

ПРОЕКТЕН РЕЗУЛТАТ 2:

Инструментариум за електронно обучение за зелено и социално предприемачество

Модул 3:

Създаване на финансов план и достъп до възможности за финансиране

Изготвен от

Партньор 4, Glocal Factory - Италия



Модул 3: Създаване на финансов план и достъп до възможности за финансиране	
Цел на модула:	Този модул има за цел да предостави на обучаемите преглед на създаването на финансов план и как да получат достъп до възможности за финансиране. Модулът предоставя основните инструменти за финанси, стратегии за спестяване, управление на бюджета, достъп до възможности за финансиране и финансово планиране, както и добри практики за стартиране и упражнения в разбираема и лесно достъпна перспектива за потенциални предприемачи.
Цели на обучението:	Учебните цели на този модул са: <ul style="list-style-type: none"> • правилно усвояване на основния технически език и терминология за финансова грамотност; • да се възприемат основните елементи на изграждането на финансовия план; • да се усвои персонализиране на индивидуалния финансов план; • да се търси и открие правилното финансиране сред европейското финансиране за образование, обучение и развитие на бизнеса;
Резултати от обучението:	До края на този модул обучаемият трябва да може да: <ul style="list-style-type: none"> • възприема правилно основния технически език и терминология за финансова грамотност; • описва основните елементи от стратегията за финансовия план; • разработва индивидуален финансов план; • установи собствения си интерес, за да развиете свой предприемачески проект; • разработва и прогресивно актуализира бюджети и бизнес планове; • извършва периодични проверки за бюджетен контрол; • описва явлението измама и последиците от него върху бизнеса и обществото.
Съдържание	<p>Въведение За да развиете предприемаческо мислене, е важно да знаете как да планирате финансов план и къде да търсите финансиране за бизнес проекти. Модулът осигурява основата за отговори на тези въпроси.</p> <p>ТЕМА 1. КАК ДА РАЗРАБОТИМ ФИНАНСОВ ПЛАН 1.1 Запознаване на основните елементи на финансовия план 1.2 Как да изградим стратегия за финансов проект 1.3 Как да изградите персонализиран финансов план</p> <p>Въпроси за размисъл (3 въпроса)</p> <p>ТЕМА 2. КАК ДА НАМЕРИМ ПРАВИЛНОТО ФИНАНСИРАНЕ 2.1 Предприемаческо образование, обучение, мобилност или изграждане на стартиращ бизнес (start-up) 2.2 познаване на финансирането, предлагано от Европейската комисия; изберете правилната програма и действие</p> <p>Въпроси за размисъл (3 въпроса)</p> <p>ТЕМА 3. КАК ДА УКРЕПИТЕ ВАШИЯ БИЗНЕС 3.1 Ключови заинтересовани страни, които могат да ви помогнат в укрепването на бизнеса и финансовия ви капацитет 3.2 Обединяване на сили и ресурси за укрепване на финансовия капацитет и рационализиране на бизнес разходите</p> <p>Въпроси за размисъл (3 въпроса)</p> <p>ТЕМА 4. ЗАГЛАВИЕ ОТ ФИНАНСОВОТО ПЛАНИРАНЕ КЪМ ФИНАНСОВОТО ОТЧИТАНЕ 4.1 Текущ мониторинг на бюджета 4.2 Периодично актуализиране и докладване 4.3 Бюджетиране и балансиране</p> <p>Въпроси за размисъл (3 въпроса)</p> <p>Казуси (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проект ECORL • Проект Re-Serves <p>Занимания (3 дейности)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Първото ми финансово планиране • Който търси намира • SWOT анализ Тест <p>Допълнителна литература (списък с допълнителни материали)</p> <p>Тест (10 въпроса)</p> <p>Списък с използваната литература</p>
Време за провеждане	5 часа
Хаштаг на Модула	#Welovefinancialskills; #welovefinance, #Ibusiness

Въведение

Как да станеш предприемач е едно от настоящите предизвикателства пред младите хора: какви са пътищата, които да следват, какви знания са необходими и какви са случаите на успешни предприемачи, това са въпроси, които младите хора, които се сблъскват със света на предприемачеството, и се задават в рамките на обучението по проект SOSUSK.

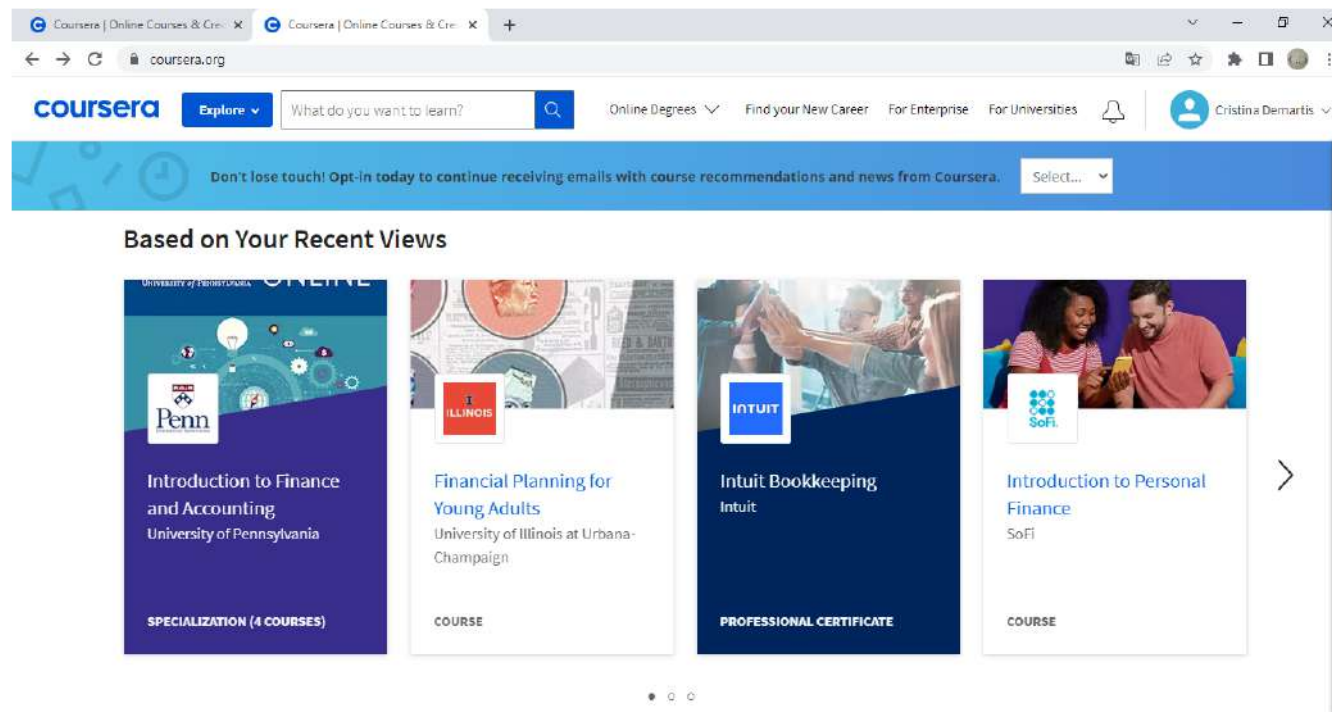
Модулът отговаря на тези въпроси по полезен начин, предоставяйки теоретични и практически инструменти, както и основни инструменти за финансова грамотност, стратегии за спестяване, управление на бюджета и финансово планиране, добри практики за стартиране и упражнения, в разбираема и лесно достъпна перспектива за бъдещи предприемачи.

ТЕМА 1. Как да разработим финансов план

За да започнете да придобивате представа какво означава да бъдете предприемач, е важно да овладеете основните знания за това как да изградите финансов план, как да идентифицирате финансова стратегия и как да персонализирате своя собствен проект.

Тези първи стъпки позволяват на обучаемия да се справи с ключовите въпроси за това да стане предприемач.

За да имат общ поглед и в същото време подробен на фазите за съставяне на финансов план, обучаемите могат да намерят полезна информация в следния онлайн курс, посветен на младежката аудитория: www.coursera.org/learn/financial-planning (виж Фигура 1, по-долу)



Фигура 1. Онлайн курсове на Coursera за младежи

Гореспоменатият курс на Coursera се занимава с основните теми на финансовата грамотност, а именно:

- 1) Поставяне на финансови цели
- 2) Бюджетиране и управление на паричните потоци
- 3) Стратегии за спестяване
- 4) Времева стойност на парите
- 5) Заеми и кредити
- 6) Инвестиране
- 7) Управление на риска
- 8) Финансовото планиране като кариера

Онлайн курсът може да се следва в асинхронен режим, чрез задълбочаване на темите с видеоклипове, упражнения, данни, конкретни случаи на млади успешни предприемачи.

