

Финансовое управление в МСП

Основные аспекты и инструменты



Igor Prisac
Директор Advanced Consulting

Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Зачем нам нужно финансовое управление?

знать, куда мы движемся

контролировать расходы

принимать решения

знать, как инвестировать

достигать успеха

Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Банкротства!

- неправильные финансовые решения* - **60%**
- неблагоприятная рыночная ситуация* - **20%**
- природные явления, катастрофы.....* - **10%**
- другие причины* - **10%**

О чем мы будем учиться и на какие вопросы ответим?

- 1. Определение и роль финансового управления**
- 2. Финансовое планирование**
- 3. Работа с показателями и основными инструментами**
- 4. Прогнозирование и финансовый анализ**
- 5. Как управлять рисками?**

I. Определение и роль финансового управления



Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Кабина управления (кокпит)

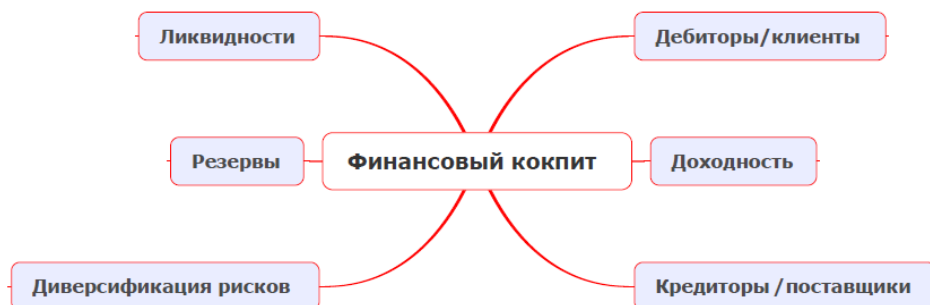


Swiss Create

www.aconsulting.md

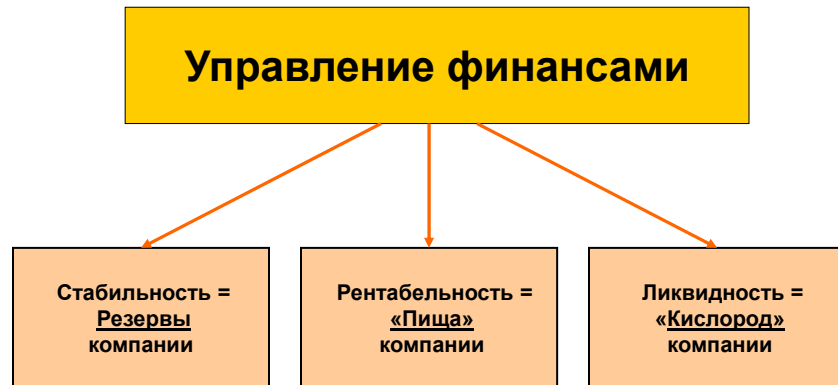
ADVANCED
CONSULTING





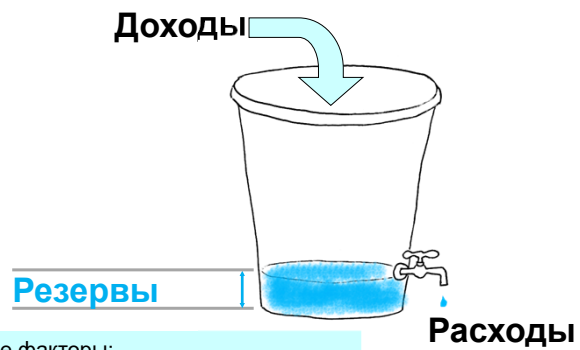
Финансовое управление включает в себя ряд мероприятий и практик, которые позволяют человеку или организации эффективно управлять деньгами.

Основная цель – использовать финансы для достижения максимальной выгоды, а также для снижения рисков, обеспечивающих финансовую стабильность.



Бухгалтерский учет vs Финансовое управление

Основная финансовая модель

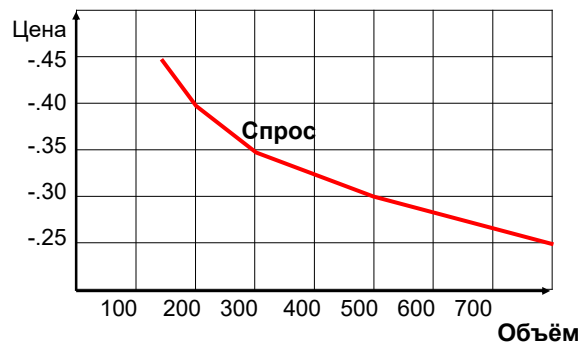


Критические факторы:

- отложенные платежи и поставки
- неисправности/растраты („tuda“)/задержки в производстве
- вариации в получении заказов
- краткосрочные незапланированные инвестиции

Спрос

Цена за единицу	Спрос (объём)
- . 45	150
- . 40	200
- . 35	300
- . 30	500
- . 25	800

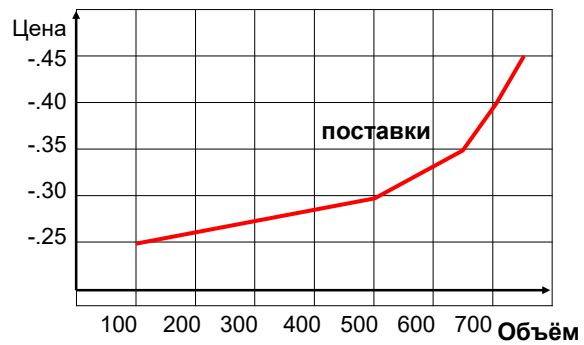


Снижение цен увеличивает спрос.

