

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

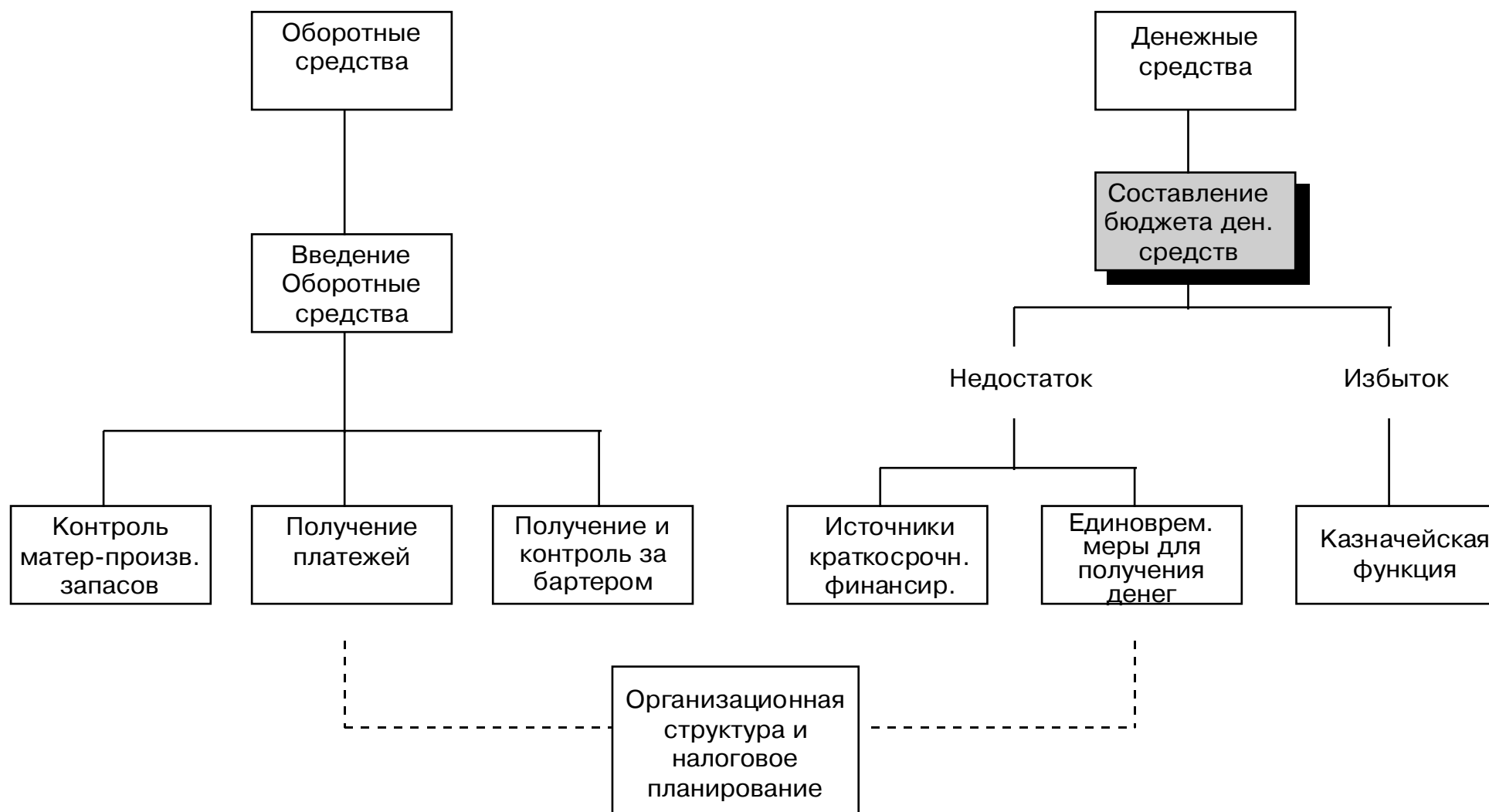
Занятие 6: Единовременные меры для получения денег

