

Финансовый менеджмент

Управление финансами

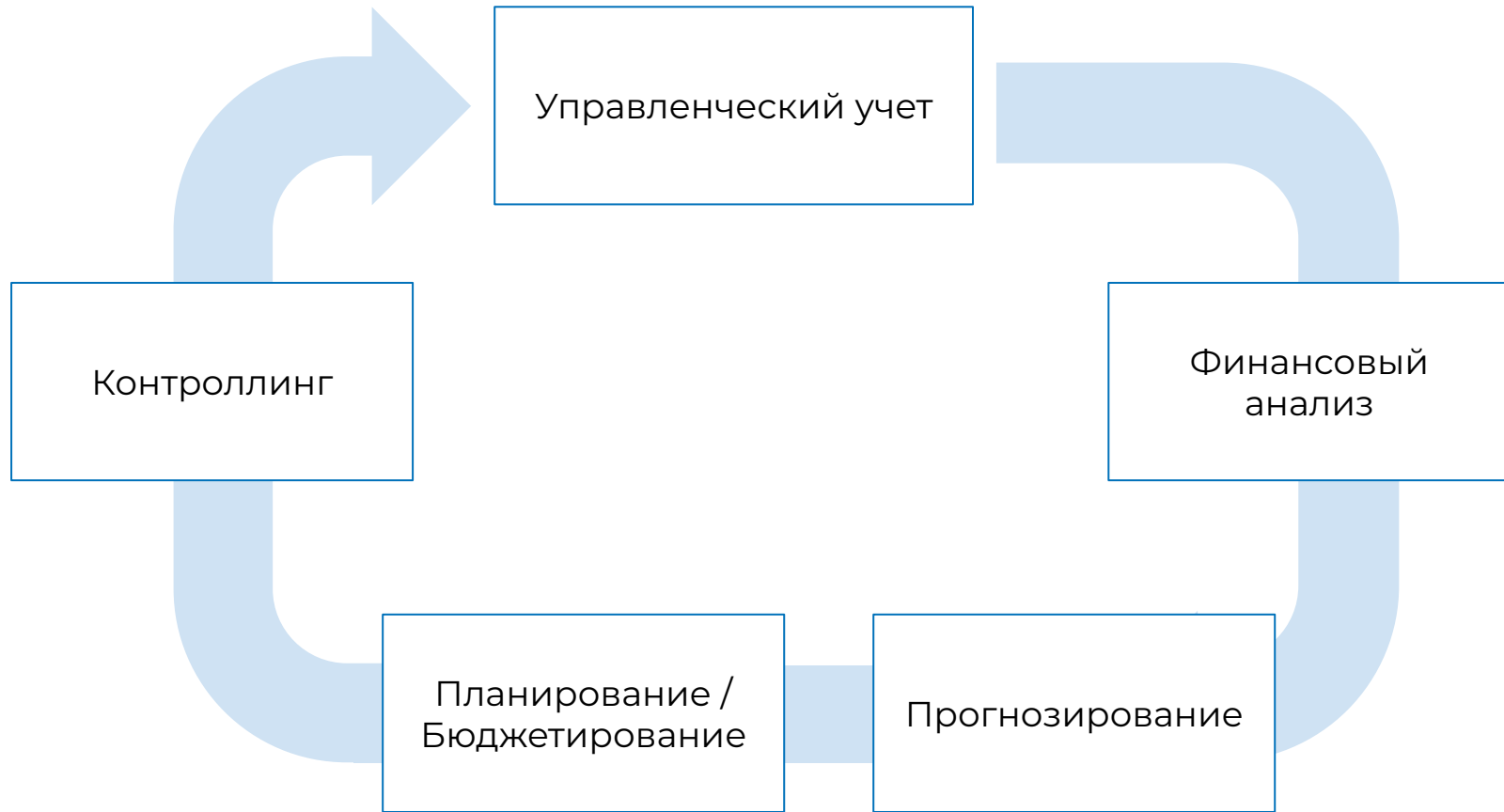
Инесса Платонова

Заместитель председателя
наблюдательного совета АО «ПЛАСКЕ»