Повышение цен уменьшает спрос.

Предложения

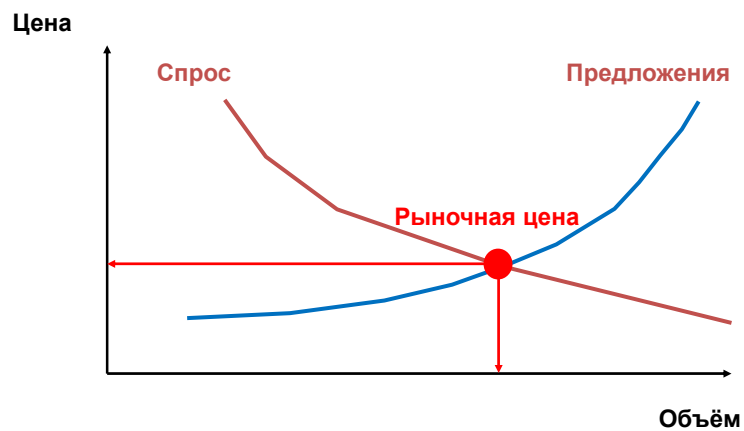
Цена за единицу	Предл. (объём)
-. 25	100
-. 30	500
-. 35	650
-. 40	700
-. 45	750



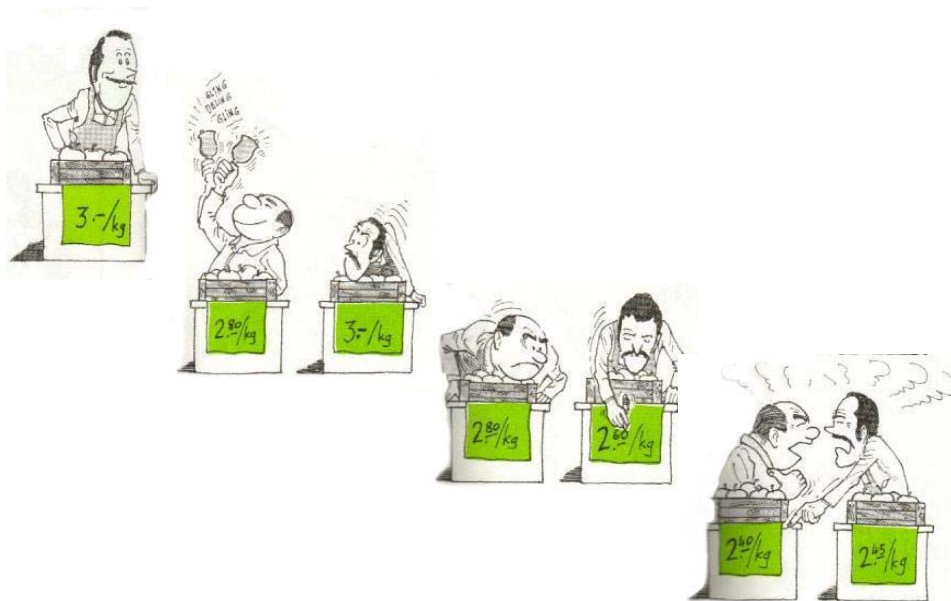
Рост цен увеличивает поставки.

Снижение цен уменьшает поставки.

Рыночная цена



Конкуренция



Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Расчет стоимости путем деления: основные элементы

Финансовый учет	
Март	Расходы
Материалы	2'500
Зарплата	5'000
Другие	1'500
Итого:	9'000

Объем производства	
Март	120 ед.

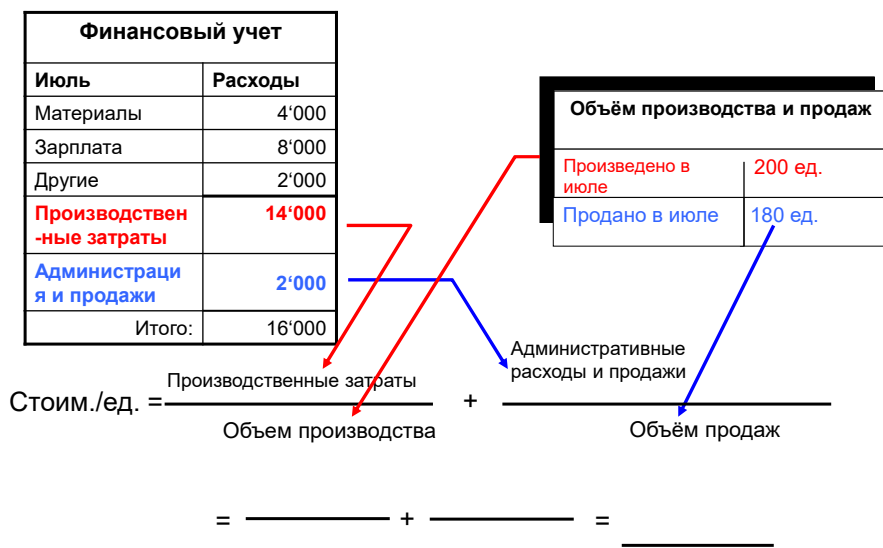
$$\text{Цена/единицы} = \frac{\text{Общие расходы/ временной (например в месяц)}}{\text{Объем производства/временной промежуток}} = \frac{9'000}{120} = 75$$

Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Расчет стоимости путем деления: производство и продажа



Калькуляция цены

	Прямые затраты [\$]	Дополнительные расходы [%]
Материал	Индивидуальный материал/ сырье	Общие накладные расходы на материал
Заработная плата	Прямые затраты на рабочую силу	Накладные расходы на заработную плату
Прямые затраты	Исп. оборудования, амортизация и т.д.	
Административные расходы	Расходы на производство	
		Управление и администрирование
Расходы на работы со стороны	- Покраска, транспорт....	
	Себестоимость	
	1. Риск и прибыль, скидка, 2. Налог	
	Продажная цена	

Расчет цены на 10 кг сыра

• Сырье	1кг + %
- 100kg Молока*6лей = 600лей/10кг	60лей + 5 лей = <u>65лей</u>
- Закваска для сыра (8г) – 200лей/10кг	20лей + 2 лея = <u>22 лея</u>
• Заработная плата	
- Один человек/день – 400 лей/10кг	40лей + 5лей = <u>45лей</u>
- Социальные выплаты и налоги – 219 лей	21,9лей + 2 лея = <u>23 лея</u>

Расчет цены на 10 кг сыра

• Сырье	1кг + %
- 100kg Молока*6лей = 600лей/10кг	60лей + 5 лей = <u>65лей</u>
- Закваска для сыра (8г) – 200лей/10кг	20лей + 2 лея = <u>22 лея</u>
• Заработная плата	
- Один человек/день – 400 лей/10кг	40лей + 5лей = <u>45лей</u>
- Социальные выплаты и налоги – 219 лей	21,9лей + 2 лея = <u>23 лея</u>
• Прямые затраты	
- Посуда и инструменты – 20,000 лей /10лет*360дней = 5,55лей	0,55лей + 0,005 лей = <u>0,6лей</u>
- Электричество – 1kw/h * 2,56 лей	0,26 лей + 0,03 лея = <u>0,29лей</u>

Расчет цены на 10 кг сыра

• Сырье	1кг + %
- 100kg Молока*6лей = 600лей/10кг	60лей + 5 лей = <u>65лей</u>
- Закваска для сыра (8г) – 200лей/10кг	20лей + 2 лея = <u>22 лея</u>
• Заработная плата	
- Один человек/день – 400 лей/10кг	40лей + 5лей = <u>45лей</u>
- Социальные выплаты и налоги – 219 лей	21,9лей + 2 лея = <u>23 лея</u>
• Прямые затраты	
- Посуда и инструменты – 20,000 лей /10лет*360дней = 5,55лей	0,55лей + 0,005 лей = <u>0,6лей</u>
- Электричество – 1kw/h * 2,56 лей	0,26 лей + 0,03 лея = <u>0,29лей</u>
Расходы на производство	<u>155,89 лей</u>

Swiss Cre

100

Расчет цены на 10 кг сыра

• Сырье	1кг + %
- 100kg Молока*6лей = 600лей/10кг	60лей + 5 лей = <u>65лей</u>
- Закваска для сыра (8г) – 200лей/10кг	20лей + 2 лея = <u>22 лея</u>
• Заработная плата	
- Один человек/день – 400 лей/10кг	40лей + 5лей = <u>45лей</u>
- Социальные выплаты и налоги – 219 лей	21,9лей + 2 лея = <u>23 лея</u>
• Прямые затраты	
- Посуда и инструменты – 20,000 лей /10лет*360дней = 5,55лей	0,55лей + 0,005 лей = <u>0,6лей</u>
- Электричество – 1kw/h * 2,56 лей	0,26 лей + 0,03 лея = <u>0,29лей</u>
Расходы на производство	<u>155,89 лей</u>
• Административные расходы	20% ⇒ <u>31,17 лей</u>

Swiss Cre

100

Расчет цены на 10 кг сыра

• Сырье	1кг + %
- 100kg Молока*6лей = 600лей/10кг	60лей + 5 лей = <u>65лей</u>
- Закваска для сыра (8г) – 200лей/10кг	20лей + 2 лея = <u>22 лея</u>
• Заработная плата	
- Один человек/день – 400 лей/10кг	40лей + 5лей = <u>45лей</u>
- Социальные выплаты и налоги – 219 лей	21,9лей + 2 лея = <u>23 лея</u>
• Прямые затраты	
- Посуда и инструменты – 20,000 лей /10лет*360дней = 5,55лей	0,55лей + 0,005 лей = <u>0,6лей</u>
- Электричество – 1kw/h * 2,56 лей	0,26 лей + 0,03 лея = <u>0,29лей</u>
Расходы на производство	<u>155,89 лей</u>
• Административные расходы	20% ⇒ <u>31,17 лей</u>
Себестоимость	<u>187,06 лей</u>