Занятие 7: Краткосрочное финансирование

Занятие 8: Казначейская функция

Занятие 9: Организационная структура и налоговое планирование

Схема семинара



Содержание семинара

- Значение бюджета денежных средств
- Компоненты бюджета денежных средств
- Процесс составления бюджета денежных средств
- Анализ бюджета денежных средств

Бюджет денежных средств является важным элементом в прогнозировании деловой активности

- Что такое бюджет денежных средств?
 - Подробная смета ожидаемых поступлений и выплат денежных средств
- Когда его необходимо готовить?
 - Регулярно, раз в месяц или квартал
- Почему он нужен?
 - Предупреждает руководство о будущих потребностях или избытке денежных средств
 - Способствует непрерывности деловой активности
 - Помогает при принятии решений о распределении ресурсов
 - Предоставляет образец, по которому можно судить о будущей работе

Бюджеты денежных средств должны включать все денежные поступления и выплаты

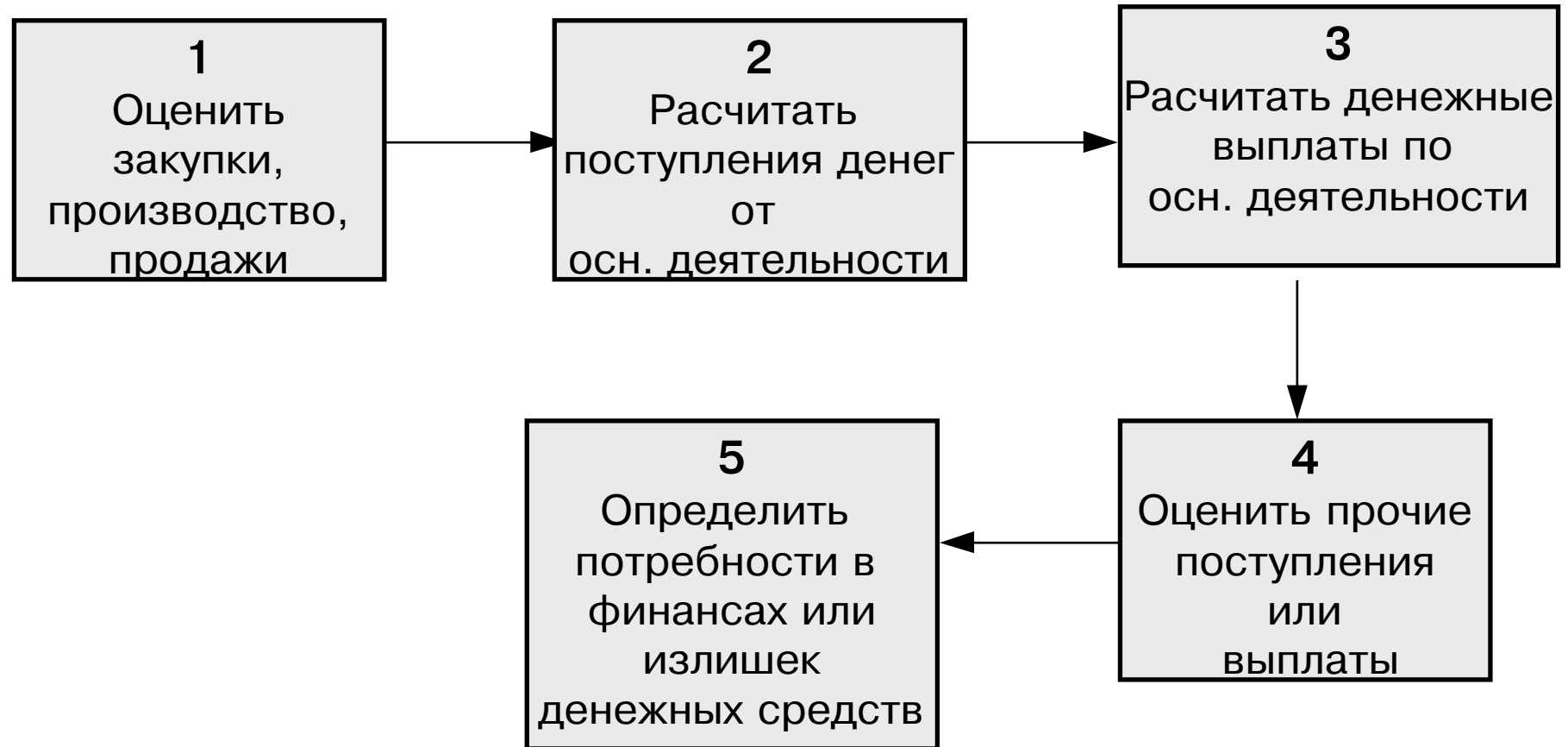
Поступления

- Продажи за деньги
- Сбор средств по дебиторской задолженности
- Авансовые платежи
- Сбыт товаров, полученных по бартеру
- Продажа активов и инвестиций
- Доход от инвестиций или родственных компаний
- Ссуды
- Вклады капитала
- Государственные субсидии или гранты

Выплаты

- Закупки за деньги, выплаты кредиторам, предоплаты
- Зарплата рабочих и служащих, премии и оплата коммунальных услуг, арендная плата, страхование
- Ремонт, обслуживание, субподрядчики
- Налоги, сборы, пошлины и социальное обеспечение
- Основные фонды, финансовые инвестиции и проценты, дивиденды
- Оплата долгов
- Штрафы по налогам
- Расходы по социальным фондам

Основные шаги составления бюджета денежных средств



Бюджеты должны быть нацелены на будущее и предусматривать возможность альтернативных вариантов

- Почему? Будущее неопределенно
- Единичные сметы могут привести к большим расхождениям
- Это может привести к принятию неправильных решений
- Руководство может определить, какие сметы оказывают большее влияние на денежные потоки
