

## Повестка дня семинара

---

Занятие 1: Оборотные средства

Занятие 2: Получение платежей

Занятие 3: Контроль товарно-материальных запасов

Занятие 4: Бартерные сделки и получение бартера

Занятие 5: Составление бюджета денежных средств

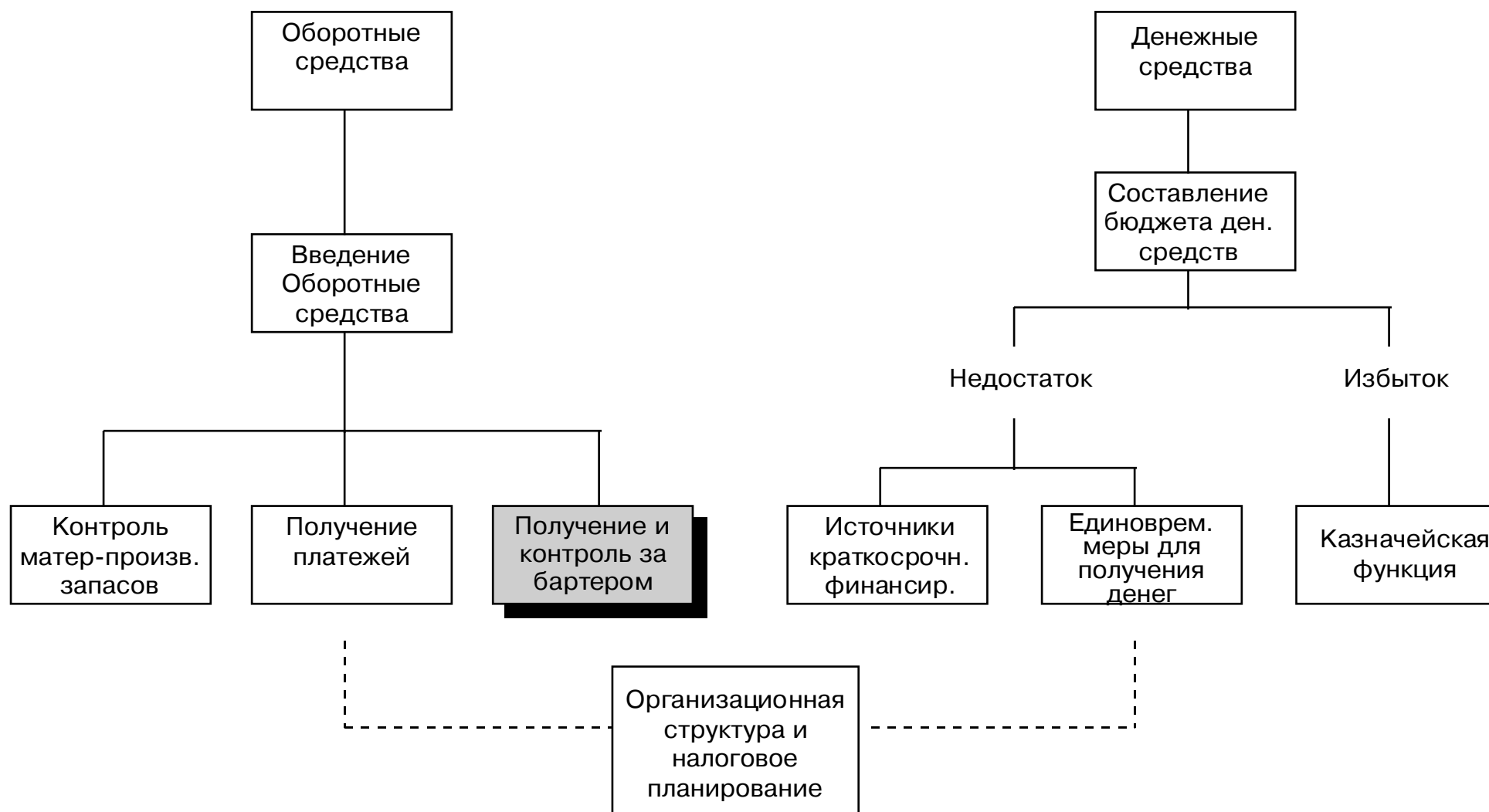
Занятие 6: Единовременные меры для получения денег