Swiss Cre

100

Расчет цены на 10 кг сыра

• Сырье	1кг + %
- 100kg Молока*6лей = 600лей/10кг	60лей + 5 лей = <u>65лей</u>
- Закваска для сыра (8г) – 200лей/10кг	20лей + 2 лея = <u>22 лея</u>
• Заработная плата	
- Один человек/день – 400 лей/10кг	40лей + 5лей = <u>45лей</u>
- Социальные выплаты и налоги – 219 лей	21,9лей + 2 лея = <u>23 лея</u>
• Прямые затраты	
- Посуда и инструменты – 20,000 лей /10лет*360дней = 5,55лей	0,55лей + 0,005 лей = <u>0,6лей</u>
- Электричество – 1kw/h * 2,56 лей	0,26 лей + 0,03 лея = <u>0,29лей</u>
Расходы на производство	<u>155,89 лей</u>
• Административные расходы	20% ⇒ <u>31,17 лей</u>
Себестоимость	<u>187,06 лей</u>
Риск и Прибыль	20% ⇒ 37,4 лей ⇒ <u>224,46 лей</u>

Swiss Cre

100

Расчет цены на 10 кг сыра

• Сырье	1кг + %
- 100kg Молока*6лей = 600лей/10кг	60лей + 5 лей = <u>65лей</u>
- Закваска для сыра (8г) – 200лей/10кг	20лей + 2 лея = <u>22 лея</u>
• Заработная плата	
- Один человек/день – 400 лей/10кг	40лей + 5лей = <u>45лей</u>
- Социальные выплаты и налоги – 219 лей	21,9лей + 2 лея = <u>23 лея</u>
• Прямые затраты	
- Посуда и инструменты – 20,000 лей /10лет*360дней = 5,55лей	0,55лей + 0,005 лей = <u>0,6лей</u>
- Электричество – 1kw/h * 2,56 лей	0,26 лей + 0,03 лея = <u>0,29лей</u>
Расходы на производство	<u>155,89 лей</u>
• Административные расходы	20% ⇒ <u>31,17 лей</u>
Себестоимость	<u>187,06 лей</u>
Риск и Прибыль	20% ⇒ 37,4 лей ⇒ <u>224,46 лей</u>
НДС – 8%	<u>17,95 лей</u>

Swiss Cre

100

Расчет цены на 10 кг сыра

• Сырье	1кг + %
- 100kg Молока*6лей = 600лей/10кг	60лей + 5 лей = <u>65лей</u>
- Закваска для сыра (8г) – 200лей/10кг	20лей + 2 лея = <u>22 лея</u>
• Заработная плата	
- Один человек/день – 400 лей/10кг	40лей + 5лей = <u>45лей</u>
- Социальные выплаты и налоги – 219 лей	21,9лей + 2 лея = <u>23 лея</u>
• Прямые затраты	
- Посуда и инструменты – 20,000 лей /10лет*360дней = 5,55лей	0,55лей + 0,005 лей = <u>0,6лей</u>
- Электричество – 1kw/h * 2,56 лей	0,26 лей + 0,03 лея = <u>0,29лей</u>
Расходы на производство	<u>155,89 лей</u>
• Административные расходы	20% ⇒ <u>31,17 лей</u>
Себестоимость	<u>187,06 лей</u>
Риск и Прибыль	20% ⇒ 37,4 лей ⇒ <u>224,46 лей</u>
НДС – 8%	<u>17,95 лей</u>
Продажная цена	<u>242,41 лей</u>

Swiss Cre

100



II. Финансовое планирование



Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Инвестиционный план



Инвестиции в оборудование, недвижимость, движимое имущество, IT	Стоимость	Время инвестирования	Использовано для:	Способ финансирования	Замечания
Гидравлическая фальцевальная машина	20'000	Дек. 2010	сокращение времени на 25%	Кредит	
Продажа оборудования/зданий					

Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Финансовый план

Как будут развиваться доходы, расходы и прибыль?	Как будут развиваться финансирование и баланс?	Как компания будет обеспечивать себе ликвидностью?
--	--	--

```

    graph TD
      A[Бухгалтерский баланс] --> C[План ликвидности]
      B[Счет прибыли и убытков] --> C
  
```

Производство макаронных изделий (USD)

[illegible]

Производство макаронных изделий (USD)

[illegible]

Производство макаронных изделий (USD)

[illegible]

Производство макаронных изделий (USD)

I. Инвестиционный капитал	I год	II год
1. Оборудование		
- Пресс / сушилка	19600	
- Упаковочная машина		
- Диспенсер		
- Матрицы	840	
Итого оборудование	20440	
2. Мебель		
Итого инвестиционный капитал	20440	

Производство макаронных изделий (USD)

I. Инвестиционный капитал	I год	II год
1. Оборудование		
- Пресс / сушилка	19600	
- Упаковочная машина		
- Диспенсер		
- Матрицы	840	
Итого оборудование	20440	
2. Мебель		
Итого инвестиционный капитал	20440	
II.оборотный капитал		
- Сертификаты	2000	
- Зарплата	2000	
- Сырье	800	
- Реклама	2000	
Итого оборотный капитал	6800	

Производство макаронных изделий (USD)

I. Инвестиционный капитал	I год	II год
1. Оборудование		
- Пресс / сушилка	19600	
- Упаковочная машина		
- Диспенсер		
- Матрицы	840	
Итого оборудование	20440	
2. Мебель		
Итого инвестиционный капитал	20440	
II. Оборотный капитал		
- Сертификаты	2000	
- Зарплата	2000	
- Сырье	800	
- Реклама	2000	
Итого оборотный капитал	6800	
III. Начальный капитал	<u>27240</u>	

Производство макаронных изделий (USD)

