Управление денежными потоками и бюджетирование

Добросердова Ирина Игоревна
СПбГУЭФ
2012

Литература

1. Бертонеш М,. Найт Р. Управление денежными потоками.- СПб.: Питер,2004.-240с.
2. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов/ Пер. с англ. –М.: Олимп-Бизнес, 2009**.**
3. Быкова Е.В. Показатели денежного потока в оценке финансовой устойчивости предприятия. // Финансы. - №2, 2000. – с. 56-59
4. Ван Хорн Джеймс, К., Вахович, (мл.), Джон, М, Основы финансового менеджмента,11- издание. : Пер с англ.- М.: Издательский дом “ Вильямс“, 2005, 992с.
5. Гаррисон Р, Норин Э., Брюэр П. Управленческий учет.12-е изд.-Спб.:Питер, 2012.592 с.,
6. Ефимова О.В. Как анализировать финансовое положение предприятия. – М.: ЮНИТИ,.2005.
7. Ковалев В.В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью: учебно-практ. Пособие.-М.: ТК Велби, Изд-во Проспект,2007.-336 с
8. Корпоративные финансы. :Учебник для вузов/Под ред. М.В.Романовского,А.И. Востроknутовой.-Спб.:Питер.2011.-592с
9. Лысенко Н. Как управлять денежным потоком? // Финансовый директор. –2009. –№5
10. Мицек С.А. Краткосрочная финансовая политика на предприятии: учебное пособие/ С.А.Мицек.-М.: КНОРУС.2007.-248с
11. Немировский,И.Б.,Старожукова,И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство. – М.: ООО” И.Д.Вильямс “,2006. – 512с.

Управление денежными потоками

1. Отчет о ДДС и порядок его формирования и анализа
2. Прогнозирование и планирование движения денежных средств
3. Оперативное управление денежными средствами
4. Контроль денежных потоков Функции казначейства и его взаимодействие с системой бюджетирования
5. Оптимизация остатков денежных средств холдинга

Отчет о движении денежных средств

1. структура денежного потока
2. требования к отчету
3. прямой и косвенный методы формирования отчета
4. анализ движения денежных средств

Задачи составления отчетности о движении денежных средств (ОДДС):

- 1) оценить текущую ликвидность предприятия и спрогнозировать потенциальную неплатежеспособность;
- 2) определение потребности в дополнительном финансировании;
- 3) оценка эффективности текущей, финансовой, инвестиционной деятельности предприятия;
- 4) оценка бизнеса доходным методом;

Источники сведений для составления отчета

данные о движении денежных средств организации, учитываемых следующих на счетах:
50 «Касса»;
51 «Расчетные счета»;
52 «Валютные счета»;
55 «Специальные счета в банках» (за исключением остатка по субсчету 55-3 «Депозитные счета»);
57 «Переводы в пути».

Структура денежного потока

Текущая. Инвестиционная . Финансовая

- *Текущая деятельность* связана с извлечением прибыли в качестве основной цели создания предприятия.

Поступления денежных средств по текущей(операционной) деятельности

- от продажи продукции, товаров, работ и услуг
- арендные платежи, лицензионные платежи,
- гонорары, комиссионные платежи и пр.
- **денежные потоки организации, которые не могут быть однозначно классифицированы по видам деятельности, классифицируются как денежные потоки от текущих операций.**

Направления выплат денежных средств, связанные с текущей деятельностью организации.

- на оплату приобретенных товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов
- на оплату труда
- *на выплату процентов по долговым обязательствам*
- на расчеты по налогам и сборам
- на прочие расходы

Сумму курсовых разниц по валютным средствам в составе расходов не отражают

Поступления – выплаты по текущей деятельности =Чистые денежные средства от текущей деятельности

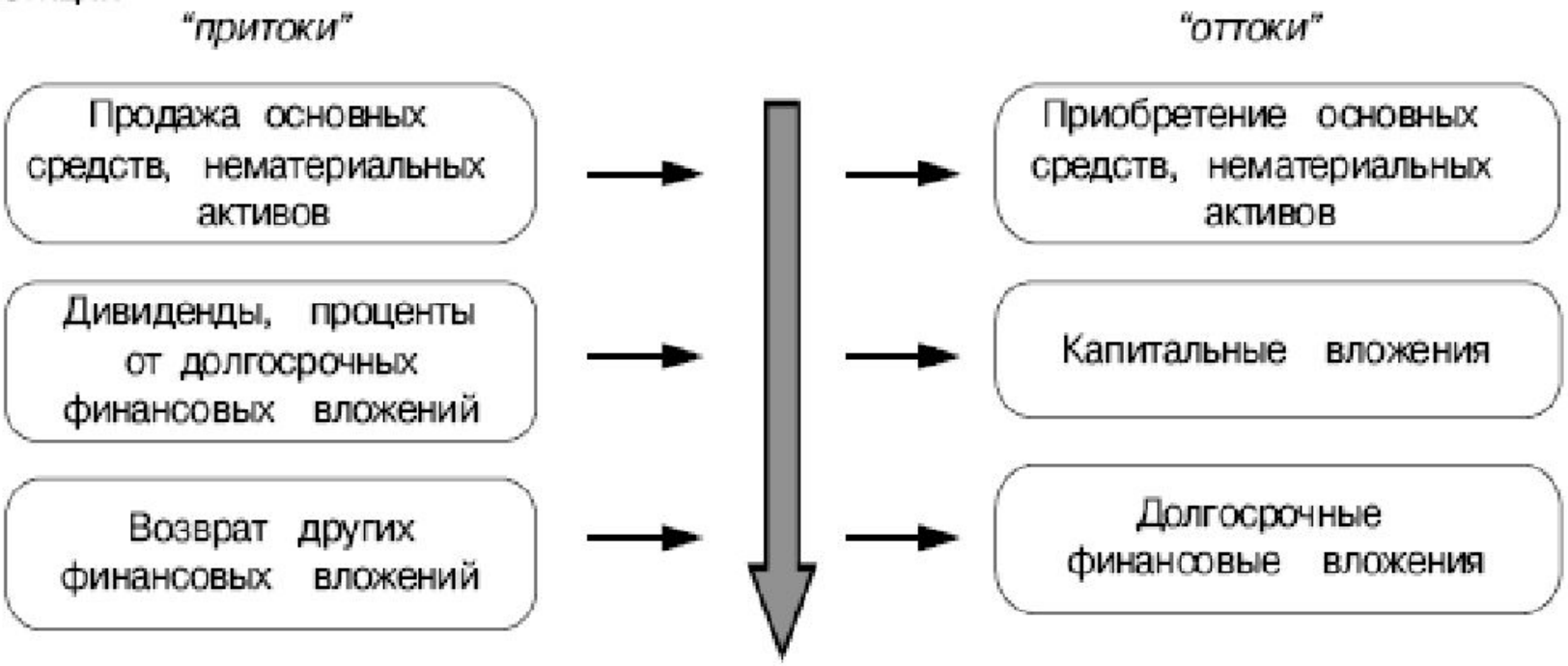
Движение денежных средств по инвестиционной деятельности

- приобретение и продажа организацией земельных участков, зданий и иных объектов недвижимости, нематериальных и других внеоборотных активов, со строительством для собственных нужд, с осуществлением НИОКР.
- приобретение ценных бумаг, вклады в уставные капиталы других организаций, предоставление другим организациям займов и другие финансовые вложения.
- полученные дивиденды, проценты по финансовым вложениям

- ПБУ 19/02 в составе финансовых вложений, называет:
- государственные и муниципальные ценные бумаги;
- долговые ценные бумаги, в которых дата и стоимость их погашения определена (облигации, векселя);
- депозитные вклады в кредитных организациях;
- дебиторскую задолженность, которая приобретена на основании уступки права требования;
- вклады организации-товарища по договору простого товарищества

Потоки денежных средств по инвестиционной деятельности

Инвестиционная деятельность включает поступление и использование денежных средств, связанные с приобретением, продажей долгосрочных активов и доходы от инвестиций



Поскольку при благополучном ведении дел компания стремится к расширению и модернизации производственных мощностей, инвестиционная деятельность в целом приводит к временному оттоку денежных средств

Движение денежных средств по финансовой деятельности

Деятельность, в результате которой изменяются величина и состав собственного капитала организации и ее заемных средств.

П**оступления** от

- выпуска акций, облигаций,
- предоставления другими организациями займов,
- бюджетных ассигнований и иного целевого финансирования
- вкладов участников

Погашение

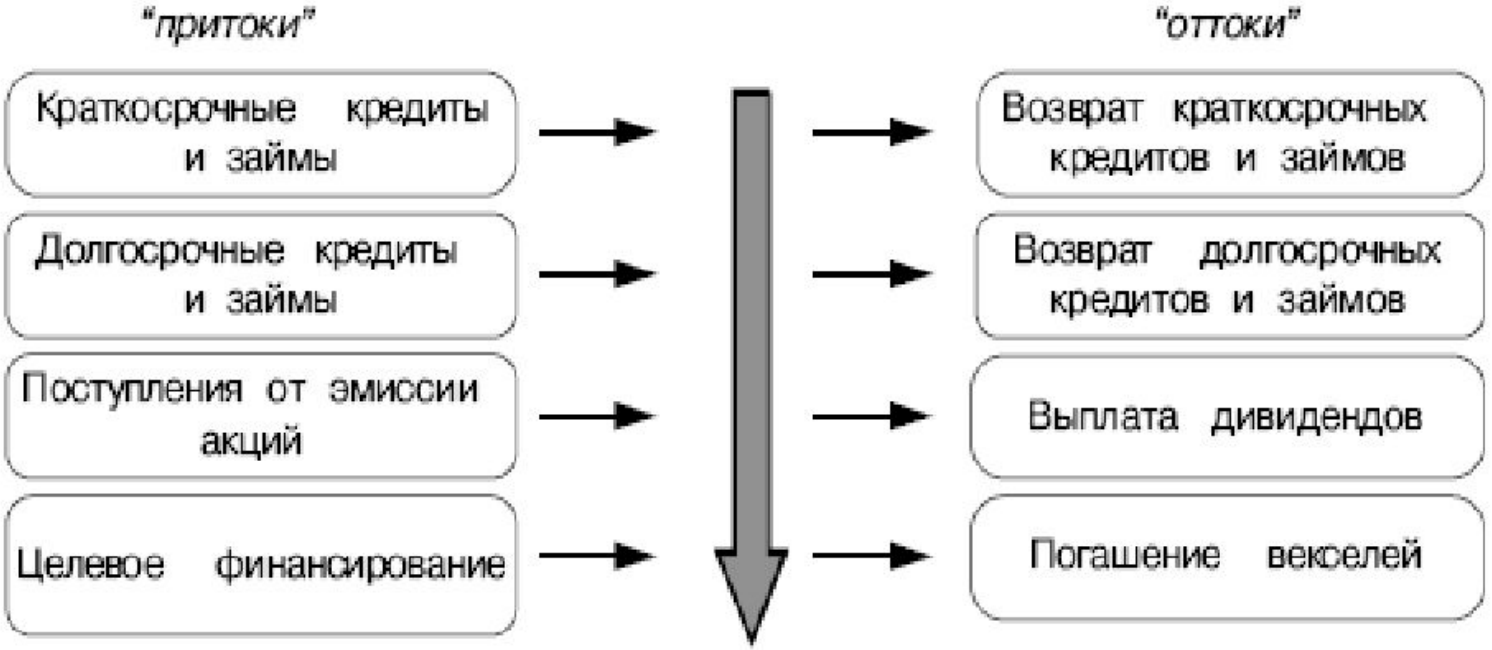
- займов и кредитов (без процентов)
- обязательств по финансовой аренде

Выплата *дивидендов*

Чистые денежные средства от финансовой деятельности

Потоки денежных средств по финансовой деятельности

Финансовая деятельность включает поступление денежных средств в результате получения кредитов или эмиссии акций, а также оттоки, связанные с погашением задолженности по ранее полученным кредитам и выплату дивидендов



Финансовая деятельность призвана увеличивать денежные средства в распоряжении компании для финансового обеспечения основной и инвестиционной деятельности

Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств и их эквивалентов = совокупный денежный поток

- нетто-поток денежных средств от всех трех видов деятельности с учетом величины влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю

- Изменение остатка денежных средств и денежных эквивалентов за отчетный период.

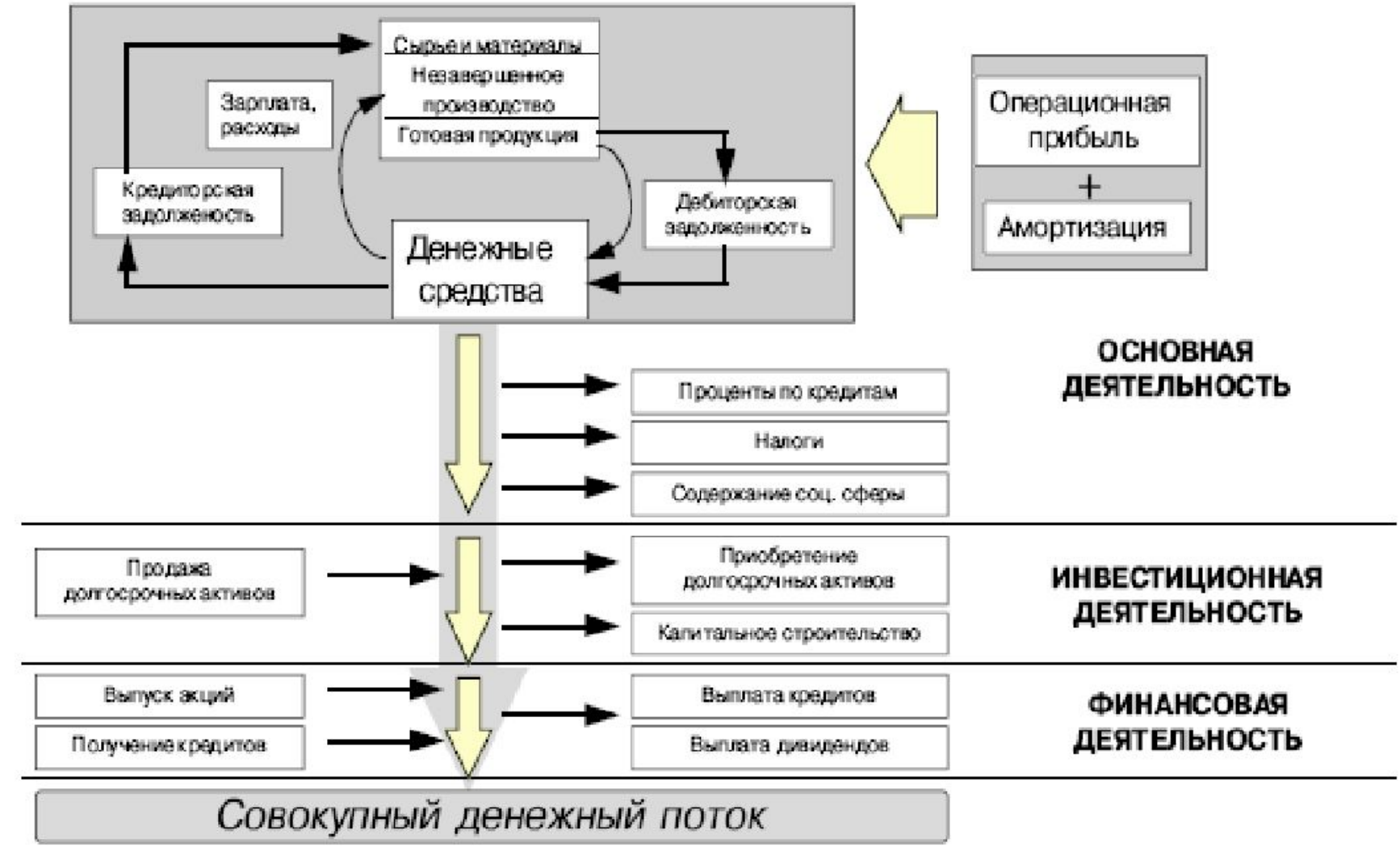
денежные эквиваленты: определение

- пункт 5 ПБУ 23/2011 ,МСФО 7 «Отчеты о движении денежных средств».
- **краткосрочные (не более трех месяцев), высоколиквидные вложения, легко обратимые в определенную сумму денежных средств и подвергающиеся незначительному риску изменения их стоимости**

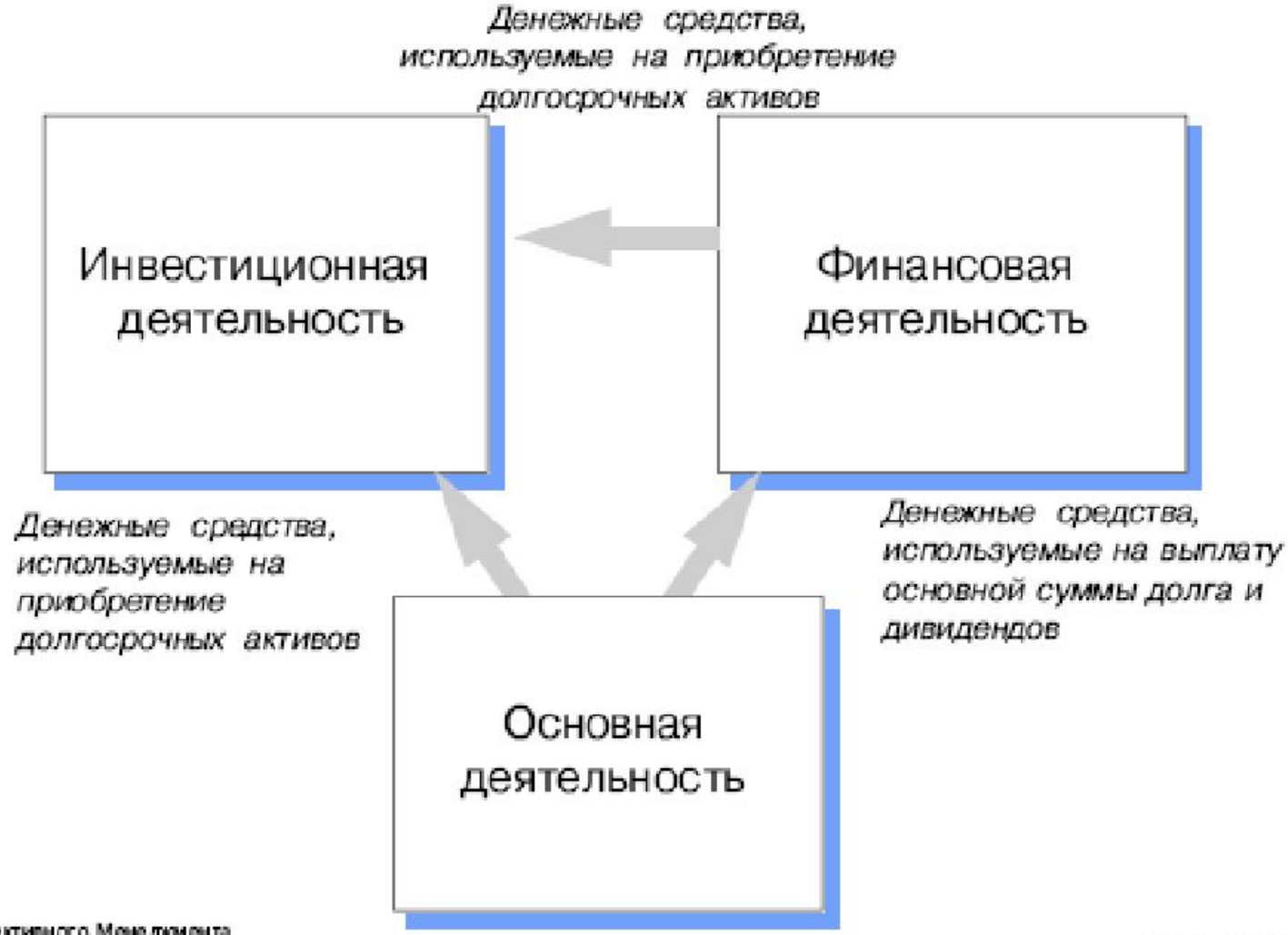
Пример денежных эквивалентов

- п. 5 ПБУ 23/2011:
- открытые в кредитных организациях депозиты до востребования, векселя Сбербанка России на предъявителя с фиксированной стоимостью, приобретенные с намерением использовать их для последующих расчетов.
- В IAS 7 :
- привилегированные акции, приобретенные незадолго до срока их погашения и с указанием конкретной даты выплаты;
- банковские овердрафты, возмещаемые по требованию.

