

Программа семинара „Cost Management - Управление затратами“ для малых и средних предприятий

Оглавление

1. Обзор основных признаков.....	2
1.1 Цель.....	2
1.2 Целевые группы.....	2
1.3 Продолжительность и расписание.....	2
1.4 Квалификация преподавателя/ей.....	2
1.5 Необходимое техническое оборудование	3
1.6 Методологические и дидактические замечания	3
2. Концепция семинара.....	4
2.1 Обзор основных тем	4
2.2 Основные темы и их содержание.....	4
2.2.1 Основная тема 1: Основы инвестиционного решения	4
2.2.2 Основная тема 2: Цели расчета рентабельности инвестиций	5
2.2.3 Основная тема 3: Расчет рентабельности инвестиций как помощь в принятии решения.....	5
2.2.4 Основная тема 4: Расчет прибыли на инвестированный капитал (RoI).....	5
2.2.5 Основная тема 5: Основы финансирования предприятия	6
2.2.6 Основная тема 6: Определение кратко-, средне- и долгосрочной потребности в капитале и составление финансового плана по временным осям	6
2.2.7 Основная тема 7: Особые формы финансирования	6
2.2.8 Основная тема 8: Амортизационные отчисления.....	7
2.2.9 Основная тема 9: Альтернативное использование капитала.....	8
2.2.10 Основная тема 10: Контролинг при помощи индексов на основе электронной системы управления и контролинга.....	8
3. Сертификат.....	8

1. Обзор основных признаков

1.1 Цель

Конкурентоспособность предприятия определяется не только ходовыми на рынке услугами или продуктами и успешными доходными продажами. По меньшей мере, точно так же важна структура предприятия, которая обеспечивает его жизнеспособность в будущем. Как раз малые и средние предприятия в этом отношении проигрывают крупным компаниям, так как у МСП очень часто все ресурсы завязаны на реализацию текущих повседневных задач.

Цель этого семинара – дать специалистам, принимающим решения на малых и средних предприятиях, возможность правильно оценить финансовую ситуацию на своем предприятии и при помощи контролинга, опирающегося на индексы, обеспечить кратко-, средне- и долгосрочное финансовое планирование. Таким образом осуществляется управление не только ликвидностью, но и создается солидная основа для сотрудничества с кредиторами. Благодаря этому предприятия получают возможность, например, ежемесячно оценивать успешность своей работы и своевременно реагировать на неблагоприятное развитие ситуации. Кроме того, семинар дает базовые знания по расчету рентабельности инвестиций и финансированию деятельности предприятия.

1.2 Целевые группы

Предприниматели, менеджмент предприятий, начинающие предприниматели.

1.3 Продолжительность и расписание

Курс охватывает ок. 12 часов, или 15 академических часов. Он может предлагаться в различных вариантах:

- a) 1,5 полных дня в неделю или по выходным (пт. + сб.)
- b) 4 вечера по 3 полных часа
- c) комбинация дневных и вечерних занятий

Первый день включает представление основ инвестиционных решений и финансирования предприятия, а также электронной системы управления и контролинга. В течение второго дня осуществляется тренинг по использованию электронной системы управления и контролинга на примере отдельных предприятий, а отдельные участники вырабатывают решения для своих предприятий.

1.4 Квалификация преподавателя/ей

Семинар по возможности должен проводиться преподавателями, которые обладают основательными знаниями как в сфере финансового менеджмента и контролинга затрат, так и специфики страны, в частности финансовых рамочных условий. Кроме того, преподаватели должны уметь пользоваться электронной

системой управления и контролинга. Рекомендуется привлекать для проведения семинара не менее 2 преподавателей. Они должны не только разбираться в материале, но и обладать дидактическим опытом презентации и дискуссии. Преимуществом тут, разумеется, является умение руководить работой в группах и презентациями результатов этой работы.

1.5 Необходимое техническое оборудование

- Флип-чарт
- Доска с мелом
- Компьютер с мультимедиа-проигрывателем.
- Доступ к интернету для ноутбука преподавателей
- экран
- не менее 3 ноутбуков для участников для работы в группах

1.6 Методологические и дидактические замечания

- В зависимости от уровня знаний участников семинара основные взаимосвязи разбираются насколько необходимо, но могут быть углублены в любое время по желанию участников.
- По каждому тематическому блоку должны образовываться рабочие группы и проводиться дискуссионные раунды.
- Образование 3 рабочих групп, каждая из которых работает над одним примером предприятия. Составы групп в течение семинара могут изменяться.
- Для последней работы в группах предоставляются 3 ноутбука с электронной системой управления и контролинга. Система содержит 3 идентичных примера предприятий с проблематичными балансами. Участники должны в этой системе выработать рациональные концепции и представить их на пленарном заседании.
- Участники получают письменные документы (манускрипты докладов и презентации, расписание семинара, а также перед каждой сессии рабочей группы – на одной странице задание и исходную информацию для работы в группе). В конце семинара каждый участник получает сертификат и электронную систему управления и контролинга.
- Организация, проводящая семинар, должна по возможности назначить контактное лицо, которое после семинара сможет отвечать на вопросы, связанные с применением системы на предприятиях.