1.1. Запознаване на основните елементи на финансовия план

Да имаш повече финансови познания означава да планираш бъдещето си, да спестяваш и да инвестираш спестяванията си по-добре и да управляваш по-добре дълга си. Следователно за млад човек, който иска да стане предприемач, е важно да започне правилно, като идентифицира основните елементи на финансовия план.

Основните четири компонента на един полезен финансов план са идентифицирани в следното:








Фигура 2. Основни стълбове на финансов план

- 1) **Идентифициране на целта:** важно е ясно да се идентифицират целите, които трябва да бъдат постигнати в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план.
- 2) **Изброяване на активи и пасиви:** важно е да идентифицирате активите и пасивите, за да сте наясно колко имате и колко средства са ви необходими за вашия бизнес.
- 3) **Наблюдение на паричните потоци и разходите:** важно е редовно да наблюдавате приходите и разходите, за да имате балансирана счетоводен отчет.
- 4) **Мониторинг и оптимизация:** важно е да се анализира съотношението разходи/приходи и да се проверят режийните разходи, за да се оптимизират бъдещите цели и инвестиции.

1.2. Как да изградим стратегия за финансов проект

Финансовото планиране е конструктивен начин за организиране на финансовото състояние и бизнес целите, чрез създаване на пътна карта за постигането им. Важно е да изградите стратегия, която е подробна, измерима, реалистична, рационална, но преди всичко правете нещо, в което вярвате и което е важно за вас, спрямо SMART – S за специфично (specific), M за измеримо (measurable), A постижимо (achievable), R за релевантно (relevant), T за времеви рамки (time-bounds). стратегията, предложена по-долу:

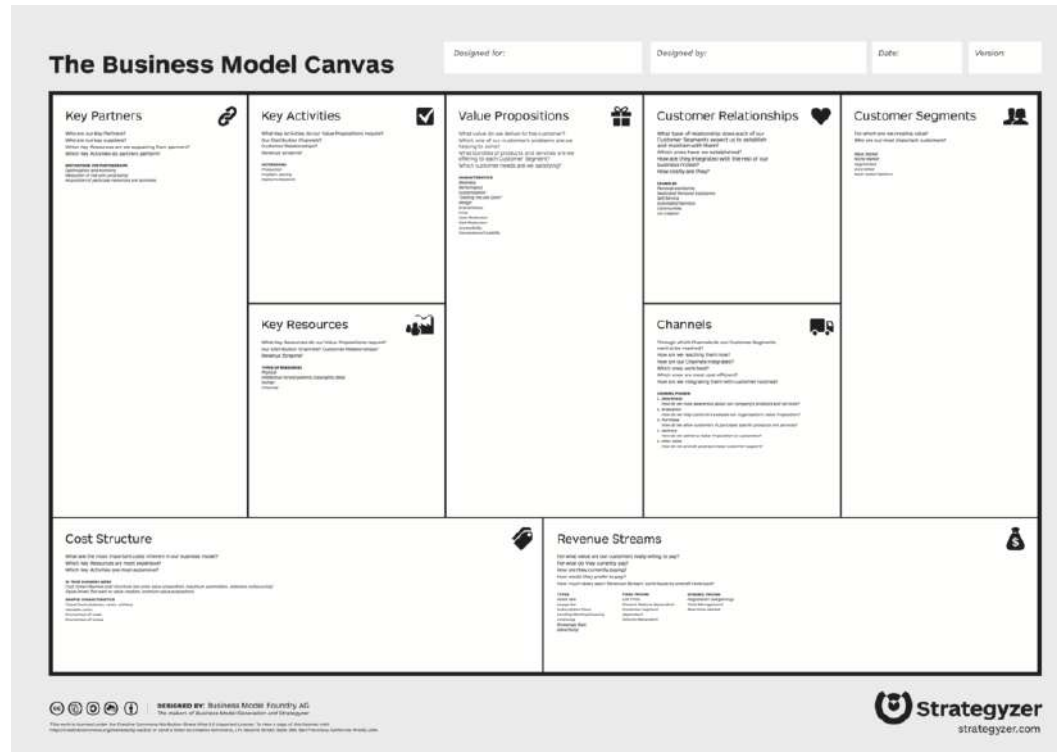
Фигура 3. Цели на S.M.A.R.T

1.3 Как да изградите персонализиран финансов план

Гледайте това видео, за да се запознаете с Canvas Model, инструмент за бизнес дизайн, който улеснява създаването на финансов план с изображения и графики <https://www.youtube.com/watch?v=IP0cUBWTgpY!>

Визуалната диаграма на шаблона Canvas предлага девет „градивни блока“, за да персонализирате вашата бизнес идея и да дефинирате персонализиран финансов план: клиентски сегменти, стойностни предложения, канали, взаимоотношения с клиенти, потоци от приходи, ключови ресурси, ключови дейности, ключови партньорства и разходи структура.

БЛОКОВЕТЕ са свързани помежду си и ни позволяват да изградим финансова стратегия за предприемачески пътища.



Фигура 4. Платното на бизнес модела Canvas (BMC). Заимствано от Strategyzer, www. strategyzer.com, CC BY 2.0.

Въпроси за размисъл (3 въпроса)

1. Кои са основните елементи за изграждане на финансов план?
2. Какво означава SMART стратегия?
3. Какво представлява моделът Canvas?

ТЕМА 2. Как да намерим подходящо финансиране

За да станете предприемач, би следвало да знаете, че освен да се обучавате и да натрупате опит, трябва и да имате достъп до финансиране и финансови възможности, които могат да улеснят развитието на бизнеса ви.

Европейският съюз е отличен източник на преки финансови възможности, с финансиране, управлявано от Брюксел, и непряко, с финансиране, управлявано от 27-те европейски държави.

Финансирането се осигурява чрез Програми и Действия.

За да имате преглед на многобройните възможности за финансиране за млади хора, можете да разгледате Портала за финансиране на предложения на Европейската комисия, който е свободно достъпен, на връзката https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-young-people_en



Фигура 5. Програма Еразъм за млади предприемачи

2.1. Предприемаческо образование, обучение, мобилност или стартиране на бизнес?

Европа позволява на младите хора да учат, да работят като доброволци, да пътуват, да се обучават и да работят чрез стипендии и субсидии за мобилност в чужбина. <https://www.salto-youth.net/>

По-специално, Европейският съюз предлага финансиране за иновативни партньорства и проекти за създаване на стартиращи предприятия с <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/>

Някои действия се финансират от национални агенции: намерете агенция във вашата страна и потърсете национални възможности, насочени към младите хора: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/contacts/national-agencies> и https://youth.europa.eu/solidarity/young-people/solidarity-projects_bg

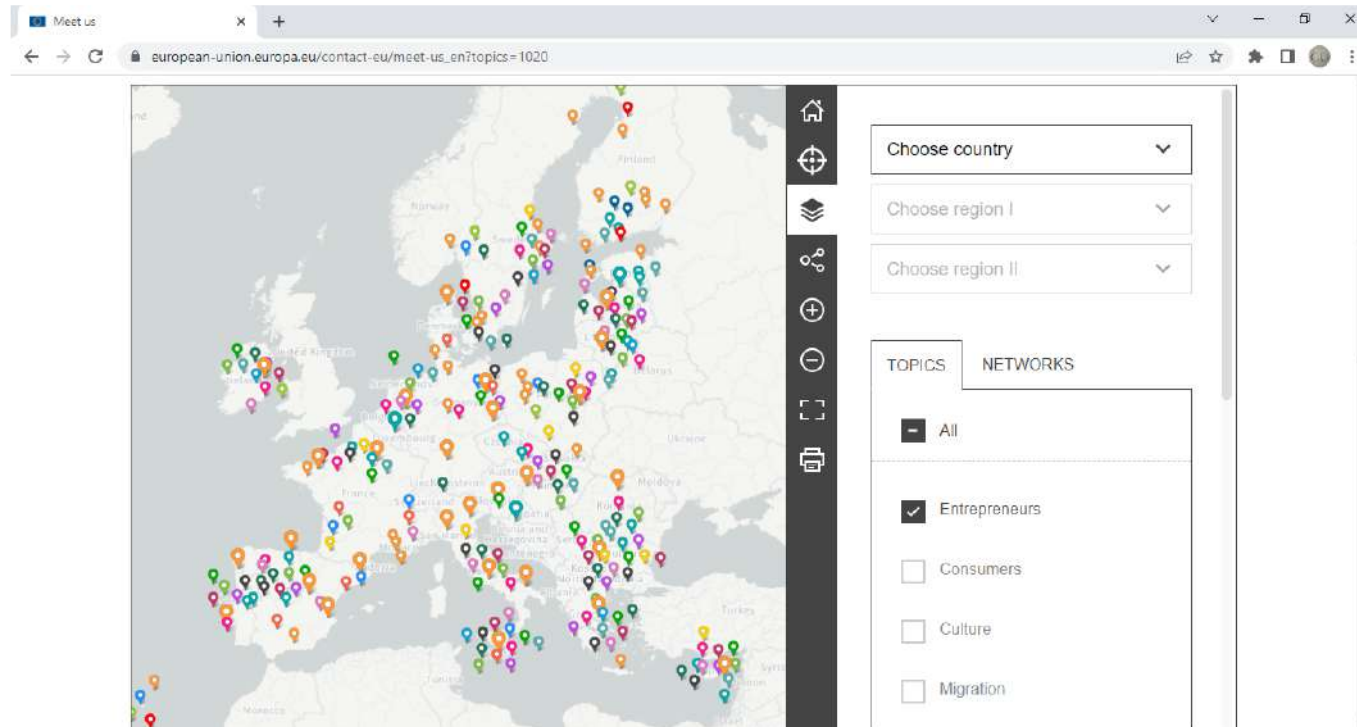
Една програма позволява мобилност на предприемачи в чужбина: това е програмата ЕРАЗЪМ ЗА МЛАДИ ПРЕДПРИЕМАЧИ, -EYE-, <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php>