- Больше усилий может быть направлено на наиболее важные сметы (такие как сметы объемов продаж или производства)

Пример поступления денежных средств в АОВЗ - 2й квартал

	Февр.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль
	млн. руб	млн. руб	млн. руб	млн. руб	млн. руб	млн. руб
Всего продаж	<u>2000</u>	<u>2000</u>	<u>2500</u>	<u>2500</u>	<u>3000</u>	<u>3000</u>
<u>Поступ. от осн. деят.</u>						
Сбор (1 мес.отстав.) (30% продаж)			600	750	750	
Сбор (2 мес. отставан.) (40% продаж)			800	800	1000	
Продажи за деньги			500	500	600	
Предоплаты (10% продаж)			250	300	300	
Всего поступ. от осн. деят.			<u>2150</u>	<u>2350</u>	<u>2650</u>	
<u>Прочие поступления</u>						
Реализация активов			50	25		
Ссуды				250		
Дивиденды					5	
Итого поступлений			<u>2200</u>	<u>2625</u>	<u>2655</u>	

На данном слайде представлен возможный вариант бюджета поступлений денежных средств для АОВЗ во 2-м квартале.

Пример выплаты денежных средств в АОВЗ - 2й квартал

	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.
	млн. руб	млн. руб	млн. руб	млн. руб	млн. руб	млн. руб
Всего продаж		<u>2500</u>	<u>2500</u>	<u>3000</u>	<u>3000</u>	<u>2500</u>
Всего закупок (60% от продаж) (1 мес. аванс)	<u>1500</u>	<u>1500</u>	<u>1800</u>	<u>1800</u>	<u>1500</u>	
<u>Выплаты по осн. деят.</u>						
Закупки в кредит (1 мес. отстав.) (60% всех закупок)		900	900	1080		
Закупки за ден. средства (10% от всех закупок)		150	180	180		
Предоплата - 1 мес. (30% от всех закупок)		540	540	450		
Зарплата и соц.обеспечение		400	420	420		
Коммунальные услуги		125	140	140		
Накладные и администр. расходы		160	165	165		
Налог на прибыль и проч.налоги		130	10	10		
Штрафы по налогам			150			
НДС		150	160	170		
Выплаты осн. деят.		2555	2665	2615		
<u>Прочие выплаты</u>						
Проценты по ссудам		250	250	270		
Приобретение осн. средств			200	300		
Итого выплаты		2805	3115	3185		

На данном слайде представлен возможный вариант бюджета выплат денежных средств для АОВЗ во 2-м квартале.