I. Инвестиционный капитал	I год	II год
1. Оборудование		
- Пресс / сушилка	19600	
- Упаковочная машина		21020
- Диспенсер		5360
- Матрицы	840	
Итого оборудование	20440	26380
2. Мебель		
Итого инвестиционный капитал	20440	
II. Оборотный капитал		
- Сертификаты	2000	
- Зарплата	2000	
- Сырье	800	
- Реклама	2000	
Итого оборотный капитал	6800	
III. Начальный капитал	<u>27240</u>	

Производство макаронных изделий (USD)

I. Инвестиционный капитал	I год	II год
1. Оборудование		
- Пресс / сушилка	19600	
- Упаковочная машина		21020
- Диспенсер		5360
- Матрицы	840	
Итого оборудование	20440	26380
2. Мебель		1400
Итого инвестиционный капитал	20440	27780
II. Оборотный капитал		
- Сертификаты	2000	
- Зарплата	2000	
- Сырье	800	
- Реклама	2000	
Итого оборотный капитал	6800	
III. Начальный капитал	<u>27240</u>	

Производство макаронных изделий (USD)

I. Инвестиционный капитал	I год	II год
1. Оборудование		
- Пресс / сушилка	19600	
- Упаковочная машина		21020
- Диспенсер		5360
- Матрицы	840	
Итого оборудование	20440	26380
2. Мебель		1400
Итого инвестиционный капитал	20440	27780
II. Оборотный капитал		
- Сертификаты	2000	
- Зарплата	2000	
- Сырье	800	
- Реклама	2000	4500
Итого оборотный капитал	6800	4500
III. Начальный капитал	<u>27240</u>	

Производство макаронных изделий (USD)

I. Инвестиционный капитал	I год	II год
1. Оборудование		
- Пресс / сушилка	19600	
- Упаковочная машина		21020
- Диспенсер		5360
- Матрицы	840	
Итого оборудование	20440	26380
2. Мебель		1400
Итого инвестиционный капитал	20440	27780
II. Оборотный капитал		
- Сертификаты	2000	
- Зарплата	2000	
- Сырье	800	
- Реклама	2000	4500
Итого оборотный капитал	6800	4500
III. Начальный капитал	<u>27240</u>	<u>32280</u>

Счет прибыли и убытков

Счет прибыли и убытков (Profit&Loss Sheet)	
Расходы	Доходы
Валовая прибыль	
Операционные расходы	Операционный доход
Операционная прибыль	
Неоперационные расходы	Неоперационные доходы
Общая прибыль	

Счет прибылей и убытков, запланированный

Счет прибылей и убытков, запланированный		Дата:											
Компания:		Параметры											
		Янв.	Фев.	Мар.	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Ноя.	Дек.
		Итого											
		Год 1	Год 2	Год 3									
A	Доход от реализации товаров и услуг												
B	Затраты (сырье)												
A - B	Валовая прибыль (+С)												
D	Оперативные расходы												
	Расходы на оплату труда												
	Соц. страхование												
	Пошлины												
	Аренда												
	Аренда/лизинг												
	Прочие расходы по аренде												
	Ремонт и обслуживание												
	Затраты на топливо												
	Другие страхования												
	Государственные налоги												
	Электричество, вода, газ, отопление												
	Транспортные расходы												
	РР/реклама												
	Юридические услуги												
	Телефон												
	Иносамоамортизация												
	Проценты по займу												
	Подходный налог												
	Резервы												
	Общая сумма операционных расходов												
- D	Чистая прибыль												

Swiss Create

ADVANCED CONSULTING

Счет прибылей и убытков, выполненный

Счет прибылей и убытков, выполненный		Дата:											
Компания:		Параметры											
		Янв.	Фев.	Мар.	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Ноя.	Дек.
		Итого											
		Год 1	Год 2	Год 3									
A	Доход от реализации товаров и услуг												
B	Затраты (сырье)												
A - B	Валовая прибыль (+С)												
D	Оперативные расходы												
	Расходы на оплату труда												
	Соц. страхование												
	Пошлины												
	Аренда												
	Аренда/лизинг												
	Прочие расходы по аренде												
	Ремонт и обслуживание												
	Затраты на топливо												
	Другие страхования												
	Государственные налоги												
	Электричество, вода, газ, отопление												
	Транспортные расходы												
	РР/реклама												
	Юридические услуги												
	Телефон												
	Иносамоамортизация												
	Проценты по займу												
	Подходный налог												
	Резервы												
	Общая сумма операционных расходов												
- D	Чистая прибыль												

Swiss Create

ADVANCED CONSULTING



План ликвидности, страница 1

	Валюта: доллары США	Год		Январь	
		Общий бюджет	Реальный итог	Бюджет	Выполнено
+	Выручка от продаж	100	0		
+	Выплаты должников	1'900	140	144	140
+	Прочие доходы: а) Аренда	0	0		
+	б) Проценты	2	0		
+	с)	0	0		
=	Итого полученных платежей	2'002	140	144	140
-	Денежные выплаты на сырье	850	85	80	85
-	Денежные выплаты сотрудникам	750	52	50	52
-	Платежи за рекламу	25	0		
-	Уплата налогов	58	0		
-	Страховые платежи	30	30	30	30
-	Общие административные и офисные расходы	80	13	15	13
-	Оплата аренды	0	0		
-	Оплата за оборудование (leasing/погашение кредитов)	20	0		
-	Оплата за воду, газ и электричество	70	0		
=	Общая сумма выплат	1'883	180	175	180
=	Валовый денежный поток (положительный/отрицательный)	119	-40	-31	-40

