлена на рисунке.



#### **Схема формирования собственных оборотных средств компании**

**Политика управления оборотными активами** должна обеспечить поиск компромисса между риском потери ликвидности и эффективностью работы. Это сводится к решению двух важных задач:

1. *обеспечение платёжеспособности.* Такое условие отсутствует, если предприятие не в состоянии оплачивать счета, выполнять обязательства и, возможно, объявит о банкротстве. Предприятие, не имеющее достаточного уровня оборотного капитала, может столкнуться с риском неплатёжеспособности.
2. *обеспечение приемлемого объёма, структуры и рентабельности активов.* Известно, что различные уровни разных текущих активов по-разному воздействуют на прибыль. Например, высокий уровень производственно-материальных запасов потребует соответственно значительных текущих расходов, в то время как широкий ассортимент готовой продукции в дальнейшем может способствовать повышению объёмов реализации и увеличению доходов.

## Глоссарий модуля 6

**Гудвилл** (англ. *Goodwill*) — экономический термин, используемый в бухучёте, торговых операциях для отражения рыночной стоимости компании без учёта стоимости активов и пассивов. Гудвилл возникает из-за того, что при приобретении инвестиций может возникать разница между себестоимостью инвестиций и чистой справедливой стоимостью активов и обязательств предприятия. Такая разница и называется гудвилл. Гудвилл равен покупной стоимости компании минус справедливая рыночная стоимость чистых активов и обязательств. Положительный гудвилл в консолидированной отчётности отдельной строкой не выделяется, а негативный гудвилл сразу списывается на счет прибылей и убытков.

**Дебиторская задолженность** - сумма долгов, причитающихся компании со стороны других компаний, а также граждан, являющихся их должниками, дебиторами. Дебиторская задолженность возникает в случае, если услуга (или товар) проданы, а денежные средства не получены. Как правило, покупателем не предоставляется какого-либо письменного подтверждения задолженности за исключением подписи о приемке товара на товаросопроводительном документе.

**Денежные средства компании** – в данной статье показывают денежные средства, которыми располагает компания по состоянию на конец отчетного периода, а также денежные эквиваленты. Здесь отражают: деньги в кассе предприятия, а также стоимость денежных документов (например, почтовых марок, оплаченных проездных билетов и путевок, денежных талонов на оплату ГСМ и т. д.); деньги на расчетных счетах в банках; деньги в иностранной валюте, находящиеся на валютных счетах в банках; прочие денежные средства (например, деньги, находящиеся на специальных счетах в банках, переводы в пути и т. д.).

**Кредиторская задолженность** - задолженность субъекта (предприятия, организации, физического лица) перед другими лицами, которую этот субъект обязан погасить. Возникает в случае, если дата поступления услуг (работ, товаров, материалов и т. д.) не совпадает с датой их фактической оплаты.

**Коэффициент текущей ликвидности** или коэффициент покрытия (англ. [Currentratio](#), CR) — финансовый коэффициент, равный отношению текущих (оборотных) активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам).

**Ликвидность**- (от лат. *liquidus* — жидкий, перетекающий) — экономический термин, обозначающий способность активов быть быстро проданными по цене, близкой к



рыночной. *Ликвидный* — легко обращаемый в деньги. Чем легче и быстрее можно обменять актив с учётом его полной стоимости на деньги, тем более ликвидным он является.

**Неликвиды** – это средства предприятий (оборотные или внеоборотные), которые в течение длительного времени не приносят доход компании и "зависают" либо на складах либо в цехах предприятий в виде мертвого груза.

**Оборотные активы** - это активы, которые служат или погашаются в течение 12 месяцев, либо в течение нормального операционного цикла организации (если он превышает 1 год).

**Операционный денежный поток** – *англ. OperatingCashFlow (OCF)*, наличные средства, получаемые в результате операционной деятельности компании, обычно определяемый как доходы от операционной деятельности за вычетом всех операционных расходов. Эта величина, проходя через ряд корректировок, становится чистым доходом. Операционный денежный поток может быть найден в отчете о движении денежных средств.

**Учетная прибыль** – совокупная прибыль или убыток за отчетный период, включая чрезвычайные статьи, отраженные в отчете о прибылях и убытках до вычета налога или прибавления суммы потенциального уменьшения начисленного налога, связанного с убытком.

**Чистая прибыль**- часть балансовой прибыли компании, остающаяся в ее распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет. Чистая прибыль используется для увеличения оборотных средств компании, формирования фондов и резервов, и реинвестиций в производство.

**Чистый денежный поток** – это разница между положительным денежным потоком (поступление денежных средств) и отрицательным денежным потоком (расходование денежных средств) в рассматриваемом периоде времени в разрезе отдельных его интервалов.