Упражнение: Составление бюджета поступлений и выплат денежных средств от продаж для Электромаша - производителя электрического оборудования

Составьте смету поступлений и выплат денежных средств на апрель по продажам, закупкам, использованию бартера и условиям выплат

	<i>в млн. руб.</i>					
	<i>Янв.</i>	<i>Февр.</i>	<i>Март</i>	<i>Апр.</i>	<i>Май</i>	<i>Июнь</i>
<i>Продажи (в руб.)</i>	<i>110</i>	<i>115</i>	<i>130</i>	<i>140</i>	<i>140</i>	<i>120</i>
<i>Закупки (40%)</i>		<i>52</i>	<i>56</i>	<i>56</i>		

Бартер

- 30% от продаж товаров, полученных по бартеру*
- 50% материалов, приобретенных по бартеру*

Упражнение: Составление бюджета поступлений и выплат денежных средств от продаж для Электромаша

Условия кредита

- 20% денежных средств при продажах поступают как предоплата (1 мес.)
- 20% денежных средств при продажах поступают в месяц поставки
- 30% денежных средств при продажах поступают с месячным отставанием
- 20% денежных средств при продажах поступают с двухмесячным отставанием
- 10% денежных средств при продажах поступают с трехмесячным отставанием

Условия оплаты

- Материалы приобретаются за месяц до использования
- 50% денежных средств выплачивается как предоплата за 1 месяц
- 25% денежных средств выплачивается в месяц приобретения
- 25% денежных средств выплачивается с месячным отставанием

Решение упражнения: Составление бюджета поступлений и выплат денежных средств от продаж для Электромаша (млн. руб.)

Шаг 1: Определите уровни денежных средств при продажах и покупках, убрав бартерные операции из указанных цифр: (млн. росс. руб.)

	Январь	Февр.	Март	Апрель	Май	Июнь
Небартерные продажи (70% от общих продаж)	77	80.5	91	98	98	84
Небартерные закупки (50% от общих закупок)			26	28	28	

Шаг 2: Определите долю продаж за наличные за предыдущие месяцы, бюджетный месяц и будущие месяцы, которую ожидается получить в апреле, основываясь на указанных процентах за оплату кредита, показанных на предыдущем слайде: (млн. руб.)

	Продажи за наличные (а)	Процент, полученный в апреле (б)	Итого получено в апреле (а x б)
Янв.	77	10%	7.7
Февр.	80.5	20%	16.1
Март	91	30%	27.3
Апр.	98	20%	19.6
Май	98	20%	19.6
			90.3

Решение упражнения: Составление бюджета поступлений и выплат денежных средств от продаж для Электромаша (млн. руб.) (продолжение)

Шаг 3: Определите платежи за покупки, которые предстоит произвести в апреле, основываясь на условиях оплаты поставляемых материалов; сложите их для определения ожидаемых денежных выплат в апреле:

	Наличные платежи за покупки (а)	Процент, полученный в апреле (б)	Итого получено в апреле (а x б)
Март	26	50%	13
Апр.	28	25%	7
Май	28	25%	7
			<hr/> 27

Шаг 4: Определите чистый денежный поток по основной деятельности

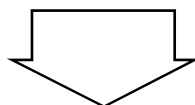
Поступления денежных средств	90.3
Денежные выплаты	<u>-27.0</u>
Чистый денежный поток по осн. д-ти	63.3

Решение: Чистые поступления по основной деятельности в апреле составляют 63,3 млн. руб.