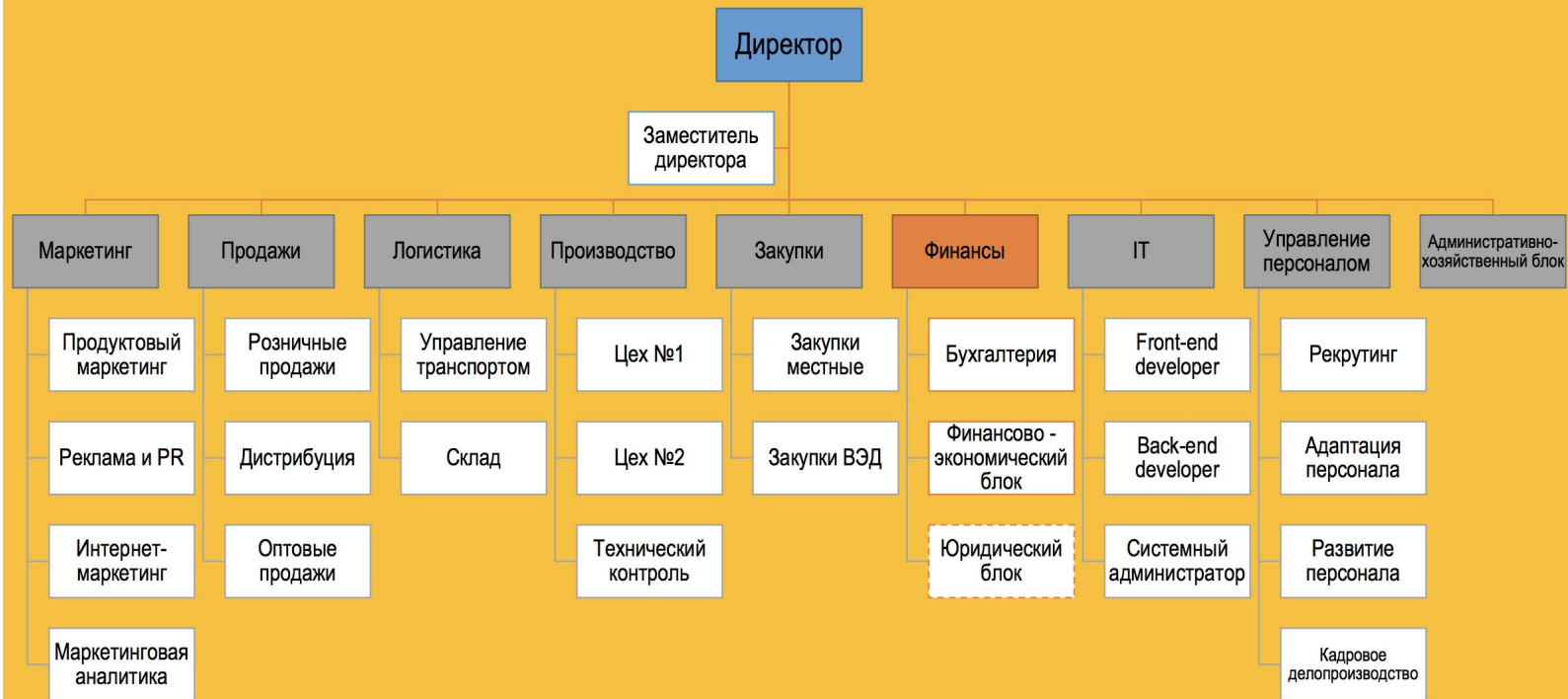


О чем этот модуль

1. Функции управления финансовой деятельностью
2. Управление оборотным капиталом
3. Финансовая отчетность
4. Финансирование предприятий и финансовый анализ
5. Финансовое прогнозирование и планирование деловой активности
6. Окружающая среда управления финансами и анализ заинтересованных сторон
7. Финансовые и нефинансовые цели
8. Оценка рентабельности проекта



РАЗВИТАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА



Ключевые обязанности финансового директора

- Обеспечение роста собственного капитала компании и объема дивидендов, выплачиваемых собственникам
- Понимание и снижение рисков компании
- Обеспечение устойчивого финансового состояния компании
- Создание надежных систем контроля
- Распределение ресурсов исходя из стратегии компании

Финансовый директор vs бухгалтер

Задача	Финансовый директор	Бухгалтер
Подготовка отчетности официальной	+	✓
Подготовка отчетности управленческой	✓	
Выставление счетов		✓
Проведение платежей, выдача средств	+	✓
Работа с первичной документацией		✓
Начисление заработной платы		✓
Утверждение МФС сотрудников	✓	
Поиск финансирования	✓	
Предоставление документов в банк		✓
Составление бюджета	✓	
Расчет финансовых показателей	✓	
Решения об инвестировании, покупке основных средств	✓	