**Финансовый отчет** - это официальный отчет о финансовой активности и показателях эффективности физического лица, организации или какого-либо иного юридического лица. Его цель – представить финансовые данные наиболее удобным способом как для самой компании, так и для всех заинтересованных лиц (в частности, акционеров), которые будут изучать отчет. Финансовые отчеты – один из основных способов коммуникации компании с ее акционерами и потенциальными инвесторами. Эти отчеты также могут использовать банки и другие финансовые организации при вынесении решения о том, продолжать ли обеспечивать данную компанию капиталом. Отчеты традиционно издаются

на бумаге, однако в настоящее время многие компании публикуют их также и в электронном виде.

## **Модуль 7**

### **Теоретический материал модуля 7**

Конкурентная борьба заставляет компанию осуществлять поиск финансирования предпринимательской деятельности, который зависит от **стадии развития** компании.

Еще до того как компания приступает к работе формируется его **уставный капитал**, представляющий собой основу на которой развивается вся система финансовых отношений компании.

Когда предприятие создано, дальнейшее развитие компании идет за счет собственных и заемных (привлеченных) средств, формирующих различные источники финансирования предприятия.

Собственные средств компании являются ее внутренними источниками финансирования. Как правило, это – нераспределенная прибыль, амортизационные отчисления, специальные фонды, формируемые за счет прибыли, иные (не денежных) виды ресурсов (см. глоссарий). Их иногда называют средствами самофинансирования.

Заемные средства компании относятся к внешним источникам финансирования и имеют широкие возможности привлечения. Они используются при недостатке собственных средств, который возникает со стремлением снизить риск предпринимательства, ограничить появление новых собственников бизнеса, или повысить доходность. Привлечение заемных средств рассматривается как более экономичный способ формирования финансовых ресурсов компании по сравнению с собственными средствами.

Финансовые средства, привлекаемые путем участия в акционерном капитале, паевые и долевые взносы (прямое инвестирование) образуют источник финансирования предпринимательской деятельности, называемый акционерным или долевым финансированием (см. глоссарий).

К источникам заемного финансирования так же относятся торговые кредиты; банковские кредиты и займы; кредиты и займы в денежной форме, предоставляемые не банковскими учреждениями; облигационные займы; машины, оборудование, иные виды ресурсов, привлекаемые на основе лизинга и прочее. Особую значимость как источники финансирования предпринимательской деятельности субъектов малого бизнеса в последнее время приобретают государственное финансирование («гранты»), и особые

формы финансирования (ангельское финансирование, венчурное инвестирование) (см. глоссарий).

Каждая стадия развития компании требует более значительного объема финансирования из различных источников. На начальной стадии развития предприятия в качестве источников финансирования выступают: средства «3F» (см. глоссарий), государственное финансирование («гранты»), ангельское финансирование (см. глоссарий). В дальнейшем с целью расширения бизнеса привлекаются венчурные инвестирование, прямое инвестирование, банковский кредит, лизинг, средства стратегических и корпоративных инвесторов и IPO (см. глоссарий).

В заключение отметим, что важность выбора решения по финансированию предприятия определяется тем, что различные источники имеют свои преимущества и недостатки, требуют от компании разного уровня затрат на их привлечение и влияют на риск бизнеса.

## **Глоссарий модуля 7**

**Финансирование** - это выделение денежных средств на что-либо.

**Нераспределенная прибыль** – часть прибыли компании, которая не идет в уплату налогов и не распределяется между собственниками компании в виде дивидендов, а повторно вкладывается в активы этой компании.

**Торговый кредит** - денежные средства, которые компания должна вернуть поставщикам.

**3F** — friends, family and fools (друзья, семья и дураки, или «наивные», как предпочитают переводить сами инвесторы).

**Грант** - безвозмездная финансовая помощь в денежной или натуральной форме на проведение научных или других исследований, опытно-конструкторских работ и другие цели.

**Банковский кредит** - денежная сумма, которую предоставляет банк на определённый срок и на определённых условиях.

**Банковский займ** - денежная ссуда, предоставляемая банком. Может предоставляется как без имущественного залога так и с ним.

**Лизинг** – форма финансирования, позволяющая предприятию получить средствами производства, в которых оно нуждается, не покупая их и не становясь их собственником (либо приобретая имущество в собственность по окончании действия лизингового соглашения по остаточной стоимости или за определенную плату).

**Акционерный капитал** — это собственный капитал акционерного общества.

**Иные (не денежных) виды ресурсов** – ресурсы в виде земельных участков, промышленная собственность и др.

**Паевой взнос** - долевой взнос, вкладываемый в общее дело каждым участником.

**Долевой взнос** – в подлежащий возврату имущественный взнос члена общества.

**Облигационный займ** – форма финансирования, путем выпуска облигаций.

**Облигация** – долговая ценная бумага, удостоверяющая право ее держателя на получение от лица, выпустившего облигацию, в предусмотренный ею срок номинальной стоимости облигации или иного имущественного эквивалента.

**Ангельское финансирование** - выделение денежных средств бизнес-ангелом.

**Бизнес - ангел** - преимущественно частный инвестор, вкладывающие собственные средства в проект с целью роста личного благосостояния, имеющий ограниченные инвестиционные возможности, использующий упрощенные процедура отбора и неформальные процедуры мониторинга и контроля проектов.

