

Мазий Валентина Витальевна
Maziy Valentine

Ростовский государственный строительный университет
Rostov State University of Civil Engineering
Ассистент кафедры финансы и кредит
Assistant Department of Finance and Credit
08.00.12 - Бухгалтерский учет, статистика
E-Mail: kafuchet@yandex.ru

Организация бюджетной системы на предприятии

The budgeting system in the enterprise

Аннотация: В статье рассмотрены основные направления по организации бюджетной системы предприятия. Предложены основные позиции по созданию бюджетов, позволяющие принимать многовариантные решения по управлению денежными потоками.

The Abstract: The article describes the main directions for the organization of the enterprise budget. The basic position on the creation of budgets, allowing for reception of multiple-choice decisions on cash flow management.

Ключевые слова: Денежные потоки, бюджет, прогноз, баланс, неопределенность, надежность.

Keywords: Cash flow, budget, forecast, balance, uncertainty, reliability.

Денежные потоки от операционной деятельности — основа получения чистого дохода. Прирост дохода дают продажи, дивиденды и проценты, полученные от инвестиций. Уменьшается чистый доход за счет оплаты производственных расходов, включая выплату процентов и налогов. К факторам, корректирующим чистый денежный поток от операционной деятельности, относятся: амортизация, а также изменения в текущих активах и пассивах.

В итоге общий денежный поток представляет собой сумму денежных потоков от основной, инвестиционной и финансовой деятельности. Он также корректируется на доход от изменений валютного курса.

Предприятие генерирует денежные средства либо: уменьшая актив, либо увеличивая пассив и собственный капитал. Продажа использованного оборудования, ликвидация запасов и уменьшение дебиторской задолженности — все это источники денежных средств компании. В левой стороне баланса увеличение банковского займа или продажа обыкновенных акций представляют собой увеличение пассивов, которое опять же генерирует денежные средства.

Предприятие также использует денежные средства двумя способами: для увеличения активов или уменьшения пассивов и собственного капитала. Увеличение запасов или дебиторской задолженности, либо строительство нового завода увеличивает активы, поглощая денежные средства. Напротив, выплата банковского займа, уменьшение кредиторской задолженности, убыток вместо прибыли — все это сокращает пассивы и забирает денежные средства.

Прогноз денежных потоков — всего лишь перечисление всех предполагаемых источников поступления денежных средств (денежных притоков) и направлений их использования

(денежных оттоков) за прогнозируемый период. Разница между притоками и оттоками денег и составляет PLUG (вставку), которая должна быть профинансирована извне.

Бюджет денежных средств на перспективу напоминает прогноз денежных потоков, основанный на использовании прямого метода учета денежных потоков. В такой трактовке увеличение денежных средств включает чистую прибыль, неденежные операции (амортизацию и начисление издержек), уменьшение текущих активов (за исключением денежных средств), продажу фиксированных активов, увеличение пассивов и продажу акций; уменьшение денежных средств охватывает увеличения в текущих активах (за исключением денежных средств), приобретение основного капитала, инвестиции в новые ценные бумаги, уменьшение пассивов и выплату дивидендов.

Значительная часть денежных поступлений в прогнозах связана со счетами, которые были оплачены, или с запланированными отгрузками. В свою очередь, большая доля расходов приходится на счета по закупкам, выплату зарплаты, определенную на основе утвержденных производственных графиков, и другие заранее известные обязательства. Соответственно краткосрочные прогнозы денежных потоков обычно составляются с гораздо большей степенью точности, нежели долгосрочные прогнозные бюджеты, использующие в качестве отправной точки прогнозы продаж.

Поскольку денежные потоки постоянно меняются, необходима непрерывная подготовка прогнозов в качестве ориентира для ежедневного и еженедельного управления денежными потоками. Аналогичным образом финансист нуждается в регулярных балансовых отчетах. Там, где составляются ежедневные и еженедельные прогнозы денежных потоков, эти балансы могут вноситься в прогнозный бюджет денежных средств. Более стандартная практика сводится к тому, что ежедневный отчет о денежных средствах содержит краткую сводку данных по балансу и сопутствующих данных, таких, как поступления и платежи за день. Данная информация может включаться в ежедневный отчет, который содержит другие ключевые оперативно-статистические данные [4].