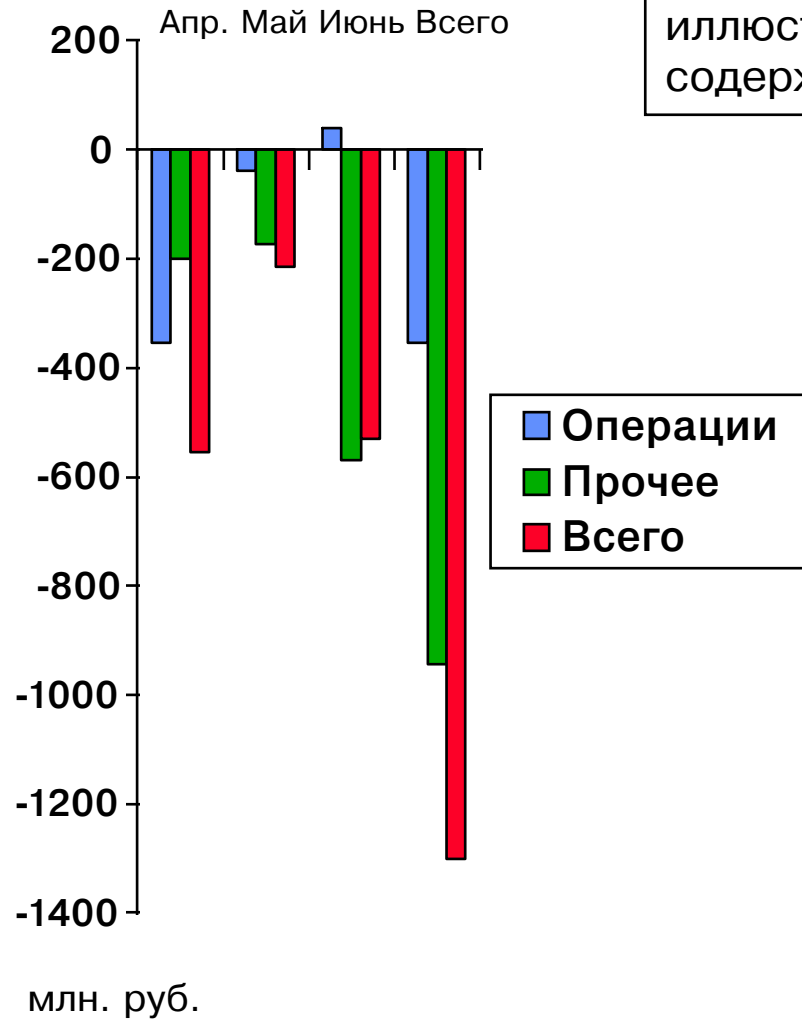
Чистый денежный поток во 2-м квартале в АОВЗ: Обобщенные показатели поступления и выплат денежных средств

	Апр. млн. руб.	Май млн. руб.	Июнь млн. руб.	Итого млн. руб.
Поступления ден. средств от осн. деят-ти	2200	2625	2655	7480
Выплаты ден. средств деят-ти	<u>-2555</u>	<u>-2665</u>	<u>-2615</u>	<u>-7835</u>
Чистый денежный поток по осн. деят-ти	-355	-40	40	-355
Прочие поступления ден. ср-ств	50	275		325
Прочие денежные выплаты	<u>-250</u>	<u>-450</u>	<u>-570</u>	<u>-1270</u>
Чистый денежный поток	<u>-555</u>	<u>-215</u>	<u>-530</u>	<u>-1300</u>

На данном слайде представлен возможный вариант бюджета денежных средств по осн. для АОВЗ во 2-м квартале



Анализ финансовых потребностей АОВЗ



Настоящий слайд является графической иллюстрацией данных из предыдущего слайда и содержит возможные разъяснения и анализ.

Анализ и разъяснения

- Необходимы значительные оборотные средства для финансирования растущих закупок, производства и продаж в период пика
- Условия кредита/оплаты поставщикам не так благоприятны, как для заказчиков
- Процент по ссуде в размере 770 млн.руб. должен быть выплачен во втором квартале
- 500 млн.руб. требуются на капитальные инвестиции
- Штрафы за неуплату налогов составляют 150 млн.руб.
- Требуется финансирование в объеме 1.3 млн.руб., несмотря на ссуду в размере 250 млн.руб., получаемую в мае