**ПОСТУПЛЕНИЕ
ДЕНЕГ**



ДОХОДЫ

ПЛАТЕЖИ



ЗАТРАТЫ

CashFlow

Кассовый метод



P&L

Метод начисления

Типы отчетов

Моментальные

Баланс

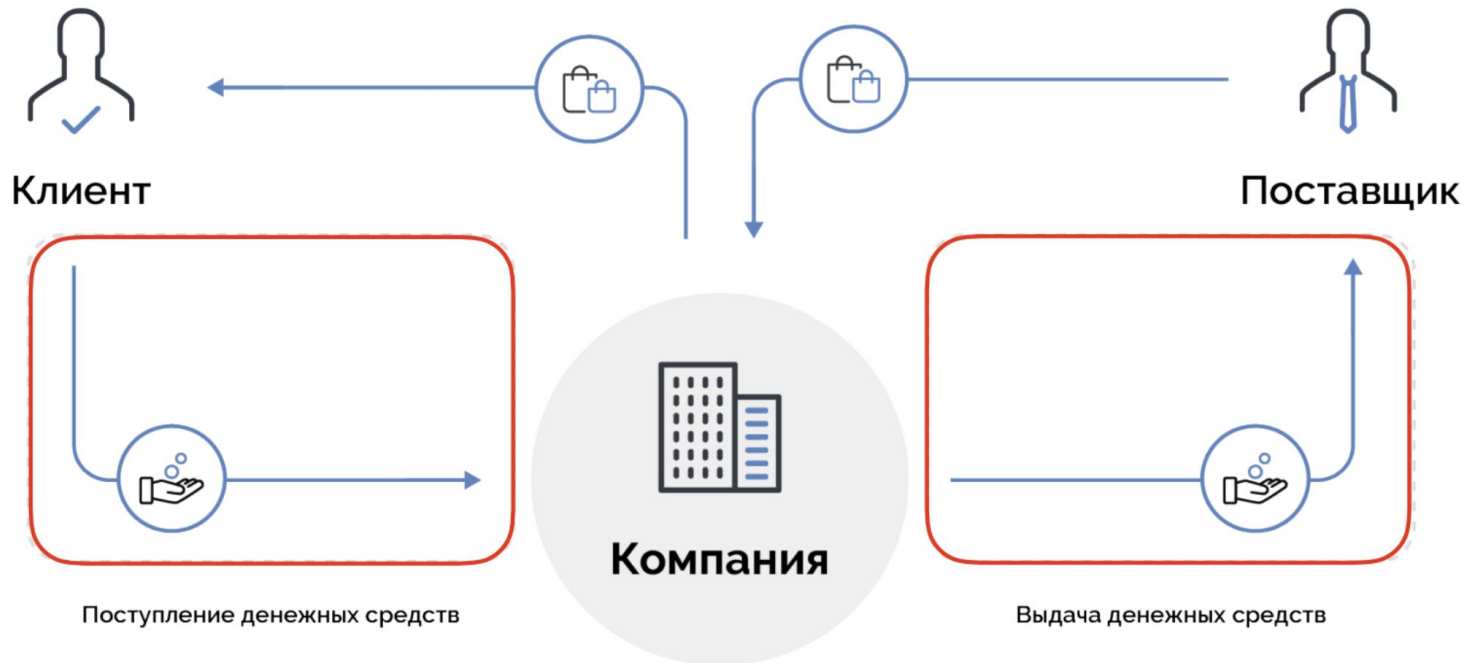