Занятие 7: Краткосрочное финансирование

Занятие 8: Казначейская функция

Занятие 9: Организационная структура и налоговое планирование

# Схема семинара



## Содержание семинара

---

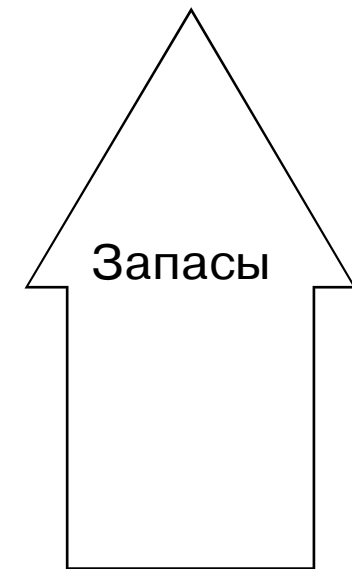
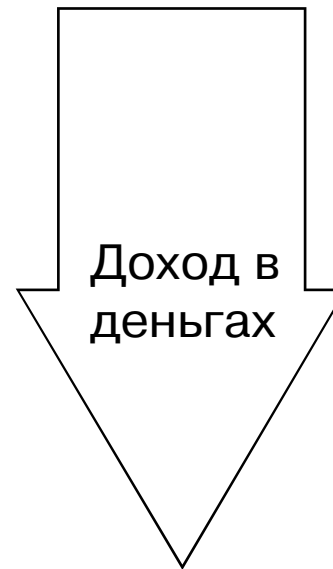
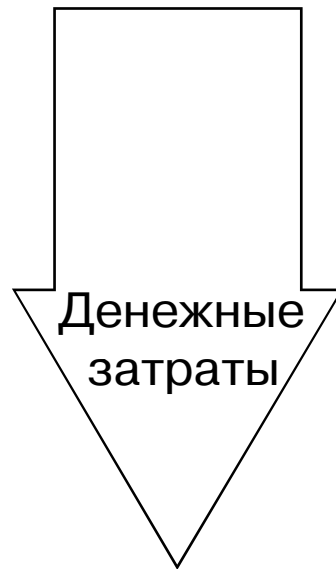
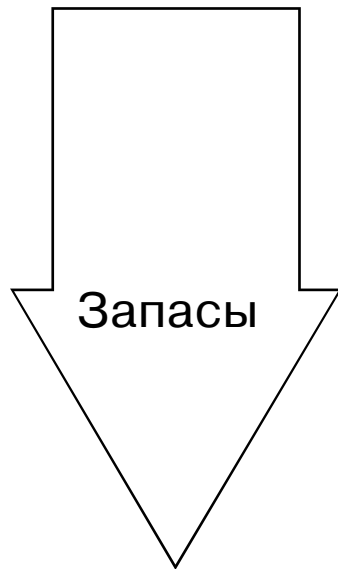
- Общее значение бартерных сделок
- Использование товаров, полученных по бартеру
- Бартер готовой продукции
- Бартер сырья
- Возможное влияние на денежные потоки
- Понимание использования бартера
- Оценка бартерных сделок
- Ответственность за отслеживание бартера