План ликвидности , страница 2

+	Дополнительные поступления от долгосрочных активов (изъятие инвестиций)	0	0		
+	Дополнительные денежные выплаты от кредиторов	0	0		
+	Авансы за будущие заказы	0	0		
+	Рост капитала (собственных средств)	0	0		
-	Выплата денежных средств для инвестиции	10	0		
-	Платежи по кредитам третьим лицам	0	0		
-	Авансы, выданные поставщикам	0	0		
-	Оплата собственных расходов	20	12	12	12
=	Валовый денежный поток (+/-)	89	-52	-43	-52
+	Состояние банковского счета	160	0	110	120
=	Избыток денежных средств/наличными (+) Дефицит денежных средств/наличными (-)	249	-52	67	68
	Использование избыточной наличности:				
	Покрытие наличного дефицита:				

План ликвидности

План ликвидности (ежемесячный / еженедельный / ежедневный)

Декабрь	Ноябрь	Октябрь	Сентябрь	Август	Июль	Июнь	Май	Апрель	Март	Февраль	Январь
---------	--------	---------	----------	--------	------	------	-----	--------	------	---------	--------



Бухгалтерский баланс (Balance Sheet)	
Активы	Пассивы
Денежные средства	Краткосрочные обязательства
Дебиторская задолженность	
Товаро-материальные запасы	
Долгосрочные финансовые активы, инвестиции	Долгосрочные обязательства
Нематериальные активы	Собственный капитал (equity)

Затраты

Затраты - это все деньги, которые ваш бизнес тратит на производство и продажу товаров или услуг.

Постоянные затраты

остаются неизменными даже при изменении объема производства, объема продаж или количества предоставляемых услуг.

Переменные затраты

колеблется в зависимости от объема производства, объема продаж или количества оказанных услуг.



Диаграмма безубыточности (break-even)

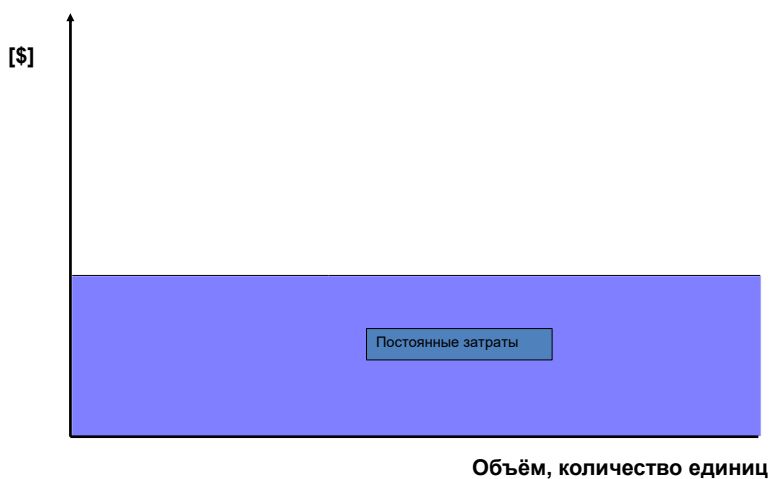
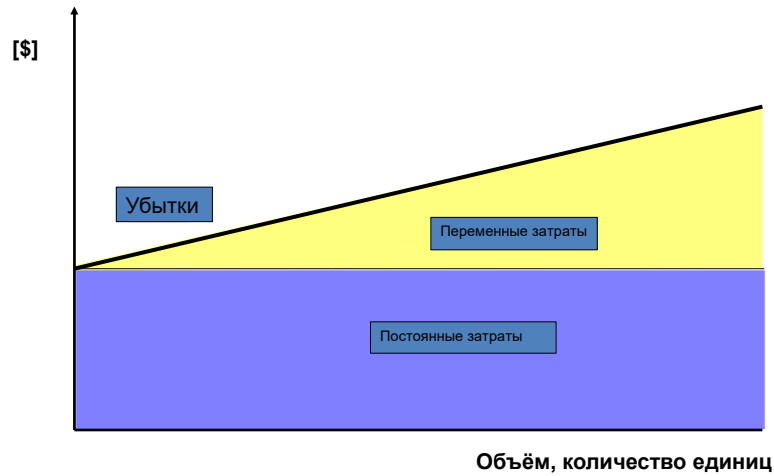


Диаграмма безубыточности (break-even)

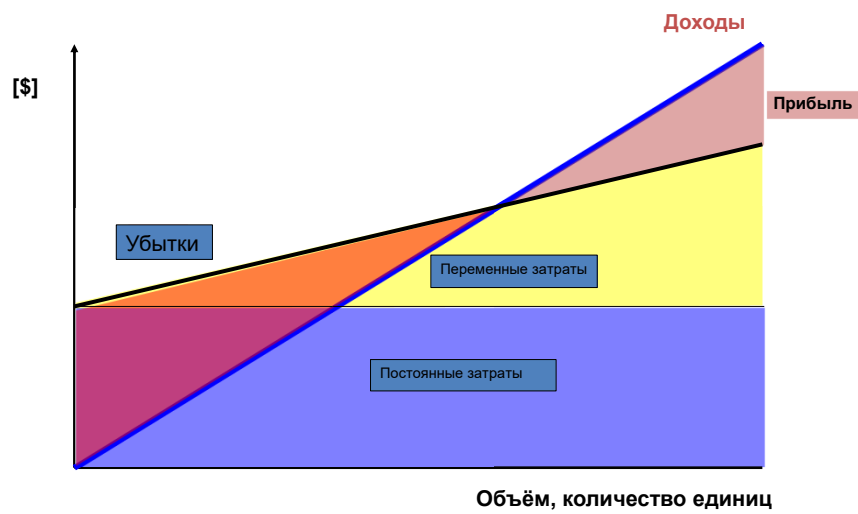


Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Диаграмма безубыточности (break-even)