**Венчурное инвестирование** – тип финансирование с целью получения прибыли, используемый венчурными фондами.

**Венчурные фонды** - профессиональные инвесторы, часто выступающие в роли партнеров с ограниченной ответственностью, с целью роста ценности собственного акционерного капитала, имеющий большие инвестиционные возможности, использующие тщательные процедуры отбора проектов и формальные процедуры мониторинга и контроля.

**Прямое инвестирование** - тип финансирование с целью получения прибыли, используемый фондами прямых инвестиций.

**Фонды прямых инвестиций** - инвесторы, которые приобретают компании (или части компаний), на этапе «раннего роста», расширения компании с целью роста ценности собственного акционерного капитала.

**Корпоративный инвестор** - крупные корпорации, выделяющие часть бюджета на высокорискованные инновационные проекты с целью собственного стратегического развития, имеющие большие инвестиционные возможности, использующие тщательные процедуры отбора проектов и осуществляющие мониторинг и контроль в рамках корпоративных регламентов.

**Стратегический инвестор** - физическое или юридическое лицо, целью которого является приобретение крупного пакета акций сторонней организации, чтобы иметь возможность участвовать в управлении этой компанией

**Initial Public Offering (IPO)** – первый выход компании со своими ценными бумагами (акциями) на биржевые торги с целью привлечь дополнительные финансовые ресурсы для дальнейшей работы и развития, предложив всем желающим стать ее акционерами.

**Амортизация** – денежное выражение износа материальных активов, которые предприятие содержит с целью использования их в процессе производства или поставки товаров, предоставления услуг, сдачи в аренду другим лицам или для осуществления административных и социально-культурных функций, ожидаемый срок полезного использования (эксплуатации) которых более одного года.

**Дисконтирование** — приведение стоимости будущих платежей к значению на текущий момент.

**Ставка дисконтирования** — это процентная ставка, используемая для перерасчёта будущих потоков доходов в единую величину текущей стоимости.

## **Модуль 8.**

### **Теоретический материал модуля 8**

Управлять финансами компании - значит управлять ее деньгами (положительными и отрицательными денежными потоками).

Существует несколько видов денежных потоков- **свободный денежный поток, акционерный денежный поток, денежный поток капитала, денежный поток задолженности**. Свободный денежный поток (FCF) позволяет измерять общую стоимость компании ( $V = E + D$ ). Акционерный денежный поток (ECF) применяется для измерения стоимости акционерного капитала компании, а поток долгов позволяет оценить инвестиционную стоимость долга.

Для того чтобы прогнозировать денежные потоки бизнеса (не важно - в краткосрочном, или долгосрочном периоде) удобно воспользоваться формой Бюджета движения денежных средств, с которым вы познакомились в первом модуле. Еще раз обратим внимание, что БДДС состоит из трех частей - из денежных потоков, которые поступают от текущей (или операционной деятельности), от инвестиционной деятельности и финансовой деятельности. Классификация всех доходов и расходов в компании по этим

трем направлениям важный этап в управлении денежными потоками. Почему это так важно? Дело в этапах управления деньгами.

Сначала мы имеем дело с текущей деятельностью компании, она связана с операционными и ежедневными решениями. **Чистый денежный поток** от операционной деятельности - это те текущие средства, которые создает ваш бизнес.

Затем мы переходим к тем денежным потокам и оттокам, которые связаны с долгосрочными решениями руководства компании - а именно, инвестициями. Чаще всего в этом разделе отражаются оттоки - любые капитальные вложения компании (покупка нового оборудования, земли и т.п.). Реже - здесь появляются положительные потоки. Они могут быть связаны с продажей собственности компании. Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности характеризует инвестиционную активность компании. Он может быть и равен нулю - если компания не реализует никаких проектов по развитию.

На завершающем этапе планируются финансовые потоки. Когда в одном документе сведены чистый денежный поток от операционной и инвестиционной деятельности, можно обнаружить, что текущих средств для оплаты инвестиционной программы не хватает. Тогда принимаются решения о том - за счет каких средств финансировать инвестиционную программу компании (об этом вы узнали в Модуле 7). Поток по финансовой деятельности отражаются в третьем разделе бюджета движения денежных средств.

Целью планирования денежных средств в долгосрочном периоде - является достижение финансовой устойчивости в долгосрочном периоде. Если мы имеем положительный остаток денежных средств на счетах организации, это значит что фирма на ближайшие годы обеспечена средствами, как для ведения текущей деятельности, так и инвестиционной.

План поступления и расходования денежных средств, разработанный на предстоящий год с разбивкой по кварталам или месяцам, дает лишь общую основу управления денежными потоками предприятия. Вместе с тем, высокий динамизм этих потоков, их зависимость от множества факторов краткосрочного действия определяют необходимость разработки планового финансового документа, обеспечивающего ежедневное управление поступлением и расходованием денежных средств предприятия. Таким плановым документом выступает **платежный календарь**.