Balance sheet

Интервальные

**Отчет о прибылях и
убытках**
P&L statement

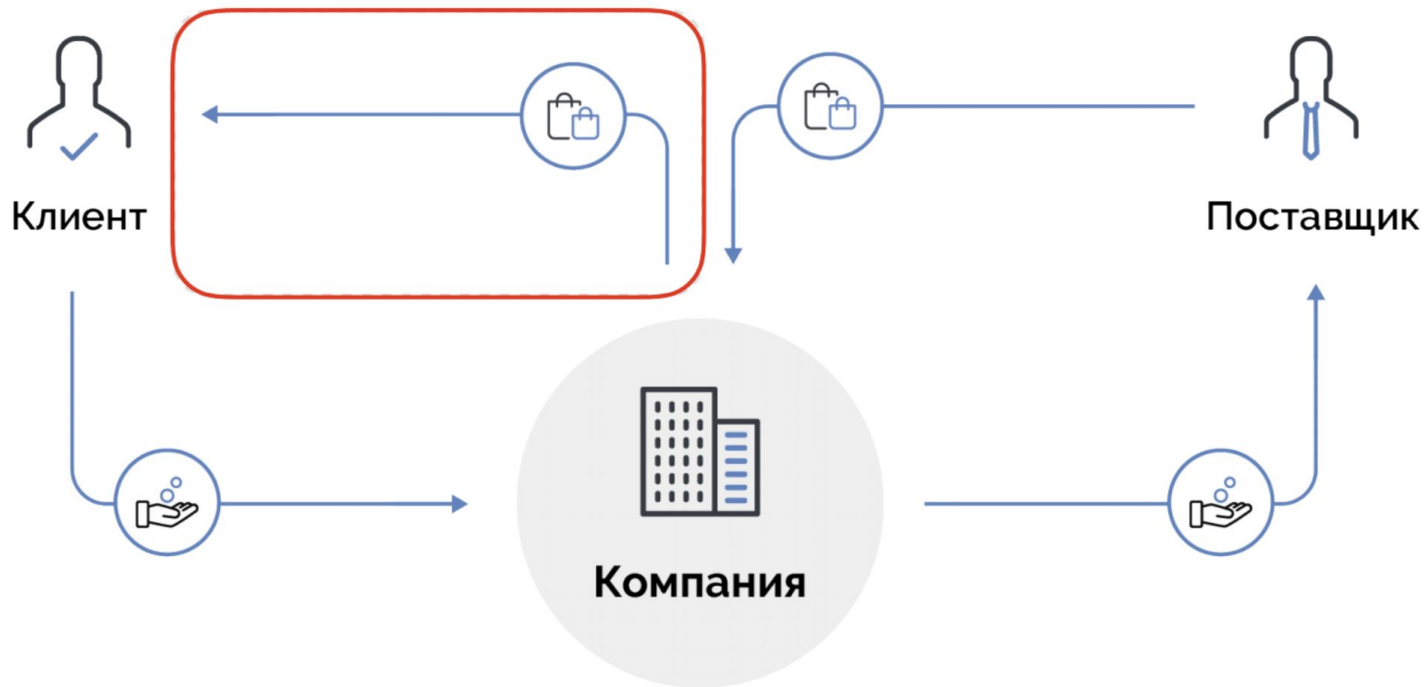
**Отчет о движении
денежных**
Cash-flow statement