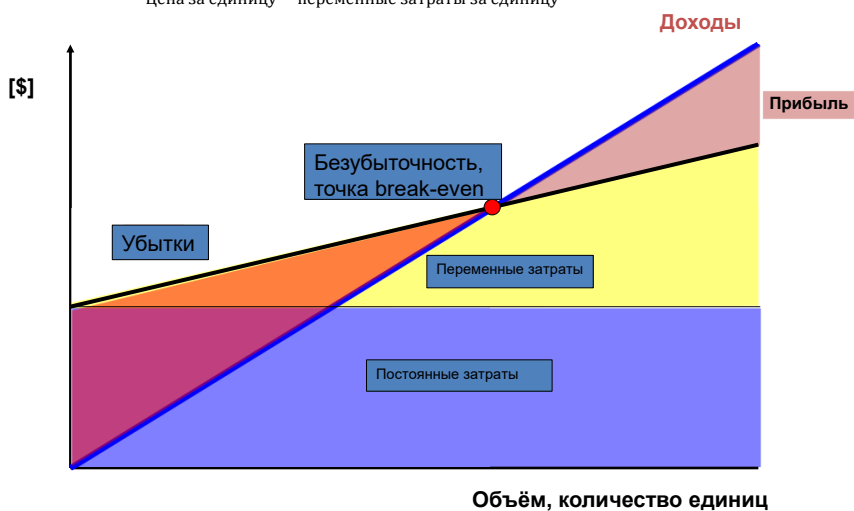
Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Диаграмма безубыточности (break-even)

$$ТБУ = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена за единицу} - \text{переменные затраты за единицу}}$$



Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

III. Работа с основными показателями и инструментами



Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Принцип показателей

Показатели являются прекрасным инструментом, поддерживающим процесс поиска решения в компании.

Примеры показателей в абсолютных величинах:

- Маржа, образованная определённым видом продукта
- Товарооборот одного дня или одного месяца

Примеры для показателей в относительных величинах:

- Оборот на одного сотрудника
- Процентное соотношение затрат на сырьё по сравнению с общими затратами

Толкование показателей

Один показатель сам по себе не даёт полного понимания состояния дел.

Но после сравнения различных показателей, легче прийти к нужному решению (система показателей).

Примеры решений, которые могут быть приняты с помощью показателей:

- Где имеет смысл инвестировать в маркетинг/связи с общественностью?
- Как мы можем повысить в дальнейшем оборот на одного торгового агента?
- Как мы можем оптимизировать нашу структуру затрат?
- Сколько единиц продукции следует произвести в следующем месяце?

Для того, чтобы использовать этот инструмент лидерства, необходимо иметь маркетинговый и финансовый планы.

Показатели рентабельности (I)

I. Возврат инвестиций

$$(1) ROI = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Сумма инвестиций}} * 100\% = \dots \%$$

II. Рентабельность продаж

а. Рентабельность продаж (РП)

$$(2) РП = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Доход от продаж}} * 100\% = \dots \%$$

б. Рентабельность производственной деятельности (РПД)

$$(3) РПД = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Себестоимость продаж}} * 100\% = \dots \%$$

Показатели рентабельности (II)

III. Экономическая рентабельность (рент. активов)

$$(4) ЭР = \frac{\text{Прибыль до налогообложения (ПН)}}{\text{Общая сумма активов}} * 100\% = \dots \%$$

IV. Финансовая рентабельность

а. Рентабельность собственного капитала (ФР)

$$(5) ФР (ROE) = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} * 100\%$$

б. Рентабельность постоянного капитала (РПК)

$$(6) РПК = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Постоянный капитал}} * 100\% = \dots \%$$

Постоянный капитал = Собственный капитал + долгосрочные обязательства

Показатели рентабельности (III)

V. Рентабельность труда

$$(7) PT = \frac{\text{Оборот (общий доход)}}{\text{Общее количество производственных часов}} = \dots \$/\text{час}$$

VI. Рентабельность человеческого капитала

$$(8) HR ROI = \frac{\text{Доходы} - \text{Расходы, не связанные с оплатой труда}}{\text{Количество сотрудников} * \text{Средняя заработная плата}} ;$$

оптимально выше 1

VII. Доля расходов на персонал в общих расходах

$$(9) ДРП = \frac{\text{Расходы на персонал}}{\text{Общие расходы}} * 100\% ;$$

оптимально выше 15%,
ниже 15% может повлиять на моральное состояние сотрудников и качество работы

Показатели финансовой устойчивости

I. Показатели ликвидности

а. Текущая ликвидность (ТЛ)

$$(10) ТЛ = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}} ; \text{оптимально } 2 - 2,5$$

б. Абсолютная ликвидность (АЛ)

$$(11) АЛ = \frac{\text{Денежные средства}}{\text{Текущие обязательства}} ; \text{оптимально } 0,2 - 0,25$$