2.2. Финансиране, предлагано от различни заинтересовани страни

Младите хора често не са запознати с възможностите за обучение и финансиране, предлагани от европейски, национални и местни институции. Важно е да знаете, че бизнес идеите могат да бъдат финансирани под формата на „покана за интерес“ на годишна или полугодишна база от различни ОРГАНИЗАЦИИ като:

- **Публично:** европейско финансиране, от националното правителство, местните власти или общините.

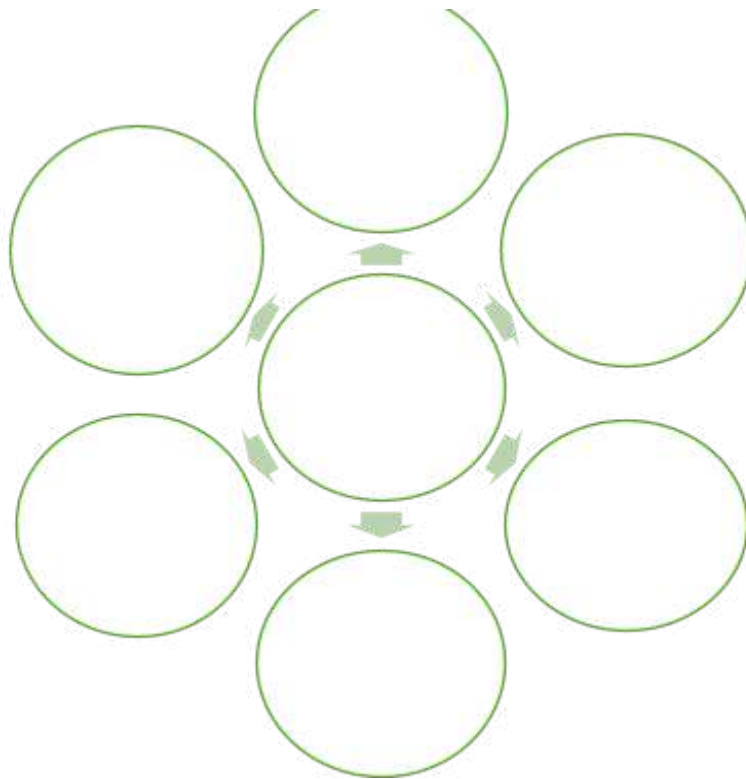
Тези организации имат информационни пунктове на място или онлайн бюра, където е възможно да се намери подходяща документация и подкрепящи източници, които информират за процедури, теми и крайни срокове за многобройните възможности. Посетете най-удобните за вас и се абонирайте за електронни списъци или канали в социалните медии! Можете също така да разгледате картата на Европейския съюз за локации, близки до вашето местоположение и за всяка необходима информация, както е показано на снимката по-долу. Можете да получите достъп до тази карта на следната връзка: https://european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_en



Фигура 6. Карта „Европейският съюз около мен“

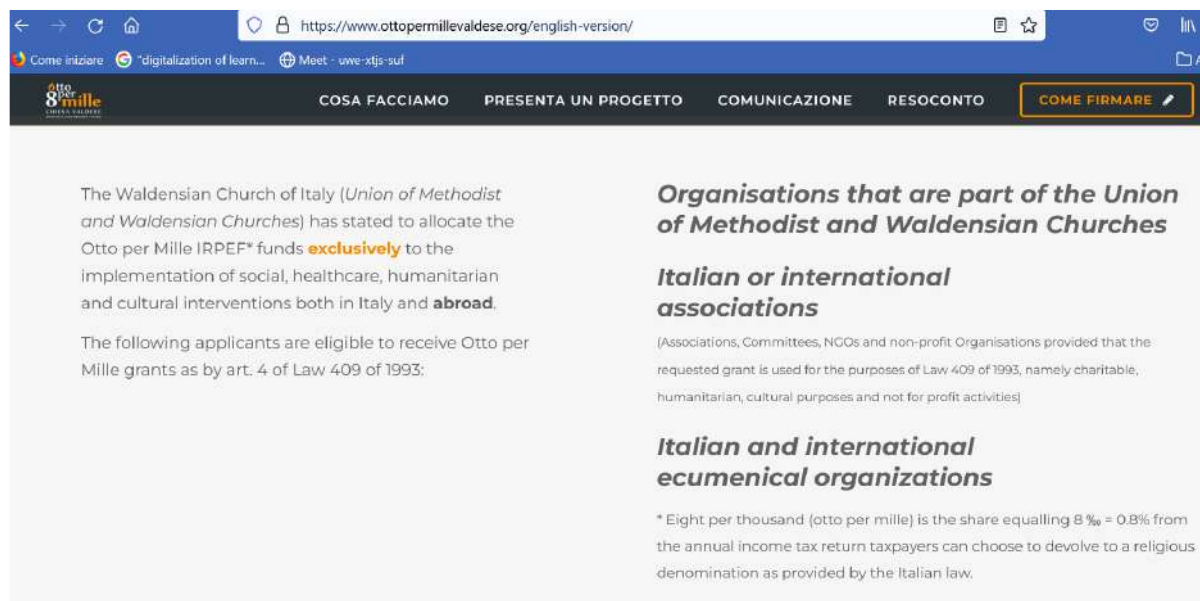
- **Частно:** национални или местни банки, които управляват суми за финансиране на новаторски бизнес идеи и стартиращи предприятия за млади хора.

Тези организации имат онлайн услуги, които предоставят информация относно условията, темите и сроковете за кандидатстване. Абонирайте се за техните пощенски списъци или социални медии чрез адреса тук: <https://www.european-microfinance.org/activities>



Фигура 7. Ползи от микрокредити. Заимствано от WallStreetMojo, <https://www.wallstreetmojo.com/>; CC BY 2.0.

- **Социални частни:** религиозни и светски асоциации, фондации, неправителствени организации, които пускат предложения за финансиране на обществено полезни дейности. Тези организации имат презентационни дни, присъствени или онлайн услуги, които информират за процедурите, темите и крайните срокове на поканите. Отидете до най-близките до вас точки и се абонирайте за списъците с и-мейли или канали в социалните медии. Например Валденската църква на Италия, <https://www.ottopermillevaldese.org/english-version/>



Фигура 8. Основен уебсайт на Валденската църква в Италия

- **Групово финансиране (Crowdfunding):** една добра, иновативна и полезна бизнес идея може да получи подкрепа от онлайн платформи за групово финансиране като:

- ✓ Кикстартер (Kickstarter) <https://www.kickstarter.com/?ref=nav>



- **Спонсор:** частни лица или частни компании може да се интересуват от иновативни бизнес идеи за своите организации, като инвеститори от типа бизнес ангели, <https://businessangels.network/>



Въпроси за размисъл

1. Какви дейности финансира Европейският съюз за младите хора?
2. Какво финансира Дейността за предприемачи на програма „Еразъм“?
3. От кои организации можете да поискате финансиране - на местно или европейско ниво?

ТЕМА 3. Как да укрепите бизнеса си

Всеки предприемач, или желаещ да стане предприемач, трябва да има предвид и да познава някои ключови участници на „територията“ (местно/регионално, национално, до международно ниво), които могат да играят решаваща роля в укрепването на нови бизнеси. „Територията“, физическа или дори цифрова, винаги е богата на възможности, потенциални партньорства, знания за споделяне и т.н.