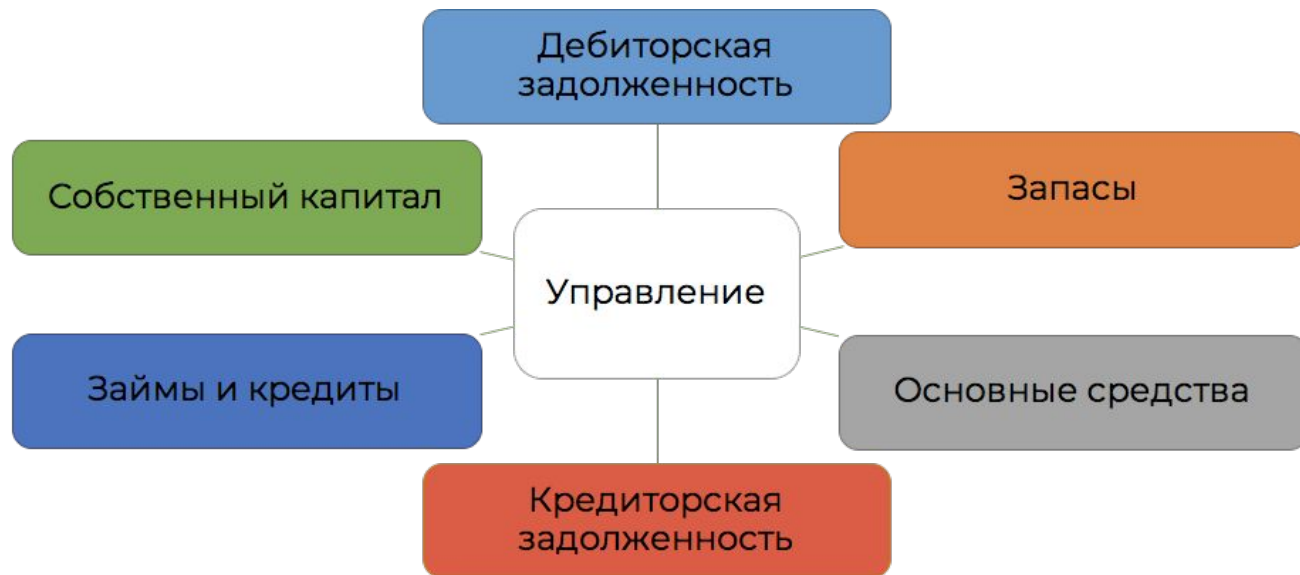
Cash Flow



P&L

Момент признания дохода и затрат





- **Дебиторская задолженность**

Запасы

Основные средства

Кредиторская задолженность

Займы и кредиты

Собственный капитал

Управление дебиторской задолженностью

Торговая дебиторская задолженность:

- Отсрочки покупателям
- Авансы поставщикам
- Переплаты

Неторговая дебиторская задолженность:

- Хозяйственные поставщики
- Учредители
- Персонал

Управление дебиторской задолженностью

Торговая дебиторская задолженность:

- Отсрочки покупателям
- Авансы поставщикам
- Переплаты

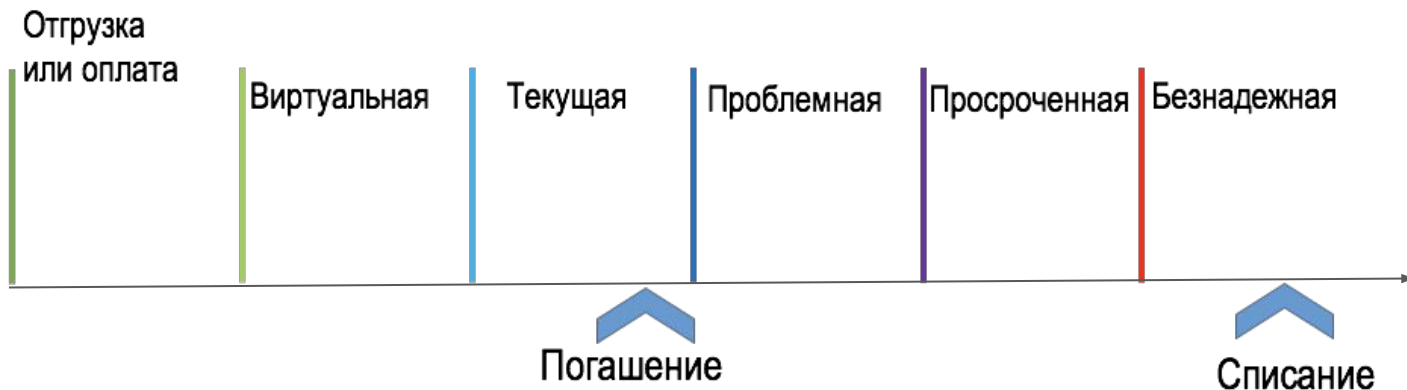
Неторговая дебиторская задолженность:

- Хозяйственные поставщики
- Учредители
- Персонал

Управление дебиторской задолженностью



Жизненный цикл дебиторской задолженности



Параметры списания дебиторской задолженности

Тип задолженности	Срок просрочки	% списания
Текущая	0	0%
Проблемная	1 – 7 дней	10%
Просроченная	8 – 90 дней	50%
Безнадежная	91 день и более	100%

Управление дебиторской задолженностью

Этап управления	Действие	Ответственный
Предварительный	Сбор информации о клиенте	Менеджер отдела продаж
	Анализ информации	Юрист, Финансовый директор, служба безопасности
	Формирование условий работы	Юрист, Финансовый директор, служба безопасности

Управление дебиторской задолженностью

Этап управления	Действие	Ответственный
Виртуальная дебиторская задолженность	Контроль документооборота	Менеджер отдела продаж

Управление дебиторской задолженностью

Этап управления	Действие	Ответственный
Виртуальная дебиторская задолженность	Контроль документооборота	Менеджер отдела продаж

Управление дебиторской задолженностью

Этап управления	Действие	Ответственный
Текущая дебиторская задолженность	Напоминания об оплате	Менеджер отдела продаж
	Поиск вариантов рефинансирования	Финансовый директор

Управление дебиторской задолженностью

Этап управления	Действие	Ответственный
Проблемная дебиторская задолженность	Блокировка оплат, поставок, информирование всех заинтересованных лиц, коммуникация с дебитором	Менеджер отдела продаж
	Претензионные письма	Юрист
	Поиск вариантов рефинансирования, частичное списание задолженности	Финансовый директор