## Большинство бартерных сделок имеют одинаковое значение для оборотных средств

---

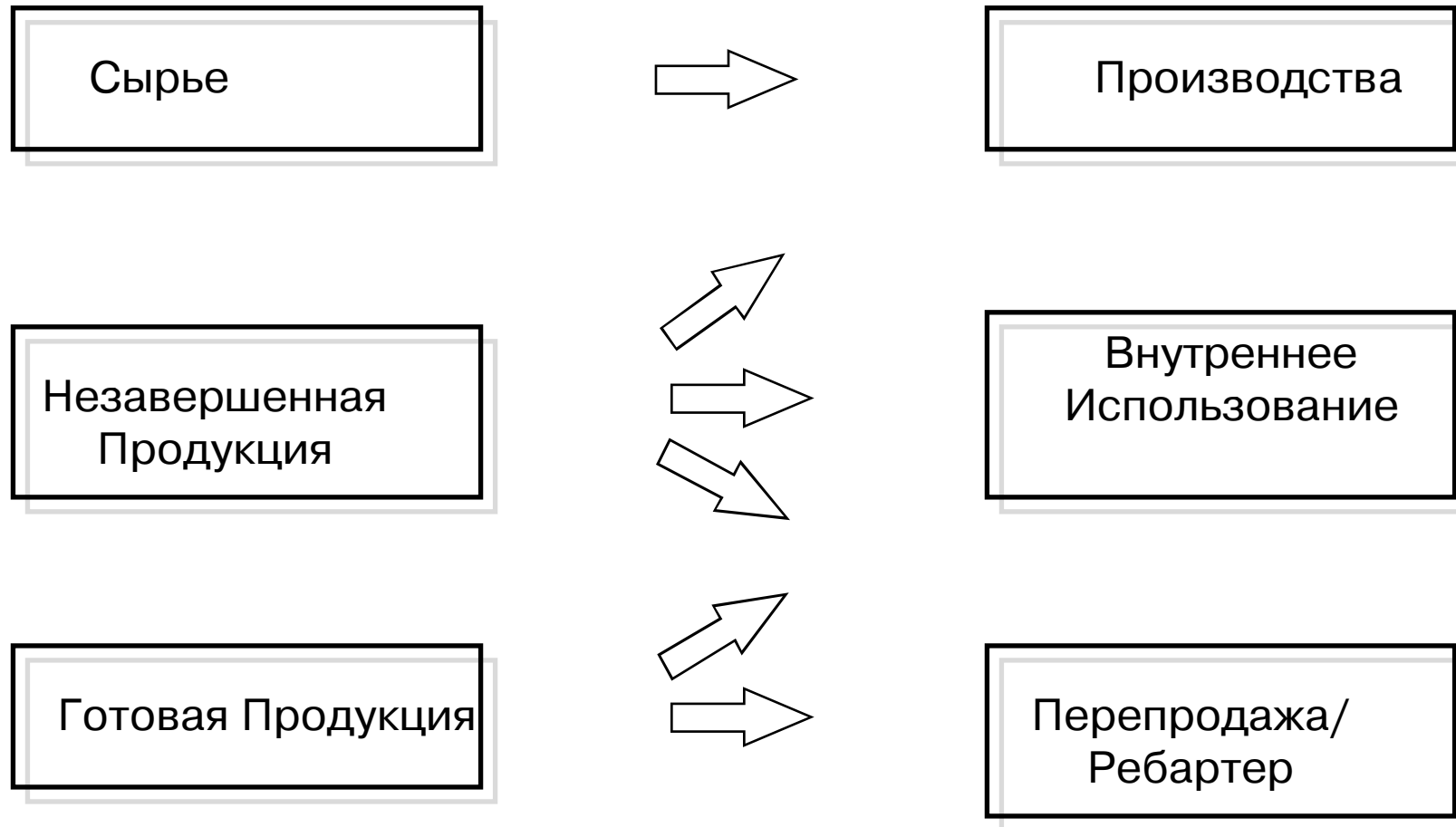
*Определите свои цели прежде, чем вступить в бартерную сделку*

- Можете ли вы себе позволить снизить доход в наличных?
- Можете ли вы получить выгоду от снижения денежных затрат?
- Можете ли вы обменять непроеизводственные товарно-материальные запасы на более полезные?



## Товары, полученные по бартеру, имеют ограниченное использование

*Перед тем, как согласиться на бартер, убедитесь, что вы можете использовать или ликвидировать поступающие товары*

