**Лекция 12**

**РАБОЧАЯ СЕССИЯ**

***Составление бюджетной наличности***

Ниже приводится конкретная ситуация, иллюстрирующая принципы составления бюджета наличности для целей текущего планирования бизнеса.

Компания "Альфа" продает фурнитуру. Как правило, 10% общих продаж – продажа за наличные.

Компания имеет обычно 30-дневную дебиторскую задолженность. При этом 90 % от продаж в кредит оплачивается в следующем месяце, оставшиеся 10 % – через месяц.

В табл.1 приведен прогноз продаж. Используя этот прогноз и предпосылки, описанные ранее, можно рассчитать ожидаемые поступления наличности с января.

Таблица 1

***График прогнозируемых продаж и поступлений***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ноябрь | Декабрь | | Январь | Февраль | Март | Апрель | Май | Июнь |
| ПРОГНОЗ ПРОДАЖ | | | | | | | | | |
| Продажи за нал. (10 %) | 30 | 35 | | 25 | 20 | 25 | 30 | 35 | 38 |
| Продажи в кредит (90 %) | 270 | 315 | | 225 | 180 | 225 | 270 | 315 | 342 |
| Общие продажи (100 %) | 300 | 350 | | 250 | 200 | 250 | 300 | 350 | 380 |
| ПОЛУЧЕНИЕ НАЛИЧНОСТИ | | | | | | | | | |
| Продажи за нал. |  |  | 25 | | 20 | 25 | 30 | 35 | 38 |
| Продажи в кредит |  |  |  | |  |  |  |  |  |
| 90 % продаж в кредит предыдущ. месяца |  |  | 283,5 | | 202,5 | 162 | 202,5 | 243 | 283,5 |
| 10 % продаж в кредит месяца, предшествующего предыдущему |  |  | 27 | | 31,5 | 22,5 | 18 | 22,5 | 27 |
| Итого, приток наличности от продаж |  |  | 335,5 | | 254 | 209,5 | 250,5 | 300,5 | 348,5 |

Закупка материалов на производственную программу осуществляется за месяц до использования. Оплата – через месяц после покупки.

Зарплата предположительно меняется в зависимости от объема производства, но не совсем пропорционально. Другие текущие расходы – административные, коммерческие, выплата налогов, процентов и т.п. также достаточно предсказуемы.

Таблица 2

***График закупок и расходов***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | декабрь | январь | февраль | март | апрель | май | июнь |
| Покупка материалов | 100 | 80 | 100 | 120 | 140 | 150 | 150 |
| Оттоки наличности на покупку материалов |  | 100 | 80 | 100 | 120 | 140 | 150 |
| Выплата зарплаты |  | 80 | 80 | 90 | 90 | 95 | 100 |
| Другие текущие расходы |  | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Итого, оттоки наличности на текущие расходы |  | 230 | 210 | 240 | 260 | 285 | 300 |

В дополнение к текущим расходам мы должны принять во внимание капитальные расходы, дивиденды, выплаты долга за кредит и другие оттоки наличности, неучтенные выше в текущих расходах. Эти оттоки достаточно просто спрогнозировать. Они должны быть объединены с текущими оттоками наличности с тем, чтобы получить график общих оттоков наличности.

Таблица 3

***График общих оттоков наличности***

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | январь | февраль | март | апрель | май | июнь |
| Оттоки наличности на текущие расходы | 230 | 210 | 240 | 260 | 285 | 300 |
| Капитальные затраты |  | 150 | 50 |  |  |  |
| Выплаты дивидендов |  |  | 20 |  |  | 20 |
| Выплаты долга за кредит | 30 |  |  | 30 |  |  |
| Итого, оттоки наличности | 260 | 360 | 310 | 290 | 285 | 320 |

Притоки и оттоки наличности могут быть объединены с целью определения сальдо наличности на каждый месяц:

Таблица 4

***Баланс наличности***

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | январь | февраль | март | апрель | май | июнь |
| Наличное сальдо наличности (без дополнительного финансирования) | 100 | 175,5 | 69,5 | (31) | 70,5 | (55) |
| Общие притоки наличности | 335,5 | 254 | 209,5 | 250,5 | 300,5 | 348,5 |
| Общие оттоки наличности | 260 | 360 | 310 | 290 | 285 | 320 |
| Чистый поток наличности | 75,5 | (106) | (100,5) | (39,5) | 15,5 | 28,5 |
| Конечное сальдо наличности (без дополнительного финансирования) | 175,5 | 69,5 | (31) | (70,5) | (55) | (26,5) |

Далее финансовый менеджер принимает решение о возможности дополнительного финансирования или пересмотра входных параметров плана (расчетов с кредиторами, дебиторами, оплаты за наличные в периоды дефицита наличности – цифры в скобках).