3.1. Ключови заинтересовани страни, които могат да ви помогнат в укрепването на бизнеса и финансовия ви капацитет

Една от първите стъпки, която трябва да направи дадено лице, ако има интерес да стане предприемач, е да познава задълбочено икономиката на територията или на така наречената „местна екосистема“. Всъщност, територията е жива система с много и различни играчи, които могат да представляват потенциални партньори или заинтересовани страни, способни да подкрепят по някакъв начин вашия бизнес.

За да обмислите тези заинтересовани страни, Вие можете да използвате бизнес модела, анализиран в Тема 1 или направете следното упражнение сами, дори само като помислите върху следните въпроси:

АНАЛИЗ НА ТЕРИТОРИЯТА – В ТЪРСЕНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ ВЪЗМОЖНОСТИ

Предлаганото от нас упражнение е следното:

ПЪРВА СТЪПКА: ИКОНОМИКАТА НА ТЕРИТОРИЯТА

- 1) Колко жители има моята провинция?
- 2) Кои са най-важните икономически сектори, на които се основава икономиката на моята провинция?
- 3) Кои са 5-те най-значими икономически играча?
- 4) Кои икономически сектори са във фаза на растеж и кои – във фаза на свиване? Колко души са заети във всеки един от тях?
- 5) Кои са най-динамичните институции, управляващи моята област?
- 6) Какви са планираните инициативи в близко бъдеще, както публични, така и частни: ще бъде ли открит нов завод, ще бъде ли създаден парк, ще бъде ли открит музей?

ВТОРА СТЪПКА: НАВЛИЗАНЕ В ДЪЛБОЧИНА

Сега се опитайте да задълбочите знанията си и отговорете на следните въпроси:

- 1) Какво, според вас, липсва в региона?
- 2) От какво се нуждаят гражданите и икономическите оператори?

ТРЕТА СТЪПКА: ДА ОЧЕРТАЕМ ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ

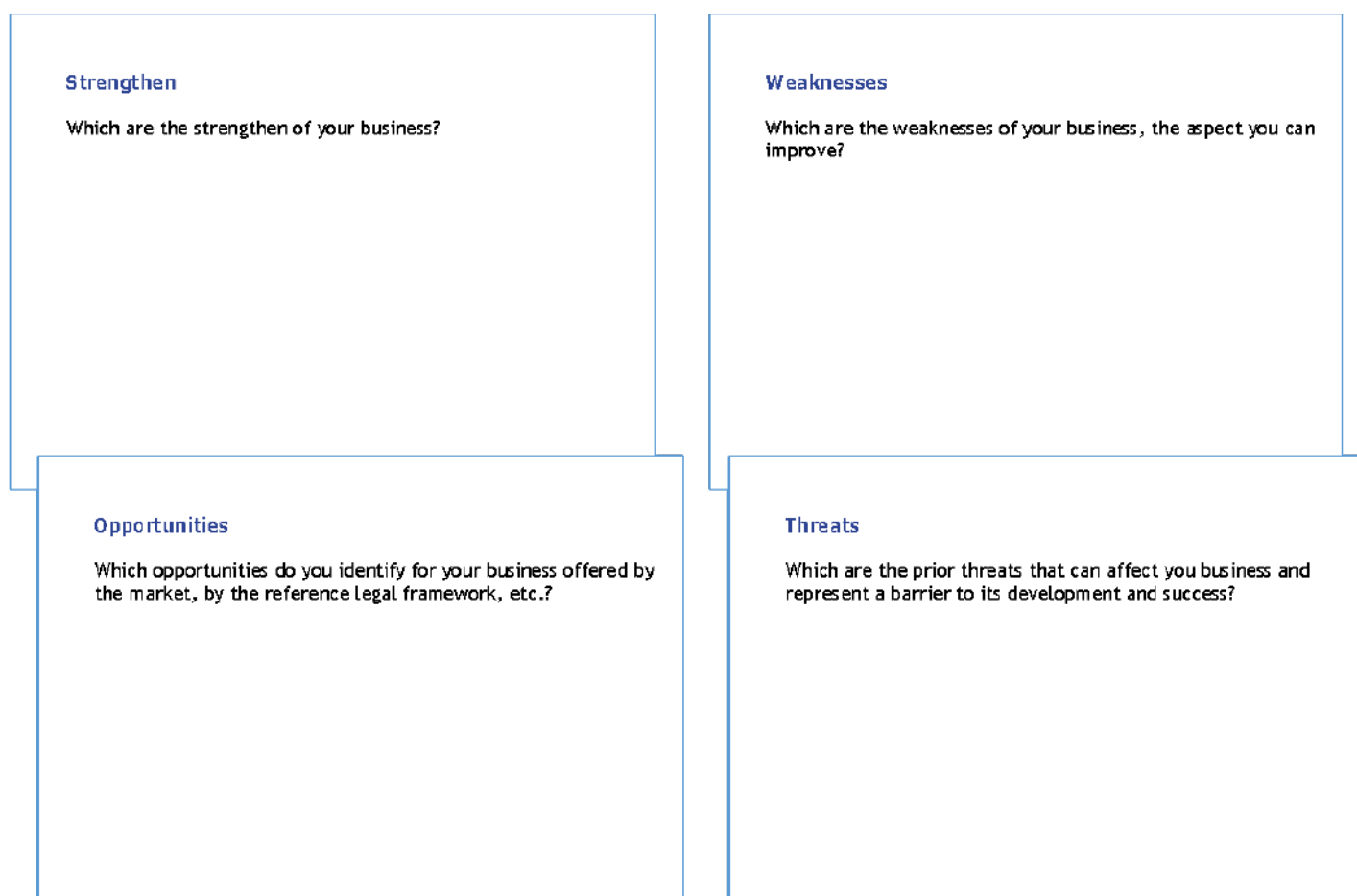
За да представите по-добре текущата ситуация, тенденциите в регионалната икономика, потенциалните възможности, които ще се развият в краткосрочен план, и потребностите, които все още не са удовлетворени, препоръчително е да направите списък на най-важните или представителни институции и частни оператори в региона и се свържете с тях чрез уговорена среща:

Избройте бизнес асоциации, търговска камара, банки и предприемачи, които познавате (най-малко 5)

Организации за подпомагане на бизнеса	
Търговски камари	
Банки, застрахователи, кредитни институции	
Иновативни стартиращи бизнеси (Start-Ups) или компании	a
	b
	c
	d
	e

Наред с този анализ, вторият, който трябва да се направи, е SWOT анализът на Вашия бизнес.

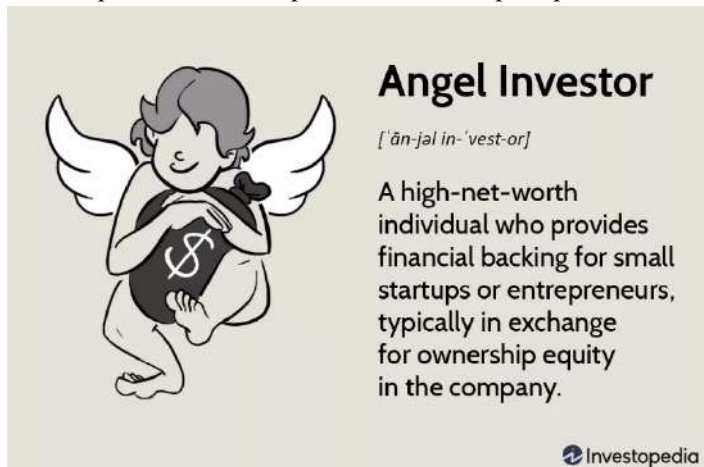
SWOT е акроним, взимаш първите букви на английските думи за Силни страни, Слабости, Възможности и Заплахи. Много е важно да се съсредоточите върху всеки от тези „аспекти“, за да идентифицирате ясно възможностите за развитие и бариерите пред вашия бизнес. Можете да размишлявате и се упражнявате, като използвате следната схема:



Фигура 9 – SWOT АНАЛИЗ

След като имате ясен преглед на това кои са основните заинтересовани страни на вашата територия и на силните и слабите страни на вашето предприятие, за да развиете устойчив бизнес, е необходимо да придадете последователност на бизнес- и финансовото планиране, както е показано в предишните глави. Опитните партньори, успешните и старши предприемачи представляват важен източник на знания за споделяне, опит и за съвместно отразяване на възникващите предизвикателства пред бизнеса. Старшите предприемачи също могат да станат поддръжници на вашата бизнес идея и да стартират реализацията ѝ: често, в цяла Европа и извън нея, новите предприемачи, особено в самото начало на процеса на стартиране на бизнес, до първите 3 години работа, обикновено срещат финансови затруднения или може да се нуждаят от финансов съвет. За тази цел, конкретна помощ могат да окажат така наречените „бизнес ангели“. *“Бизнес ангелът е лице, което предоставя финансова подкрепа на търговско начинание и получава дял от печалбата от това начинание, но което не очаква да участва в управлението му”*, (Collins English Dictionary. Copyright © HarperCollins Publishers).