Управление дебиторской задолженностью

Этап управления	Действие	Ответственный
Просроченная дебиторская задолженность	Остановка оплат, коммуникация с дебитором	Менеджер отдела продаж
	Сверка взаиморасчетов, начисление штрафов, поиск вариантов продажи, частичное списание задолженности	Финансовый директор
	Уведомление о судебном взыскании	Юрист
	Поиск вариантов влияния, проверка соблюдения сотрудниками регламентов	Служба безопасности

Управление дебиторской задолженностью

Этап управления	Действие	Ответственный
Просроченная дебиторская задолженность	Остановка оплат, коммуникация с дебитором	Менеджер отдела продаж
	Сверка взаиморасчетов, начисление штрафов, поиск вариантов продажи, частичное списание задолженности	Финансовый директор
	Уведомление о судебном взыскании	Юрист
	Поиск вариантов влияния, проверка соблюдения сотрудниками регламентов	Служба безопасности

Управление дебиторской задолженностью

Этап управления	Действие	Ответственный
Безнадежная дебиторская задолженность	Иск в суд	Юрист
	Поиск вариантов продажи, списание долга	Финансовый директор
	Отработка допущенных ошибок	Юрист, Финансовый директор, служба безопасности

Управление дебиторской задолженностью

	Сотрудники	Контрагенты
Мотивация «От»	Штрафы за просроченную задолженность	Штрафы за просроченную задолженность, снижение лимитов
Мотивация «К»	Бонус за качество задолженности	Бонус за раннюю оплату и качественное обслуживание задолженности

Дебиторская задолженность

- **Запасы**

Основные средства

Кредиторская задолженность

Займы и кредиты

Собственный капитал

Управление запасами

- Бездефицитная деятельность
- Повышение оборачиваемости
- Исключение затоваривания склада
- Снижение риска порчи и старения
- Снижение затрат на хранение
- Снижение затрат на заказ



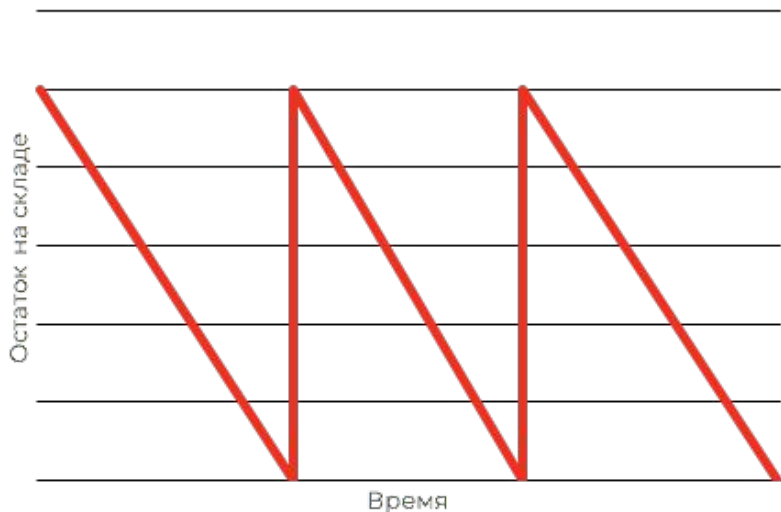
Управление запасами

Удовлетворение
потребности



Эффективное
использование средств

Модель оптимального размера партии (EOQ)



Вводные модели:

- Интенсивность продаж известна и равномерна
- Потребление мелкими партиями (поштучно), заказ – крупными
- Пополнение запаса без задержек

$$K = \sqrt{\frac{2DS}{h}}$$

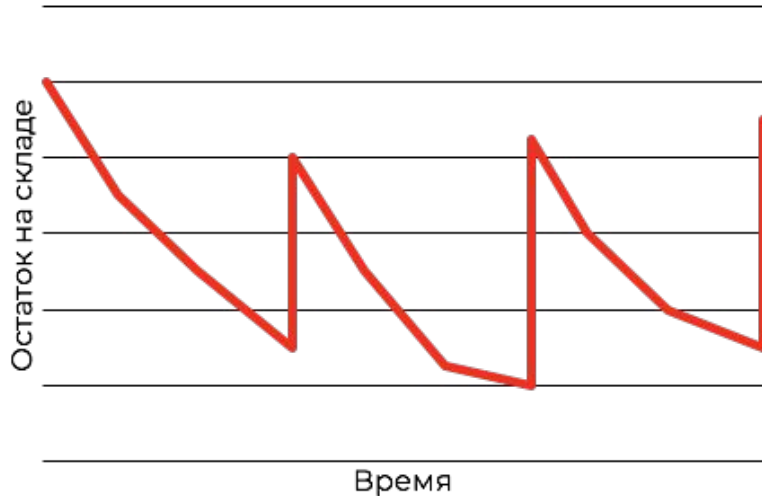
K – количество единиц в 1 заказе

D – количество продаж в год

S – сумма расходов при 1 заказе

h – затраты на хранение 1 ед. в год

Модель периодической проверки



Вводные модели:

- Постоянный контроль невозможен
- Регулярная проверка
- Время на доставку учтено

$$\text{Размер заказа} = D * (t + L) + F$$

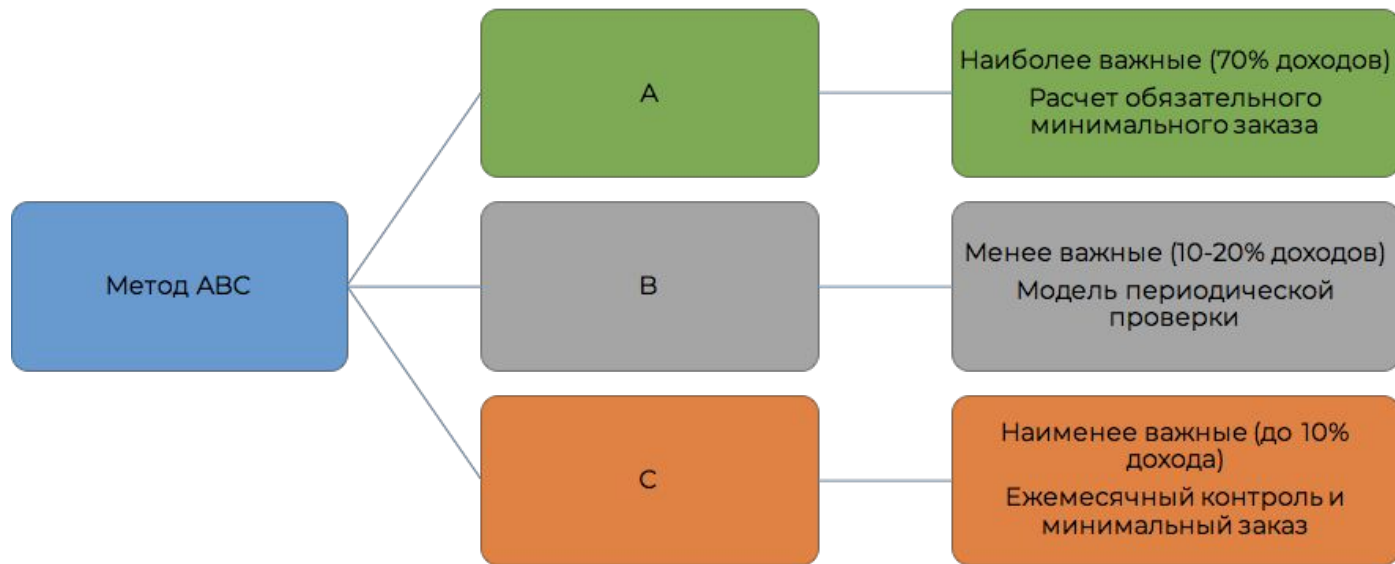
D – количество продаж в год

t – периодичность проверки

L – время на получение заказа

F – страховой запас

Управление запасами



Управление запасами

- Регулярно отслеживайте наименее ликвидные товары
- Рассчитывайте потери от их удержания (хранение + стоимость капитала)
- Дисконтируйте исходя из плановых потерь от удержания

Дебиторская задолженность

Запасы

- **Основные средства**

Кредиторская задолженность

Займы и кредиты

Собственный капитал

Управление основными средствами

Амортизация

- Реальный срок полезного использования
- Ликвидационная стоимость



Управление основными средствами

Первоначальная стоимость – 300 000 \$.

Срок полезного использования – 36 месяцев

Ликвидационная стоимость по истечении срока – 120 000 \$.