Термин «платежный календарь» имеет ряд аналогов — «кассовый бюджет», «текущий бюджет поступления и расходования денежных средств» и других. Каждый из этих

терминов имеет право на существование, если содержанием этих документов является оперативный, составленный в рамках одного месяца план денежных потоков (поступления и расходования денежных средств) по предприятию в целом или отдельным его центрам ответственности (структурным единицам и подразделениям). Вместе с тем, следует учесть, что оперативные планы денежных потоков — это прежде всего установленные в рамках одного месяца *сроки и объемы платежей*, поэтому более предпочтительным в этих целях является использование термина «платежный календарь».

Платежный календарь, разрабатываемый на предприятии в разнообразных вариантах, является самым эффективным и надежным инструментом оперативного управления его денежными потоками. Он позволяет решать следующие основные задачи:

- свести прогнозные варианты плана поступления и расходования денежных средств («оптимистический», «реалистический», «пессимистический») к одному реальному заданию по формированию денежных потоков предприятия в рамках одного месяца;
- в максимально возможной степени синхронизировать положительный и отрицательный денежные потоки, повысив тем самым эффективность денежного оборота предприятия;
- обеспечить приоритетность платежей предприятия по критерию их влияния на конечные результаты его финансовой деятельности;
- в максимальной степени обеспечить необходимую абсолютную ликвидность денежного потока предприятия, т.е. его платежеспособность в рамках краткосрочного периода;
- включить управление денежными потоками в систему оперативного контроллинга (а соответственно и текущего мониторинга) финансовой деятельности предприятия.

**Основной целью** разработки платежного календаря (во всех его вариантах) является установление конкретных сроков поступления денежных средств и платежей предприятия и их доведение до конкретных исполнителей в форме плановых заданий. С учетом этой цели платежный календарь определяют иногда как «*план платежей точной даты*».

Наиболее распространенной формой платежного календаря, используемой в процессе оперативного планирования денежных потоков предприятия, является его построение в разрезе двух разделов:

- 1) *графика предстоящих платежей*;
- 2) *графика предстоящих поступлений денежных средств*.

Однако если планируемый вид денежного потока носит односторонний характер (только положительный или только отрицательный), платежный календарь разрабатывается в форме одного соответствующего раздела.

Временной график платежей дифференцируется в платежном календаре обычно в ежедневном разрезе, хотя отдельные виды этого планового документа могут иметь и другую периодичность — еженедельную или ежедекадную (если такая периодичность не оказывает существенного влияния на ход осуществления денежного оборота предприятия или вызвана неопределенностью сроков платежей).

Виды платежного календаря дифференцируются в рамках предприятия в разрезе отдельных видов хозяйственной деятельности, а также в разрезе различных типов центров ответственности (структурных единиц и подразделений).

Основные виды платежного календаря предприятия, дифференцированные по этим признакам, имеют следующий вид.

По операционной деятельности.

В целом по предприятию:

1. Налоговый платежный календарь.
2. Календарь инкассации дебиторской задолженности.
3. Календарь обслуживания финансовых кредитов.
4. Календарь выплат заработной платы.

По отдельным центрам ответственности:

1. Календарь (бюджет) формирования производственных запасов.
2. Календарь (бюджет) управленческих расходов.
3. Календарь (бюджет) реализации продукции.

По инвестиционной деятельности.

В целом по предприятию:

1. Календарь (бюджет) формирования портфеля долгосрочных инвестиций.
2. Календарь (капитальный бюджет) реализации программы реальных инвестиций.

По отдельным центрам, ответственности:

1. Календарь (капитальный бюджет) реализации отдельных инвестиционных проектов.



По финансовой деятельности.

В целом по предприятию:

1. Календарь (бюджет) эмиссии акции.
2. Календарь (бюджет) эмиссий облигаций.
3. Календарь амортизаций основного долга по финансовым кредитам.

### **1. В системе оперативного управления денежными потоками по операционной деятельности предприятия**

*Налоговый платежный календарь.* Этот плановый документ разрабатывается по предприятию в целом и содержит обычно только один раздел — «график налоговых платежей» (возвратные платежи по налоговым перерасчетам денежных средств включаются обычно в календарь инкассации дебиторской задолженности). В составе этого платежного календаря отражаются суммы всех видов налогов, сборов и других налоговых платежей, перечисляемых предприятием в бюджеты всех уровней и во внебюджетные фонды. Календарной датой уплаты избирается, как правило, последний день установленного срока перечисления налоговых платежей каждого вида.

*Календарь инкассации дебиторской задолженности.* Этот вид платежного календаря разрабатывается обычно по предприятию в целом (хотя при наличии специализированного подразделения — кредитного отдела — он может охватывать группу платежей только этого центра ответственности). По текущей дебиторской задолженности платежи включаются в календарь в суммах и сроки, предусмотренные соответствующими договорами (контрактами) с контрагентами. По просроченной дебиторской задолженности эти платежи включаются в данный плановый документ на основе предварительного согласования сторон. Календарь инкассации дебиторской задолженности содержит только один раздел — «график поступления денежных средств». В целях отражения реального денежного оборота предприятия датой поступления денежных средств считается день их зачисления на расчетный счет предприятия (это позволяет исключить период флюта в расчетах с дебиторами).