Схема движения денежных потоков



Связь между основной, инвестиционной и финансовой деятельностью предприятия



Балансовое представление денежного потока

- ДСн + приток ДС – отток ДС = ДСк

А =П

- ВнА + ДЗ + З + ДС = СК + НП + ДО + КО

ΔДС = ± Δ ВнА ± Δ ДЗ ± Δ З ± Δ КО ± Δ ДО ± Δ УК ± Δ ДК ± Δ РК ± Δ НП

ΔДС = чПр – div ± Δ NWC ± Δ ВнА ± Δ УК ± Δ ДО ± Δ ДК ± Δ РК

Классификация статей баланса

- ***Источники cash flow*** :
- любое статьи пассива баланса, отнесенной к "Обязательствам" либо к "Собственному капиталу". Пример - банковский кредит.

- Любое уменьшение активных счетов. Примеры: продажа внеоборотных активов или уменьшение запасов.
- ***Потребление:***
- любое уменьшение на счете, отнесенном к "Обязательствам" либо к "Собственному капиталу". Пример -погашение кредита.

- Любое увеличение активных статей баланса, например, приобретение внеоборотных активов, образование запасов

Статьи актива баланса

- ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ
- Нематериальные активы
- Результаты исследований и разработок
- Основные средства
- Доходные вложения в материальные ценности
- Финансовые вложения
- Отложенные налоговые активы
- Прочие внеоборотные активы

Оборотные активы

- Запасы
- Налог на добавленную стоимость
- Дебиторская задолженность
- Финансовые вложения
- Денежные средства
- Прочие оборотные активы

Статьи пассива баланса

- **Уставный капитал**
- **Собственные акции, выкупленные у акционеров**
- **Переоценка внеоборотных активов**
- **Добавочный капитал (без переоценки)**
- **Резервный капитал**
- **Нераспределенная прибыль**
- ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА
- **Заемные средства**
- **Отложенные налоговые обязательства**
- **Резервы под условные обязательства**
- **Прочие обязательства**
- **КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**
- **Заемные средства**
- **Кредиторская задолженность**
- **Доходы будущих периодов**
- **Резервы предстоящих расходов**
- **Прочие обязательства**

Методы расчета потока денежных средств

Прямой метод основан на анализе движения денежных средств по счетам предприятия

- Позволяет показать основные источники притока и направления оттока денежных средств
- Дает возможность делать оперативные выводы относительно достаточности средств для платежей по текущим обязательствам
- Устанавливает взаимосвязь между реализацией и денежной выручкой за отчетный период

Косвенный метод основан на анализе статей баланса и отчета о финансовых результатах

- Позволяет показать взаимосвязь между разными видами деятельности предприятия
- Устанавливает взаимосвязь между чистой прибылью и изменениями *в активах* предприятия за отчетный период

косвенный метод составления отчета

чистая прибыль или убыток корректируются с учетом:

- результатов операций неденежного характера,
- любых отсрочек или начислений прошлых периодов

или будущих операционных денежных поступлений,

(изменение чистого оборотного капитала)

- платежей и статей доходов или расходов, связанных с инвестиционными или финансовыми потоками денежных средств.

Косвенный метод раскрывает движение денежных средств от операционной (текущей)деятельности (чистый приток или отток).

ОС, д.е.	**100**	**120**	**покупка основных средств 50 и амортизация 30**
ФВ	**50**	**55**	**(5)**
Запасы	**20**	**30**	**(10)**
ДЗ	**110**	**138**	**(28)**
ДС	**10**	**12**	**2**
УК	**100**	**100**	**0**
Нераспределенная прибыль	**100**	**150**	**+50**
Долгосрочные обязательства	**70**	**80**	**+10**
Кредиторская задолженность	**20**	**25**	**+5**

Выручка, д.е.	**251,**
Себестоимость	**150,5**
EBITDA	**100,5**
Амортизация	**30**
EBIT	**70,5**
I(проценты к выплате)	**8**
EBT	**62,5**
NP	**50**

Косвенный метод расчета величины денежного потока по текущей деятельности

- CFO = ЧП+АО+∆NWC – дебиторская задолженность + кредиторская задолженность = 50 + 30-10-28+5 = +47
- Инвестиционная деятельность заключалась в покупке основных средств и осуществлении финансовых вложений. CFI = -55
- Поток по финансовой деятельности – привлечение долгосрочного финансирования CFF = 10
- CF = 47 – 55 + 10 = 2

Прямой верхний метод

ОПУ		корректировка (баланс)	ОДДС
Выручка, д.е.	251 дз	(28)	223
Себестоимость	150,5	+10 – 5	(155,5)

изменение запасов и кредиторской задолженности

EBITDA	100,5		
Амортизация	30		
EBIT	70,5		
I(проценты к выплате)	8		(8)
EBT	62,5		
T (Налог на прибыль)	12,5		(12,5)
NP	50		47

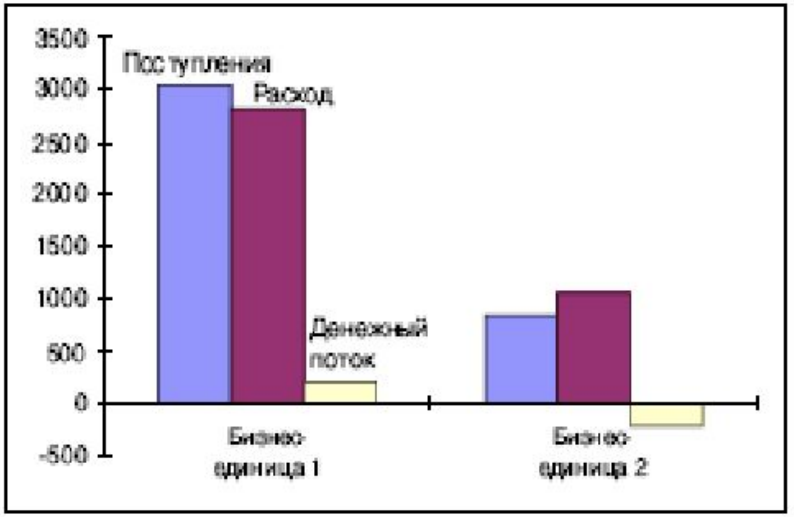
Отчет о движении денежных средств

Пример: АО "Кварц"

Отчет о движении денежных средств

(млн. руб)

	Бизнес-единица 1	Бизнес-единица 2	Итого
	1	2	
Остаток на начало периода			184
ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ			
Поступления			
Поступления от реализации текущего месяца	2 441	626	3 067
Авансы, полученные от покупателей	600		600
Возврат дебиторской задолженности		210	210
Прочие поступления		103	103
Итого поступлений	3 041	939	3 980
Расход			
Оплата за сырье и материалы	1 693	520	2 213
Заработная плата рабочим и служащим	472	220	692
Отчисления в бюджет и внебюджетные фонды	128	99	227
Прочие накладные расходы	188	67	250
Прочие расходы	321	56	377
Итого расход	2 797	962	3 759
Итого по основной деятельности	244	-23	221
ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ			
Поступление кредитов			
Возврат кредитов	125	95	220
Итого по финансовой деятельности	-125	-95	-220
Совокупный денежный поток	**119**	**- 118**	**1**
Остаток на конец периода			185



Формат** Отчета о движении денежных средств **зависит от потребности предприятия в информации для анализа и управления, например, контроль денежных потоков по бизнес-единицам

ОДДС ОАО»Балтика» , 2011г

ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	2011	2010
Прибыль за отчетный год	17 713 180	19 171 182
Корректировки:		
Амортизация основных средств 13	4 710 445	4 777 578
Амортизация нематериальных активов 14	299 721	227 831
Убытки от обесценения основных средств 9, 13	-	550 248
Прибыль от выбытия основных средств и нематериальных активов 7	(162 116)	(72 902)
Доля в (доходе)/убытке объектов инвестиций, учитываемых методом долевого участия (за вычетом налога на прибыль) 15	(29 193)	57 629
Убыток/(доход) от продажи дочернего предприятия 7, 9	10 709	(2 568)
Расходы по уплате процентов 11	2 380	1 025
Доходы по полученным процентам 11	(350 894)	(543 396)
Расход по налогу на прибыль 12	4 487 947	5 016 165
Потоки денежных средств от операционной деятельности без учета изменений оборотного капитала и резервов	26 682 179	29 182 792

Операционная деятельность

Изменение запасов	1 216 382	(1 308 974)
Изменение торговой и прочей дебиторской задолженности	(7 936 869)	1 401 422
Изменение торговой и прочей кредиторской Задолженности	5 539 963	(158 470)
Потоки денежных средств от операционной деятельности до уплаты налога на прибыль и процентов	**25 501 655**	**29 116 770**
Налог на прибыль уплаченный	(3 604 490)	(5 287 253)
Проценты уплаченные	(2 380)	(1 110)
Чистый поток денежных средств от операционной деятельности	**21 894 785**	**23 828 407**

сего	4110	132 216 438	131 039 673
ие:			
родукции, товаров, работ и услуг	4111	131 510 273	129 037 682
атежей, лицензионных платежей, роялти, х и иных аналогичных платежей	4112	314 829	
жи финансовых вложений	4113		
пления	4119	391 336	2 001 991
	4120	(110 300 874)	(108 887 102)
е:			
(подрядчикам) за сырье, материалы, работы,	4121	(53 316 978)	(50 397 757)
атой труда работников	4122	(5 531 296)	(4 969 219)
долговым обязательствам	4123	( )	( )
быль организаций	4124	(3 413 261)	(5 159 822)
жи	4129	(48 039 339)	(48 360 304)
ых потоков от текущих операций	**4100**	21 915 565	22 152 570
Денежные потоки от			

Инвестиционная деятельность ОАО «Балтика»

Поступления от продажи основных средств и нематериальных активов	465,136	217,205
Продажа дочернего предприятия за вычетом имевшихся у него денежных средств	6,621	4,160
Проценты полученные	266,942	521,229
Приобретение основных средств и нематериальных активов	(4,770,196)	(3,045,724)
(Предоставление)/погашение кредитов связанным сторонам	(6,000,000)	1,689,360
Приобретение инвестиций	(842,409)	-
Поступления от продажи инвестиций	-	3,488,794
Чистый поток денежных средств (использованных в)/от инвестиционной деятельности	**(10,873,906)**	**2,875,024**

ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Возврат заемных средств	-	(181,487)
Приобретение собственных акций	(11,104,361)	-
Дивиденды выплаченные	(177,460)	(27,695,522)
Чистый поток денежных средств, использованных в финансовой Деятельности	**(11,281,821)**	**(27,877,009)**
Нетто уменьшение денежных средств и их эквивалентов	***(260,942)***	***(1,173,578)***
Денежные средства и их эквиваленты на 1 января	**566,986**	**1,740,702**
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты	5,726	(138)
Денежные средства и их эквиваленты на 31 декабря	311,770	566,986

Ликвидный денежный поток

Ликвидный денежный поток является одним из показателе оценивающим финансовое положение предприятия. Ликвидны денежный поток характеризует изменение в чистой кредитно позиции предприятия в течение периода

Чистая кредитная позиция - это разность между суммой кредито полученных предприятием и величиной денежных средств

При решении вопроса о возможности выдачи краткосрочны кредитов банк интересует ликвидность активов предприятия и е способность генерировать денежные средства, необходимые д платежей по кредитам

Ликвидный денежный поток тесно связан с показателем финансово рычага, характеризующим предел, до которого деятельнос

Расчет ликвидного денежного потока

Формула для расчета ликвидного денежного потока:

$$ЛДП = -((ДК_к + КК_к - ДС_к) - (ДК_н + КК_н - ДС_н)),$$

где: **ЛДП -** ликвидный денежный поток

ДК - долгосрочные кредиты

КК - краткосрочные кредиты

ДС - денежные средства

(к и **н) -** конец и начало периода

Анализ денежных потоков

- Денежные потоки позволяют установить **качество выручки и прибылей компании**.

1. **денежное содержание продаж (Gross Cash from Operations to Sales)**
2. **денежное содержание прибылей (Cash Flow from Operations to Earnings),**

- **Денежное содержание оборотного капитала**
- **Денежный поток и совокупный долг (Cash Flow to Total Debt Ratio)**
- **Коэффициент операционного денежного потока**
- **Коэффициент совокупных свободных денежных средств TFC**
- **Коэффициент денежного покрытия процентов**
- **Коэффициент адекватности денежного потока**
- **Денежная рентабельность собственного капитала**

Коэффициенты денежного содержания продаж

- **Денежные поступления от продаж /Выручка**

=1,48 (Балтика)

- **Денежная рентабельность продаж =**

Операционный денежный поток /Выручка

=0,25

Денежное содержание прибылей

- **Операционный денежный поток/Операционная прибыль = 0,94**
- **денежный поток от операционной деятельности/Чистая прибыль = 1,3**
- **(денежный поток от операционной деятельности –Амортизация материальных и нематериальных активов)/Чистая прибыль = (0,7)**
- **Чистый денежный поток от операционной деятельности/EBITDA = 0,38 (0,82 МСФО)**

Денежное содержание оборотного капитала

- **(Денежные средства и эквиваленты + Легкореализуемые ценные бумаги)/чистый оборотный капитал = 0,0096**
- **(Денежные средства + легкореализуемые ценные бумаги)/Текущие активы**

Соотношение денежного потока и совокупного долга

- **Денежный поток от операционной деятельности/Совокупный долг (Показатель Бивера (W. H. Beaver))**
- **Совокупный долг/ годовой денежный поток.**
- **D\EBITDA**
- **(Денежный поток от операций – Дивиденды)/Совокупный долг**
- **Период выплаты долга YD**

Совокупный долг/(Денежный поток от операций – Дивиденды)

Коэффициент операционного денежного потока

- **Операционный денежный поток/ Текущие обязательства**
- **(Денежный поток от операций – Дивиденды)/ Текущая часть долгосрочного долга**

Коэффициент совокупных свободных денежных средств TFC (Total Free Cash Ratio)

- **(Чистая прибыль + Начисленные и капитализированные процентные расходы**

+ Амортизация + Расходы у лизингу – Объявленные дивиденды – Капитальные затраты) /

(Начисленные и капитализированные процентные расходы

+ Расходы по лизингу

+ Текущая часть долгосрочного долга

+ Текущая часть обязательств по капитальному лизингу)

Коэффициент денежного покрытия процентов

- **EBITDA /Годовые выплаты процентов и основного долга**
- **(Денежный поток от операций + Проценты уплаченные + Налоги уплаченные)/Проценты уплаченные**

Коэффициент адекватности денежного потока (Cash Flow Adequacy Ratio) See Far" («Гляди далеко»).

- **NFCF/Среднегодовые выплаты долга в предстоящие 5 лет**

NFCF =EBITDA – Капитальные затраты – Процентные расходы– Налог на прибыль– Привилегированные дивиденды

Денежная рентабельность собственного капитала

- **(Операционный денежный поток – Выплата процентов – Выплата долга)/Акционерный собственный капитал**
- **Денежный поток от операционной деятельности/Капитальные расходы**
- **FCF\ E** –

Прогнозирование и планирование движения денежных средств

- ***Методы прогнозирования***
- ***Порядок формирования и роль БДДС***
- ***Оперативное управление денежными потоками***

Методы прогнозирования

1. На основе матриц финансовой стратегии
2. В зависимости от изменения объема продаж
3. На основе расчета финансового цикла
4. Метод средних величин
5. Стохастическое моделирование

Информационная база прогноза денежных потоков

1) **внутренние прогнозируемые факторы**

программа развития предприятия :

- прогнозируемые объемы реализации продукции;
- себестоимость продукции;
- амортизация;
- капитальные вложения;
- оборотный капитал;
- расходы на заработную плату, материалы, энергию, горюче-смазочные материалы, транспортные расходы и т. д.;

2) **внешние прогнозируемые факторы**:

- уровень инфляции;
- курс рубля;
- налоговые платежи;
- цены на материалы, энергию, горюче-смазочные материалы и т. д.