Решение проблемы финансирования

- Повторите процедуру составления бюджета для ряда результатов
- Поищите несколько решений или комбинацию решений
- Часто ссуды НЕ являются единственным или лучшим решением
 - процентные ставки часто высоки
 - выплата процентов оказывает значительное влияние на будущий денежный поток
 - ссуды необходимо выплачивать!
 - если ссуды не погашать во время, могут быть наложены значительные процентные штрафы
- Многие российские предприятия слишком быстро прибегают к заемным денежным средствам
- Включите следствия решений проблем финансирования в будущие бюджеты

Упражнение - какие существуют возможные решения для АОВЗ

- Просмотрите бюджеты денежных средств, подготовленные для АОВЗ
- Предложите решения финансовых проблем АОВЗ
- Поставьте решения в порядке их приоритетности
- Примечание: кредиты представляются лишь одним из многих возможных решений

Возможные решения для АОВЗ

Порядок рассмотрения

- Отложить/отменить капитальные инвестиции
 - руководство почти полностью контролирует ситуацию
 - решения по инвестициям нельзя откладывать до бесконечности
- Предложите заказчикам скидку за досрочную оплату
- Рассмотрите бартерные сделки
- Увеличьте продажные цены (при большем спросе на пике)
- Попытайтесь уменьшить срок кредита для заказчиков
- Найдите лучшие условия кредита/оплаты поставщикам
 - может быть сложно, но необходимо постоянно предпринимать усилия
- Найти ссуды, чтобы покрыть остаток потребности финансирования
 - не забудьте включить в бюджет выплаты процентов при составлении бюджета на будущие периоды
- Определите, есть ли возможность однократного получения наличных (напр., распоряжение неработающими активами/запасами)
 - тщательно обдумайте продажу активов
 - продавайте только непроизводственные активы или активы работающие не на полную мощность

Способ: Составление бюджета по основной деятельности

Продажи за пред. 3 месяца Мес. 1 _____
Мес. 2 _____
Мес. 3 _____

Оценка продаж (на каждый месяц)

Цена	Кол-во	Продажи
Продукт 1		
Продукт 2		
Продукт 3		
Продукт 4		
Продукт 5		_____

Всего продажи за месяцы 0, 1, 2 _____

Сметный % продаж по бартеру _____

Сметный % продаж за наличные _____

Сметный % продаж в кредит _____

Поступления от осн. деятельности

Продажи за наличные на текущий месяц

Платежи с задержкой в 1 месяц

Платежи с задержкой в 2 месяца

Платежи с задержкой в 3 месяца

Предоплата за 1 месяц вперед

Предоплата за 2 месяца вперед

Продажи товаров, получ. по бартеру _____

Всего поступлений от осн деят. _____

X Продажи = Продажи по бартеру

X Продажи (за вычетом бартера) = Наличные поступления

X Продажи (Месяц X) = Продажи в кредит (Месяц X)

Дебиторская задолженность (оценить по прошлым месяцам)

Период	Сумма	Процент
0-30 дней	_____ руб.	_____ %
31-60 дней	_____ руб.	_____ %
61-90 дней	_____ руб.	_____ %
> 90 дней	_____ руб.	_____ %

X Продажи в кредит (Месяц 1) = Поступления с задержкой в 1 месяц

X Продажи в кредит (Месяц 2) = Поступления с задержкой в 2 месяца

X Продажи в кредит (Месяц 3) = Поступления с задержкой в 3 месяца

Ожидаемые предопл % Месяц 1 _____ X Продажи за месяц 1 = Предоплата за 1 месяц вперед

Месяц 2 _____ X Продажи за месяц 2 = Предоплата за 2 месяца вперед

Ожидаемый доход от существующей деб. задолж. _____

Ожидаемый доход от продаж товаров, получ. по бартеру _____

Инструкция: Поступления от основной деятельности

- Получите действительные или расчетные объемы продаж за три месяца, предыдущих бюджетному периоду*
- Оцените продажи на бюджетный период, используя сметы цен и оценки объемов. Сметы цен и оценки объемов должны включать известные и вероятные заказы, сезонные корректировки, прогнозируемую инфляцию, последние тенденции*
- Оцените продажи на два месяца, следующих за месяцем бюджетного периода. Эти оценки будут иметь различную степень точности в зависимости от продолжительности экономического цикла предприятия*
- Часть продаж, вероятно, будет проходить через бартер. На основе бухгалтерской документации оцените процент продаж на основе бартера. Умножьте на продажи, чтобы получить расчетную величину продаж с применением денежных средств. Это должно проделываться для продаж на каждый месяц*
- Оцените, какой процент продаж предприятия осуществляется за наличные из рук в руки. Такая оценка может производиться на основании данных за прошлые периоды*
- Оцените, какой процент продаж производится в кредит. Умножьте это число на количество продаж в каждый месяц, чтобы получить цифры продаж в кредит в месяц*