*Календарь обслуживания финансовых кредитов.* В соответствии с действующей международной практикой составления «отчетности и прогнозирования денежных потоков обслуживание финансовых кредитов отражается в составе операционной (а не финансовой) деятельности предприятия. Это связано с тем, что проценты за кредит, лизинговые платежи и другие расходы предприятия по обслуживанию финансового кредита входят в состав себестоимости продукции и соответственно влияют на размер

формируемой операционной прибыли. Указанный календарь разрабатывается в целом по предприятию и содержит лишь один раздел — «график выплат, связанных с обслуживанием финансового кредита». Суммы и даты выплат включаются в платежный календарь в соответствии с условиями кредитных (лизинговых) договоров.

*Календарь выплат заработной платы.* Такой платежный календарь разрабатывается обычно на предприятиях, применяющих многоступенчатый график выплат заработной платы работникам различных структурных единиц (филиалов, цехов и т.п.). Даты таких выплат устанавливаются на основе коллективного трудового договора или индивидуальных трудовых контрактов, а суммы платежей — исходя из штатного расписания и разработанной соответствующей сметы затрат. Указанный платежный календарь содержит обычно один раздел — «график выплат заработной платы».

*Календарь (бюджет) формирования производственных запасов* разрабатывается обычно для соответствующих центров затрат (структурных подразделений, осуществляющих материально-техническое обеспечение производства). В состав платежей этого календаря входят обычно стоимость закупаемых сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, а также расходы по транспортированию и страхованию в процессе перевозки. Если формируемые производственные запасы требуют специальных режимов хранения (охлаждения, газовой среды и т.п.), то данный вид платежного календаря может отражать и расходы по их хранению. Указанный календарь содержит лишь один раздел — «график платежей, связанных с формированием производственных запасов». Суммы и даты этих платежей устанавливаются в соответствии с договорами с контрагентами или планами закупки товарно-материальных ценностей. Обычно в составе этих платежей отражается и погашение кредиторской задолженности предприятия по расчетам с поставщиками.

*Календарь (бюджет) управленческих расходов.* В составе этого бюджета отражаются платежи по закупке канцелярских принадлежностей; компьютерных программ и средств оргтехники, не входящих в состав внеоборотных активов; расходы на командировки; почтово-телеграфные расходы и другие затраты, связанные с управлением предприятием (кроме затрат на оплату труда административно-управленческого персонала, отражаемых в календаре выплат заработной платы). Данный вид платежного календаря содержит лишь один раздел — «график платежей по общехозяйственному управлению». Сумма платежей этого календаря определяется соответствующей сметой, а даты их осуществления — по согласованию с соответствующими службами управления.

*Календарь (бюджет) реализации продукции.* Эта форма платежного календаря разрабатывается обычно в разрезе центров доходов или центров прибыли предприятия. Указанный платежный календарь содержит два раздела — «график поступления платежей за реализованную продукцию» и «график расходов, обеспечивающих реализацию продукции». В первом разделе отражаются поступления денежных средств при наличных расчетах за продукцию (если данный центр ответственности контролирует инкассацию дебиторской задолженности по расчетам с покупателями, то в первом разделе отражается и этот вид поступления денежных средств). Во втором разделе отражаются расходы на маркетинг, содержание сбытовой сети, рекламу и т.п.

## **2. В системе оперативного управления денежными потоками по инвестиционной деятельности предприятия**

*Календарь (бюджет) формирования портфеля долгосрочных финансовых инвестиций.* Этот вид оперативного планового документа состоит из двух разделов — «графика затрат на приобретение различных долгосрочных финансовых инструментов инвестирования» (акций долгосрочных облигаций и т.п.) и «графика поступления дивидендов и процентов по долгосрочным финансовым инструментам инвестиционного портфеля». Показатели первого раздела в рамках общей сметы затрат устанавливаются по согласованию с соответствующими инвестиционными менеджерами, а показатели второго раздела — в соответствии с условиями эмиссии отдельных финансовых инструментов портфеля.

*Календарь (капитальный бюджет) реализации программы реальных инвестиций* составляется по предприятию в целом, если не осуществляются крупномасштабные инвестиции по отдельно разработанным инвестиционным проектам. В этом виде оперативного финансового плана содержатся показатели двух разделов — «график капитальных затрат» (затраты на приобретение основных средств и нематериальных активов) и «график поступления инвестиционных ресурсов» (в разрезе отдельных их источников). Примерная форма разработки этого календаря (бюджета) по составу позиций рассмотрена ранее.

*Календарь (капитальный бюджет) реализации отдельных инвестиционных проектов* составляется, как правило, в разрезе соответствующих центров ответственности предприятия (центров инвестиций). Его структура аналогична предшествующему виду календаря с ограничением денежных потоков рамками лишь одного инвестиционного проекта.