Последовательность разработки прогнозных форм

- Прогноз :

БДР – ББЛ – БДДС

- План:

БДР- БДДС- ББЛ

матрицы финансовой стратегии

	РФД<<0	РФД =0	РФД>>0
РХД>>0	Отец семейства РФХД около 0	Рантье РФХД > 0	Материнское общество РФХД >>0
РХД =0	Эпизодический дефицит РФХД < 0	Устойчивое равновесие РФХД около 0	Атака РФХД > 0
РХД<<0	Кризис РФХД << 0	Дилемма РФХД < 0	Неустойчивое равновесие РФХД около 0

Допущения метода прогнозирования в зависимости от изменения объема продаж

а) значения большинства статей баланса и отчета о прибылях и убытках изменяются прямо пропорционально объему реализации

б) сложившиеся в компании уровни пропорционально меняющихся балансовых статей и соотношения между ними оптимальны (например, уровень производственных запасов на момент анализа и прогнозирования оптимален).

Пример прогнозирования потребности в денежных средствах

- Предположим, что в 2012 г. объем продаж возрастет на 20%, с 2000 тыс. руб. до 2400 тыс. руб.
- Также на 20% увеличатся расходы — с 1500 тыс. руб. до 1500 × 1,2 = 1800 тыс. руб.

- Прогнозная отчетность (предварительная) на 2012г.

Отчет о ПУ 11	12	Актив	Пассив
выручка 2000	2400	1000 + 200	Собственный капитал
Затраты 1500	1800		500 + 600
Чистая прибыль 500	600		Заемный капитал
			500 -400= 100

Расчет прогнозного свободного денежного потока

- $FCF_{t+1} = S_t*(1+q)*ROS*(1-T)- NWC/S_t* *S_t*q$ - **(инвестиции -амортизация)**/$S_** S_t*q$

- Потребность в дополнительном оборотном капитале

  +NWC t+1 = NWC/S*St*q

- Потребность в инвестициях в основные средства

  (инвестиции -амортизация)/$S_** S_t*q$

Роль бюджета движения денежных средств

Информация , представленная в БДДС, должна дать ответы на вопросы:

- За счет какой деятельности преимущественно финансируется предприятие?
- Осуществляется ли текущая деятельность стабильным источником получения положительного потока?
- Насколько результативна организация расчетов с покупателями и заказчиками, желательно в разрезе основных групп контрагентов
- Какова зависимость предприятия от внешних источников финансирования, и особенно банковских кредитов.?
- Когда и как часто возникает потребность в погашении кассовых разрывов?
- Каковы взаимоотношения с заимодавцами по поводу уплаты процентов и погашения займов, кредитов?
- Насколько соответствует существующая практика привлечения финансирования финансовой стратегии предприятия?
- Как влияет деятельность отдельных центров финансовой ответственности на платежеспособность предприятия в целом?
- Какова доля неденежных расчетов?
- Какие факторы оказывают наиболее существенное влияние на свободный денежный поток предприятия?

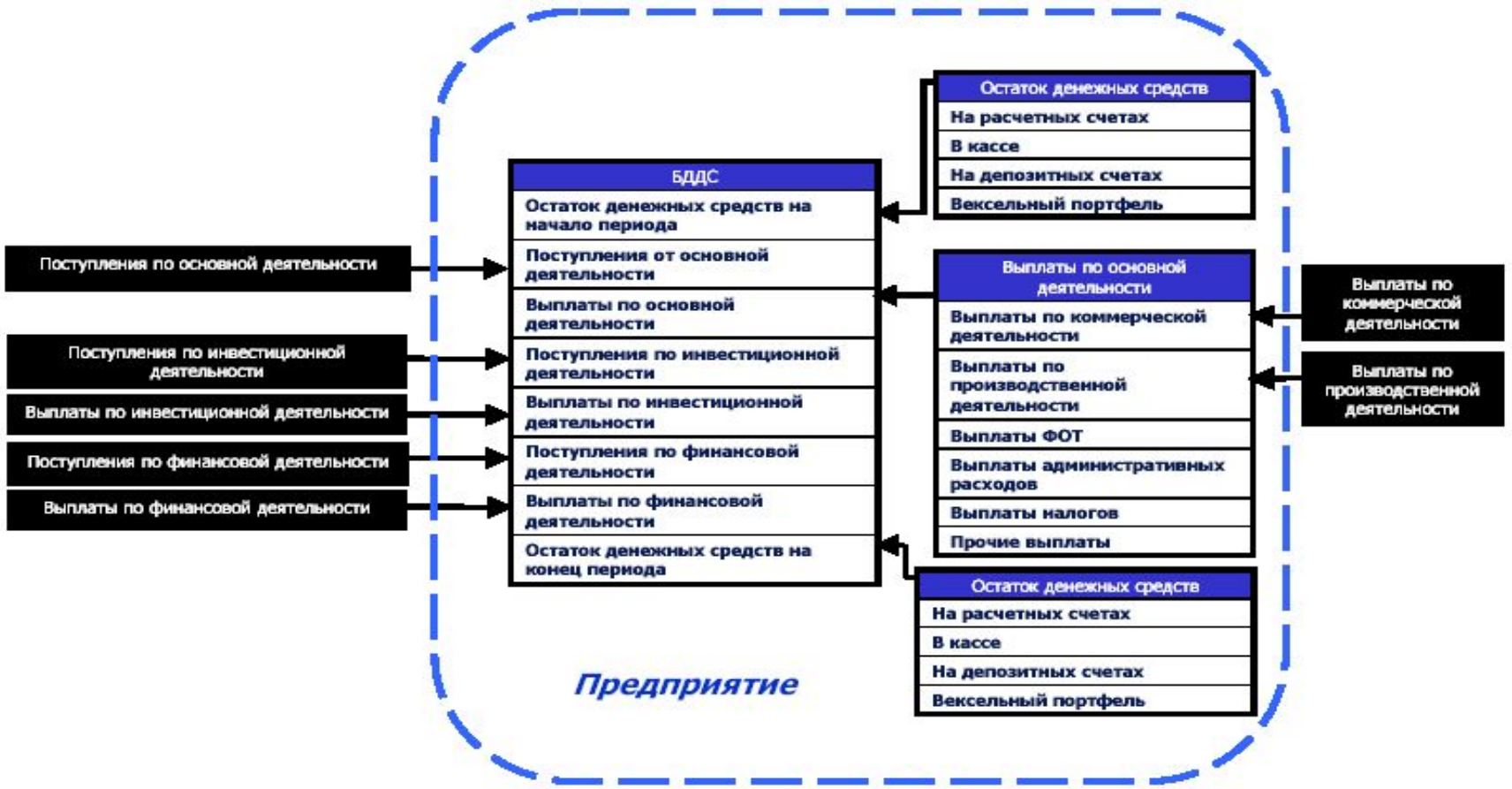
Формирование БДДС(текущая деятельность)

Для планирования текущей деятельности надо определить:

- Расчет оптимального остатка денежных средств
- Бюджет продаж и бюджет дебиторской задолженности(график поступления денежных средств)
- Бюджет закупок и бюджет кредиторской задолженности (график выплаты денежных средств)
- Бюджет запасов
- Налоговый календарь и налоговый бюджет
- Бюджет заработной платы и график выплат работникам
- Бюджет коммерческих, управленческих расходов и график платежей.

Статьи БДДС по закупкам

БДДС


Остаток денежных средств
На расчетных счетах
В кассе
На депозитных счетах
Вексельный портфель
БДДС
Остаток денежных средств на начало периода
Поступления от основной деятельности
Выплаты по основной деятельности
Поступления по инвестиционной деятельности
Выплаты по инвестиционной деятельности
Поступления по финансовой деятельности
Выплаты по финансовой деятельности
Остаток денежных средств на конец периода
Поступления по основной деятельности
Поступления по инвестиционной деятельности
Выплаты по инвестиционной деятельности
Поступления по финансовой деятельности
Выплаты по финансовой деятельности
Выплаты по основной деятельности
Выплаты по коммерческой деятельности
Выплаты по производственной деятельности
Выплаты ФОТ
Выплаты административных расходов
Выплаты налогов
Прочие выплаты
Выплаты по коммерческой деятельности
Выплаты по производственной деятельности
Остаток денежных средств
На расчетных счетах
В кассе
На депозитных счетах
Вексельный портфель
Предприятие

Взаимосвязь ББЛ и БДДС

ББЛ:

- Бюджет движения дебиторской задолженности
- Бюджет движения кредиторской задолженности

Порядок разработки бюджета дебиторской задолженности(график поступления денежных средств)

Основой для формирования дебиторской задолженности является полное отражение данных по клиентам и конкретным товарам.
Во-первых, необходимо внести данные об остатках дебиторской задолженности на конец отчетного периода (на начало планируемого периода)

Во-вторых, определить проценты ожидаемых денежных поступлений (коэффициент инкассации) в каждом месяце.

В-третьих, рассчитать сумму планируемых денежных поступлений, как произведение планируемой выручки по отгрузке с учетом сезонности и инфляции на ожидаемый процент поступления денежных средств(с учетом скидок).

В-четвертых , определить остаток дебиторской задолженности на конец планируемого периода, который рассчитывается по ниже приведенной формуле:
Остаток ДЗ покупателей на конец планового периода = Остаток ДЗ на начало планового периода + Объём реализации (отгрузок) на период- Денежные поступления от покупателей и заказчиков на период – Дебиторская задолженность списанная

Раскрытие информации по статьям бюджета ДЗ

- В бюджете дебиторской задолженности должны быть следующие данные:
- остатки дебиторской задолженности на начало периода, в состав которых входят задолженность покупателей и заказчиков, авансов выданных и прочей дебиторской задолженности;
- сумму задолженности прошлых периодов к получению в текущем периоде, которая включает в себя задолженность покупателей и заказчиков и прочей дебиторской задолженности;
- поступления от продаж и поступления в погашение прочей задолженности текущего периода;
- авансы выданные в текущем периоде по поставкам будущих периодов;
- задолженность по продажам текущего периода к погашению в следующем периоде;
- остатки дебиторской задолженности на конец периода, который включает в себя задолженность покупателям и заказчикам, авансов выданных и прочей дебиторской задолженности.

Порядок признания безнадежных долгов

Безнадежными долгами (долгами , нереальными ко взысканию) признаются те долги перед налогоплательщиком:

- по которым истек установленный срок исковой давности,
- долги, по которым в соответствии с гражданским законодательством обязательство прекращено вследствие невозможности его исполнения
- на основании акта государственного органа
- ликвидации организации-должника.

Планирование дебиторской задолженности с учетом коэффициентов инкассации

Коэффициент инкассации показывает долю поступлений средств от задолженности определенного периода в текущем периоде по отношению к выручке от продаж в период возникновения задолженности

Пример. Рассчитать коэффициенты инкассации первого, второго месяцев

месяц	январь	февраль	март	апрель
Выручка от продаж, тыс. руб	1000	800	790	
Дебиторская задолженность на конец месяца	878	768	727	
ДЗ, сроком возникновения до 1месяца	670	542	537	
ДЗ от1 до 2 месяцев	168	186	150	146
ДЗ свыше 2х месяцев	40	40	40	40
Оплата в текущем месяце				
Коэффициент инкассации 1 месяца				
Оплата в течение 2-го месяца				
Коэффициент инкассации 2-го месяца				

Бюджет дебиторской задолженности. Коэффициент инкассации первого месяца k1= 30% , k2 -50%, k3= 20%

период	отчетный	январь	февраль	март	апрель
Выручка от продаж, ден.ед.		2500	2900	3000	
Остаток ДЗ на конец месяца, ден. ед.	300	1837= 300+2500-963	2530	2680	
Сумма задолженности к погашению в текущем месяце, ден.ед.		213	87		
Поступление от продаж месяца: января		750	1250	500	
февраля			870	1450	580
марта				900	1500
итог		963	2207	2850	

Бюджет кредиторской задолженности (график выплат поставщикам), оплата в первом месяце- 60%; оплата во втором-40%

период	отчет	январь	февраль	март	апрель
Бюджет закупок, ден. ед.		515	588	600	
Остаток кредиторской задолженности на конец периода	200	206	235	240	
Сумма задолженности к погашению в текущем месяце		200			
Выплаты по закупкам соответствующего месяца: Январь		309	206		
Февраль			353	235	
Март				360	240
Итог		509	559	595	

Определение оптимального срока предоставления кредита

- Расчет маржинальной прибыли (вклада на покрытие) с учетом роста объемов продаж;

- Определение суммы затрат, связанных с предоставлением кредита, по формуле:

- CC= VC* IR* T

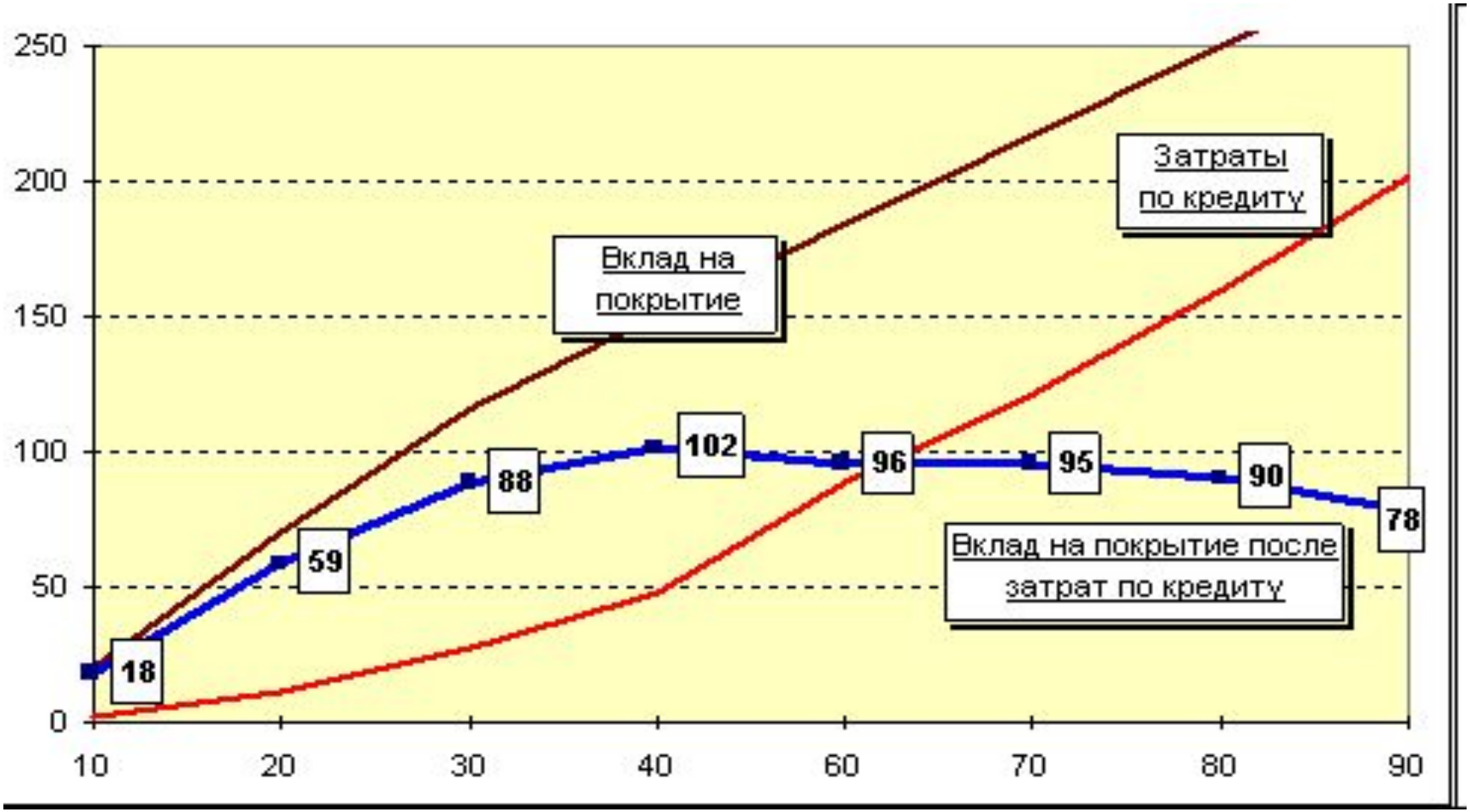
где CC - затраты, связанные с предоставлением кредита (credit cost),

- VC - переменные затраты, связанные с доходом (variable cost),
- IR - стоимость привлеченного капитала (interest rate) в день,
- T - период предоставления кредита (time) в днях.

Корректировка маржинальной прибыли на затраты

- Вывод: увеличение срока кредита возможно до тех пор, пока дополнительные выгоды от увеличения объема реализации не сравняются с издержками по предоставляемому кредиту

Оптимальный срок отсрочки=40 дней



Пример обоснования изменения кредитной политики

- средняя рентабельность продаж— 5%
- стоимость капитала компании -13% годовых
- Уровень дебиторской задолженности должен быть увеличен на 50 млн руб.
- Планируемый объем реализации — 1500 млн руб. (закладывается 50%-ный рост).
- Стоимость содержания дополнительной дебиторской задолженности — 6,5 млн руб. (50 млн руб. х 13%,)
- Объем реализации, необходимый для покрытия стоимости содержания дополнительной дебиторской задолженности, — 130 млн руб. (6,5 млн руб./5%),
- Изменение кредитной политики возможно при условии, что плановый объем продаж составит 1630 млн руб. (1500 млн + 130 млн).

Планирование скидок для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности

- Расчет величины скидки за досрочную оплату и обоснование ее необходимости осуществляется на основе учета
- стоимости капитала,
- темпов инфляции

2\10Net 30, -

Предоставляется скидка в размере 2% при условии оплаты в течение первых 10 дней, если по договору предоставляется отсрочка платежа на период до одного месяца.

При формировании системы скидок на предприятии необходимо определить процент скидки по каждому покупателю и виду товара.

Определение размера скидки

- q = r / [r + 365 / (T — t)],
- где r —стоимость капитала,
- q — величина предоставляемой скидки;
- t — срок действия скидки;
- T — срок кредита.

Пример обоснования применения скидки

- срок кредита - 30дней,
- срок действия скидки — 10 дней,
- Стоимость капитала - 10%.
- q = 0,10 / (0,10 + 365 / (30-10)) = 0,005 =0,5%
- Вывод : скидку 2% применять невыгодно.