Инструкция: Поступления от основной деятельности (продолжение)

- *Оцените доход от продаж в прошлом месяце. В качестве ориентира, используйте текущие показатели непогашенной дебиторской задолженности*
- *Оцените предоплаты, которые будут получены в месяц отгрузок в последующие месяц(ы)*
- *Укажите доход от старого/безнадежного долга на основе реальных соглашений об оплате*
- *Оцените денежные средства, которые будут получены от продажи товаров, приобретенных по бартеру. Вероятнее всего, эти продажи будут отражать бартерные продажи предыдущих периодов, а также части продаж в бюджетном периоде, если товары можно быстро реализовать*
- *Суммируйте все поступления денежных средств, чтобы получить расчетные поступления денежных средств от основной деятельности на данный период.*

Способ: Составление бюджета выплат по основной деятельности

Выплаты по основной деятельности

Оплата материалов

*Оплата наличными за изделия,
приобретенные и использованные
в текущем месяце*

*Оплата за изделия, приобретенные
в кредит в предыдущий месяц*

*Оплата наличными за товары,
приобретенные на следующий месяц*

Итого оплата материалов:

+

Зарплата и социальное обеспечение:

+

Оплата коммунальных услуг и электроэнергии:

+

Расчетный налог на прибыль:

+

Прочие налоги

+

Выплата штрафов по налогам

+

НДС

=

Итого выплаты по основной деятельности

=====

Инструкция : Выплаты по основной деятельности

- Оцените закупки, необходимые для определения расчетных цифр продаж в бюджетном месяце, в предыдущий месяц и последующий месяц. Во многих случаях некоторые из этих материалов будут закупаться по бартеру. Не включайте закупки по бартеру при определении этой величины
- Определите, какой процент материалов закупается заранее перед тем месяцем, когда они используются. Также определите, какой процент материалов, приобретенных загодя, покупается в кредит
- В бюджетном месяце должны производиться выплаты за закупки, осуществляемые в кредит в предыдущий(ие) месяц(ы), закупки за наличные в бюджетный месяц и закупки на следующий(ие) месяц(ы) с предоплатой
- Оцените сумму, которая должна израсходоваться на зарплату и социальное обеспечение. Эти суммы не сложно оценить, но важно предусмотреть запланированное сокращение штатов, инфляцию, премии и влияние, которое может оказать новое законодательство
- Оцените сумму, которая должна быть уплачена за электроэнергию и коммунальные услуги. Если возможно, сделайте это из расчета на физическую единицу продукции и цену за единицу. Убедитесь, что учтены известные повышения цен

Инструкция: Выплаты по основной деятельности (продолжение)

- Оцените накладные и административные расходы. Они должны быть довольно постоянными из месяца в месяц
- Расчитайте налоги на прибыль и другие налоги, которые необходимо выплатить в бюджетный месяц
- Расчитайте выплаты штрафов по налогам, которые необходимо выплатить в бюджетный месяц
- Расчитайте НДС, подлежащий выплате в бюджетный месяц
- Суммируйте все расходы, ожидаемые в бюджетном периоде, чтобы определить сумму выплат по основной деятельности