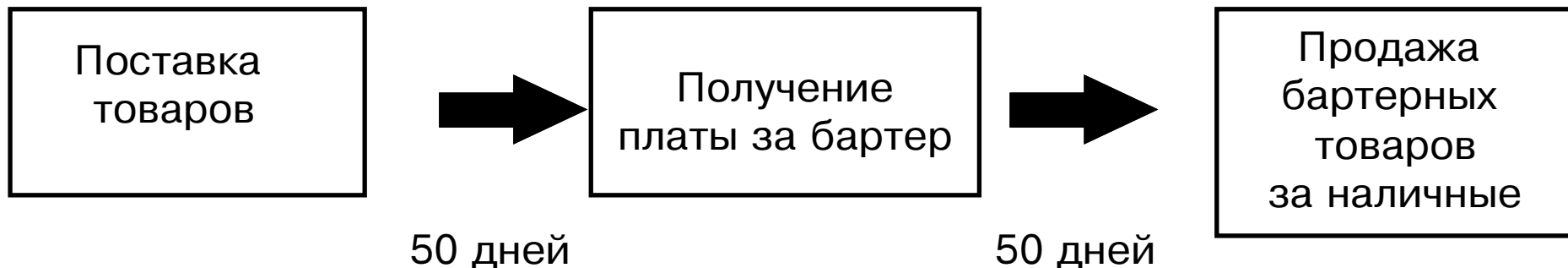


## Получение товаров для перепродажи удлиняет цикл денежных средств

---

*Реализация бартерного сбыта не происходит до тех пор, пока товары не проданы*

- Пример ниже имеет такое же влияние на цикл денежных средств, как и получение кредита для АОВЗ на 100 дней



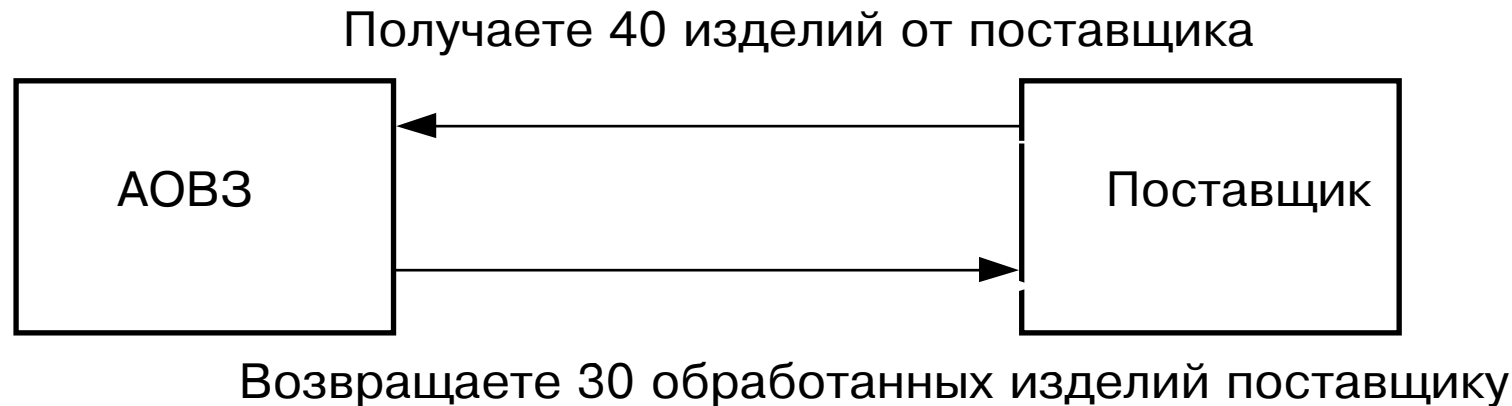
- Приобретая по бартеру готовую продукцию, убедитесь, что у вас найдется применение для этой продукции или есть канал для ее реализации
- В противном случае вы не сможете эффективно осуществить сбыт и понесете косвенные издержки на хранение и сбыт

## Бартерные сделки с сырьем могут быть выгодными при недостатке наличности

---

*Получение сырья в качестве платы сокращает расходы в наличности и сохраняет существующую наличность для других целей*