Методы определения остатка денежных средств

В зависимости от

а) фактически сложившейся ситуации

б) от оптимальных соотношений

$$О_{дс} = \frac{\text{Планируемый годовой объем денежного оборота}}{\text{Количество оборотов среднего остатка денежных средств в отчетном периоде}}$$

$$О_{дс(max)} = \sqrt{\frac{2 \cdot ФР_{о} \cdot ДО_{пл}}{П_{дс}}}; \qquad \overline{О}_{дс} = \frac{О_{дс(max)}}{2},$$

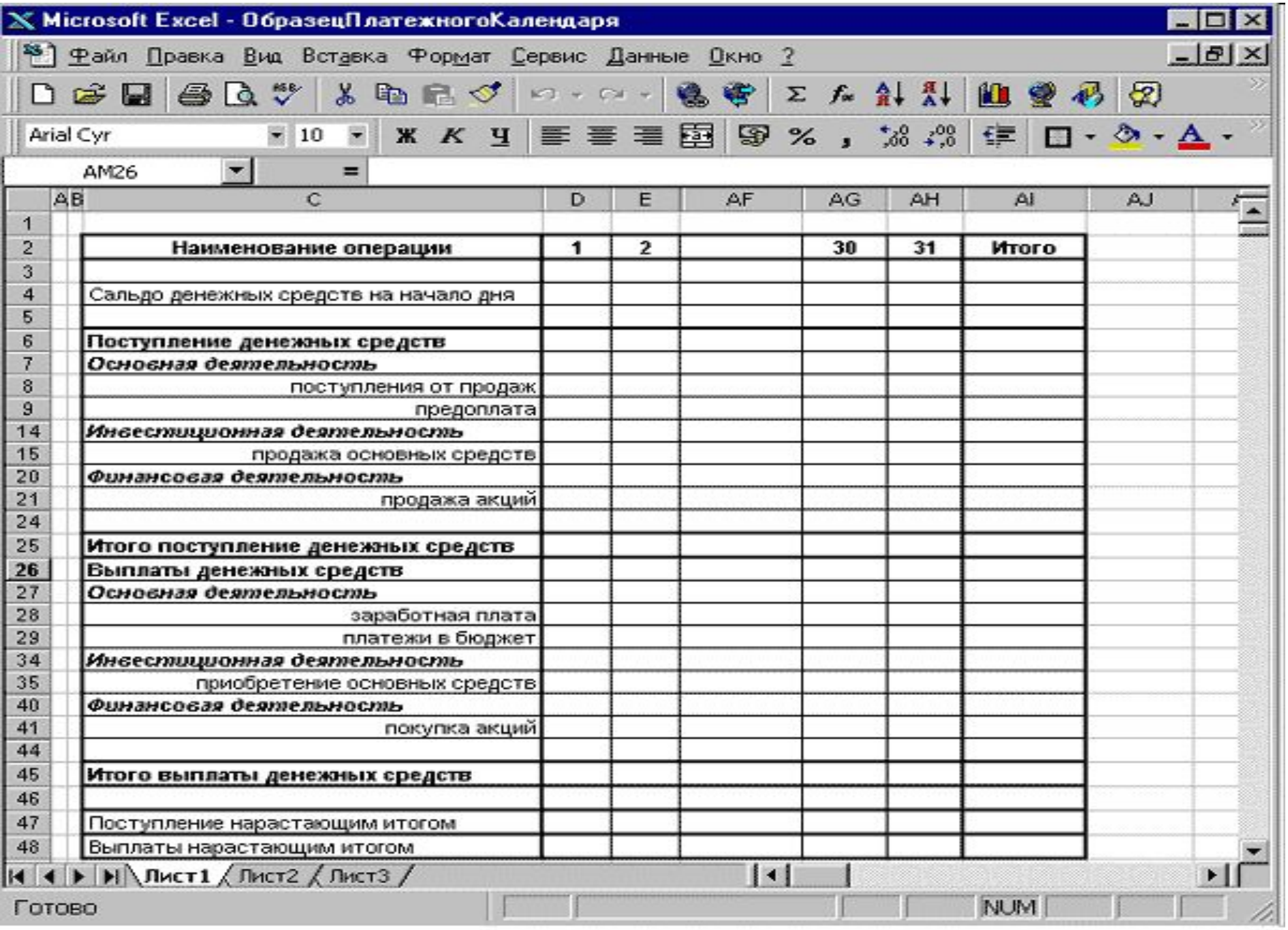
Оперативное управление денежными потоками

- Платежный календарь - это инструмент, который используется в процессе оперативного управления денежными потоками компании.

- Цель Платежного календаря- установление связи между денежными потоками, конкретными моментами или периодами времени и назначением или происхождением денежным сумм.

Аналитические данные платежного календаря

- остаток ДС на начало каждого дня;
- поступление и списание ДС в течение каждого дня как суммарного потока, так и в разрезе управленческих статей их учета;
- чистый денежный поток за день, как разность между поступлением и списанием ДС;
- поступление и списание ДС нарастающим итогом за день;
- суммарные обороты ДС за месяц по всем статьям управленческого учета



	Наименование операции	1	2		30	31	Итого
	Сальдо денежных средств на начало дня						
	Поступление денежных средств						
	Основная деятельность						
	поступления от продаж						
	предоплата						
	Инвестиционная деятельность						
	продажа основных средств						
	Финансовая деятельность						
	продажа акций						
	Итого поступление денежных средств						
	Выплаты денежных средств						
	Основная деятельность						
	заработная плата						
	платежи в бюджет						
	Инвестиционная деятельность						
	приобретение основных средств						
	Финансовая деятельность						
	покупка акций						
	Итого выплаты денежных средств						
	Поступление нарастающим итогом						
	Выплаты нарастающим итогом						

Формирование платежного календаря

Этапы формирования:

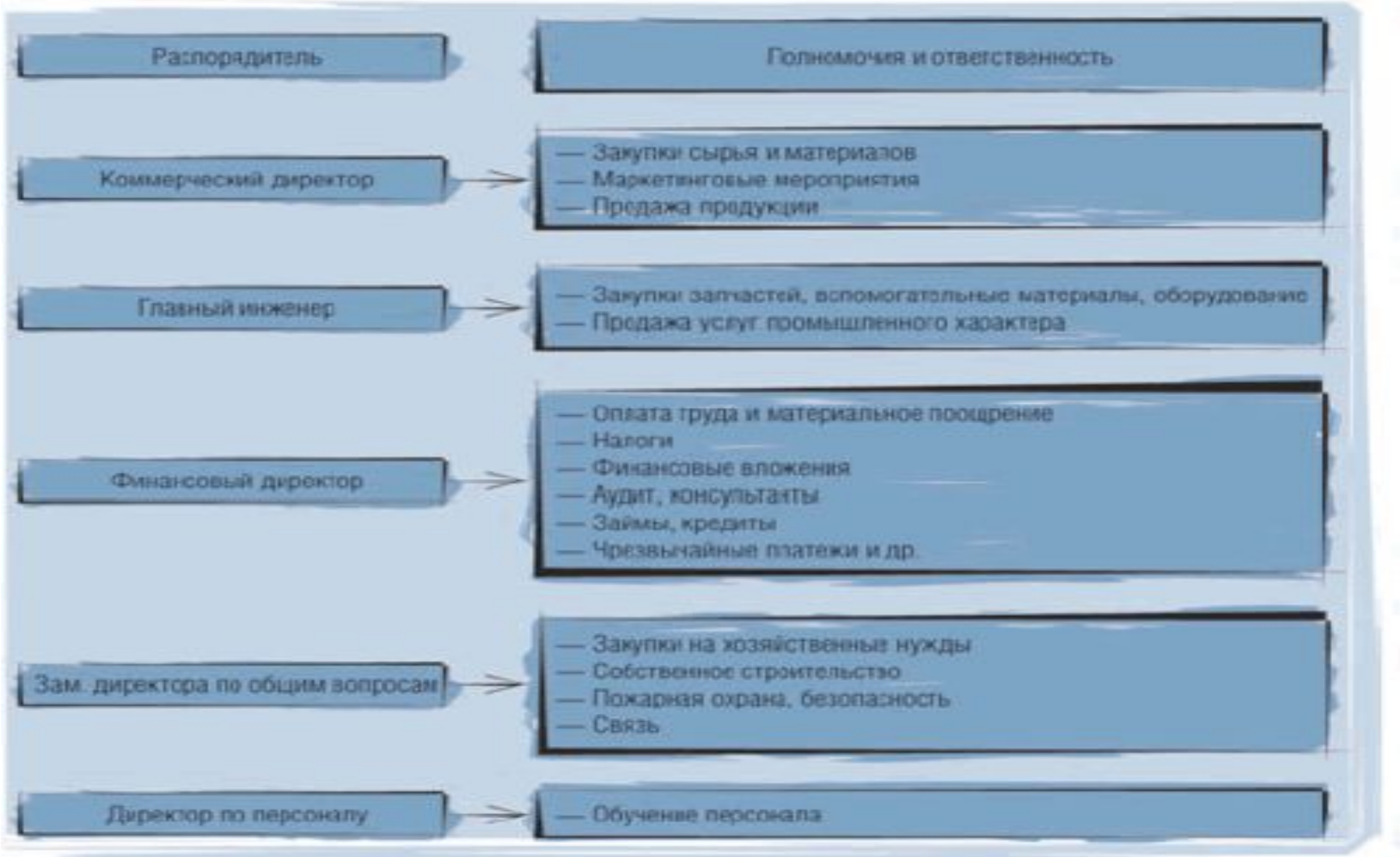
- занесение заявок на осуществление платежей и планируемых поступлений по операционной деятельности;
- занесение плановых поступлений и выплат по инвестиционной деятельности;
- занесение плановых поступлений и выплат по финансовой деятельности;
- формирование промежуточного сальдо движения денежных средств;
- определение необходимости дополнительного финансирования в случае дефицита или возможности краткосрочного инвестирования в случае профицита денежных средств;
- формирование итогового сальдо денежных средств.

Информационная база платёжного календаря

- бюджет движения денежных средств
- договоры
- графики выплаты заработной платы
- налоговый календарь
- установленные сроки платежей для финансовых обязательств
- заявки на осуществление платежей
- внутренние приказы
- выписки по счетам предприятия

пример

2 **Пример выделения ответственных распорядителей на производственном предприятии**



контроль денежных потоков

Инструментом контроля является процедура оформления и визирования заявок

- Процедура оформления :

Необходимо указать

-сумму, которая должна быть получена согласно БДДС;

- сумму, которая была уже получена;

-величину остатков.

- Процедура визирования заявки:

1.Осуществляется лицом, возглавляющим соответствующий ЦФО

2. Поступает для визирования в казначейство ,

3. После утверждения в казначействе отправляется в бухгалтерию

Управление кассовыми разрывами включает две стадии

- разработку очередности платежей

- разработку механизма погашения кассовых разрывов

Определение очередности платежей

- Каждой статье расходования денежных средств присваивается один из следующих платежных приоритетов:
- ***приоритет первой очереди*** - платежи, задержка по которым может вызвать серьезные негативные последствия для компании, например штрафные санкции или ухудшение деловой репутации. К таким платежам относятся оплата налогов и погашение кредитов. Оплачиваются финансовой службой строго в соответствии со сроком платежа, указанным в заявке;
- ***приоритет второй очереди*** - платежи, по которым допустима задержка оплаты на срок до трех банковских дней без серьезных негативных последствий для компании (выплата заработной платы, оплата основным поставщикам);
- ***приоритет третьей очереди*** - платежи, по которым допустим перенос сроков оплаты более чем на три банковских дня. При невыполнении плана поступлений по выручке финансовая служба имеет право инициировать сокращение таких статей в бюджете или отмену таких платежей

Механизм погашения кассовых разрывов

Устанавливаются:

1. **процент отклонений** от установленного лимита платежей для каждого ЦФО, в пределах которого руководитель ЦФО может принимать решение о финансировании за счет других статей самостоятельно

2. **источники погашения** в случае превышения допустимого процента отклонения. Это может быть разрешенное казначейством:

б) перекрестное финансирование (за счет средств других центров);

в) использование резервного фонда;

г) привлечение банковских кредитов.

Корпоративное казначейство

- казначейство для компании является: центром распределения финансовых потоков и закрытия кассовых разрывов?
- центром прибыли ?
- центром инвестиций?

Функции казначейства

- оперативное планирование и оптимизация денежных потоков, остатков, управление расчетами внутри группы;
- управление кассовыми разрывами;
- контроль за соответствием платежей статьям БДДС;
- управление финансовыми рисками (визирование договоров)
- организация взаимоотношений с банками.

Формирование заявки на расходы
Бюджетный контроль заявки
Контроль заявки по срокам
Утверждение заявки
Включение заявки в платежный календарь
Сотрудник, подающий заявку – ответственный исполнитель
Финансовый контролер
Руководитель подразделения, подавшего заявку
Финансовый контролер
Отклонение заявки, если расходы не предусмотрены бюджетом
Заявка, поданная позже установленного срока, заносится в реестр заявок
Утверждение заявки

Формы организации казначейства

- Централизованное казначейство;
- Децентрализованное казначейство
  факторы:
- степень централизации принятия решений;
- Территориальная удалённость предприятий холдинга;
- высокая вероятность и значимость финансовых рисков
- система автоматизации, единая для всех предприятий холдинга ;
- объединение в рамках одного холдинга предприятий разного профиля с различной структурой активов, расходов, источников финансирования капитала

Схема движения денежных средств до внедрения казначейства

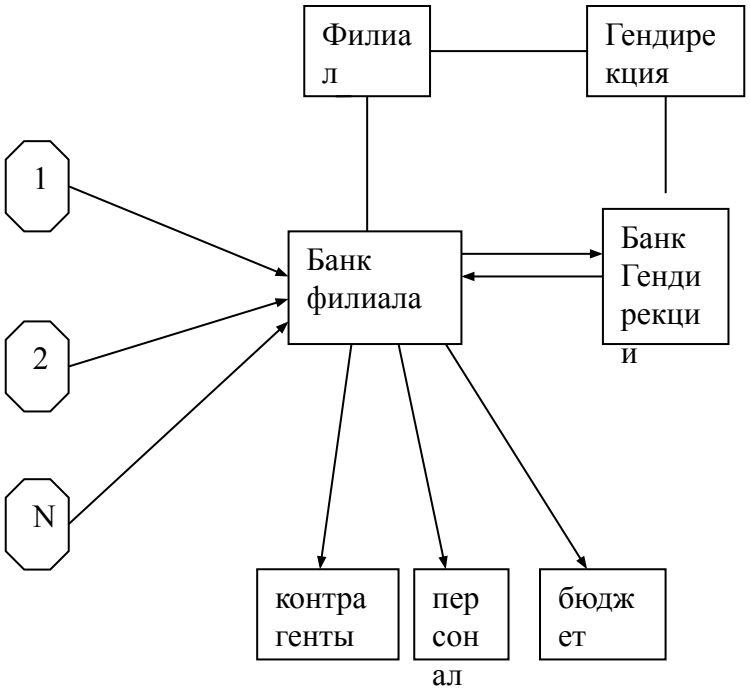
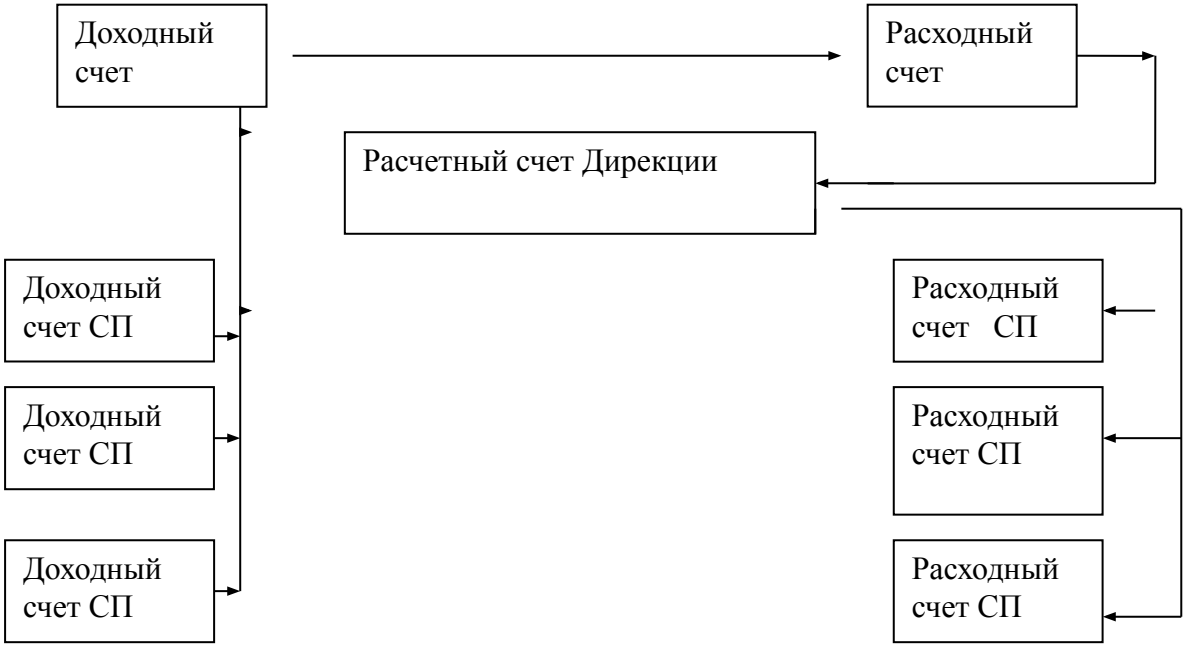
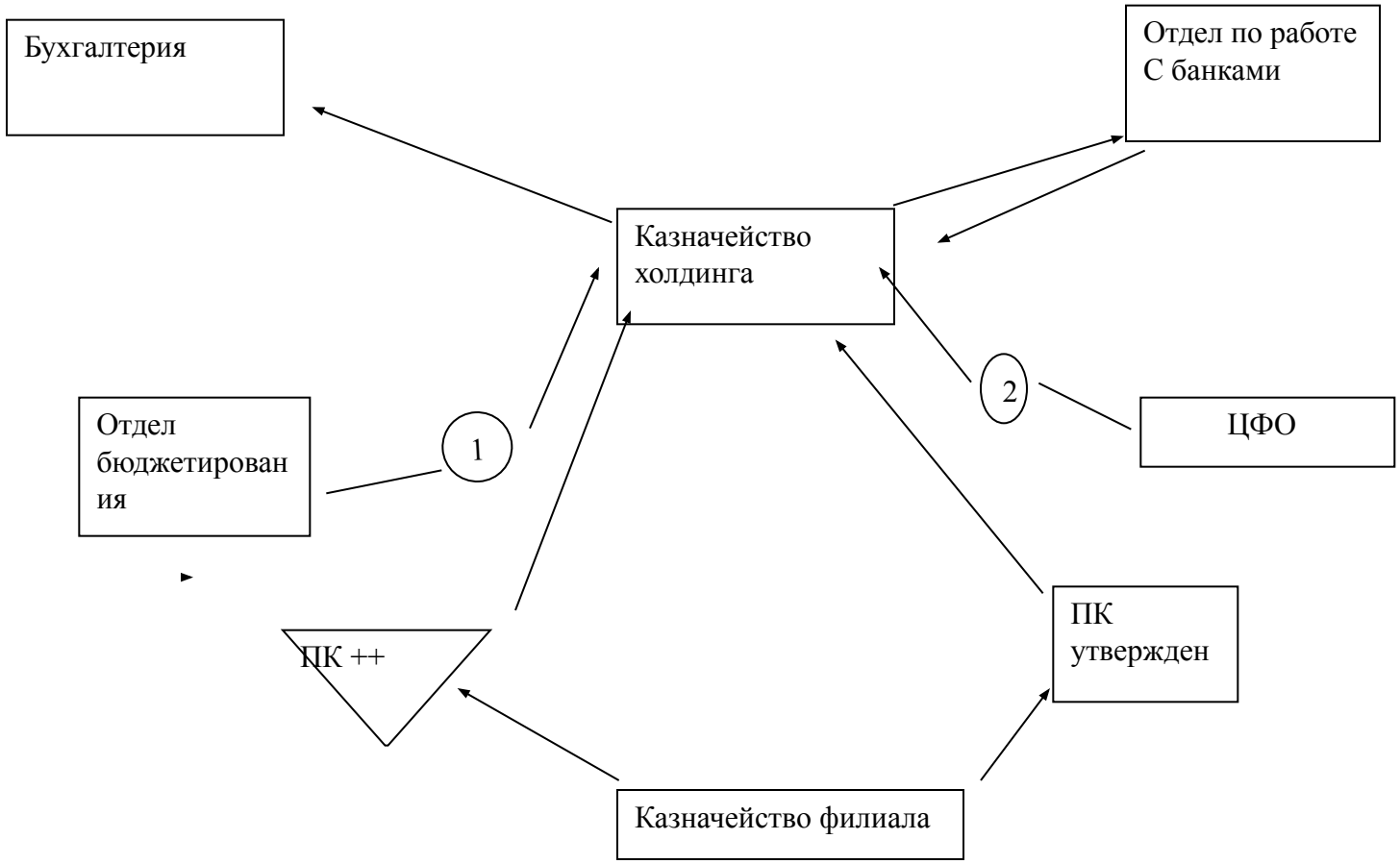