### **3. В системе оперативного управления денежными потоками по финансовой деятельности предприятия**

*Календарь (бюджет) эмиссии акций.* Этот вид платежного календаря имеет две разновидности — если он разрабатывается до начала продажи акций на первичном фондовом рынке, то включает лишь один раздел: «график платежей, обеспечивающих подготовку эмиссии акций»; если же он разрабатывается для периода осуществляемой продажи акций, то в его составе содержатся показатели двух разделов: «графика поступления денежных средств от эмиссии акций» и «графика платежей, обеспечивающих продажу акций» (комиссионное вознаграждение инвестиционным брокерам, расходы на информацию и т.п.).

*Календарь (бюджет) эмиссии облигаций.* Разработка такого планового документа носит периодический характер. Принципы его разработки те же, что и в предыдущем варианте оперативного финансового плана.

*Календарь амортизации основного долга по финансовым кредитам.* Этот вид платежного календаря содержит лишь один раздел — «график амортизации основного долга». Показатели этого оперативного финансового плана дифференцируются в разрезе каждого кредита, подлежащего погашению. Суммы платежей и сроки их осуществления устанавливаются в платежном календаре в соответствии с условиями кредитных договоров, заключенных с коммерческими банками и другими финансовыми институтами.

Перечисленные виды платежного календаря, как формы планового документа, могут быть дополнены с учетом объема и специфики хозяйственной деятельности предприятия. Конкретный перечень видов платежного календаря предприятие устанавливает самостоятельно с учетом требований эффективности управления денежным оборотом.

Ряд показателей отдельных видов платежного календаря могут носить не фиксированный, а переменный характер (вариант «гибкого платежного календаря»). В такой форме платежный календарь доводится обычно до отдельных центров ответственности.

Разработка платежного календаря в различных его вариантах значительно облегчается при использовании современных компьютерных технологий. Наличие соответствующих программ позволяет, например, при изменении в табличном процессоре определяющего показателя «гибкого календаря» автоматически получить новый ряд всех содержащихся в нем оперативных плановых заданий. По вариантам всех видов платежного календаря с помощью соответствующих программ легко может быть обеспечена преемственность

разрабатываемых показателей во времени (при переходе к каждому последующему месяцу его разработки). Наконец, программы соответствующего финансового моделирования денежных потоков предприятия могут легко взаимосвязывать и корректировать показатели отдельных видов платежного календаря с показателями плана поступления и расходования денежных средств по предприятию в целом. Эти же программы позволяют осуществлять финансовое планирование денежных потоков и в обратном направлении — внося коррективы в план поступления и расходования денежных средств осуществлять автоматическую корректировку соответствующих показателей всех видов платежного календаря.

Использование соответствующих компьютерных технологий в процессе текущего и оперативного планирования денежных потоков должно быть увязано с объемами и видами этих потоков, определяемых диверсификацией хозяйственной деятельности предприятия.

## **Глоссарий модуля 8**

**Денежный поток** – совокупность распределенных во времени поступлений и выплат денежных средств предприятия. Денежный поток формируется за счет чистой прибыли, амортизационных отчислений и других периодических поступлений и выплат.

**Чистый денежный поток** – разница между положительным и отрицательным денежным потоком.

**Денежные потоки от активов** включают три компонента: денежные потоки от операций, капитальные затраты и добавления к чистому оборотному капиталу.

**Операционные (или производственные) денежные потоки** — это поступления от ежедневной работы фирмы по производству и продаже. Расходы, связанные с финансированием фирмой своих активов, сюда не входят, так как это не операционные расходы.

## **Модуль 9**

### **Теоретический материал модуля 9**

Когда говорят про оценку стоимости, подразумевают самые разные виды собственности. К ним могут отнести: недвижимость (определенная площадь или участок земли), имущество, интеллектуальная собственность (портфель интеллектуальной собственности) и - собственно сам бизнес, целиком (включая его части, долю бизнеса). У любого бизнеса может быть один или множество собственников. Когда собственник один - один человек (физическое лицо) или компания (юридическое лицо), говорят, что собственник владеет 100% уставного капитала компании.

Оценку стоимости компании проводят в целях продажи бизнеса, принятия инвестиционных решений, выдачи займа, кредита (банковской ссуды), или в целях управления компанией. Оценка лежит в основе значительной части принимаемых финансовых решений в экономике, особенно в тех случаях, когда оценка служит в качестве залога по кредитам или является важным элементом в публичной отчетности. Стоимость бизнеса важна для:

- Банков, чьи кредиты выданы под залог имущества компании;
- Владельцев акций, которые вложились в компании и самих компаний, которые становятся уязвимыми при приобретении или выбытии активов, если собственность, которой они владеют, не регулируется или правильно не оценивается в бухгалтерском балансе;
- Менеджеров, которые принимают важные решения для управления компанией, которое должно благосостояния владельцев компании;
- Покупателям необеспечивать рост движимости;
- Будущим пенсионерам, чьи сбережения инвестируются за счет денежных средств;
- Всей экономики, которая зависит от стабильности банковской системы.