Освен финансова подкрепа за новите предприемачи, бизнес ангелът предлага своята експертиза, споделяйки опит и ноу-хау.



Бизнес ангелите са бивши собственици на бизнес, пенсионирани или активни мениджъри, хора на свободна практика, които търсят възможност да придобият част от компания, работеща в бизнес, често иновативен, обикновено рискован, но с висока очаквана възвръщаемост. Ето защо, те са „бизнесмени“, оборудвани с добри лични активи, професионални познания и способни да предоставят ценни управленски съвети и техническо-оперативни познания на компанията, както в нейния етап на зараждане, така и в етап на развитие.

Бизнес ангелите или „неформалните инвеститори“ се зараждат в САЩ към края на 19 век, когато няколко особено склонни към риск лица финансират представления на Бродуей. По-късно те разширяват обхвата на вниманието си към други бизнес дейности до такава степен, че през 1933 г. са приети за „акредитирани инвеститори“, според дефиницията която дава Законът за ценните книжа. За да се улесни

разпространението на този вид инвестиране, тогава е създадена телематична мрежа, наречена Ace-Net, управлявана от университетски и изследователски институции, която все още се използва като точка за контакт между финансиращи и финансирани предприемачи. Това е своеобразно място за срещи, създадено в интернет от Администрацията за малък бизнес на САЩ (SBA).

Впоследствие опитът на САЩ е пренесен в Европа, а именно в Обединеното кралство, където бизнес културата е по-близка до тази на САЩ, и в Холандия, където е развита мрежа от неформални инвеститори.

През 1996 г. Европейската икономическа общност организира първата Европейска конференция на мрежата на бизнес ангелите, давайки тласък на развитието на подобни формирувания в други европейски страни, включително Германия, Франция, Белгия и Италия.

Тази практика се разпространява и разширява в цяла Европа, така че обмислете тази възможност, докато мислите как да направите бизнеса си устойчив и успешен!

Можете да намерите повече информация тук: EBAN (Мрежа на бизнес ангелите в Европа) - [Europe's leading early stage investors network](#).

3.1. Обединяване на сили и ресурси за укрепване на финансовия капацитет и рационализиране на бизнес разходите

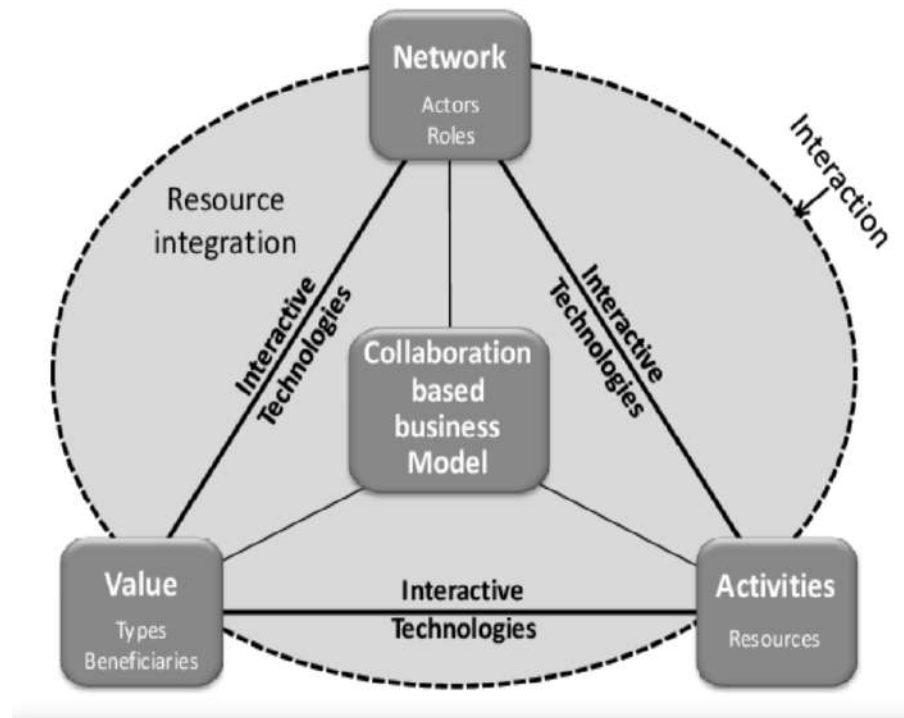
Като се има предвид нарастващата сложност на пазарите, на нуждите и поведението на клиентите и като се вземат предвид „осезаемите“ явления като глобализацията, предприемачеството може да се счита за нещо като „колективно предизвикателство“!

Всъщност има нарастващ брой предприемачи, които започват да си сътрудничат в мрежи, да обединяват усилия за подобряване на продуктите и услугите и да имат капацитета да навлизат в специфични пазарни среди. Не на последно място, предприемачите си сътрудничат и обединяват усилията си, за да оптимизират разходите и да увеличат, оставайки заедно, капацитета на своите инвестиции.

Това сътрудничество между предприемачите е приемало различни форми навсякъде по света и конкретни договорни форми са родени, за да

регулират тези „партньорства“, т.е. така нареченият „мрежов договор“ в Италия. По-общо казано, възниква нова концепция, а именно така нареченото „**колаборативно предприемачество**“: *колаборативен процес на развитие на формални и неформални взаимоотношения между организации, които се стремят, гъвкаво и иновативно, да се квалифицират за икономическо представяне, което генерира богатство и социално благополучие. Състои се от обединението на предприемачи (само частни или частни и публични), които възнамеряват да разработят съвместен проект чрез създаване на синергии, което позволява максимизиране на въздействието на проекта с минимални усилия* (IGiGlobal, 1988-2022, <https://www.igi-global.com/dictionary/collaborative-entrepreneurship/81789>). На следващата фигура (фиг. 10) са визуализирани основните особености на бизнес модела на колаборативно предприемачество.

Нещо повече, концепцията за колаборативното предприемачество пренасочва вниманието далеч от широко разпространените концепции за „предприемача като герой“ и към по-нюансирано разбиране за това, как предприемачеството се оформя от променящите се структури на възможностите и как определени предприемачи се подпомагат чрез изграждането на социални мрежи (Aldrich and Zimmer 1986) и споделени когнитивни рамки (Berger and Luckmann, 1967). Следователно предприемачеството и способността за иновации идват от умение, което е недостатъчно развито в повечето компании, а именно сътрудничеството (Miles et al. 2000). Колаборативното предприемачество набляга на възможността за създаване на нещо с икономическа стойност въз основа на нови, съвместно генерирани идеи, които възникват от споделянето на информация и знания (Gupta and Govindarajan 2000), както е показано на следната фигура:



Фигура 10. Дизайн на колаборативния бизнес модел за малки и средни предприятия, <https://www.semanticscholar.org/paper/Designing-a-collaborative-business-model-for-SMEs-Carid%C3%A0-Colurcio/7dd1b1900ea85b336377634faaccf62bd3e3d6aa>

Blade.org - Нововъзникваща общност от фирми

Общността Blade.org е основана от IBM, главният дизайнер/създател на новия управляван и управляван процесор за данни с блейд (диск) и Intel, доставчикът на ключовите операционни чипове, подпомогнати от дузина доставчици „основатели“ и потенциални оперативни фирми надолу по веригата. Основателите предлагат пълна информация за всички аспекти на ключовите характеристики на дизайна на процесора на фирмите-членки и обещават, че промените в ключовите дизайнерски характеристики ще бъдат направени само след пълно разкриване и обсъждане с фирмите-членки.

Общността бързо се разрасна и обхвана над 100 фирми (за две години) и сега се ръководи до голяма степен от членове, взаимодействащи в набор от сдружения, фокусирани върху технологии, маркетинг, взаимодействие с клиенти и т.н. Едно от най-интересните развития са брой съвместни иновации, възникващи спонтанно сред членовете на общността¹.

Въпроси за размисъл

1. Кой е бизнес ангелът и как той/тя може да помогне на новите предприемачи?
2. Какво означава „колаборативно предприемачество“?
3. Как основните териториални заинтересовани страни могат да подкрепят нови бизнес идеи?

¹ H. Rocha & R. Miles – Forthcoming – Journal of Business Ethics
The final publication is available at Springer via: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0127-8>

ТЕМА 4. От финансово планиране към финансово отчитане

Чрез тази глава обучаемите ще могат да изследват всички основни стъпки на процеса на финансово управление, от бюджетиране до балансиране и отчитане.

4.1. Текущ мониторинг на бюджета

Бюджетът е оценка на приходите и разходите за определен бъдещ период и обикновено се съставя и преоценява периодично.

Основно, бюджетът е финансов план за определен период, обикновено година, за който е известно, че значително подобрява успеха на всяко финансово начинание.