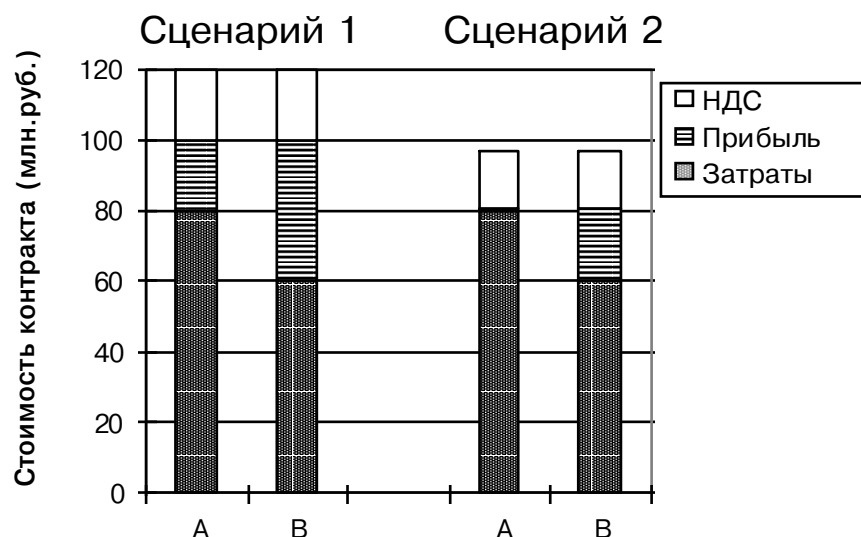
- Сделки на давальческой основе являются примером такой сделки



- Цена 10 изделий, оставшихся у АОВЗ, - это стоимость обработки (гальванизации) 30 изделий.
- Сделки на давальческой основе также могут способствовать повышению эффективности из-за низкого уровня загрузки

## Некоторые бартерные сделки могут обеспечить уменьшение налогов и выгоды в движении денежных средств

Ценовая структура товаров на бартер



### *Сценарий 1 (Стоимость контракта - 120 млн.)*

- Обе компании берут свою обычную маржу

### *Сценарий 2 (Стоимость контракта - 97 млн.)*

- Компания А устанавливает минимальную маржу (1%)
- Компания В корректирует свою маржу по цене контракта

По Сценарию 2 по сравнению со Сценарием 1 :

- Налог, связанный с продажами, (НДС) уменьшается из-за низкого уровня прибыли и цены
- Налог на прибыль за текущий год будет ниже из-за более низкого уровня прибыли и продажной цены. Прибыль будет выше в будущем, благодаря более низкой цене на закупаемое сырье. Поэтому в текущем году движение денежных средств будет лучше благодаря отсрочке уплаты налогов на прибыль до следующего года.

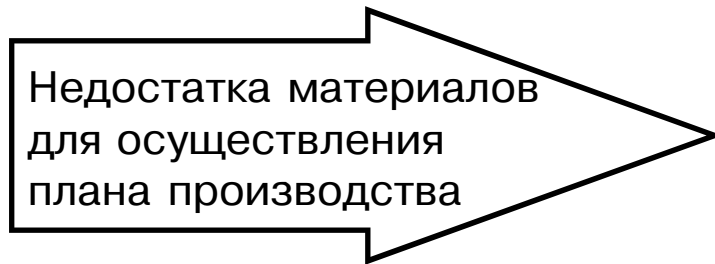


## Бартерные операции должны быть взаимосвязаны с контролем товарно-материальных запасов

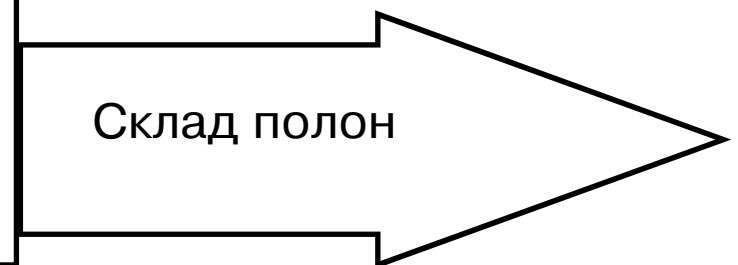
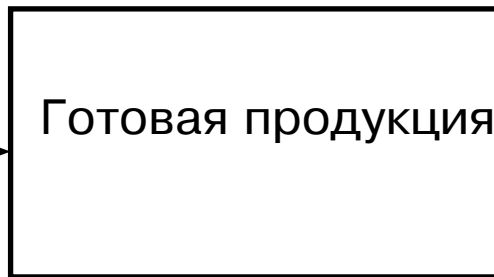
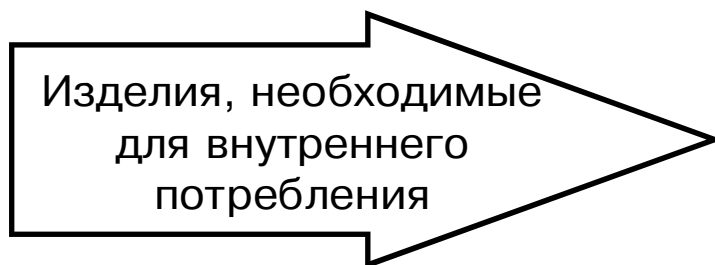
---