II. Показатель общей платежеспособности

$$(12) P_{оп} = \frac{\text{Общие пассивы}}{\text{Долгосрочные обязательства} + \text{Текущие обязательства}} ;$$

оптимально больше чем 2

Показатели структуры источников финансирования

I. Коэффициент автономии

$$(13) K_a = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Общие активы}} ; \text{ оптимально больше чем } 0,5$$

II. Уровень задолжности

$$(14) \text{УЗП} = \frac{\text{Долгосрочные обязательства} + \text{Текущие обязательства}}{\text{Общие пассивы}} ;$$

оптимально ниже чем 0,5

III. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств

$$(15) K_c = \frac{\text{Долгосрочные обязательства} + \text{Текущие обязательства}}{\text{Собственный капитал}} ;$$

оптимально ниже 1

Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Показатели для продаж и маркетинга

Показатель для проверки успешности каналов продаж:

$$\text{Коэффициент успеха для поступления заказов} = \frac{\text{кол-во посетителей} \times 100}{\text{полученные заказы}}$$

Показатель для проверки коэффициента успешности продукции в магазине:

$$\text{Поступление заказов на } 1 \text{ м}^2 \text{ в одном магазине} = \frac{\text{оборот в долларах США} \times 100}{\text{общая торговая площадь магазина}}$$

Показатель для проверки успешности торговой площади:

$$\text{Поступление заказов на } 1 \text{ м}^2 \text{ торговой области} = \frac{\text{оборот в долларах США} \times 100}{\text{общая площадь торгового зала}}$$

Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Показатели для проверки успешности продаж

Поступление заказов в этом месяце / поступление заказов в прошлом месяце

Заказы, принятые 1 торговым агентом / заказы, принятые 2 торговым агентом

Поступление заказов/ заказчик или поступление заказов / продукция

→ Используйте показатели для выявления тенденции. Сравните текущий показатель, к примеру, с тенденцией прошлого месяца или прошлого года, чтобы составить прогноз на следующий период.

Показатели для отбора поставщиков

Коэффициент ошибочных поставок = $\frac{\text{количество ошибочных поставок} \times 100}{\text{общее количество поставок}}$

Служба доставки = $\frac{\text{количество своевременных поставок} \times 100}{\text{общее количество поставок}}$

Показатель времени поставки = $\frac{\text{действительное время поставки} \times 100}{\text{оговоренное время поставки}}$

Использование производительной мощности и анализ качества

Коэффициент использования производственных мощностей:

$$\text{Производительность по готовой продукции} = \frac{\text{общее время изготовления} \times 100}{\text{время изготовления одной единицы}}$$

Анализ качества:

$$\text{Коэффициент брака} = \frac{\text{количество забракованных единиц} \times 100}{\text{общее количество произведённых единиц}}$$

$$\text{Коэффициент рекламаций} = \frac{\text{количество рекламаций} \times 100}{\text{количество поставленных единиц}}$$

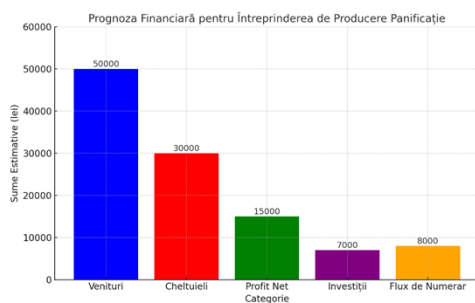
Показатели и ориентировочные элементы



IV. Финансовое прогнозирование и анализ



Финансовое прогнозирование и анализ
помогают нам предвидеть доходы,
контролировать расходы и обеспечивать
долгосрочную финансовую стабильность.



Ожидаемый доход

- **Прогнозирование продаж:** Анализ рыночного спроса и потребительских тенденций для оценки будущих продаж.
- **Ценообразование:** оптимальное ценообразование на хлебобулочные изделия.
- **Объем продаж:** прогнозирование количества продукции, продаваемой через различные каналы сбыта.

Предполагаемые затраты

- **Производственные затраты:**
 - Сырье: мука, дрожжи, вода и т.д.;
 - Труд: заработная плата производственных работников;
 - Коммунальные услуги: электричество, газ, вода.
- **Операционные расходы:**
 - Маркетинг: продвижение продукции;
 - Дистрибуция: транспортировка продукции в точки продаж;
 - Администрация: административные и управленческие.

Другие ожидания

- Прибыль
- Движение денежных средств
- Инвестиции
- Финансирование

V. Как управлять рисками





УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

1	Сбой системы охлаждения	Критическое	Вероятно	Установка систем сигнализации; установка альтернативного оборудования для охлаждения
2	Потеря основных клиентов	Очевидное	Большая вероятность	Расширение круга клиентов; проведение анализа ABC и <i>key account management</i>
3	Пожар	Катастрофическое	Очень малая вероятность	Повышение мер пожарной безопасности; страховки; восстановление данных по внешней памяти
4	Недостаток ликвидностей	Критическое	Большая вероятность	Венчурный капитал; создание запасов

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

		МАТРИЦА ВЕРОЯТНОСТЬ - ВЛИЯНИЕ				
ВЕРОЯТНОСТЬ	Точная					
				(2)	(4)	
Большая вероятность					(1)	
Вероятно						
Маловероятно						
Очень малая вероятность						(3)
		ВЛИЯНИЕ				
		Очень низкое	Низкое	Очевидное	Критическое	Катастрофическое