Корпоративните бюджети са от съществено значение за работата при максимална ефективност.

Освен заделянето на ресурси, бюджетът може също да помогне при поставянето на цели, измерването на резултатите и планирането на непредвидени обстоятелства.

Периодичната проверка на бюджета във връзка с извършени разходи и постигнати резултати/цели ще гарантира ефективно управление на нашия бизнес. Всъщност, **бюджетите са неразделна част от ефикасното и ефективно управление на всеки бизнес.**

Процес на разработване на бюджета

Процесът започва с определяне на преположения за предстоящия бюджетен период. Тези преположения са свързани с прогнозните тенденции за продажбите, тенденциите в разходите и цялостната икономическа перспектива на пазара, индустрията или сектора.


Бюджетът обикновено е структуриран, както следва:

Particulars	Actual Amount in 2018	Actual Amount in 2019	Operating Budget in 2020 (in \$)
Revenue Generated	1,200,000	1,800,000	2,700,000
Total Revenues (a)	1,200,000	1,800,000	2,700,000
Material Costs	400,000	625,000	800,000
Labour Costs	225,000	365,000	525,000
Variable Costs	175,000	210,000	375,000
Fixed Costs	45,000	45,000	55,000
Depreciation	22,000	18,000	32,000
Interest Expense	20,000	25,000	30,000
Other Expenses	8,000	7,000	18,000
Total Expenses (b)	895,000	1,295,000	1,835,000
Net Profits (a-b)	305,000	505,000	865,000

Фигура 11. Примерна структура на бюджет

Можете да определяте бюджет на годишна база, като правите тримесечни проверки, за да установите тенденциите в разходите и приходите.

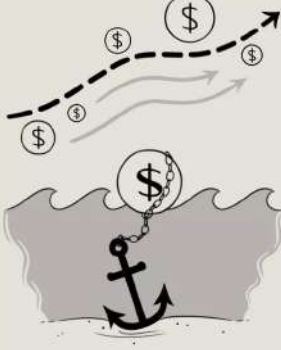
Някои определения, които могат да бъдат полезни за започване на процес по разработване на бюджет²:



Revenue
[ˈre-ve-nū]

The money generated from normal business operations, calculated as the average sales price times the number of units sold.


Investopedia



Fixed Cost
[ˈfɪkst ˈkɒst]

A cost that does not change with an increase or decrease in the number of goods or services produced or sold.

Investopedia



Variable Cost
[ˈver-ē-a-bal ˈkɒst]

A corporate expense that changes in proportion to how much a company produces or sells--they rise as production increases and falls as production decreases.

Investopedia

In short, referring to “**revenue**” you must consider the incomes generated by selling products and services. As regards “**fixed costs**” you must consider for example the expenses for renting offices, utilities, web hosting services, transportation costs, salaries; etc.)

As regards “**variable costs**”, you must consider for example advertising and marketing costs, raw materials, production supplies, commissions, delivery costs,

² All definitions used come from the уебсайт INESTOPEDIA, <https://www.investopedia.com>

packaging supplies, etc.

Накратко, говорейки за „**приходи**“, трябва да имате предвид прихода, генериран от продажбата на стоки и услуги. По отношение на „**постоянните разходи**“ трябва да имате предвид например разходите за наем на офиси, комунални услуги, уеб хостинг услуги, разходи за транспортни средства, заплати; и т.н. Що се отнася до „**променливите разходи**“, трябва да имате предвид например рекламни и маркетингови разходи, суровини, производствени консумативи, комисионни, разходи за доставка, опаковачни материали и др.

Докато започвате разработването на първия си бюджет като предприемач, следвайте тези прости, но много полезни предложения:

- **БЪДЕТЕ РЕАЛИСТИЧНИ**
- **БЪДЕТЕ РАЗУМНИ**
- **БЪДЕТЕ ЧЕСТНИ СЪС СЕБЕ СИ**
- **ПРОВЕРЯВАЙТЕ ПЕРИОДИЧНО И РЕВИЗИРАЙТЕ**

За да извършите периодичните проверки, можете да използвате различни отчетни листове, и по-специално валоризиращи цифрови модели в Excel или подобни.

Много лесен пример за възможен финансов отчет е следният:

4.2. Бюджетиране и балансиране

Съставянето на бюджет може да се счита за дейност по прогнозиране. На годишна база от предприемачите се изисква да предвиждат тенденциите в своя бизнес, нуждите си по отношение на постоянни и променливи разходи, продажба на продукти и услуги на пазара и др. До края на икономическата година, от предприемачите с подкрепата на неговата/нейната финансова дирекция се изисква да подготвят, финализират и публикуват **балансовия отчет** на компанията, валоризирайки всички активи на компанията, имуществата и стоки, както и общите приходи. Фирменият баланс може да се дефинира, както следва:

Той може да бъде структуриран и визуализиран по следния начин:

FORMAT																																																																																																									
SAKAMAJE AND OYOKUN																																																																																																									
Balance sheet as at year ended.....																																																																																																									
<table border="0"> <tr> <td style="width: 50%;">Capital</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">N</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Add Net Profit</td> <td style="text-align: right;"><u>xxx</u></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Less drawing</td> <td style="text-align: right;"><u>xxx</u></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4">Current Liabilities</td> </tr> <tr> <td>Creditors</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bill payable</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Accrued expenses</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bank overdraft</td> <td style="text-align: right;"><u>xxx</u></td> <td style="text-align: right;"><u>xxx</u></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;"><u>xxx</u></td> <td></td> </tr> </table>	Capital	N				xxx			Add Net Profit	<u>xxx</u>				xxx			Less drawing	<u>xxx</u>				xxx			Current Liabilities				Creditors	xxx			Bill payable	xxx			Accrued expenses	xxx			Bank overdraft	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>				<u>xxx</u>		<table border="0"> <tr> <td style="width: 50%;">Fixed Assets</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">N</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>Land Building</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Machinery</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Office equipment</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Motor Vehicle</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Furniture and fitting</td> <td style="text-align: right;"><u>xxx</u></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4">Current Assets</td> </tr> <tr> <td>Stock</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Debtors</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bill receivable</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bank</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cash</td> <td style="text-align: right;"><u>xxx</u></td> <td style="text-align: right;"><u>xxx</u></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;"><u>xxx</u></td> <td></td> </tr> </table>	Fixed Assets	N			Land Building	xxx			Machinery	xxx			Office equipment	xxx			Motor Vehicle	xxx			Furniture and fitting	<u>xxx</u>				xxx			Current Assets				Stock	xxx			Debtors	xxx			Bill receivable	xxx			Bank	xxx			Cash	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>				<u>xxx</u>	
Capital	N																																																																																																								
	xxx																																																																																																								
Add Net Profit	<u>xxx</u>																																																																																																								
	xxx																																																																																																								
Less drawing	<u>xxx</u>																																																																																																								
	xxx																																																																																																								
Current Liabilities																																																																																																									
Creditors	xxx																																																																																																								
Bill payable	xxx																																																																																																								
Accrued expenses	xxx																																																																																																								
Bank overdraft	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>																																																																																																							
		<u>xxx</u>																																																																																																							
Fixed Assets	N																																																																																																								
Land Building	xxx																																																																																																								
Machinery	xxx																																																																																																								
Office equipment	xxx																																																																																																								
Motor Vehicle	xxx																																																																																																								
Furniture and fitting	<u>xxx</u>																																																																																																								
	xxx																																																																																																								
Current Assets																																																																																																									
Stock	xxx																																																																																																								
Debtors	xxx																																																																																																								
Bill receivable	xxx																																																																																																								
Bank	xxx																																																																																																								
Cash	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>																																																																																																							
		<u>xxx</u>																																																																																																							

Фигура 11. Примерна структура на балансов отчет

Въпроси за размисъл

1. Каква е разликата между бюджет и баланс?
2. Кой са предимствата от прилагането на система за финансов контрол в една организация?
3. Кой са основните стъпки за определяне и развитие на бюджета?

Казуси

Заглавие на казус: **Progetto Re-Serves**

Описание на казуса: около 1 страница (Включете текст, екранни снимки, видеоклипове, изображения)

ИЗСЛЕДВАНИЯ в Службата за образователна нестабилност

GENERAL PROJECT



WP1 Civic and social engagement

WP2 Educational alliances

WP3 Inclusion of young people

WP4 Incoming migrants and minors


 Фигура 12. Проект RE-SERVES, <https://www.re-serves.it/en/>

Проект RE-SERVES има за цел да разбере по-добре пресечната точка на уязвимостта, маргиналността и образованието чрез анализ и поставяне на проблеми във връзка с текущи образователни практики в различни контексти, както в училище, така и извън него. Въз основа на така формирано знание, RE-SERVES възнамерява да предложи интерпретативна рамка за проектиране на нови образователни политики и практики. Целта е да се изследва, анализира и оцени потенциалът от използването на масивни отворени онлайн курсове (MOOCs) за подпомагане на незаети и необразовани обучаеми (NEETs) в усвояването на предприемачески умения, които биха улеснили интегрирането им на пазара на труда.