<b>Активы ↓</b>	<b>Пассивы ↓</b>
Репутация	Капитал
НМА	Обязательства
Недвижимость	
Имущество	
<b>↑ Стоимость активов</b>	<b>↑ Стоимость бизнеса</b>

Процедура оценки стоимости может состоять из следующих этапов:

1. Определение собственности и цели оценки
2. Предварительный анализ сектора бизнеса, который оценивается
3. Сбор данных
4. Финансовый анализ (определение текущей и будущей эффективности бизнеса)
5. Выбор варианта наилучшего и наиболее эффективного использования объекта оценки

6. Применение трех подходов оценки стоимости: затратный, рыночный и доходный
7. Сопоставление значение оценок, определение справедливой стоимости
8. Отчет об оценки стоимости бизнеса

Подробнее с методами и подходами к оценке стоимости бизнеса можно в Бизнес-кейсах модуля.

## Глоссарий модуля 9

**Балансовая стоимость предприятия** – стоимость, рассчитанная по данным бухгалтерского учета о наличии и движении различных видов имущества предприятия. Она представляет собой разницу между балансовой стоимостью всех активов и общей суммой обязательств.

**Безрисковая ставка** – процентная ставка по инвестициям с наименьшим риском, обычно это ставка доходности по долгосрочным государственным обязательствам.

**Дисконтирование** – приведение к сопоставимому виду денежных сумм, возникающих в разные периоды времени.

**Доходный подход** – один из трех традиционных подходов к оценке бизнеса, включающий метод дисконтирования денежных потоков, основанный на определении текущей стоимости ожидаемых будущих доходов от предприятия, и метод прямой капитализации годового дохода.

**Затратный (имущественный) подход** – один из трех традиционных подходов к оценке имущества, включающий методы чистых активов и ликвидационной стоимости.

**Инвестиции** – вложения финансовых и материально-технических средств, как в пределах Российской Федерации, так и за рубежом с целью получения экономического (доход, прибыль), социального, экологического или политического эффекта.

**Инвестиционная стоимость** – стоимость объекта для конкретного инвестора, определяемая исходя из его доходности при заданных инвестиционных целях.

**Кадастровая оценка** – совокупность административных и технических действий по установлению кадастровой стоимости объектов недвижимости для целей налогообложения в границах административно-территориального образования по оценочным зонам, выполненным на определенную дату.

**Капитализация** – процесс пересчета годового дохода, полученного от объекта, позволяющий определить стоимость последнего.

**Контрольный пакет акций** – часть акции предприятия, сосредоточенная в руках одного акционера. Он должен включать 50% акций плюс одна акция, дающих право голоса.

**Ликвидационная стоимость** – денежная сумма в виде разницы между доходами от ликвидации предприятия, полученными в результате отдельной распродажи его активов, и расходами на ликвидацию.

**Метод дисконтирования денежных потоков** – определение стоимости объекта бизнеса на основе суммирования текущей стоимости будущего потока доходов от объекта в прогнозный период и текущей стоимости выручки от перепродажи объекта в послепрогнозный период.

**Метод капитализации доходов** – определение рыночной стоимости предприятия (бизнеса) путем деления величины годового дохода на соответствующую этому доходу ставку капитализации.

**Метод компании-аналога (рынка капитала)** – оценка стоимости неконтрольного пакета акций на основе информации о ценах акций сходных компаний, свободно обращающихся на рынке.

**Метод сделок** – оценка стоимости акционерных обществ на основе информации о ценах, по которым происходили покупка контрольного пакета акций или компании в целом, а также слияние и поглощение компаний.

**Мультипликатор (оценочный)** - коэффициент, отражающий соотношение между ценой компании и ее финансовыми показателями («Цена/Прибыль», «Цена/Денежный поток», «Цена/Дивиденды», «Цена/Выручка от реализации»)

**Износ (в оценке)** – любая потеря полезности, которая приводит к тому, что рыночная стоимость актива становится меньше стоимости замещения (воспроизводства). Износ учитывается посредством периодического списания стоимости актива.

**Объект оценки** – движимое и недвижимое имущество, нематериальные и финансовые активы предприятия или бизнес в целом.

**Оценка** – систематизированный сбор и анализ экспертами рыночных и нормативных данных, необходимых для определения стоимости различных видов имущества (бизнеса) на основе действующего законодательства, государственных стандартов и требований этики оценщика.

**Оценщик** – специалист, обладающий высокой квалификацией, профессиональной подготовкой и опытом для оценки различных видов имущества (бизнеса).



**Принцип замещения** – означает, что при наличии определенного количества однородных (по полезности или доходности) объектов бизнеса самым высоким спросом будут пользоваться объекты с наименьшей ценой.