2. Концепция семинара

2.1 Обзор основных тем

- Основы инвестиционного решения
- Цели расчета рентабельности инвестиций
- Расчет рентабельности инвестиций как помощь в принятии решения
- Расчет прибыли на инвестированный капитал Return of Investment (ROI)
- Основы финансирования предприятия
- Определение кратко- и долгосрочной потребности в капитале и составление финансового плана по временным осям
- Особые формы финансирования
- Значение амортизационных отчислений для ликвидности
- Альтернативное использование капитала
- Контролинг на основе индексов при помощи электронной системы управления и контролинга

2.2 Основные темы и их содержание

2.2.1 Основная тема 1: Основы инвестиционного решения

Основные виды:

Инвестиции в обновление основных фондов, необходимы для поддержания эффективной работы предприятия;
Инвестиции в рост, необходимы, если предприятие желает расти на рынке или вместе с рынком;

Возможные сферы инвестирования:

кадры;
маркетинг;
недвижимость;
оборудование;
склад;
автопарк;
и т.д.....

2.2.2 Основная тема 2: Цели расчета рентабельности инвестиций

Определение потребности в капитале при инвестициях в обновление и/или рост во временных структурах (мес., квартал, полгода, год, кратко- или долгосрочно);

Определение и оценка рисков и целесообразности с точки зрения предпринимательских целеустановок и философии предприятия;

2.2.3 Основная тема 3: Расчет рентабельности инвестиций как помощь в принятии решения

Представляется пример из практической части семинара:

Описание объекта (инвестиции в обновление/рост)
Размер инвестиции, период амортизации и размер отчислений,
Процентная ставка, условия погашения, срок погашения,
Расчет на флип-чарте по осям x/y от начала до
окончания инвестиционного периода;
затем – оценка и принятие решения;

2.2.4 Основная тема 4: Расчет прибыли на инвестированный капитал (RoI)

В ходе практической части семинара задаются примеры инвестиций:

Для открывающих свое дело необходимы целостное рассмотрение
.. оборота
.. использования товаров
.. кадровых издержек
.. прочих затрат
и проверка расчетного результата на его достоверность;
Оценка результата в отношении его жизненной необходимости,
Способность обслуживать привлеченный капитал (уплата процентов и
основного долга) и образование резервов;

В случае инвестиций в рост следует изобразить на флип-чарте и
оценить дополнительный доход от нового капиталовложения по
временным структурам, размерам амортизации и налоговым
критериям;
при принятии решения на рисковом рынке следует рассчитывать и
проверять, может ли оказаться необходимым или целесообразным
преждевременное погашение (возвращение) проинвестированных
средств вне зависимости от налоговых норм по обязательным
амортизационным отчислениям.

2.2.5 Основная тема 5: Основы финансирования предприятия

Следует представить и проверить актуальную ситуацию с финансами и ликвидностью;
Демонстрация существующей и будущей доходности;
Оценка допущенных в прошлом рисков и их влияния на будущее по временным осям.
(Наглядное изображение на флип-чарте по осям x/y);
Получение существующего внешнего статуса кредитоспособности;
Прояснение конкурентной ситуации среди потенциальных кредиторов и документация условий финансирования по объемам, срокам и дополнительным издержкам (ажито);

2.2.6 Основная тема 6: Определение кратко-, средне- и долгосрочной потребности в капитале и составление финансового плана по временным осям

Исходя из существующей ситуацией с ликвидностью и ожидаемой ликвидности (доход, дебиторская/кредиторская задолженность) на одной из осей x/y по месяцам/годам отображаются ожидаемые ликвидные поступления.
В сопоставлении с этим графиком заносятся данные о потребности в капитале для будущих инвестиций.
По всей протяженности графика вдоль временных осей (кратко-, средне-, долгосрочно) разница между имеющейся и/или ожидаемой ликвидностью и необходимыми инвестициями соответствует потребности в капитале.