Схема движения денежных средств после внедрения казначейства



Организация работы казначейства холдинга



Итоги внедрения казначейства (пример)

- За первый год сократились остатки на 70% с 135 млн. руб. до 40 млн. руб.
- На 500 млн. уменьшились внешние обязательства;
- Увеличились суммы процентов, начисляемые на остаток на едином счете холдинга;
- Сократились расходы на расчетно-кассовое обслуживание;
- Снизились ставки по привлекаемым внешним источникам;
- Улучшилось качество управления капиталом общества;
- На 5% уменьшилась кредиторская задолженность.

Формирование консолидированного бюджета движения денежных средств

- Цель –получение информации о:
- финансировании инвестиционной деятельности предприятий за счет потоков, например материнской компании;
- реальных потоках при проведении взаимозачетов;
- перекрестном финансировании деятельности убыточных структур холдинга за счет прибыльных.

- Дает возможность:
- сконцентрировать финансовые ресурсы на приоритетных направлениях.

Общий коэффициент перекрестного финансирования

- На 31.12. 131,67%
- На 31.03. 134,81%
- На 30.06. 101,96%
- На 30.09. 102,13%
- На 31.12. 100,63%
- На 31.03. 75,28%
- На 30.06. 35,83%
- На 30.09. 29,55%
- На 31.12. 100,48%

Обоснование применения модели Экклеса

Алгоритм расчета трансфертной ставки

- Ранжирование финансовых вложений и займов и кредитов по группам срочности;
- Разработка кредитного плана в разрезе групп срочности;
- Определение средневзвешенной ставки по кредитам различных групп срочности;
- Определение дифференцированных по срокам сумм финансирования финансовых вложений, которые могут быть осуществлены в рамках перекрестного финансирования;
- Расчет процентного спрэда на основе установленных рыночных ставок размещения и рассчитанных средневзвешенных ставок по кредитам;
- Расчет трансфертной ставки по финансовым вложениям различных групп срочности.

Расчет трансфертной цены

$$C_{тр} = C_р - 0{,}5 \times (C_р - \frac{\sum_{i=1}^{n} К_i \times C_{п_i}}{\sum_{i=1}^{n} К_i})$$

$C_{тр}$ – **трансфертная ставка**;

$C_р$ **ставка размещения**

;

$C_{п_i}$ **ставка привлечения по i-той группе срочности**;

$К_i$ **сумма кредита по i-той группе срочности;**

$C_р - \frac{\sum_{i=1}^{n} К_i \times C_{п_i}}{\sum_{i=1}^{n} К_i}$ **процентный спрэд**;

$\frac{\sum_{i=1}^{n} К_i \times C_{п_i}}{\sum_{i=1}^{n} К_i}$ **средневзвешенная ставка.**

Пример расчета трансфертной ставки

Фин. вложения		Кредиты				Сумма фин. вложений	Средневзв. ставка	Спрэд	Трансф. ставка
Срок/ставка		3 мес	6 мес	1 год	3 года				
		8%	11%	14%	16%				
3 мес	7%	100 000	32 000	41 000	54 000	227 000	11,41%	-4,41%	9,20%
6 мес	8%	27 000	25 000	22 000	43 000	117 000	12,71%	-4,71%	10,35%
1 год	9%	43 000	20 000	37 000	42 000	142 000	12,35%	-3,35%	10,68%
3 года	10%	34 000	54 000	26 000	45 000	159 000	12,26%	-2,26%	11,13%
Сумма кредитов		204 000	131 000	126 000	184 000	645 000			

Особенности формирования остатка ДС в холдинге

- Модель Баумоля может применяться для определения остатков на расчетных счетах СП холдинга. При этом расчет показателей строится следующим образом:
- В качестве альтернативных затрат принимают:

а) ставка стоимости капитала

б) уровень странового риска , если холдинг и СП находятся в разных странах

в) изменение курса валют

- В качестве трансакционных затрат могут выступать:

а)расходы на сбор данных;

б) временные потери при переводе денег на банковский счет СП

в) расходы на оформление заявки, услуги связи, платежи банку и т.п.

Пример. Расчетные данные по фактическим и плановым (Модель Баумоля) остаткам

период	Потребность, месяцы	К-во заявок факт	Количество заявок план	Ср. сумма рефондир .факт.д.е.	Сумма План Д.е.	Ср Факт.. Остаток Д.е.	Ср. остаток план,руб
05-06	178	**9**	5	**19,8**	34,8	**9,9**	17,4
09-10	226,3	**5**	6	**45,3**	36,8	**22,6**	18,4
12-01	969,4	**49**	28,4	**19,7**	34,1	**9,85**	17,05

Экономия денежных средств

- Альтернативные издержки = 4%;
- Трансакционные издержки = 0,15 д.е.
- Модель Баумоля=√2*0,15*178/0,04 = 34,8
- В целом фактическая сумма трансакционных издержек = 7.3 д.е., плановая сумма = 4,.2 д.е. Фактические альтернативные издержки = 1,95 д.е., плановые = 4,3 д.е.

Тема 3. Бюджетирование как основной инструмент оперативного планирования

- **Понятие системы бюджетирования на предприятии и принципы эффективного бюджетирования.**
- **Разработка и внедрение традиционной системы бюджетирования**
- **Порядок разработки сводного бюджета предприятия**
- **Контроль и анализ исполнения бюджетов предприятия**

Понятие «бюджетирование»

Бюджетирование , англ.**“budgeting”** – процесс составления финансовых планов и смет и контроля их исполнения[.1

]Это технология. финансового планирования, учета и контроля используемых ресурсов, доходов и расходов компании на всех уровнях , позволяющая анализировать прогнозируемые и фактические показатели и осуществлять перераспределение ресурсов между подразделениями. используемая для обоснования принимаемых управленческих решений.

[1]Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – С. 95.

Система бюджетирования

Всеобъемлющая система управления, организованная в целях разработки и улучшения тактики планирования и распределение ресурсов , которая должна соответствовать стратегическим показателям деятельности предприятия

Составляющие системы бюджетирования

- Финансовая структура
- ЦФО и показатели эффективности
- Ответственные менеджеры
- Бюджетный комитет
- Бюджетный процесс
- Бюджетные формы
- Положение о Бюджетировании
- Управленческий учет
- Бюджетное планирование
- Система контроллинга
- Внутренний аудит

Задачи построения системы бюджетирования

- Эффективное использование ресурсов
- Прозрачность ответственности руководителей за результаты и ресурсы
- Возможность отслеживать выполнение принятых управленческих решений
- Возможность прогнозировать факторы прибылей и убытков
- Согласованность деятельности подразделений предприятия

Финансовая структура

- иерархическая система центров финансовой ответственности.
- Определяет порядок формирования финансовых результатов и распределение ответственности за достижение общего результата компании.

Финансовая структура

Разработка финансовой структуры и выбор показателей оценки эффективности деятельности ЦФО

Пример матричной финансовой структуры

БИК

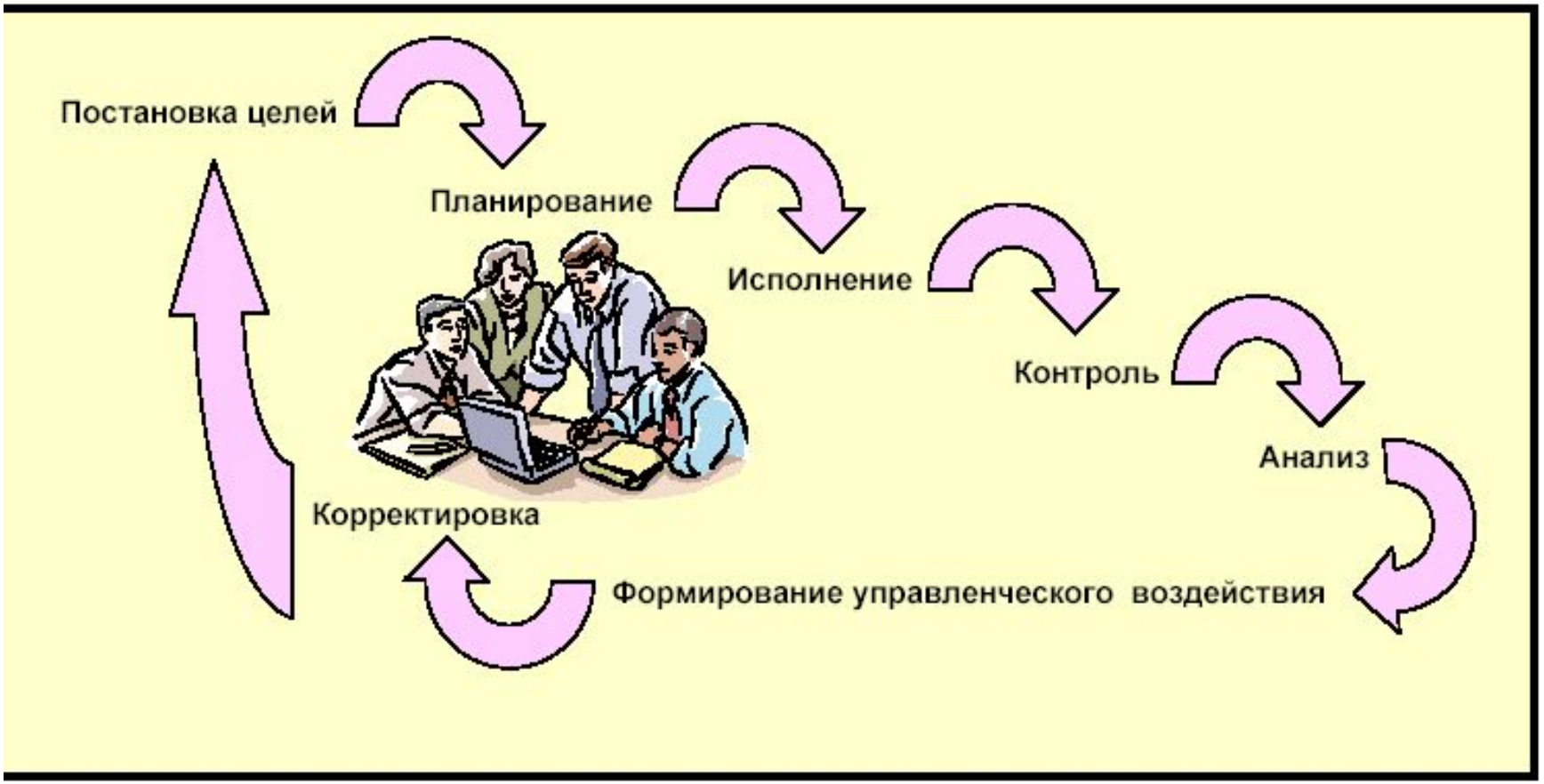
ЦФО Бюджетная единица	Доходы от услуг связи	Доходы от прочих услуг	Расходы	Финансы	Инвестиции
Филиал1					
…….					
Филиал N					
Аналитические центры	АЦ1..АЦ	АЦ 1..АЦ	АЦ1..АЦ	АЦ1..АЦ	АЦ1..АЦ

Бюджетный процесс

Реализация задач бюджетирования происходит в рамках организации бюджетного процесса.

- *Бюджетный процесс* – это совокупность последовательных управленческих действий, заключающих в себе постановку целей и выбор показателей стратегического планирования на предприятии; финансовое и операционное планирование, сопоставление плановых данных с фактическими, оценку результатов деятельности, формирование и проведение управленческого воздействия, а также корректировку целей, планов и бюджетов.

Цикл бюджетирования



Горизонты планирования

Принципы эффективного бюджетирования

- *Принцип сбалансированности*
- *Принцип непрерывности*
- *Принцип сопоставимости данных*
- *Принцип финансовой ответственности*
- *Принцип финансовой прозрачности*
- *Принцип оперативности*

Разработка и внедрение системы бюджетирования

- Диагностика существующей системы планирования и контроля . Оценка трудностей внедрения и специфики конкретного объекта бюджетирования.
- Определение участников процесса бюджетирования
- Создание инфраструктуры системы бюджетирования
- Разработка последовательности этапов внедрения

Диагностика. Недостатки системы учета и планирования

Недостатки организации планирования	▪ Отсутствие регламентов планирования ▪ Отсутствие формализованных методик расчета плановых показателей ▪ Отсутствие контроля за своевременностью планирования
Недостатки, связанные с согласованностью планов	▪ Отсутствие согласования производственных планов, планов затрат и финансовых планов ▪ Отсутствие согласованности планов различных временных горизонтов
Недостатки долгосрочного планирования	▪ Отсутствие стратегического планирования ▪ Отсутствие показателей эффективности деятельности ▪ Отсутствие инвестиционного планирования
Недостатки производственно-экономического планирования	▪ Методика планирования затрат не отвечает потребностям в их контроле ▪ Отсутствие нормативов складских остатков сырья, материалов и запчастей ▪ Планы ремонтных работ не являются инструментом управления ▪ Бюджет предприятия не является инструментом управления
Недостатки финансового планирования	▪ Методика составления финансового плана не предусматривает связь денежных потоков с источниками их формирования ▪ Отсутствие контроля за соответствием выделяемых денежных средств планируемой производственно-экономической деятельности ▪ Отсутствие формального закрепления ответственности за выполнение финансовых планов ▪ Месячный финансовый план не является инструментом управления ▪ Отсутствие планирования возникновения и погашения обязательств ▪ Отсутствие приоритетов расходования денежных средств

- Существующая система планирования не является реальным инструментом управления и не позволяет управлять эффективностью Предприятия
- Наличие выявленных системных проблем в планировании деятельности не позволяет ориентировать бизнес-процессы на достижение долгосрочных стратегических целей
- Система планирования не обеспечивает согласованность деятельности подразделений.