*Точное знание того, что есть в наличии в запасах и что необходимо, поможет вам использовать бартер в качестве эффективного инструмента контроля запасов*

Ввоз по бартеру  
производится в случае:



Вывоз по бартеру  
производится в случае:



## Часто невозможно избежать бартера, но иногда он выгоден

*Бартер может стать неизбежным :*

*В качестве уплаты долгосрочных задолженностей*

- В том случае, если конкуренты согласны на бартер
- Во времена нехватки денежных средств
- Когда крупный заказчик требует этого

*Определенный объем бартера даже предпочтительно иметь в том случае, когда банковские счета заморожены*

- “Доход“ от бартера минует банковский счет, давая возможность руководству большую степень контроля.

**НО**

Бартерные сделки обычно несут большие издержки, чем денежные средства

## Уясните, почему вы используете бартерные сделки

---

***В следующих случаях бартер может быть полезен или даже необходим:***

Вы стараетесь снизить расходы денежных средств?

Выши заказчики не могут платить деньгами?

Вам необходимо повысить уровень производства?

Конкуренты принимают бартерные сделки?

***В других случаях бартер может быть проблемой или указывать на другую проблему:***

Заказчики не хотят платить деньгами из-за изъянов продукции?

Заставляет ли недостаток эффективного сбыта прибегать к бартеру?

Является ли чрезмерный бартер причиной нехватки денежных средств?

**БОЛЕЕ ТОГО**

***Бартер может быть частью текущих проблем, а также частью решения***

Очень важно найти баланс, поскольку вы не можете положиться только на бартер - некоторые выплаты необходимо производить только денежными средствами (налоги, социальное страхование, зарплаты рабочих и служащих)

## **Каждая сделка должна оцениваться отдельно**

---

### ***Стратегические соображения***

- Кто более заинтересован в сделке - предприятие или партнер по бартеру?
- Согласуется ли сделка с вашими задачами по бартеру?

### ***Технические соображения***

- Какова фактическая цена за получаемые товары/услуги?
- Каков уровень ликвидности получаемых товаров, т.е., насколько легко вы сможете использовать или перепродать полученные товары?
- Соответствует ли предлагаемая цена уровню ликвидности?
- Могу ли я использовать или распорядиться товарами? Нужны ли они мне?
- Будут ли косвенные затраты на то, чтобы превратить товар во что-либо полезное?
- Получу ли я товар, когда мне необходимо?
- Что мне выгоднее: принять сделку или отказаться от нее?

# Анализ приемлемости бартера - На примере предприятия АО Автозавод (Часть 1)

---

## *Исходные данные*

- Автозавод заключил сделку с Уралсталью на поставку шести автомобилей
- Цена на эти шесть автомобилей была установлена в размере 180 млн. руб.
- Автозавод предложил схему оплаты из расчета 30 млн. руб. в месяц в течение шести месяцев
- Уралсталь предлагает платить Автозаводу сталью на 30 млн. руб. каждый месяц. Автозавод использует эту сталь в производстве своих автомобилей.
- Автозавод обычно использует этой стали на 25 млн. руб. каждый месяц, что является максимальным количеством, которое могут использовать его производственные мощности
- Бюджету Автозавода требуется, чтобы каждый месяц поступало 60 млн. руб. от выручки от продаж для покрытия ежемесячной потребности предприятия в оборотных средствах в течение следующих шести месяцев. Если эта сумма не будет получена, Автозавод будет вынужден брать займы доостаточно денег, чтобы покрыть эту недостачу
- В настоящее время процентная ставка, по которой Автозавод может получить финансирование, составляет 10% в месяц
- Издержки хранения излишка стали составят 500,000 руб. в месяц