Прогнозируемая общая инкассация в данном месяце представляет собой инкассацию по продажам в кредит за несколько предыдущих месяцев и продаже за наличные средства в данном месяце. В расчет денежных поступлений также должны быть включены другие поступления денежных средств, например, дивиденды, доходы от инвестиций и продажи основного капитала и т. п. Полученные в результате общие денежные поступления затем вносятся в бюджет денежных средств (табл. 1.).

Таблица 1

Чистые денежные потоки ООО «Ракурс» (тыс. руб.)

	январь	февраль	март	апрель	май	Июнь
Денежные поступления	20,0	17,5	19,0	17,4	18,4	15,3
Денежные расходы	13,49	13,46	13,37	13,25	13,26	12,77
Чистые денежные потоки	6,51	4,04	5,28	4,15	5,14	2,53
Остаток денежных средств на конец периода	40,05	44,09	49,72	53,87	59,01	61,54
Максимальный овердрафт	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Сальдо денежных средств	50,05	54,09	59,72	63,87	69,01	71,54

Чаще всего бюджет денежных средств используется для целей краткосрочного финансирования и планирования движения денежных средств. В этом случае прогнозы денежных потоков могут разрабатываться на 18 месяцев с учетом средней продолжительности жизненного цикла продукта. Частота, с которой обновляются прогнозы, стандартно зависит от природы бизнеса и скорости, с которой новые тенденции, вероятно, изменят основу прогнозов. Обычно бюджет де-

нежных средств пересчитывается не реже, чем раз в квартал. На некоторых предприятиях требуются еженедельные и даже ежедневные прогнозы для эффективных операций на денежных рынках. Непрерывные прогнозы денежных потоков облегчают финансовые решения.

Стоит отметить несколько причин, по которым прогнозы денежных потоков носят неопределенный характер и, как следствие, оказывают негативное влияние на бюджет денежных средств. Во-первых, это прогноз продаж. Он обычно является наименее надежной информацией в бюджете. Прогноз не только может быть не точным, но может включать субъективные, во многом волюнтаристские оценки.

Вторым источником неопределенности является дебиторская задолженность. Клиенты-должники могут задерживать платежи как раз в тот момент, когда компания особенно нуждается в денежных средствах. Аналогичные проблемы могут возникать и с другими денежными потоками. Таблица 2 содержит иллюстрацию упрощенной схемы бюджета денежных средств. Проблема неопределенности в прогнозных бюджетах денежных средств является особенно серьезной. Если окажется, что фактическая прибыль ниже прогнозной, то прогнозируемые потребности в долгосрочном финансировании оказываются либо в избытке, либо в дефиците. В такой ситуации дефицит приходится быстро покрывать за счет краткосрочных долговых инструментов и банковских кредитов.

Освоение теории и практики бюджетирования денежных потоков особенно актуально на российских предприятиях, поскольку более половины предприятий находится в неустойчивом финансовом положении и без прогнозирования денежных потоков большинство из них попадает в число банкротов. Кроме того, как показывает практика, в это критическое состояние из-за временного отсутствия денег часто попадают и процветающие высокодоходные российские компании. Поэтому не случайно уже сегодня и кредиторы, и инвесторы, прежде чем принимать решение о займах, требуют прогнозный бюджет потоков на год вперед. Именно поэтому предприятию необходим прогноз денежных потоков в форме бюджета.

Таблица 2

Упрощенный вариант бюджета денежных средств ООО «Ракурс» (тыс. руб.)

	0 год (данный год)	1 год	2 год	3 год	4 год
Прибыль до уплаты налогов	1,7	1,87	2,06	2,27	2,5
Амортизация и неденежные начисления на вышеприведенную величину	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Реализация основного капитала (по рыночной стоимости)					
1	2,1	2,27	2,46	2,67	2,9
Увеличение \ (уменьшение) запасов	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5
Увеличение \ (уменьшение) дебиторской задолженности	1,0	1,0	0,9	0,9	0,8
Увеличение \ (уменьшение) кредиторской задолженности	0,55	0,5	0,4	0,4	0,3
2	2,25	2,1	1,9	1,8	1,6
Налоговые платежи	0,075	0,07	0,06	0,06	0,06
3	0,075	0,07	0,06	0,06	0,06
Денежные расходы по основному капиталу	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