2.2.7 Основная тема 7: Особые формы финансирования

Наряду с самой распространенной формой финансирования – кредитованием, т.е. получением займа (с погашением равными ежемесячными/поквартальными долями, размер которых зависит от срока, плюс снижающиеся выплаты по процентам) либо кредита (погашаемого равными выплатами в течение согласованного срока, причем доля погашение основного долга в выплатах повышается, а выплаты по процентам, соответственно, понижаются) в банке (различные формы хода финансирования изображаются на флип-чарте), следует проверить, не будет ли такая форма, как лизинг, более эффективной.
Проверка через сопоставление ставок по обслуживанию долга (процент и основной долг) с лизинговыми выплатами.
Следует учитывать: в случае лизинга не приобретается собственность, т.е. отсутствие возможности налоговых амортизационных списаний, зато возможность одномоментного списания возникших издержек; для оценки важна внутренняя процентная ставка по лизинговым платежам по сравнению с процентной ставкой по кредиту при обычном финансировании и остаточная стоимость объекта лизинга по истечении срока лизинга.

В случае высокотехнологичного оборудования остаточная стоимость в конце срока лизинга, как правило, очень низкая, следует проверить, является ли целесообразным дальнейшее его использование на предприятии и будет ли обеспечена эффективность на необходимом уровне.

(на примерах из практической части семинара обсуждаются различные ставки)

Лизингу можно отдать стратегическое предпочтение, если имеющиеся кредитные линии зарезервированы для более важных инвестиций. Особые формы лизинга с разовыми платежами и соглашениями по остаточной стоимости демонстрируются на примерах из практической части и просчитываются.

Еще одна форма финансирования – факторинг:

в случае факторинга требования продаются факторинговой компании, которая берет на себя соответствующие затраты либо прямые вычеты;

де факто факторинговая компания сразу же переводит всю сумму счета;

на примерах от участников в рамках симуляции общего финансирования следует проверить, превышают ли преимущества от ликвидности (сопоставление доходности) те дополнительные затраты, которые связаны с факторингом.

2.2.8 Основная тема 8: Амортизационные отчисления

Амортизационные отчисления на основные фонды (Аооф) представляют собой налоговый компонент и задействуют госказну при возврате кредитов, которые были использованы для инвестиций в рамках предприятия-налогоплательщика.

Аооф для ситуации с ликвидностью на предприятии являются значимым фактором.

Условия амортизационных отчислений закреплены законодательно и по своему размеру и срокам ориентируются на целесообразные, эффективные и отвечающие требованиям времени сроки использования определенного имущества.

В рамках процесса инвестирования и финансирования (пример из практической части, визуализированной на флип-чарте) Аооф в идеальном случае имеет функцию размера ставки погашения долга, таким образом оптимально можно было бы использовать участие государства в финансировании.

Если Аооф и ставки погашения долга не согласованы (неконгруэнтность Аооф), то в случае с низкими ставками обслуживания долга имеет место более высокая чистая ликвидность;

Если ставки обслуживания долга выше чем Аооф, то недостающая для погашения сумма должна изыматься из чистой прибыли

предприятия, что соответственно приводит к снижению ликвидности.

(Пример из практической части с различными сочетаниями размеров Аооф и савками по обслуживанию долга).

Размышления о минимизации рисков в случае финансирования роста, возникающих из-за неконгруэнтности обслуживания долга и Аооф;

Сопоставление потери ликвидности и ускорения ликвидного ROI.

2.2.9 Основная тема 9: Альтернативное использование капитала

В рамках стратегии финансирования следует проверить при наличии собственного капитала в достаточной степени, целесообразно ли его использование для финансирования средств производства.

Если альтернативное использование собственного капитала на иные инвестиции (напр., покупка долей, вложения в инвестиционные фонды и т.д.) позволяет рассчитывать на более высокий чистый (после налогов) доход, чем при калькуляции издержек на привлечение заемного капитала, можно подумать о такой опции с учетом оценки рисков проведения таких операций. (Демонстрация на основе примеров из группы)

2.2.10 Основная тема 10: Контролинг при помощи индексов на основе электронной системы управления и контролинга

Контролинг при помощи индексов

Системы контролинга на основе анализа производственных данных

Прогнозный расчет на кратко-, среднесрочную перспективу

Планирование ликвидности

(см. приложение: Руководство по работе с контролинговой программой «Курс предприятия» („Unternehmen auf Kurs“))

3. Сертификат

По окончании семинара участники получают сертификат, подписанный организацией проводившей семинар, в котором указывается содержание обучения (основные темы).