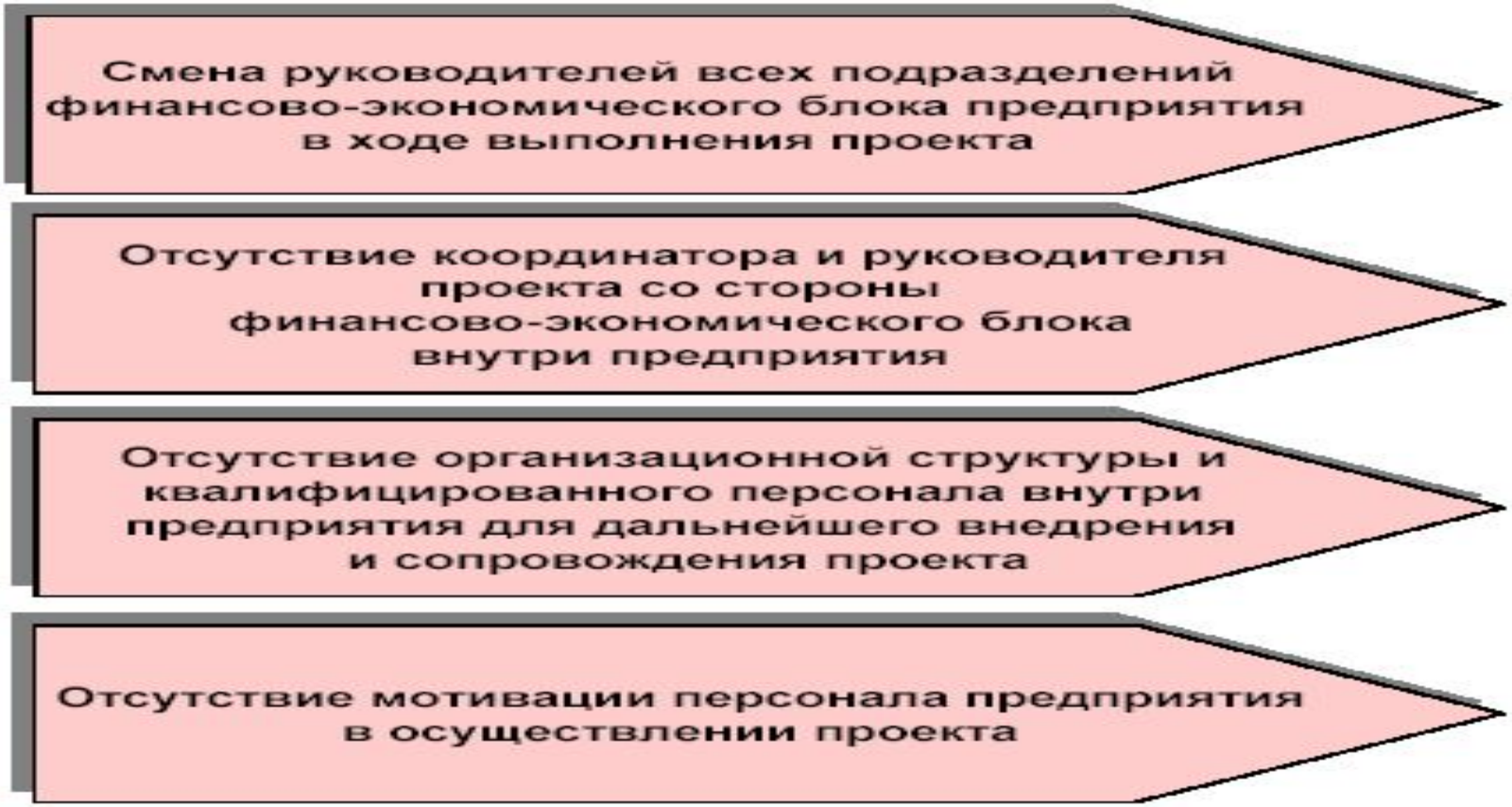
Система учета не дает:

- получать оперативную учетную информацию о фактической деятельности подразделений в разрезах, необходимых для управления;
- контролировать расходы по отдельным статьям;
- получать управленческую отчетность и аналитику, соответствующую целям и задачам управления.

Несовершенство системы учета :

- приводит к невозможности контроля за фактической реализацией принятых управленческих решений;
- Может привести к принятию ошибочных решений на основе неполной и недостоверной фактической информации

Трудности внедрения



Участники процесса бюджетирования

- Бюджетный комитет- на уровне предприятия несет ответственность за планирование годового и текущего бюджетов
- Держатели бюджетов
- Руководители ЦФО

Инфраструктура системы бюджетирования

три блока системы бюджетирования

Методология	Организация	Автоматизация
• Цели, задачи, принципы бюджетирования • Виды и форматы бюджетов • Методики формирования, контроля и анализа бюджетов • Схемы консолидации бюджетов	• Финансовая структура • Регламент бюджетирования • Механизм бюджетного контроля • Распределение функций и ответственности по уровням управления • Система нормативных документов • Схемы мотивации персонала	• Внедрение специального программного обеспечения • Стандартизация исходной информации

Этапы внедрения системы бюджетирования

Основные бюджеты

- Бюджет по балансовому листу — ББЛ
- Бюджет доходов и расходов — БДР
- Бюджет движения денежных средств — БДДС

Роль бюджетов

БЮДЖЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ (БДР)	Позволяет управлять эффективностью компании, которая измеряется такими показателями, как прибыль и рентабельность. В нем отражаются все доходы и все расходы по операционной деятельности Компании вне зависимости от расчетов по этим операциям
ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БЮДЖЕТ (ИБ)	Позволяет управлять инвестиционной деятельностью и развитием компании. В нем отражаются все доходы и расходы по инвестиционной деятельности вне зависимости от расчетов по этим операциям
БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (БДДС)	Позволяет управлять ликвидностью и платежеспособностью. В нем отражается движение денежных средств и не денежных суррогатов (зачетов, бартерных операций) в плановом периоде
БЮДЖЕТ ПО БАЛАНСОВОМУ ЛИСТУ (ББЛ)	Позволяет управлять стабильностью и/или развитием Компании (соотношение прибыли и развития Компании), внешней привлекательностью для инвесторов. В нем отражаются изменения активов и их источников
БЮДЖЕТЫ ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ(БЦФО)	Предназначен для определения реальной ответственности за исполнение бюджетов и мотивации подразделений на достижение более высоких результатов за счет повышения эффективности работы В нем отражаются показатели, доходы и/или затраты конкретного ЦФО

Бюджетная модель

Определенный набор бюджетов и последовательность их разработки, свойственный конкретной компании.

По объектам управления выделяют три концептуальные модели :

- Традиционная модель - построение бюджетов на основе функционального принципа финансовой структуры, или бюджетирование ресурсов по центрам финансовой ответственности (ЦФО);
- Процессно-ориентированное бюджетирование (АВВ-бюджетирование, Activity-Based Budgeting) -построение бюджетов на основе выделения бизнес-процессов
- Проектное бюджетирование

Виды бюджетных моделей в традиционном бюджетировании

- Индивидуальная
- Универсальная:
- Бюджетирование отдельных областей деятельности
- Бюджетирование финансовых потоков

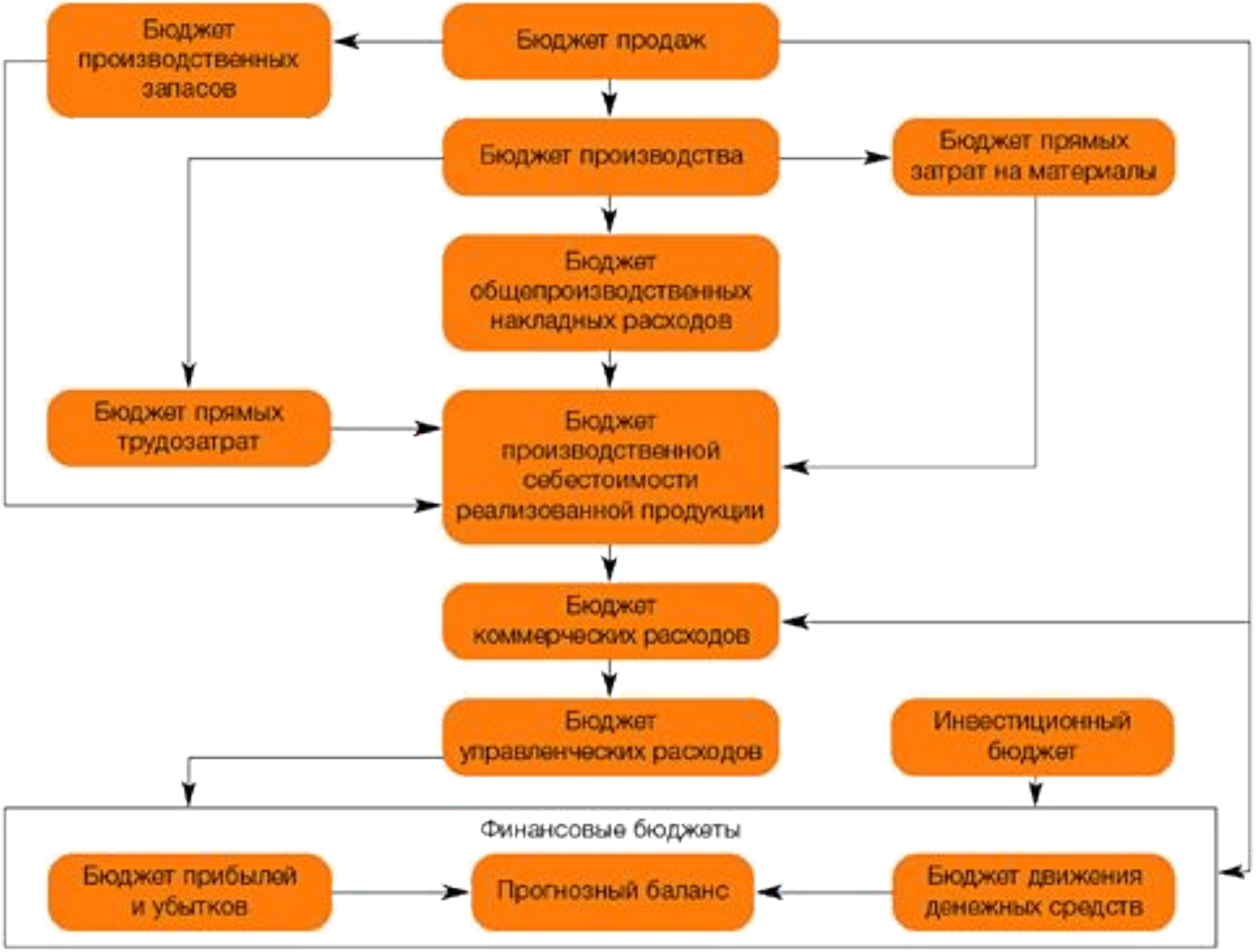
Факторы, определяющие выбор модели бюджетирования

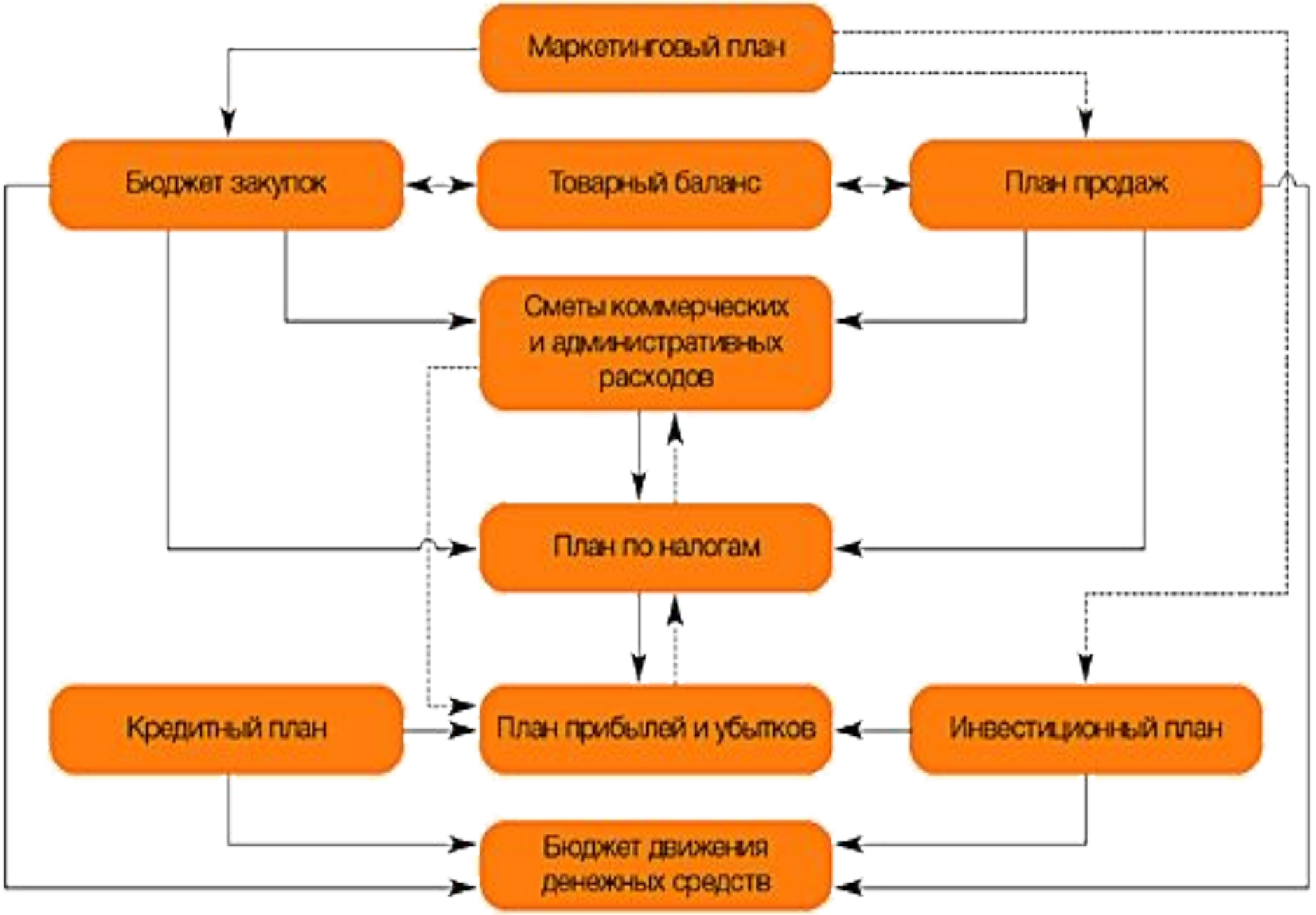
- Организационная структура компании
- Интересы собственника
- Размер компании
- Внешние ограничения
- Уровень стратегической зрелости руководства компании
- Степень централизации управления компанией;
- Уровень зрелости процессов управления.