Целева група: 100 NEETs и млади хора, изложени на риск от отпадане от училище и/или обучение, на възраст между 18 и 29 години. Тези млади лица (NEETs) се набират чрез социални медии, както и чрез центрове за намиране на работа и местни публични агенции и агенции от третичния сектор, с ориентация към ре-интегриране на младите хора в обучението. Работният проектен пакет ще идентифицира компании и организации, които могат да подкрепят проекта, като предложат стажове и намиране на подходяща работа въз основа на темите, обхванати от MOOCs.

Основни ползи: напр. научени уроци, придобити знания, причини за вдъхновение

NEET предпочитат MOOCs, заради по-голямата гъвкавост и фокус на обучението, в сравнение с други традиционни форми на обучение или други курсове. MOOCs демонстрира голям потенциал за иновации, социално включване и ангажираност за целта. Потенциал, който следва да бъде използван допълнително.

Заглавие на казус 2: Проект ECORL

Описание на казуса: около 1 страница (Включете текст, екранни снимки, видеоклипове, изображения.)

Проект ECORL – Economy CORresponsability Learning е насочен към подкрепа на безработни млади хора, които искат да развият предприемаческа идея за социален бизнес.

Възрастните хора не са информирани по въпросите на икономиката. Особено по време на икономическа криза е важно възрастните да са подготвени да се справят с нея и да я преодолеят: необходими са персонализирани и иновативни стратегии, за да направят възрастните активни граждани, а не пасивни потребители, да станат отговорни и да осъзнаят новите форми на социална икономика.

В съответствие с политическите цели на „Преосмисляне на образованието“ ("Rethinking Education"), проектът има за цел да инвестира в основни умения за по-добри социално-икономически резултати, като икономическа грамотност, разработване на съдържание и курсове за обучение за възрастни по въпросите на икономиката.

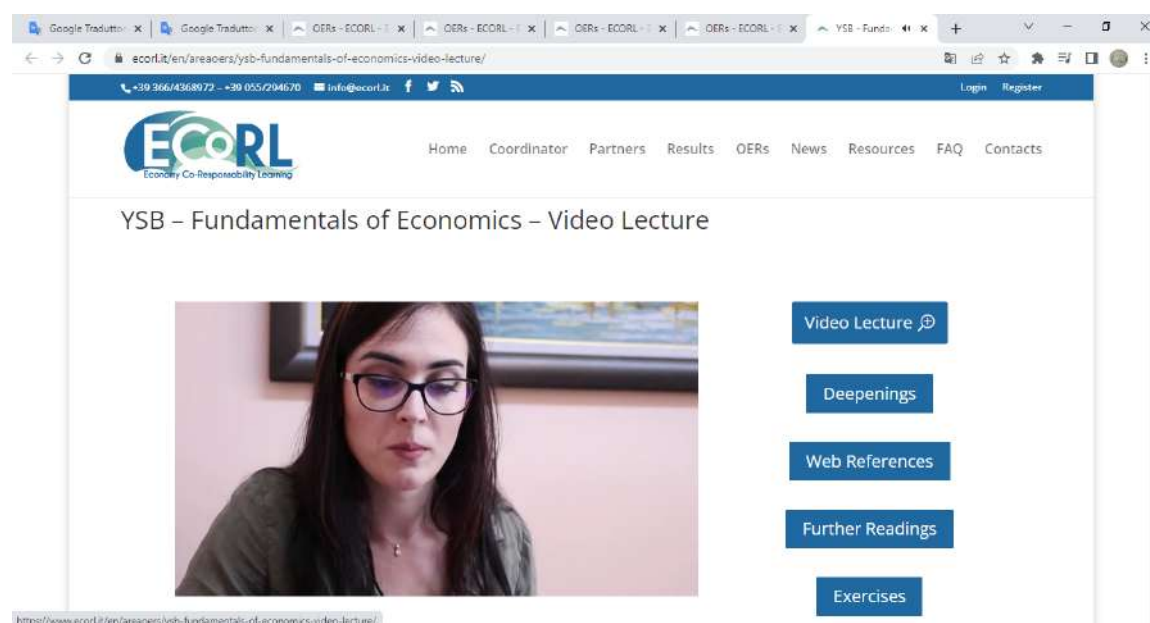
В този контекст проектът „ECORL – Economy Co-Responsibility Learning“ има за цел да предостави иновативен и конкретен отговор на нуждите на възрастните по отношение на знанията, разбирането и използването на икономиката и финансите.

Европейският проект е създал четиридесет многоезични отворени образователни ресурси по темите финансово планиране, основи на икономиката, социално предприятие, етично финансиране, устойчив начин на живот. Проектът привлича повече от двеста млади хора и възрастни, търсещи работа в пет различни държави и множество отдалечени потребители.

Предлага се в смесен режим, присъствено и от разстояние, с използването на неформално и самостоятелно обучение, като местни учебни посещения, групова мобилност в чужбина, разказване на истории, интервюта със свидетели, ролеви игри и семинари.

Онлайн обучителните ресурси са достъпни на уебсайта на проекта, отворени, безплатни и без абонамент за платформата. Всеки обучителен ресурс се състои от 30-минутен видеоклип, многоезични помощни средства за обучение, упражнения за оценка на компетенциите, задълбочаване на знанията и библиография.

OER могат да бъдат използвани повторно от потребителите и фасилитаторите на SOSUSK като полезен инструмент за изследване на проблеми и тестване на умения във финансовото планиране и социалния бизнес.



Фигура. 13. Проект ECORL, <http://www.ecorl.it>

Основни ползи: напр. научени уроци, знание, причина за вдъхновения научени уроци, знание

Богатият избор от видео уроци позволява на потребителя да избира онлайн курсове въз основа на интересувания го език, италиански, испански, хърватски, албански и литовски сред 40-те онлайн обучителни ресурси, създадени и базирани на темите и подтемите, обхванати от образователните ресурси. Препоръчително е онлайн курсовете да се свържат със срещи лице в лице и посещения на местни компании, както се случва в рамките на проект Ecorl.

ДЕЙНОСТИ
Дейност 1

Моето първо Финансово Планиране	
Формат: (присъствен, онлайн, хибриден)	присъствен, онлайн, хибриден
Образователни цели	Да възприемат основен технически език и терминология за финансова грамотност; да използват основните елементи на стратегията на финансовия план; да разработят първа бизнес идея, следвайки съветите на Модула; разработване на индивидуален финансов план
Материали/необходимо оборудване	Примерен модел-плато за писане, онлайн или на хартия, компютър или хартия и химикал
Описание на дейността	След като изгледа видеоклипа върху примерния модел, ученик А излага своята бизнес идея на ученик В, който му задава деветте ключови въпроса по шаблона на примерния модел. Съвместно, обучаващите се работят по двойки върху изготвянето на финансов план на бизнес идея.
Въпроси за разбор	За да определите персонализиран финансов план и да накарате обучаемия да осъзнае рисковете на предприемаческата дейност, е важно да се отговори на следните въпроси: каква е вашата силна бизнес идея? какви са вашите материални и човешки ресурси, за да я реализирате, какви приходи очаквате, как структурирате разходите?
Продължителност	1 час
Как тази дейност може да бъде адаптирана в различен формат?	Ако е приложимо
Бележки за учителя/модератора	Модераторът се опитва да включи двама ученици, които се редуват в дейността с въпроси и отговори. В края, при създаването на примерния модел, той обобщава резултатите, за да организира церемония по награждаване за най-добрата идея за проект.