Земля и здания	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
Оборудование	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Транспортные средства					
Прочие					
4	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
1+2+3+4=5	4,6	4,61	4,59	4,7	4,73
Чистое увеличение \ (уменьшение) денежных средств					
1- 5=6	2,5	2,34	2,13	2,03	1,83
Чистый денежный поток					
Увеличение \ (уменьшение) займов	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Выпуск новых акций \ (дивиденды)					
Итого	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2

Во многих плановых подсистемах в наши дни наблюдается тенденция к проверке надежности принятых средних допущений с помощью определения чувствительности к ним всей системы. Для этого может использоваться метод наилучшего и наихудшего сценария, т. е. расчет или оценку наиболее пессимистического и наиболее оптимистического результатов для каждого основного допущения, на основе которых строится общий план предприятия. Затем строятся планы, исходящие из предположения, что пессимистический прогноз оправдался во всех случаях и аналогично — что во всех случаях оправдался оптимистический прогноз. Преимущество метода наилучшего и наихудшего исходов заключается в том, что он показывает крайние ситуации, которые могут ожидать предприятие в течение планируемого периода, и стимулирует рассмотрение тех мер, которые предприятие должно будет принять в случае возникновения таких ситуаций.

Существует несколько способов обеспечения краткосрочными финансами. Банковская ссуда: наиболее очевидным средством ликвидации временных финансовых затруднений является овердрафт или заем в банке.

Покупка в рассрочку и лизинг: для фундаментальных решений предприятие может рассмотреть вопрос о переключении всей или части программы капиталовложений с прямого приобретения в рассрочку или лизинг. Компания, работающая через лизинговый филиал или напрямую, предоставляет фонд арендующему предприятию для приобретения необходимого ей специального оборудования, при этом компания резервирует за собой право собственности на эти активы и, таким образом, может вычитать из своих облагаемых налогом доходов указанные затраты на капитальные активы. В то же время арендатор может вычитать арендные платежи из доходов, попадающих под налог с предприятий. Финансовый лизинг является в настоящее время преимущественно альтернативным методом обеспечения потребностей в капитале со стороны арендаторов. Арендодатели, как правило, не обладают специальными знаниями о лизинговом оборудовании, и, хотя они сохраняют за собой право собственности, период лизингового соглашения составляет обычно срок службы имущества, а ответственность за его работу и техническое обслуживание возлагается на арендатора. В отличие от этого операционный лизинг обычно представляет собой взятие напрокат станков и оборудования у квалифицированных в соответствующей области специалистов. В этом случае период аренды может быть значительно меньше срока службы имущества, а его техническое обслуживание обычно остается обязанностью арендодателя. Арендатор теряет гарантию владения и оперативный контроль, свойственные лизингу финансового типа, однако снижаются его финансовые затраты, и с него снимается ответственность за техническое обслуживание.

Термин «денежный поток» означает весь объем денежных средств, которыми может распоряжаться руководство предприятия в каждый данный момент времени. Скорость денежного потока, то есть скорость, с которой ресурсы становятся доступными, является существенным фак-

тором ожидаемой оценки движения денежных средств. Важность этой концепции заключается в том, что руководство контролирует движение ликвидных средств, поступающих в его распоряжение, и если поток имеет достаточно высокую скорость, то руководство должно выполнять те обязательства, которые имеют преимущественные права на доступные ресурсы. Любое невыполнение своих обязательств, скорее всего, повлечет за собой ухудшение репутации предприятия и, следовательно, снизит его способность финансировать свою деятельность.

Значительная часть поступающего потока денежных средств предназначается на оплату сырья, выплату заработной платы и другие расходы. Важным элементом денежных поступлений является та их часть, которая находится в распоряжении руководства. Как правило, это излишек, основным компонентом которого является прибыль, обеспечивающая рост чистых активов, излишек ликвидных ресурсов. Прибыль — это остаток над расходами, и он не требуется для покрытия расходов, необходимых для получения выручки. Эти расходы вычитаются до определения прибыли. Средства, получаемые от продаж, должны в первую очередь использоваться для покрытия общих периодических расходов, а остаток остается доступным в ликвидной форме для других расходов. Имеется и второй элемент чистых свободных средств, измеряемый на периодической основе. Это так называемые неденежные расходы, которые осуществляются вне периода, охватываемого расчетом прибыли. К таким неденежным расходам относятся все амортизационные отчисления вместе с суммами, списанными по любым другим статьям и превращенными в капитал, например, вместе с постановочными расходами, расходами на изготовление оснастки и прочее.