**Принцип наиболее эффективного использования** – означает, что из возможных вариантов использования объекта выбирается тот, при котором наиболее полно реализуются функциональные возможности бизнеса с улучшениями.

**Прогнозный период** – период прогнозирования доходов от деятельности предприятия, за которым следует послепрогнозный период.

**Риск** – вероятность возможных потерь в виде появления непредвиденных расходов или неполучения доходов, предусмотренных прогнозом.

**Рыночная стоимость** – наиболее вероятная цена, по которой объект может быть отчужден на открытом рынке в условиях конкуренции, когда стороны сделки действуют разумно, располагая необходимой информацией, а на величине цены сделки не отражаются какие-либо чрезвычайные обстоятельства.

**Сравнительный подход** – подход, основанный на сравнении цен продаж сходных предприятий или цен на акции сопоставимых компаний. При оценке используются финансовый анализ и мультипликаторы. Подход включает три метода: метод компании-аналога (рынок капитала), метод сделок и метод отраслевых коэффициентов.

**Факторы стоимости** – относительные показатели, характеризующие эффективность экономической деятельности фирмы, которые влияют на рыночную капитализацию компании.

**Физический износ** – снижение полезности и стоимости имущества в результате потери его элементами своих первоначальных свойств под влиянием природного воздействия, неправильной эксплуатации, ошибок при проектировании и нарушений правил строительства.

**Функциональный износ** – снижение стоимости объекта недвижимости, обусловленное несоответствием конструктивных или планировочных решений, оборудования, качества выполненных работ требованиям современных рыночных стандартов.

**Чистые активы** – это разница между специальным образом скорректированными суммами активов и обязательств организации. Соответствует собственному капиталу компании.

**Экономическая добавленная стоимость** – показатель, который применяется для оценки эффективности деятельности предприятия с позиции его собственников, которые считают, что деятельность предприятия имеет для них положительный результат в случае, если предприятию удалось заработать больше, чем составляет доходность альтернативных вложений.

**Экономический (внешний) износ** – уменьшение стоимости объекта недвижимости в результате воздействия макроэкономических, отраслевых, региональных факторов, оказывающих негативное внешнее влияние, а также неблагоприятного изменения внешнего окружения объекта.

## **Модуль 10.**

### **Теоретический материал модуля 10**

Кратко можно сказать так, что финансовая стратегия предприятия - это его долгосрочный план действий по поводу того - где достать деньги для обеспечения непрерывной текущей деятельности (финансовая устойчивость фирмы) и за счет каких средств профинансировать планы предприятия по своему развитию (инвестиционная программа).

Финансовая стратегия объединяет в себе всю деятельность финансовой службы. Она строится на долгосрочных прогнозах текущей деятельности предприятия (модуль 4), учитывает планы по развитию предприятия, осуществления капитальных вложений и управления активами (модуль 6), резервирует средства под инвестиционную программу компании (модуль 5), учитывает цену и доступность различных источников финансирования (модуль 7).

Эффективность финансовой стратегии определяется тем, насколько велик в итоге будет чистый денежный поток предприятия (модуль 8), который позволит увеличить стоимость бизнеса (модуль 9). Увеличение стоимости бизнеса - является конечной целью для любого предпринимателя. Недостаточно купить подходящий бизнес (удачно "войти в бизнес"), главное - как им управлять и за сколько в итоге он будет продан.

Мерилом (критерием) оптимальной финансовой стратегии компании является такое управление денежными потоками фирмы, при котором **рентабельность собственного капитала** компании будет максимальной. Это означает, что финансовый директор "выжал" максимум из возможностей компании в целях увеличения благосостояния собственников.

Особое внимание при разработке финансовой стратегии уделяется:

- выявлению денежных доходов;
- мобилизации внутренних ресурсов;
- максимальному снижению себестоимости продукции;
- правильному распределению и использованию прибыли;
- определению потребности в оборотных средствах;
- рациональному использованию капитала предприятия.

Финансовая стратегия разрабатывается с учетом риска неплатежей, инфляции и других форс-мажорных обстоятельств. Таким образом, финансовая стратегия должна соответствовать производственным задачам и при необходимости корректироваться и изменяться.

Важно заметить, что в практике сложились определенные стили финансовых стратегий, как в игре в шахматы есть свои удачные комбинации. Не обязательно придумывать новую финансовую стратегию, можно "натянуть шаблон" подходящей стратегии на работающую компанию.

## **Глоссарий модуля 10**

**Дивиденды** — денежные средства, выплачиваемые из чистой прибыли компании в пользу ее собственника.

**Реинвестиция** - это инвестиции в компанию, которые делаются за счет остающейся в распоряжении предприятия накопленной чистой прибыли.

**IPO** - это выпуск акций компании на свободный фондовый рынок.

**Слияние и поглощение** - объединение, при котором слившиеся компании прекращают своё автономное существование в качестве юридического лица и налогоплательщика. Новая компания берёт под свой контроль и непосредственное управление все активы и обязательства перед клиентами компаний — своих составных частей, после чего последние распускаются.