Сумма ежемесячной амортизации =

$$(300\,000\ \$ - 120\,000\ \$) / 36 = 5\,000\ \$.$$

Управление основными средствами



Оценивайте
целесообразность
инвестиции

**KPI для
руководителей – ROA**

Дебиторская задолженность

Запасы

Основные средства

- **Кредиторская задолженность**

Займы и кредиты

Собственный капитал

Управление кредиторской задолженностью

Всегда просите отсрочку

Управление кредиторской задолженностью

- Уделите внимание неторговым закупкам
- Всегда рассчитывайте стоимость кредиторской задолженности
- Контролируйте сроки
- Стимулируйте авансовые платежи
- Исключите ранние оплаты
- Контролируйте валютный риск



Управление кредиторской задолженностью

**Задержка выплаты заработной платы – самый
последний инструмент поддержания
ликвидности**

Дебиторская задолженность

Запасы

Основные средства

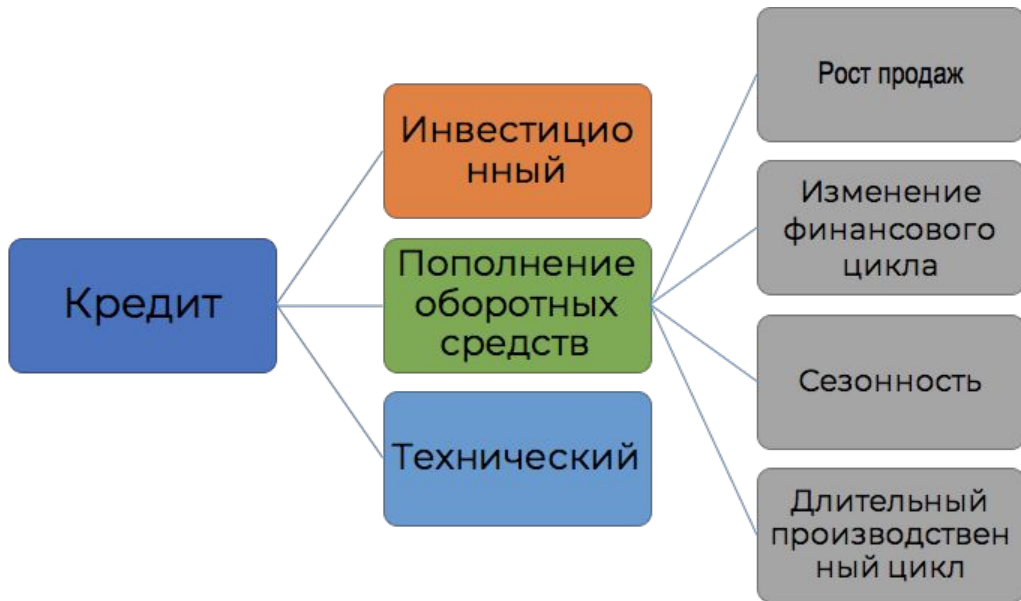
Кредиторская задолженность

- **Займы и кредиты**

Собственный капитал

Собственный капитал дорожке кредитных средств

Управление заемным капиталом



Базовая экономика получения кредита

Инвестиционный
кредит

(Содержание ОС + РАСХОДЫ
по кредиту)

<

(Плата за пользование +
Ожидаемый эффект)

Пополнение
оборотных средств

РАСХОДЫ по кредиту

<

Результат использования
кредитных средств

РАСЧЕТ ЭФФЕКТИВНОЙ СТАВКИ

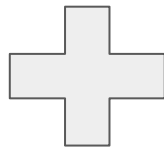
Эффективная ставка =

Расходы по кредиту / Средняя задолженность по кредиту

Расходы по кредиту включают:

- Проценты
- Комиссии
- Страхование
- Нотариальное оформление
- Оценка имущества
- Расходы на привлечение

ТИПЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ



Поручительство
собственника и/или топ-менеджера

Проблемы с обслуживанием



Завершение сотрудничества с банком

- Дополнительное соглашение о расторжении
- Справка о погашении задолженности
- Выписки по счетам
- Вывод обеспечения из реестров



Дебиторская задолженность

Запасы

Основные средства

Кредиторская задолженность

Займы и кредиты

- **Собственный капитал**

Управление собственным капиталом

Средства компании $\neq$ средства собственника

Управление собственным капиталом

Формализация движения капитала и других
средств собственников

Управление собственным капиталом



Управление собственным капиталом



Управление собственным капиталом

Выплата дивидендов без ущерба компании

Консервативный

Умеренный

Агрессивный

Благодарю за внимание!

Инесса Платонова
Заместитель председателя
наблюдательного совета
АО «ПЛАСКЕ»