Исходящий поток, соответствующий общей стоимости активов, часть которой периодически вычиталась из выручки, имел место, но на более раннюю дату и в рамках более раннего отчетного периода. Руководство реализовало свое право на использование ресурсов путем приобретения долгосрочных активов, например нового оборудования, однако средства, возможно из нераспределенной прибыли, были истрачены годом раньше. Непосредственные выплаты из выручки не включают в себя полных расходов, как это бывает в случае повторяющихся платежей. Некоторая часть погашается как расходы за отчетный период, а остаток переносится на более поздний период, чтобы быть погашенным из выручки каждого из более поздних лет, когда ожидается существенное увеличение производства. Общий исходящий поток средств в этот первый год должен значительно превосходить амортизационные отчисления этого года. Положение изменится на противоположное в последующие годы жизни активов — исходящий поток средств станет меньше, чем общие затраты из выручки, а чистые свободные средства, поступающие в распоряжение руководства, будут равны полной чистой прибыли плюс неденежные расходы, погашенные из выручки.

Фактический объем средств, находящихся в распоряжении руководства, равен сумме чистой прибыли и амортизационных отчислений, которые сами по себе не создают потока входящих средств. Существование этого потока полностью зависит от того, продано ли достаточное количество продукции по достаточно высокой цене для покрытия стоимости материалов, выплаты заработной платы и так далее, а также для компенсации неденежных расходов и для создания дополнительной или остаточной прибыли. Если имели место убытки, то поток средств, определяемый амортизационными отчислениями, будет меньше на величину этих убытков.

Планирование будущего или ожидаемого потока денежных средств является важной частью процесса прогнозирования и планирования. Ожидаемые поступления за данный период и их скорость будут оценены, и их следует сравнить с ожидаемыми платежами и их скоростью. Должны быть заранее оценены любые разрывы, особенно важные тогда, когда их результатом является дефицит. Важнейшими элементами финансового управления являются

умение использовать с выгодой излишки и способность принимать меры для покрытия возможного дефицита.

Предварительный расчет прибыли представляет собой важный элемент процесса прогнозирования, однако в результате такого расчета нельзя получить все данные, необходимые для определения избытка или дефицита средств частично потому, что в нем не делаются поправки на капитальные платежи, а кроме того, могут иметь место поступления, не связанные с выручкой, от основной операционной деятельности. Существует еще одна проблема, возникающая при расчете прибыли и связанная с тем, что осуществленные затраты не обязательно разносятся на различные виды хозяйственной деятельности при периодическом расчете прибыли. Стоимость приобретенных материалов — это не то же самое, что стоимость использованного сырья. Понимание этого особенно важно тогда, когда конечная продукция, включающая в себя сырье и другие расходы, становится предметом оценки, а общий объем запасов значительно колеблется от одного периода к другому. Расчет денежного потока более связан с реальными фактами, и, хотя при прогнозировании всегда возникают проблемы оценки, прогноз ожидаемой прибыли осуществить труднее, чем прогноз поступлений, и связано это с выбором метода оценки.

Текущее планирование денежных потоков заключается в разработке годового консолидированного бюджета движения денежных средств и на его основе — бюджетов движения денежных средств коммерческих, инвестиционных проектов. Консолидированный бюджет движения денежных средств проектируется исходя из расчета необходимого объема финансирования запланированных расходов в определенные моменты времени, выявления дефицита денежных средств и его устранения путем корректировки графиков финансирования. В случае невозможности покрытия дефицита денежных средств за счет корректировки графиков финансирования производится уточнение консолидированного бюджета доходов и расходов вследствие привлечения дополнительных заемных средств и связанное с ним уточнение бюджета движения денежных средств [2].

Оперативное планирование денежных потоков — это разработка оперативных реестров поступлений и платежей денежных средств по предприятию в целом и по коммерческим проектам на основе утвержденных консолидированного бюджета движения денежных средств и бюджетов движения денежных средств по коммерческим проектам.

Исполнение бюджета движения денежных средств в части целевого расходования денежных средств в соответствии со статьями бюджета, соответствия фактических сумм расходов утвержденным бюджетным лимитам, соблюдения приоритетности в финансировании расходов возлагается на финансовое управление с осуществлением контрольных функций, действующее под контролем финансово-бюджетного комитета. Осуществляется исполнение бюджета движения денежных средств через расчетно-кассовое обслуживание реестра платежей, которое составляется финансовым управлением в ежемесячном разрезе по результатам оперативного контроля исполнения приходной части бюджета. Ежемесячный реестр платежей предоставляется на утверждение финансовому директору.