Дейност 2

Който търси намира	
Формат: (присъствен, онлайн, хибриден)	присъствен, онлайн, хибриден
Образователни цели	Да се намери правилната форма от интерес за развитие на собствен предприемачески проект; да се знае как да се търси финансиране онлайн; да се изберат правилните програми и действия за бизнес идеята; да се знае как да се идентифицират правилните заинтересовани страни, които да кандидатстват за финансиране
Материали/необходимо оборудване	Уебсайт, база данни
Описание на дейността	След разглеждане на общия сайт на Европейския съюз за младежи, обучаемият трябва да избере и систематизира европейски сайт и национален сайт, които отговарят на неговите интереси. Задачата е да се дефинира кратка идея за проект, която отговаря на целта на поканата, като се описва кой може да участва, как, партньори, дейности и общи очаквани разходи.
Въпроси за разбор	Как мога да получа финансиране от Европейския съюз? Какви са основните програми и действия за младите хора? Какъв вид финансиране търся? Как да напиша резюме на идея за проект? Кой мога да включа на местно или европейско ниво, за да кандидатствам за финансиране?
Продължителност	1 час
Как тази дейност може да бъде адаптирана в различен формат?	Ако е приложимо
Бележки за учителя/модератора	Модераторът стимулира обучаемия, като задава въпроси за нивото на неговата бизнес идея: обучаемият иска ли да знае, учи, обучава, има ли опит като доброволец или като предприемач в чужбина, или има достъп до европейско или местно финансиране? По този начин модераторът подпомага и изяснява развитието на сложния предприемачески път на обучаемия

Дейност 3

SWOT анализ Тест	
Формат: (присъствен, онлайн, хибриден)	присъствен, онлайн
Образователни цели	Да се разберат силните и слабите страни на една бизнес идея
Материали/необходимо оборудване	Цифрово табло, табло/билборд

оборудване	
Описание на дейността	Дейността е интерактивна, като има за цел да въвлече обучаемите в отразяване и идентифициране на предишните силни и слаби страни на една бизнес идея. Това е SWOT АНАЛИЗ, който може да се извърши като самостоятелна дейност или в подгрупи, като съчетава и двете основни стъпки (първата индивидуална и втората в подгрупа). От стажантите се иска
Въпроси за разбор	<ul style="list-style-type: none"> • Какви са силните страни на вашия бизнес? • Какви възможности за развитие на бизнеса ви предлага пазарът, нормативната уредба и др.? • Какви са слабостите, критичните проблеми, областите за подобрене във вашия бизнес • Кои са основните заплахи, които могат да затруднят развитието на вашия бизнес?
Продължителност	1 час
Как тази дейност може да бъде адаптирана в различен формат?	Това е дейност, която може да бъде предоставена от назначения обучител/модератор както по време на обучение на място, така и при онлайн обучение, като се използват дигитални инструменти за сътрудничество.
Бележки за учителя/модератора	Бъдете много ясни при възлагането на задачите на обучаемите; изяснявайте техническите термини и давайте конкретни примери.

Допълнителна информация

Наименование на източника	Вид	Линк
Courseera финансово планиране	уебсайт	www.coursera.org/learn/financial-planning
Интелигентна стратегия и цели	PDF книга	https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf
EU финансиране за млади хора	уебсайт	https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-young-people_en
Примерен модел-платно (Canvas Model)	уебсайт	www.youtube.com/watch?v=IP0cUBWTgpY
Youth Salto платформа	Уебсайт	https://www.salto-youth.net/
Erasmus Plus Programme – Програма Еразъм +	Уебсайт	https://erasmus-plus.ec.europa.eu/
Младежки корпус за солидарност	Уебсайт	https://youth.europa.eu/solidarity/young-people/solidarity-projects_en
Erasmus Enterprises Action	Уебсайт	www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php
Европейски точки в Европа	Уебсайт	https://european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_en
Частна организация, банка	Уебсайт	www.european-microfinance.org/activities
Частно-обществена организация, сдружение	Уебсайт	www.ottopermillevaldese.org/reportage-estero/
Платформа за групово финансиране	Уебсайт	www.kickstarter.com/?ref=nav
Business Angels investor	Уебсайт	https://businessangels.network/
ECORL Проект, пример	Уебсайт	www.ecorl.it/en/oers/
FINANCIAL PLAN TEMPLATES FOR START UP BUSINESSES (ШАБЛОНИ НА ФИНАНСОВ ПЛАН ЗА СТАРТИРАЩ БИЗНЕС)	уебсайт	https://www.pdfprof.com/PDF_Image.php?id=37836&t=37
Guide addressing aspiring new entrepreneurs in understanding what is a budget and why is important for a business to have a budget, in its different types (Ръководство, насочено към амбициозни нови предприемачи, за да разберат какво е бюджет и защо е важно за един бизнес да има бюджет, в различните му видове)	Pdf document	https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/4d828916-38fa-4fb8-83d0-28f27ccb71be/budgeting%20and%20financial%20planning%20booklet.pdf
RE-SERVES проект	уебсайт	https://www.re-serves.it/en/

Quiz



В1. Кои са основните елементи за изграждане на финансов план? Д)

- а) Идентифициране на целта, изброяване на активи и пасиви, дългове и ипотечи, мониторинг и оптимизация
- б) Идентифициране на целта, банкрут, мониторинг на парични потоци и разходи, мониторинг и оптимизация
- в) Идентифициране на целта, изброяване на активи и пасиви, мониторинг на парични потоци и разходи, корупция
- д) Идентифициране на целта, изброяване на активи и пасиви, мониторинг на парични потоци и разходи, мониторинг и оптимизация

В2. Какво се разбира по SMART стратегия? ° С)

- а) Кратко, измеримо, постижимо, подходящо, ограничено във времето
- б) Конкретен, измерим, постижим, уместен, мислещ
- в) Специфичен, измерим, постижим, релевантен, ограничен във времето
- г) Конкретен, измерим, постижим, уважителен, ограничен във времето

В3. Какво представлява модела Canvas? А)

- а) шаблон за управление за разработване на бизнес план
- б) инструмент за арт проекти
- в) модел на добра практика
- г) модел за намиране на финансиране за млади хора

В4. Европейският съюз финансира мобилността на доброволци в чужбина. А)

- а) вярно
- б) невярно

В5. Кой може да участва в Еразъм за млади предприемачи? Б)

- а) както учители, така и творци в образователния сектор
- б) както нови предприемачи, така и предприемачи, стартирали във всеки сектор
- в) само предприемачи с 10 години опит
- г) само предприемачи с доход от най-малко € 100 000 евро годишно

В6. Какво означава S.W.O.T анализ? А)

- а) Това е акроним за анализиране на силните и слабите страни на бизнеса
- б) Това е нещо, свързано с развитието на бюджета на компанията
- в) Това е рамка, която можете да приложите, за да анализирате успеха на компании на пазара от поне п. 10 години
- д) Това е акроним, идентифициращ рационалното използване на природните ресурси на ниво компания (почва, вода и др.)

В7. Кои са основните заинтересовани страни във вашите екосистеми и как се отнасят до вашия бизнес? Б)

- а) хора, които могат да купуват вашите продукти и услуги
- б) организации за подпомагане на бизнеса, банки, други компании, публични администратори, потенциални клиенти
- в) публични администратори, които могат да въвеждат политики и мерки в подкрепа на развитието на моя бизнес
- г) родителите ми помагат и ме подкрепят в развитието на моята бизнес идея

В8. Какво означава „съвместно предприемачество“? Д)

- а) в една компания обикновено работят хора, които си сътрудничат в бизнеса
- б) отнася се до различните преки и близки колеги, които човек има, докато работи в дадена компания
- в) това означава, че предприемачите трябва да си сътрудничат, за да имат успех в глобализираната икономика
- г) показва, че предприемачите си сътрудничат за съвместно генерирани идеи, които възникват от споделянето на информация и знания, ресурси.

В9. Какво означават „постоянни разходи“ за една компания? Д)

- а) показва, че стойността на парите се променя в зависимост от много фактори
- б) отнася се до факта, че една компания трябва да поддържа съответните разходи, за да остане на пазара
- в) това са разходи, които компанията винаги трябва да взема предвид при разработването на своя годишен бюджет
- г) това са разходи за наем на помещения и офиси, комунални услуги, заплати за заплащане на персонала и др.

В10. Защо е особено важно периодично да проверявате бюджета? ° С)

- а) защото можете да наблюдавате как върви вашият бизнес
- б) защото можете да реагирате своевременно в случай на критични въпроси и проблеми
- в) по този начин е възможно да се провери как вървят нещата в компанията, например продажба, покупка и промяна на стратегията в случай на проблеми
- г) можете да избегнете откриването на проблеми в приходите си навреме

Източници

H. Rocha & R. Miles, (2009), A Model of Collaborative Entrepreneurship for a More Humanistic Management, Journal of Business and Ethics, 2009,

https://www.researchgate.net/publication/225319379_A_Model_of_Collaborative_Entrepreneurship_for_a_More_Humanistic_Management

Angela Caridà - Maria Colurcio - Monia Melia, (2015), Designing a collaborative business model for SMEs, Sinergie- Italian Journal of Management, Vol. 33, N. 98,

<https://www.semanticscholar.org/paper/Designing-a-collaborative-business-model-for-SMEs-Carid%C3%A0-Colurcio/7dd1b1900ea85b336377634faaccf62bd3e3d6aa>





SOSUSK

AL AND SUSTAINABLE SKILLS FOR YOUNG NEET POPULATION



Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз

Подкрепата на Европейската комисия за изготвянето на тази публикация не представлява одобрение на съдържанието, което отразява възгледите само на авторите и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на информацията, съдържаща се тук.

ПРОЕКТ № – 2021-1-EL02-KA220-YOU-000029015