*Предприятию необходимо оценить различия в двух вариантах оплаты.*

## Анализ приемлемости бартера - На примере предприятия АО Автозавод (Часть 2)

---

*Расчет ежемесячной стоимости финансирования обоих вариантов продажи*

	Оплата наличными	Бартер
(1) Полученные денежные средства или стоимость стали	30,000,000	30,000,000
(2) Сумма, которая может быть использована для оборотных средств	30,000,000	25,000,000
(3) Необходимая сумма оборотных средств	60,000,000	60,000,000
(4) Сумма, которую необходимо взять в кредит чтобы обеспечить оборотные средства [(3) - (2)]	30,000,000	35,000,000
(5) Банковский процент по кредиту [(4) x 10%]	3,000,000	3,500,000
(6) Издержки хранения излишка стали	0	500,000
<b>Всего издержек финансирования продаж за месяц [(5) + (6)]</b>	<b>3,000,000</b>	<b>4,000,000</b>

## Анализ приемлемости бартера - На примере предприятия АО Автозавод (Часть 3)

---

### *Итоги*

- Издержки, связанные с бартерным вариантом оплаты, выше, чем издержки при варианте оплаты в денежном выражении

*Издержки денежного варианта*      *3,000,000 x 6 мес. = 18,000,000*

*Издержки бартерного варианта*      *4,000,000 x 6 мес. = 24,000,000*

- Имеется две основных причины, по которым издержки, связанные с бартерным вариантом оплаты, выше:
  - Автозаводу приходится брать в кредит дополнительные деньги, чтобы компенсировать ту сумму, на которую получена сталь и которую нельзя использовать для удовлетворения потребности в предприятии в оборотных средствах
  - Автозавод должен оплачивать издержки хранения излишка стали, который он получил
- Хотя бартерный вариант в этом примере и нежелателен, потому что он обходится дороже денежного варианта оплаты, может оказаться необходимо применить именно этот нежелательный вариант для того, чтобы осуществить продажу. Если альтернативой является отсутствие продаж, иногда бартерный вариант лучше, чем ничего

## Бартерные сделки требуют особого подхода

---

- Сделки по бартеру проводятся не так, как сделки с наличными
- Документы, относящиеся к бартеру, должны быть четко определены
- Очень важно провести оценку приемлемости сделки
- Управление исполнением соглашения сократит риск и сведет к минимуму затраты
- Ответственность определяется типом сделки
  - Приобретение по бартеру
  - Сбыт по бартеру
  - Бартер в результате заявки на поставку
- Бартерные сделки требуют большей координации между отделами, поскольку такие сделки вовлекают больше отделов, чем обычно.
- Стандартные формы учета могут очень помочь отслеживать бартерной ситуации (этот вопрос обсуждается более подробно на семинаре по структурной перестройке финансовых функций организации)



## **Ответственность за входящий бартер**

---

### ***Отдел сбыта***

- Получает заявку на закупку от заказчика
- Оценивает возможность конвертировать предлагаемый бартерный товар
- Запрашивает оценку бартерных товаров из:
  - Отделов снабжения и коммерческий: сырье
  - Отделов обслуживания и коммерческий: услуги
  - Отделов планирования и коммерческий: прочее (потребительские товары)

### ***Коммерческий отдел***

- Подготавливает проект договора и направляет его в финансовый отдел

### ***Финансовый отдел***

- Утверждает договор
- Подготавливает наряд на производство и счет-фактуру

## Ответственность по исходящему бартеру (сбыт готовой продукции)

### *Отдел сбыта*

- Определяет покупателя готовой продукции по бартеру
- Оценивает возможность использовать предлагаемый бартерный товар (по приоритету): продажа за наличные, сырье, внутреннее использование, повторный бартер
- При содействии планового и финансового отделов определяет рыночную стоимость и количество продукции для обмена

### *Коммерческий отдел*

- Подготавливает проект договора и направляет его в финансовый отдел

### *Финансовый отдел*

- Утверждает договор

## **Бартер в результате заявки на закупку**

---

### ***Отдел снабжения***

- Собирает заявки на закупки от производства
- Оценивает необходимость и определяет продавца
- Проводит переговоры по бартерной закупке
- Подготавливает отчет об оценке обмена
- Подготавливает проект контракта и направляет его в финансовый отдел

### ***Финансовый отдел***

- Утверждает отчет об оценке обмена
- Подписывает заказ на закупку
- Утверждает проект договора