В случае формирования приходной части бюджета в утвержденной сумме в реестр платежей включаются все запланированные расходы по установленным лимитам.

При невыполнении приходной части бюджета формирование месячного реестра платежей осуществляется с учетом утвержденной финансовым директором приоритетности расходов, а их финансирование в отдельных случаях — по нормативам, уменьшаемым пропорционально невыполнению плана по приходу денежных средств. Лимиты финансирования, не использованные в данном бюджетном периоде по причине невыполнения приходной части бюджета, подлежат аннулированию и на следующий бюджетный период не переносятся.

Предприятие на этапе разработки бюджета должно также создать систему контроля за исполнением бюджета. Система мероприятий, связанных с организацией внутреннего контроля, называется *контролингом*. Контролинг исполнения бюджета заключается в постоянном мониторинге состояния бюджетного процесса [3].

Источником фактической информации может служить бухгалтерская система предприятия. Однако в этом случае, данные чаще всего запаздывают, поэтому организация оперативного контроля за исполнением бюджета, необходимая для принятия управленческих решений, невозможна.

В связи с этим подразделения должны оперативно готовить информацию об исполнении бюджета и передавать ее в соответствующие службы для консолидации и подготовки отчета об исполнении бюджета. В результате осуществляется контроль за исполнением бюджета, включающий сравнение фактических и плановых затрат и поступлений по статьям бюджета и подразделениям (центрам ответственности).

Устанавливается порог значимости отклонений между плановыми и фактическими показателями. При превышении этого порога необходим детальный анализ причин неисполнения бюджета.

Анализ выполнения смет можно сделать в форме финансовых отчетов, сравнивающих фактические результаты с данными, представленными в смете. Отчеты должны составляться периодически для каждой сметы.

Основным методом регулирования среднего остатка денежных активов является корректировка потока предстоящих платежей (перенос срока отдельных платежей по заблаговременному согласованию с контрагентами). Такая операция осуществляется по следующим этапам.

На первом этапе на основе плана (бюджета) поступления и расходования средств в предстоящем квартале изучается диапазон колебаний остатка денежных активов предприятия в разрезе отдельных декад. Этот диапазон колебаний определяется по отношению к минимальному и среднему показателям остатков денежных активов в предстоящем периоде.

На втором этапе регулируются декадные сроки расходования денежных средств (во взаимосвязи с их поступлениями), что позволяет минимизировать остатки денежных активов в рамках каждого месяца и по кварталу в целом.

На третьем этапе полученные в результате регулирования потока платежей значения остатков денежных активов оптимизируются с учетом предусматриваемого размера страхового остатка этих активов. Высвобожденные в процессе подекадной корректировки потока платежей суммы денежных активов реинвестируются в краткосрочные финансовые вложения или в другие виды активов [1].

При принятии оперативных решений по управлению предприятием целесообразно использовать в схеме сводного бюджета предприятия промежуточный вариант модификации учетной политики, позволяющий создать необходимую и постоянно пополняемую информационную базу для формирования сводного бюджета.

Бюджетирование является достаточно сложным процессом, так как при этом требуется обработка большого объема информации, но его внедрение на предприятии в основном окупается. Наибольшего эффекта можно достичь, применяя специализированное программное обеспечение. Автоматизированная система бюджетного планирования позволит избежать рутинных операций, связанных со сбором и передачей данных, консолидацией бюджетов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Варламова, В.В. Учет аутсорсинговой деятельности: Монография / В.В. Варламова. – Ростов-н/Д: РГСУ, 2008. – 150 с.
2. Жукова Т.В. Теория и межнациональные системы бухгалтерского учета/Т.В. Жукова, Г.Е. Крохичева, Е.Н. Манухова. – Ростов на Дону:РГСУ,2011.
3. Русина, Е.Ю. Мониторинг финансового состояния предприятия / Е.Ю. Русина. – Ростов-н/Д: РГСУ, Академцентр, 2007. – 158 с.
4. Семененя, И.В. Организация сетевого учета и контроля денежных потоков на предприятии. Дисс. ... к.э.н. – Ростов-на-Дону, 2008.