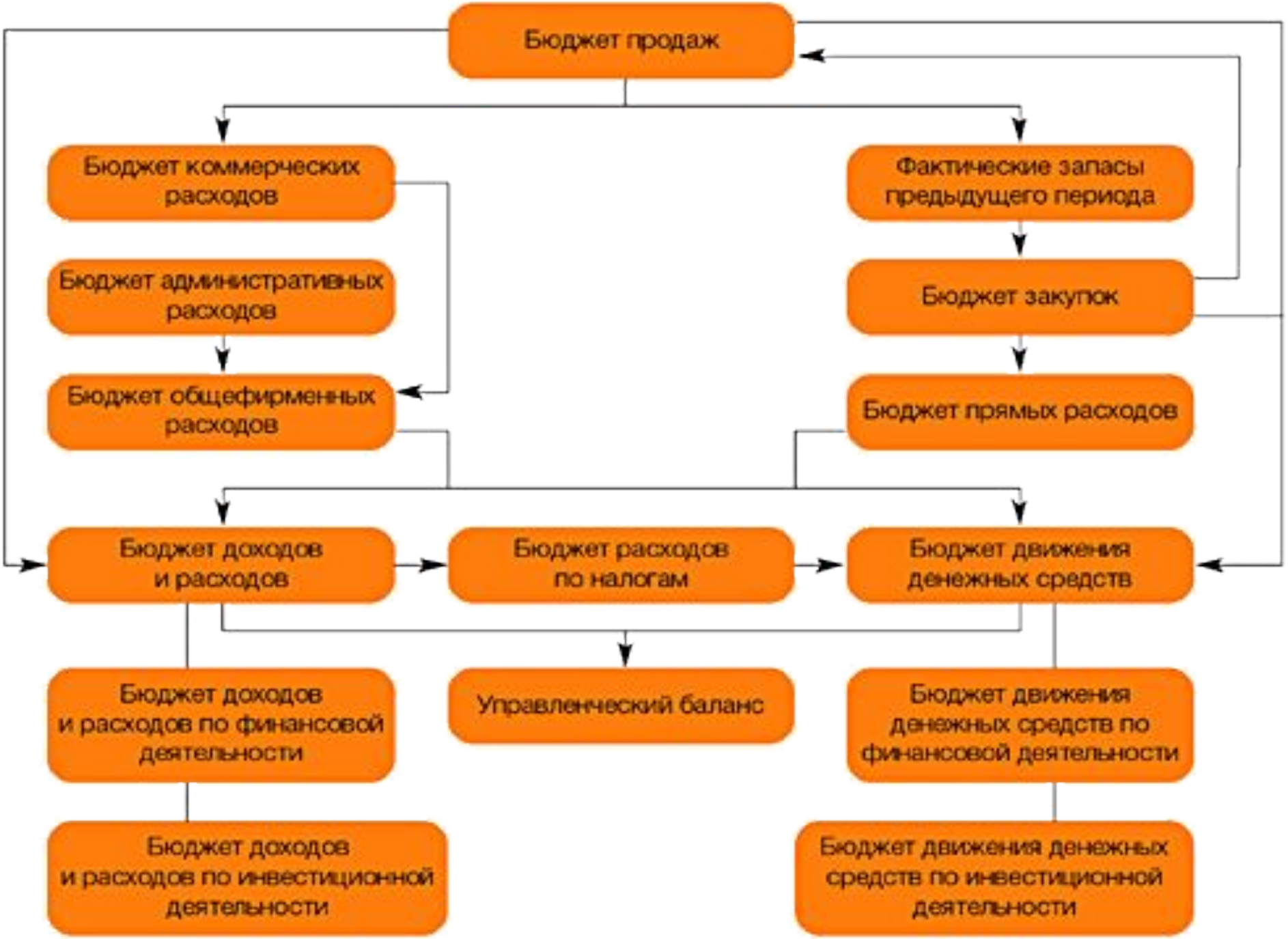
Варианты бюджетных моделей

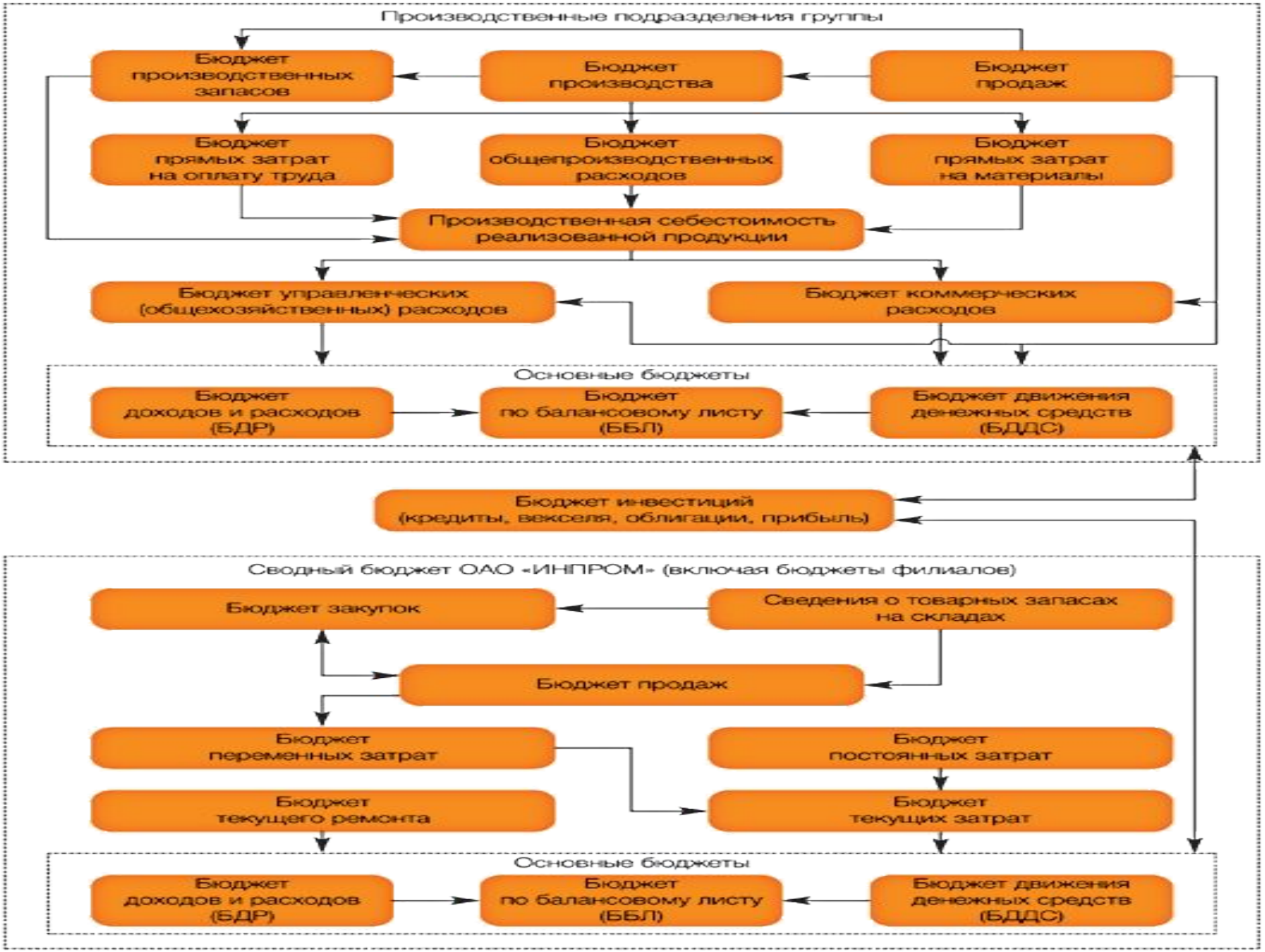
- **ограничения по рынку сбыта (Классическая бюджетная модель)**
- **ограничения по запасам (Нефтяной трейдер)**
- **Отраслевая специфика (Торговая компания)**
- **Специфика организационной структуры**

(холдинг)


Бюджет продаж
Бюджет производственных запасов
Бюджет производства
Бюджет прямых затрат на материалы
Бюджет общепроизводственных накладных расходов
Бюджет прямых трудозатрат
Бюджет производственной себестоимости реализованной продукции
Бюджет коммерческих расходов
Бюджет управленческих расходов
Инвестиционный бюджет
Финансовые бюджеты
Бюджет прибылей и убытков
Прогнозный баланс
Бюджет движения денежных средств


Маркетинговый план
Бюджет закупок
Товарный баланс
План продаж
Сметы коммерческих и административных расходов
План по налогам
Кредитный план
План прибылей и убытков
Инвестиционный план
Бюджет движения денежных средств


Бюджет продаж
Бюджет коммерческих расходов
Бюджет административных расходов
Бюджет общефирменных расходов
Фактические запасы предыдущего периода
Бюджет закупок
Бюджет прямых расходов
Бюджет доходов и расходов
Бюджет расходов по налогам
Бюджет движения денежных средств
Бюджет доходов и расходов по финансовой деятельности
Управленческий баланс
Бюджет движения денежных средств по финансовой деятельности
Бюджет доходов и расходов по инвестиционной деятельности
Бюджет движения денежных средств по инвестиционной деятельности


Производственные подразделения группы
Бюджет производственных запасов
Бюджет производства
Бюджет продаж
Бюджет прямых затрат на оплату труда
Бюджет общепроизводственных расходов
Бюджет прямых затрат на материалы
Производственная себестоимость реализованной продукции
Бюджет управленческих (общехозяйственных) расходов
Бюджет коммерческих расходов
Основные бюджеты
Бюджет доходов и расходов (БДР)
Бюджет по балансовому листу (ББЛ)
Бюджет движения денежных средств (БДДС)
Бюджет инвестиций (кредиты, векселя, облигации, прибыль)
Сводный бюджет ОАО «ИНПРОМ» (включая бюджеты филиалов)
Бюджет закупок
Сведения о товарных запасах на складах
Бюджет продаж
Бюджет переменных затрат
Бюджет постоянных затрат
Бюджет текущего ремонта
Бюджет текущих затрат
Основные бюджеты
Бюджет доходов и расходов (БДР)
Бюджет по балансовому листу (ББЛ)
Бюджет движения денежных средств (БДДС)

Бюджетная структура — иерархия операционных, функциональных и основных бюджетов предприятия.

Подходы к формированию бюджетной структуры

По объекту бюджетирования:

- Оперативный бюджет: операции или функции в компании
- Финансовый бюджет: источники и направления использования финансовых средств.

По видам деятельности компании:

- Операционные бюджеты;
- Финансовые бюджеты;
- Инвестиционные бюджеты.

По уровням формирования в процессе планирования:

- Основные бюджеты;
- Операционные бюджеты;
- Вспомогательные бюджеты;
- Дополнительные (специальные) бюджеты.

Формирование бюджетной структуры

№ п/п	Мероприятие	Источник данных	Результат
1	Определение имеющихся внешних и управленческих (внутренних) отчетных форм и дополнительных требований к ним	отчетность подразделений, процессная модель	перечень отчетных форм, перечень видов используемой аналитики
2	Определение видов бюджетов	перечень отчетных форм, перечень видов используемой аналитики	бюджетная структура
3	Определение взаимосвязи между бюджетами и ЦФО.	процессная модель, финансовая структура	соответствие: бюджет - ЦФО
4	Разработка порядка составления бюджетов	бюджетная структура	последовательность составления бюджетов
5	Разработка форматов и аналитики бюджетов	перечень видов используемой аналитики	формирование бюджетов с аналитикой
6	Разработка положения о бюджетной структуре предприятия	структура бюджетов с аналитикой, соответствие бюджет - ЦФО	положение о бюджетной структуре предприятия

Примеры функциональных бюджетов

- Бюджеты по основной (операционной) деятельности
- 1.1. Бюджет закупок сырья, материалов
- 1.2. Бюджет закупок товаров
- 1.3. Бюджет производства
- 1.3.1. Бюджет заготовительного производства
- 1.3.2. Бюджет обрабатывающего производства
- 1.3.3. Бюджет сборочного производства
- 1.4. Бюджет продаж
- 1.4.1. Бюджет продаж собственной продукции
- 1.4.2. Бюджет продаж покупных товаров
- Бюджеты по финансовой деятельности
- 2.1. Бюджет доходов от финансовой деятельности
- 2.2. Бюджет расходов по финансовой деятельности
- Бюджеты по инвестиционной деятельности
- 3.1. Бюджет доходов от инвестиционной деятельности
- 3.1.1. Бюджет продаж ОС
- 3.2. Бюджет расходов по инвестиционной деятельности

Формирование сводного бюджета предприятия

- Цель формирования основных бюджетов, входящих в состав сводного бюджета предприятия, состоит в представлении руководству данных об ожидаемом финансовом положении фирмы.
- Процесс планирования начинается с анализа финансового положения компании за предыдущий период и выявления тенденций, способных оказать влияние на финансовые показатели в будущем, а также с определения стратегических параметров бюджета на плановый период.

Факторы рисков
Внешние (слабые сигналы)
Внутренние (сильные сигналы)
Политические
Научно-технические
Социально-экономичес-кие
Экологи-ческие
В сфере уп-равления
В воспроиз-водствен-ной дея-тельности
В производ-ственной де-ятельности
В сфере обращения
В основной про-изводственной деятельности
Во вспомогательной деятельности

Формирование БДР. Примерный порядок составления бюджета продаж отделом маркетинга.

1. Определяются объем продаж каждого продукта в натуральном и стоимостном выражении на ближайший месяц. При большом количестве наименований продуктов -расчет показателей средневзвешенной цены на объем выпуска (тонну, литр и т.п.).
2. На основе прогнозируемого среднемесячного темпа инфляции рассчитывается динамика цен на все месяцы бюджетного периода, по всем изделиям и услугам
3. Определяются темпы роста объема продаж с учетом сезонности на каждый месяц бюджетного периода
4. Составляется план отгрузки в стоимостном выражении по всем продуктам на весь период, с разбивкой по месяцам

Бюджет производства

***Объем закупки** = Планируемый объём потребности производства*
+ Остатки сырья на складе (на конец периода)
- Остатки сырья на складе (на начало периода).

Балансировка бюджета

Инструменты балансировки

- бюджет движения денежных средств, составленный косвенным методом;
- диаграмма Du Pont

Критерии балансировки

- оптимальное соотношение ликвидности и рентабельности
- отсутствие платежных разрывов в сформированном бюджете
- максимальная рентабельность с учетом достижения заданных значений ключевых показателей деятельности

Этапы балансировки

- Составляется бюджет исходя из базовых условий и рассчитываются прибыль и величина денежных потоков.
- Анализируются условия расчетов с контрагентами и рассчитываются различные варианты условий поставки и погрузки (цена – скидка – предоплата), из которых выбирается наиболее эффективный.
- Утверждается сбалансированный бюджет.
- Утверждается новая кредитная политика компании, соответствующая утвержденному бюджету. Все договоры с контрагентами должны заключаться на основе этого документа.

Контроль за исполнением бюджета и анализ итогового отчета

***Три основных элемента**, которые обеспечивают эффективность системы контроля :*

- Контроль принятых решений . Допущения должны быть четко сформулированы, записаны и постоянно контролироваться, например, темп инфляции.
- Контроль целей. Цель должна быть количественно выражена и должна поддаваться учету.

Формула цели – показатель эффективности работы – частота предоставления информации- схема распространения информации- форма внутренней отчетности.

- Контроль планов

а) преобразование целей в плановые задания и оптимальность сроков выполнения этапов

б)контроль отклонений.

Контроль отклонений

- Основными инструментами управления по отклонениям которого является процедура нормирования и построение гибкого бюджета.
- Цель- контролировать расходование ресурсов в соответствии с планами, сметами

Инструменты анализа отклонений:

Нормирование и гибкое бюджетирование

Нормируются переменные затраты центров ответственности. Нормы бывают:

- идеальные
- текущие
- основные

Пример центров нормируемых затрат

производственные структурные подразделения (цеха основного и вспомогательного производства).

В центре нормируемых затрат может быть установлено нормативное соотношение входа и выхода, т. е. для каждой единицы выпуска определяется требуемое количество материалов и работ. В производственных подразделениях такое соотношение задается технологическими нормативами расхода материала и выполнения работ для производства одной единицы продукции.

Формула гибкого бюджета

ТС= v*Qфакт +F ,

где

ТС –Общие издержки центра ответственности;

V – переменные издержки на единицу продукции;

Q – количество проданных изделий;

F – постоянные издержки ЦФО.

Методы разделения смешанных издержек на переменные и постоянные

- Метод минимума и максимума
- Метод наименьших квадратов

Пример. V = 99 руб. на единицу изделия

Пример.

	Фактический бюджет	Плановый бюджет	Гибкий бюджет	Отклонение
Объем продаж	10 000	12 000	10 000	(2 000)
Переменные затраты	1120 000	1188 000	990 000	130 000
Постоянные затраты	705 000	710 000	710 000	(5 000)

Распределение ответственности по ЦФО

- **Центр затрат (ЦЗ**) отвечают только за затраты по своей деятельности. Центрами затрат могут являться различные производственные подразделения и функциональные службы (бухгалтерия, реклама, охрана), в чьи задачи не входит получение дохода. .
- **Центр дохода (ЦД)** – подразделения, которые своей деятельностью приносят компании доход и отвечают за доходную часть бюджета. Это подразделения компании, занимающиеся реализацией готовой продукции, товаров и услуг, т.е. функционально предназначенное для получения дохода (Отдел продаж, склад-магазин, оптовая база, сеть фирменных магазинов).

- **ЦМД** создаются на предприятиях, где есть подразделения, осуществляющие производство и реализацию продукции разнообразной номенклатуры, т.е. фактически являются отдельными бизнес-направлениями (бизнесами).

- **Центры прибыли** рассчитывают доходы и затраты не отдельного направления, а всего предприятия в целом. Соответственно, центром прибыли выступает предприятие, как самостоятельное, так и в составе многоуровневой структуры

- **Центры инвестиций (ЦИ**) являются верхним уровнем финансовой структуры.

Они отвечают не только за объем заработанной прибыли, но и управляют внеоборотными активами (основными средствами), в том числе, осуществляют инвестиции в другие предприятия .

Предел допустимых отклонений

На оценку допустимых пределов отклонений оказывает влияние ряд факторов:

- специфика деятельности компании
- период планирования
- требованиях руководства к стабильности работы компании

При определении границ отклонений в основном используют два подхода:

- экспертные оценки;
- статистический анализ (СКО), например, отклонения *нормальны,* если разница между фактическим значением и запланированным по той или иной статье бюджета не превышает значения СКО;

отклонения *не существенны,* если разница между планом и фактом находится в интервале от одного до двух СКО;

отклонение *существенно* и требует немедленного вмешательства менеджмента, если расхождение фактических и плановых показателей в два раза превышает значение СКО.

РЕГЛАМЕНТ КОНТРОЛЯ ЗА ОТКЛОНЕНИЯМИ

- Описание методики контроля за отклонениями, которая должна быть достаточно ясной для специалистов не только финансовой службы, но и других подразделений (например, для директора по продажам, специалистов департамента маркетинга и т.д.);

- форму извещения об отклонениях, которая более наглядна и эффективна, чем внесение пометок в стандартные отчеты;

- сроки и порядок передачи извещений;

- порядок обратной связи — может потребоваться получение дополнительных аналитических сведений;

- указание ФИО лиц, ответственных за принятие решения. Возможно разделение уровня полномочий для принятия таких решений в зависимости от величины отклонения;

- сроки для принятия решений по выявленным отклонениям

Анализ исполнения бюджета

- Отчеты для анализа подразделяются на комплексные, тематические (по ключевым показателям) и аналитические.
- По регулярности предоставления

-мере возникновения существенных отклонений(тематические). -по требованию (аналитические)

- По уровням управления :

оперативные, текущие и сводные.

- Оперативные составляются на нижем уровне в ЦФО и содержат подробную информацию в ежедневном, еженедельном и ежемесячном разрезе.
- Текущие – в центрах прибыли и инвестиций с периодичностью от ежемесячного до ежеквартального и содержат агрегированную информацию.
- Сводные отчеты предоставляются в БИК для стратегических решений. Период- от месяца до года.

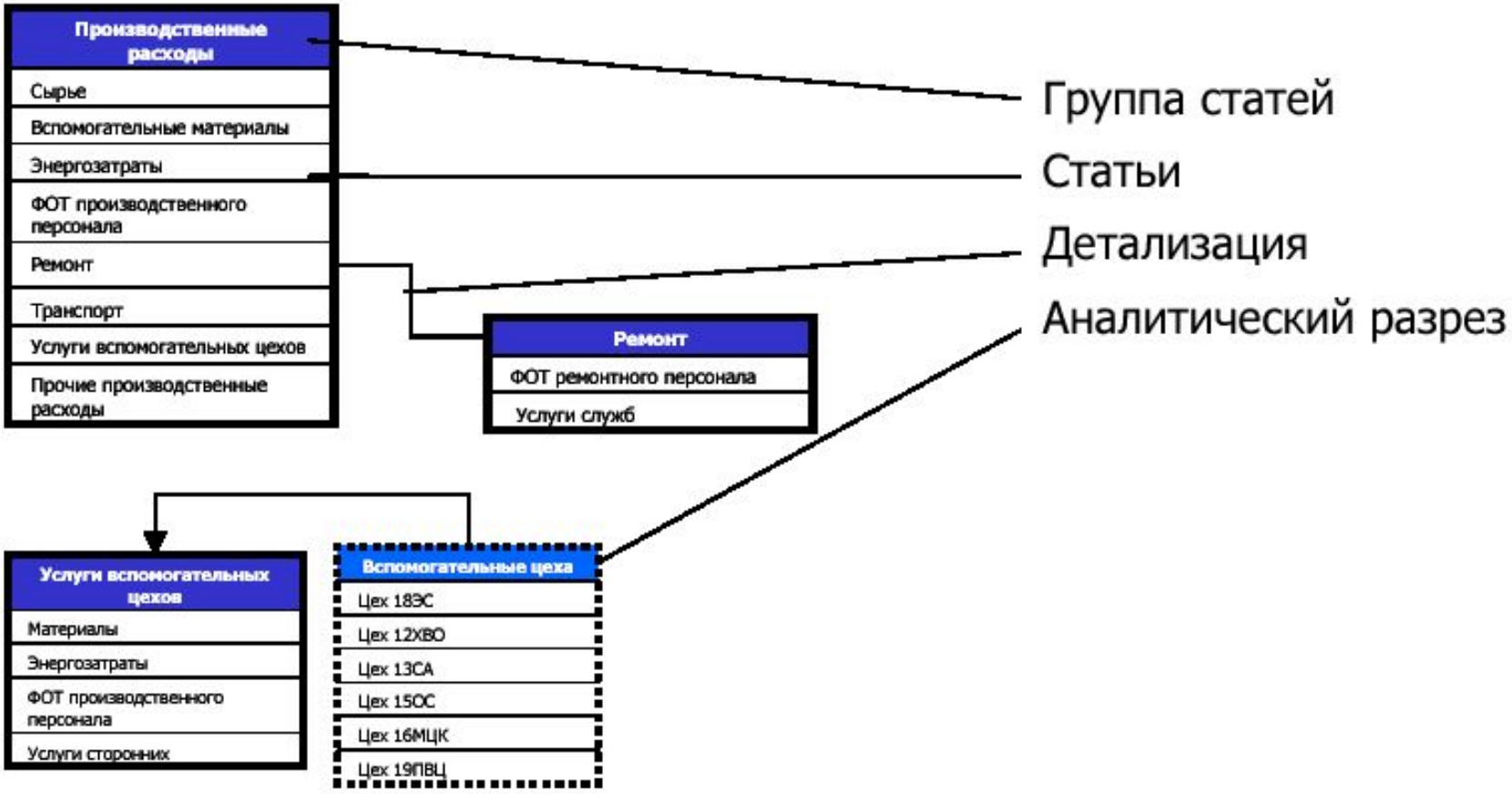
Основные принципы распределения бюджетов по ЦФО

Бюджет продаж по основной деятельности составляются ЦД, отвечающими за реализацию.