Способ: Составление бюджета прочих поступлений и выплат

Прочие поступления				Прочие выплаты			
Продажа активов				Приобретение основных средств			
Изделие	Цена за ед.	Кол-во	Всего	Изделие	Цена за ед.	Кол-во	Всего
Изделие 1				Изд1			
Изделие 2				Изд.2			
Итого							
Расчетный банковский процент:				Процент по ссудам			
				Ссуда	Сумма	% в мес.	Выплата
				Ссуда 1			
Процент от ценных бумаг:				Ссуда 2			
				Итого			
Дивиденды по ценным бумагам:				Погашение ссуды			
				Ссуда			Сумма
Прочий доход от инвестиций:				Ссуда 1			
				Ссуда 2			
Прочие поступления							
Итого поступлений				Выплаты дивидендов			
				Кол-во акций	Сумма		Всего
				Расходы на соц.фонды			
				Проч. выплаты			
				Всего прочих выплат			

Инструкция: Прочие поступления

- Определите доход в связи с продажей основных средств
- Оцените банковский процент, подлежащий выплате в этом месяце
- Расчитайте процент, подлежащий выплате в этом месяце, по ценным бумагам (напр., по казначейским билетам)
- Расчитайте дивиденды по инвестиционным ценным бумагам, принадлежащих предприятию, подлежащие выплате
- Определите любой иной известный доход (напр., субсидии, гранты, новый капитал)
- Суммируйте все перечисленные суммы, чтобы получить сумму прочих поступлений

Инструкция: Прочие выплаты

- Расчитайте ожидаемые расходы на приобретение основных средств
- Расчитайте процент, подлежащий уплате по ссудам на данный период. Расчеты должны производиться для каждой ссуды отдельно, умножением суммы основного долга на месячную процентную ставку или в соответствии с конкретными условиями ссуды, если есть особые условия
- Определите, будет ли предприятие выплачивать долги по основной сумме долга по ссудам в данный период. Сложите суммы выплат по отдельным ссудам, чтобы получить общую сумму выплат по ссудам на данный период
- Расчитайте сумму выплат по дивидендам по акциям на данный месяц. Чтобы определить сумму выплат дивидендов, умножьте количество акций на размер дивидендов
- Оцените расходы по социальным выплатам на данный период. Часто расходы по социальным выплатам включаются в расчеты накладных расходов, но такие расходы не совсем относятся к основным
- Определите, есть ли какие-либо еще выплаты, не указанные выше
- Суммируйте все статьи, перечисленные выше, чтобы получить общую сумму выплат на данный период

Рабочий лист: Сводные данные бюджета денежных средств

Всего поступлений от осн. деят.	
Всего выплат по осн. деят.	- _____
Чистые потоки по осн. деят.	=
Всего проч. поступления	+
Всего проч. выплаты	- _____
Чистый денежный поток	=
Ден.средств на начало периода	+ _____
	=====

Инструкция: Сводные данные бюджета денежных средств

- Соберите результаты предыдущих рабочих листов
- Составляйте бюджет по-месячно, если период бюджета составляет более одного месяца
- Начинайте с суммы поступлений от основной деятельности на первый месяц бюджета. Эта цифра представляет собой весь доход, ожидаемый в данном месяце, относящийся к основной деятельности предприятия (т.е. покупки, продажи, производство и обработка товаров). Часть этих доходов относится к основной деятельности в предыдущий или последующий месяцы
- Далее, вычтите все расходы, относящиеся к основной деятельности предприятия, которые будут произведены в данный месяц. И здесь часть этих расходов производится в другие периоды, однако важен период оплаты
- Результат - чистый денежный поток по основной деятельности
- Далее прибавьте число, указанное выше, к итоговой сумме прочих поступлений. Это - поступления, относящиеся к инвестициям предприятия и финансовым операциям
- Далее вычтите итоговую сумму прочих выплат. Это - расходы, относящиеся к инвестициям предприятия и финансовым операциям

Инструкция: Сводные данные бюджета денежных средств (продолжение)

- Результат предыдущих расчетов представляет собой чистый денежный поток предприятия на период бюджета
- Далее определите, сколько денежных средств имеется в наличии на начало бюджетного периода
- Сложите величины чистого денежного потока и денежные средства на начало периода
- Если сумма более 0, то предприятие имеет все для удовлетворения своих потребностей в течение периода бюджета (если все оценки правильны)
- Если сумма менее 0, то предприятие должно найти способ покрыть разницу. См. “Возможные решения для АОВЗ“ выше