- Бюджеты остатков и закупок готовой продукции составляются Центрами дохода, если именно менеджеры по продажам планируют размер запасов продукции для осуществления бесперебойных продаж.
- Бюджеты остатков и закупок готовой продукции составляются Центрами затрат, отвечающими за закупки, если именно снабженцы определяют количество товара, которое они могут закупить.
- Бюджет остатков готовой продукции может составляться таким ЦЗ, как «Склад», если величина остатков относительно стабильна, заведующий складом определяет, сколько товара он может хранить.
- Бюджеты потребностей производства (остатков, закупок) в сырье, материалах и проч. могут составляться производственными либо закупающими Центрами затрат.
- Бюджет закупок (продаж) основных средств и, соответственно, Бюджет выплат (поступлений и доходов) по инвестиционной деятельности составляются, как правило, в административных ЦФО, т.к. именно высшее руководство определяет такие операции.
- Бюджеты, относящиеся к финансовой и прочей деятельности составляются такими ЦЗ, как Финансово-экономическая служба и т.п.
- Расходные бюджеты ведутся по тем ЦФО, где непосредственно возникают данные расходы.

Взаимосвязь операционных, функциональных и основных бюджетов

Пример аналитики статей



Регламенты бюджетирования

Положение о бюджетировании

определяет процесс бюджетирования в целом

определяет основные параметры системы бюджетирования

служит в качестве основного регламента при выполнении функций бюджетирования

Положение о финансовой структуре

определяет ответственность за исполнение бюджетов;

служит в качестве основного регламента при определении фондов материального поощрения ЦФО

Положение о бюджетном комитете

определяет процедуру согласования и утверждения плановых бюджетов и результатов план-фактного анализа

служит в качестве основного регламента при проведении коллективного обсуждения принятия бюджетов

Управленческий (или внутренний) учет

- идентификация, сбор, регистрация, обобщение, анализ и передача внутренним пользователям информации, необходимой для управления организацией.
- система информационного обеспечения процессов планирования и контроля на всех уровнях управления: начиная от стратегии и заканчивая оперативными бюджетами.

Системы управленческого учета

по взаимосвязи финансового и управленческого учета делятся на интегрированную и замкнутую:

- **Интегрированная система управленческого учета**.

Связь финансового и управленческого учета осуществляется с помощью контрольных счетов. Контрольные счета - счета затрат и счета прибылей (доходов) в финансовом учете. Существует прямая корреспонденция счетов управленческого учета с контрольными счетами финансового учета.

- **Замкнутая система управленческого учета.**

Финансовый учет ведется в системе финансовых счетов, а управленческий - в системе управленческих (операционных) счетов. Информация из управленческих счетов на финансовые счета не передается. Взаимосвязь финансового и управленческого учета осуществляется с помощью парных контрольных счетов одинакового наименования в финансовом и управленческом учете.

нормативные документы компании для организации собственного управленческого учета

- учетная политика по управленческому учету;
- положения и инструкции по ведению управленческого учета;
- план счетов управленческого учета;
- система дополнительных меток, атрибутов, признаков и кодов, используемых для кодирования статей бюджета, статей затрат, видов продукции и услуг, центров ответственности, направлений деятельности, используемых для различных видов финансового анализа;
- методики по порядку документооборота при ведении управленческого учета.

Элементы управленческого учета

- центры (зоны) ответственности;
- контролируемые показатели;
- первичные документы управленческого учета;
- учетные регистры для группировки данных;
- формы управленческой отчетности;
- учетные процедуры сбора, обработки и представления информации пользователям

управленческий учет: положение о бюджетной(управленческой учетной) политике

Формулировка основных положений, отличных от общепринятых:

- **Порядок признания доходов, расходов, время признания,, классификация активов, порядок оценки активов, распределения накладных расходов т.п.**
- **Выбор способа формирования себестоимости продукции**
- **Разработка учетных методов, напр., начисления амортизации**
- **Определение метода расчета трансфертных цен**

Доходы организации (проект)

увеличение экономических выгод в результате поступления (увеличения стоимости) активов и (или) списания (уменьшения стоимости) обязательств, приводящее к увеличению капитала этой организации.

Оценка доходов

При продаже продукции, товаров, выполнении работ, оказании услуг на условиях отсрочки (рассрочки) оплаты на период, превышающий 12 месяцев после отчетной даты или меньший срок, установленный организацией, величина будущих денежных поступлений оценивается по их приведенной стоимости

не признаются доходами организации

Поступления

- от учредителей, акционеров, участников, собственников организации (вкладов, взносов, денежных средств и иного имущества в счет формирования уставного фонда и т.п. поступления); косвенных налогов;
- от контрагента комиссионеру или агенту в связи с осуществлением ими комиссионных или агентских услуг (за исключением платы за сами услуги);
- д) от контрагентов в пользу третьих лиц в счет возмещения коммунальных платежей в арендных и иных аналогичных отношениях, компенсации оплаты транспортировки грузов и пр.;
- е) в виде разницы между фактическими затратами на выкуп собственных акций (долей) и их балансовой стоимостью.

Виды доходов

Финансовый результат за 6 мес.2012гГруппы "АвтоВАЗ" :

прибыль от основной деятельности в сумме 0,7 млрд. руб. (за 6 мес. 2011 г. - убыток 0,5 млрд. руб.)

и дохода от дисконтирования беспроцентных займов в сумме 26,7 млрд. руб. (за 6 мес. 2011 г. - 6,9 млрд)

Классификация затрат - основа управленческого учета

- относящиеся к продукции и относящиеся к периоду времени;
- Переменные и постоянные;
- Прямые и косвенные;
- Дополнительные, альтернативные, невозвратные
- Регулируемые и нерегулируемые
- Релевантные и нерелевантные

Учет затрат и себестоимости

- По оперативности учета затрат делятся на два вида;
- **систему учета фактических прошлых (исторических) затрат**;
  - систему учета затрат на основе норм и стандартов (нормативный учет в России, "стандарт-кост" в западных странах).
- ***По полноте включения затрат в себестоимость продукции, работ, услуг***
- **систему учета по полной себестоимости;**
- **систему учета по неполной (частичной) себестоимости - "директ-костинг".**
- ***Для управления накладными расходами***
- ***Функциональный учет(процессно-ориентированный) АВС;***
- ***Учет затрат для своевременного производства(JIT)***

Управленческий формат отчета о прибылях и убытках (пример)

Выручка

-

Прямые переменные затраты на создание продукта А

-

переменные коммерческие затраты на продвижение продукта А

=

Маржинальная прибыль по продукции А

-

Общепроизводственные постоянные прямые затраты по центру ответственности (затрат)

-

Прямые затраты центра дохода

=

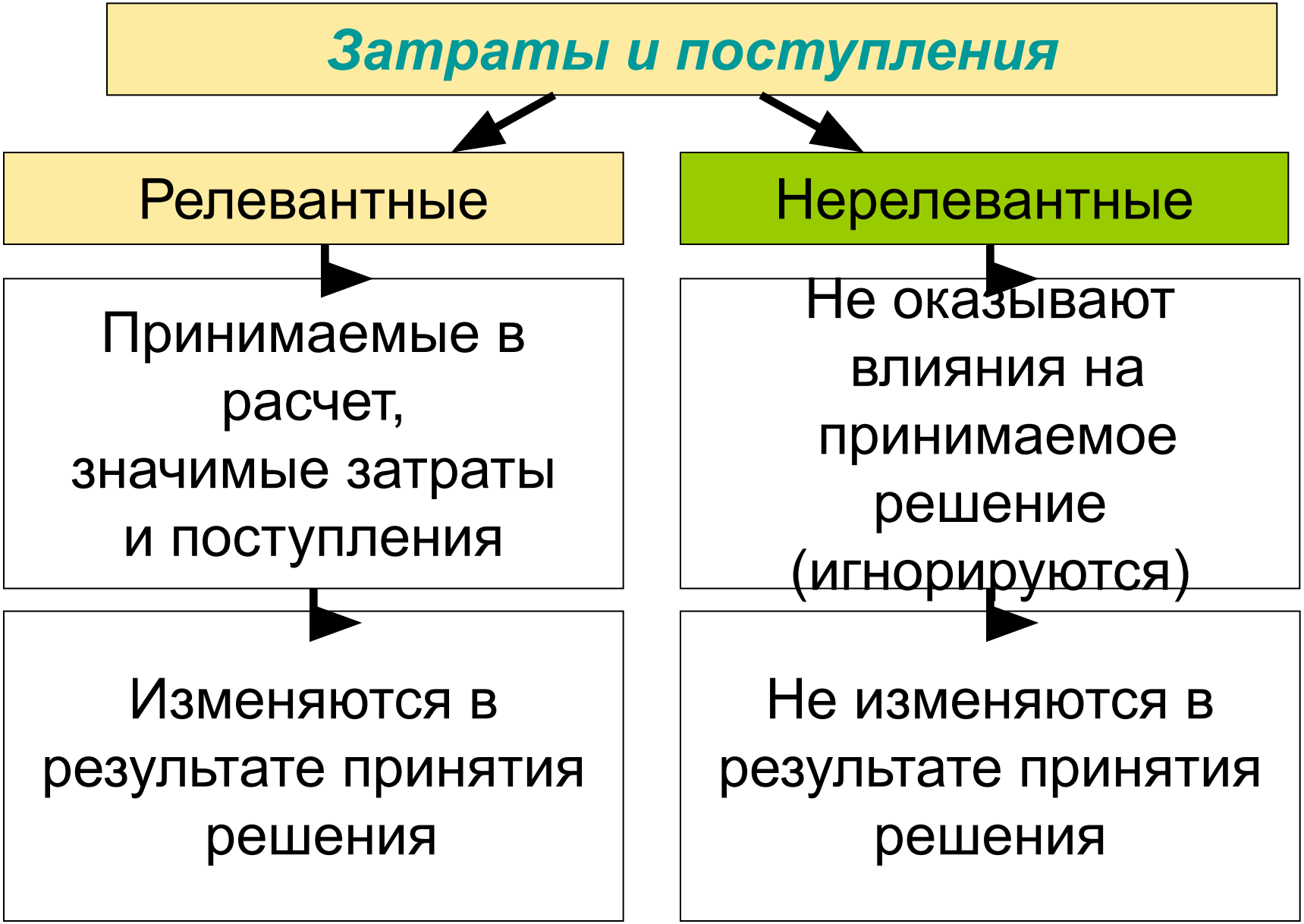
Маржинальная прибыль центра доходов

-

Постоянные затраты по предприятию(прибыли) в целом

=

Чистая прибыль


Затраты и поступления
Релевантные
Нерелевантные
Принимаемые в расчет, значимые затраты и поступления
Не оказывают влияния на принимаемое решение (игнорируются)
Изменяются в результате принятия решения
Не изменяются в результате принятия решения

Релевантные затраты (задача)

Компания несколько лет назад купила сырье за $100, и сейчас у нее нет возможности продать эти материалы или использовать их в будущей продукции за исключением варианта выполнения заказа для одного своего прошлого потребителя.

Этот заказчик готов купить партию товара, для изготовления которой потребуются все указанные материалы, но он не готов платить за него больше $250 за единицу.

Дополнительные издержки, связанные с переработкой материалов в требуемый товар, составляют $200. Следует ли компании принять заказ по цене в $250?

Управление постоянными и накладными расходами

- Распределение постоянных затрат на себестоимость продукции;

- Распределение накладных затрат на себестоимость с использованием ABC - подхода

ABC калькулирование себестоимости

распределение стоимости каждой функции/операции на продукт на основе того, как много данная функция/операция потребляет драйвера издержек.

Точность зависит от степени корреляции между потреблением функции/операции и потреблением драйвера издержек

Иерархия издержек

- **Издержки на уровне выпускаемых изделий**
- **Издержки на уровне партий изделий**
- **Издержки по поддержанию производства продукта**
- **Издержки на поддержание работы предприятия**

Шаги АВС -подхода

- 1. выделяют следующие виды ресурсов: персонал, оборудование и транспорт, помещения (земля).
- 2. стоимость косвенных затрат на предприятии переносится на ресурсы пропорционально выбранным драйверам затрат.
- 3. разрабатывается структура операций, необходимых для создания продукции (работ, услуг). После этого стоимость ресурсов, рассчитанная на предыдущем этапе, переносится на операции пропорционально выбранным драйверам ресурсов.
- 4.стоимость операций <поглощается> объектами затрат пропорционально драйверам операций. Результатом этого является рассчитанная себестоимость объектов затрат, например, продукции.

Разнесение косвенных затрат на изделие в традиционной системе . Пример.

№	Показатели	**Центры затрат основного производства**			всего
		Оконные блоки	Дверные блоки	пиломатериалы	
1	Косвенные затраты т. руб.	620110		396464	1016574
2	Заработная плата ОПР руб.	157898	80785	128521	367204
3.	Объем годового производства, ед.	4412	2253	482	
4.	**Совокупные затраты, распределенные на продукты, руб**.	410227	209883	396464	1016574
5	Косв.затраты на одно изделие, руб.	**93**	**93**	**823**	

Драйвер затрат – инструмент АВС подхода

- показатель, который отражает интенсивность использования ресурса или процесса.

- фактор, который наиболее адекватно должен перераспределить затраты между объектами затрат: ресурсы, процессы и продукты.

- Каждый источник затрат должен иметь один драйвер, который определяет как и почему затраты распределяются на конечный объект.
- **затраты = Количество Драйвера * Стоимость Единицы**

Драйверы при использовании АВС -подхода (пример)

Показатели	Оконные блоки	Дверные блоки	пиломатериалы	Итого
Время работы оборудования, ч	27000	16000	3000	46000
Число заказов на закупку	35	21	14	70
Число ремонтов	20	12	8	40
Объем годового производства, ед.	4412	2253	482	

показатели	Виды деятельности			Всего
	Связанные с объемом производства	закупки	Ремонт оборудования	
Косвенные затраты	721768	152486	142320	1016574
Драйверы затрат	46000	70	40	
Затраты на единицу драйвера	16	2178	3558	
Затраты на продукты				1016574
Окна	432646	76243	71160	571050
Двери	251050	45746	42696	339492
Пиломатериалы	47072	30497	28464	106033
Затраты на одно изделие				
окна				129
Двери				151
пиломатериалы				220

Трансфертные цены

Трансфертные цены — это цены, применяемые внутри фирмы при реализации продукции между подразделениями компании, а также разных, но входящих в одно объединение компаний

в мировой экономической практике применяются три основных подхода к определению трансфертных цен..

- *метод расчета на основе текущей рыночной цены товара;*
- *метод расчета на основе издержек производства;*
- *метод расчета, ориентированный на договорные цены*

Цели трансфертного ценообразования :

1) Система трансфертного ценообразования должна мотивировать менеджеров подразделений к принятию эффективных решений и предоставлять информацию для их обоснованности. Это возможно тогда и только тогда, когда менеджеры, стремясь увеличить прибыль своего подразделения, также увеличивают и прибыль всей компании.

2) Решения о величине трансфертных цен должны отражаться на прибыльности подразделений и представлять собой обоснованный критерий измерения деятельности подразделения, т.к. при передаче товаров или оказании услуг доходы одного подразделения превращаются в расходы другого.

3) Система трансфертного ценообразования не должна нарушать автономию подразделений.

метод расчета на основе текущей рыночной цены товара

- Применяется, если для промежуточного продукта существует совершенный конкурентный рынок, При этом рыночные цены, которые берутся в расчет, снижаются на величину расходов, связанных с продажей аналогичного товара на рынке.
- Финансовые результаты предприятия отражают реальный экономический вклад подразделения в прибыль холдинга. Деятельность предприятия регулируется рынком, и корпоративный центр не оказывает влияния на ее финансовые результаты. Метод, представляющий финансовый результат ЦФО наиболее объективно.

метод расчета на основе издержек производства

- Ценообразование на основе переменных затрат используется, когда рынок для промежуточного продукта либо не существует, либо является несовершенным, а предприятие-производитель располагает свободными производственными мощностями.
- Ценообразование на основе переменных затрат плюс часть постоянных используется в тех же случаях, что и предыдущий метод, но в цену включается надбавка, компенсирующая постоянные расходы
- Ценообразование на основе подхода «затраты плюс»., В цену закладываются полные затраты и надбавка на прибыль, т. е. предприятие работает с заранее определенной рентабельностью.
- Ценообразование на основе переменных затрат плюс постоянная фиксированная надбавка. Данный метод предполагает передачу продукции предприятию-потребителю по переменным затратам и выплату предприятию-производителю фиксированной надбавки.

на основе договорных цен

- Трансфертная цена устанавливается в результате соглашения (договора, контракта) подразделения-поставщика и принимающего подразделения. В качестве базы для ведения таких переговоров стороны используют информацию о рыночных ценах, маржинальных или полных расходах.
- Договорные трансфертные цены подходят для ситуаций, в которых проявляются рыночные несовершенства в отношении промежуточных продуктов, в частности, когда есть разные реализационные расходы для внутреннего и внешнего рынков или когда существует несколько рыночных цен.

Общая формула

Требования к консолидации бюджета холдинга с учетом трансфертных цен

Консолидация представляет собой построчное суммирование бюджетов холдинга путем внесения корректировок, связанных с внутригрупповыми операциями.

специальные консолидирующие статьи бюджетов

1. по внутрифирменному обороту;
2. по нереализованной прибыли
3. капитализации затрат.