

### **Бюджетирование денежных потоков зарубежный опыт и Российская практика**

Хахонова Н.Н.

*Ростовский государственный экономический  
университет «РИНХ»*

Действенность и практическая ценность универсальных методов управления финансами предприятия, разработанных западными школами финансового менеджмента, признаются всеми исследователями в теоретической и практической сфере. Механическое копирование и использование зарубежных моделей управления денежными потоками в современных российских условиях малоэффективно, но их изучение позволит построить собственные модели управления денежными потоками, адаптированные к российским условиям хозяйствования.

С позиций зарубежных школ финансового менеджмента основной целью управления денежными средствами является «... поддержание их на минимально допустимом уровне, достаточном для осуществления нормальной деятельности фирмы»

В качестве основного метода управления денежными средствами предлагается составление бюджета денежных средств, который показывает предполагаемые фирмой денежные поступления и выплаты за рассматриваемый период. В зарубежных странах с развитой рыночной экономикой бюджет давно занял достойное место. Королевский институт управленческого учета Великобритании определяет бюджет следующим образом: «Бюджет - это план, представленный в денежном выражении, подготовленный и принятый на определенный период времени в будущем, в котором обычно указывается, какой доход должен быть получен и/или какие затраты должны быть сделаны в течение этого периода, а также какой капитал предполагается использовать для достижения данной цели» (1).

Как показал анализ зарубежных источников (2,3,4,5) бюджет денежных средств может быть составлен в нескольких вариантах с использованием следующих методов:

1. *Метод гибких бюджетов или метод бюджетного контроля.*

В процессе реализации бюджета может быть осуществлена быстрая оценка того, какое из серии принятых допущений наиболее соответствует действительности, при этом бюджеты могут быть более гибкими, позволяющими принять меры к приспособлению к новым обстоятельствам еще до ухудшения обстановки. Каждый прогноз является фактически краткосрочным планом, который корректируется, в него вносятся дополнения и, в конце концов, он заменяет первоначальный план.

2. *Вероятный бюджет денежных средств.*

Этот метод может рассматриваться как продолжение метода гибких бюджетов. Он состоит в том, чтобы рассчитать остаток денежных средств на каждый месяц в зависимости от вероятного условия не одной, а нескольких переменных, например, объема продаж и нормы торговой наценки к покупной стоимости. Этот остаток также становится случайной переменной, для которой можно рассчитать математическое ожидание и среднее отклонение.

3. *Смоделированный бюджет денежных средств.*

Большинство фирм считает целесообразным и экономически оправданным поддержание постоянного остатка на своем банковском счете не ниже определенного минимума (норматива), который представляет собой аналог страхового запаса на случай непредвиденных ситуаций. Целевой остаток денежных средств устанавливается с учетом следующих обстоятельств: 1) обеспечение текущей деятельности и страховой запас на случай непредвиденных операций и 2) необходимость поддержания компенсационных остатков, определяемых по соглашению с банком. Величина текущих и страховых запасов денежных средств зависит от объема операций фирмы, неопределенности прогнозов относительно денежных потоков и условий получения займа в короткий срок в случае необходимости.

Зарубежными специалистами предлагается четыре основных модели расчета минимального остатка денежных средств и контроля за ним: модель Баумоля, модель Миллера-Орра, модель Стоуна, модель по методу Монте-Карло.

В результате проведенного исследования было выявлено, что наиболее широко используемой за рубежом является модель Баумоля, который первый трансформировал для планирования остатка денежных средств модель ЕОQ. Исходными положениями модели Баумоля является постоянство потока расходования денежных средств, хранение всех резервов денежных средств в форме краткосрочных финансовых вложений и изменение остатка денежных активов от их максимума до минимума, равного нулю.

Россия только накапливает опыт управления финансами предприятий с помощью системы бюджетирования, которая необходима для мониторинга, финансирования текущей деятельности и инвестиционных проектов, анализа эффективности использования оборотных средств.

Особенность отечественных экономических условий не позволяет формально отнестись к внедрению системы бюджетирования по западному образцу. Необходимо производить корректировку методологических основ формирования бюджета с

учетом особенностей российских предприятий при использовании основных достижений науки.

Вопросам бюджетирования посвящен ряд работ российских авторов – К.В. Щиборщ (6), В.Е. Хруцкого (7) и др. В них излагаются возможные подходы к построению системы бюджетирования в целом. Однако в этих работах, на наш взгляд, недостаточно полно рассматривается методология разработки и внедрения финансовых бюджетов, и в частности, бюджета денежных потоков. Именно поэтому на сегодняшний день проблема разработки взаимосвязанных и согласованных форм финансовых бюджетов, создания центров ответственности за составление бюджетов, а также внедрения процессов согласования и утверждения данных бюджетов остается актуальной.

Бюджетирование денежных потоков (или бюджетирование движения денежных средств) – это финансовая, информационная, организационная технология, обеспечивающая составление и ведение бюджета движения денежных средств. Это один из наиболее эффективных методов управления денежными средствами предприятий и организаций.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) представляет собой финансовый документ, представляющий в систематизированной форме на заданном интервале времени ожидаемые и фактические величины поступления и выбытия денежных средств предприятия в целом, а также в разрезе каждого выделенного центра финансовой ответственности.

Бюджет движения денежных средств используется:

- в бизнес-планировании - для составления финансового плана движения денежных средств в рамках бизнес-проекта;
- в финансовом планировании - для составления финансового плана движения денежных средств;
- в бухгалтерском, управленческом и оперативном учете - для составления отчета о движении денежных средств.

В расширенном варианте бюджет движения денежных средств должен содержать три раздела, в которых отражаются денежные потоки по (1) основной, (2) инвестиционной и (3) финансовой деятельности предприятия.

Управление денежными потоками предприятия осуществляется с использованием двух документов:

- (1) бюджета движения денежных средств на этапе планирования
- (2) отчета о движении денежных средств на этапе учета.

Как правило, бюджет движения денежных средств, представляет собой планово-учетную форму.

Расчет чистого прироста (дефицита) наличных средств от основной деятельности чаще всего осуществляется прямым методом. При его использовании чистый прирост наличных средств от основной деятельности получают скорректировав чистый доход на влияние статей, не связанных с движением наличных средств (например, амортизацию, резервы, отсроченные налоги, доходы и убытки от внереализационной деятельности, а также от изменения материально-производственных запасов и дебиторской и кредиторской задолженностей по основной деятельности за данный период). Этот метод используется при разработке *наличного бюджета*, поскольку прогнозировать изменение товарных и материальных запасов, а также дебиторской и кредиторской задолженностей весьма затруднительно.

Наличный бюджет позволяет фирме прогнозировать ежемесячные притоки наличности (с учетом условий платежа, платежной дисциплины покупателем и др.) и потребность в них (с учетом сроков оплаты товаров, налогов и других выплат).

Если общие финансовые потребности фирмы на месяц превышают размер прогнозируемого потока наличности, то возникает дефицит наличности - временная кредитная ситуация. Следующий месяц может оказаться более благоприятным относительно притока наличности и в результате денежных средств будет достаточно - не только для покрытия текущих потребностей, но и может возникнуть избыток наличности.

При разработке наличного бюджета необходимо учитывать то, что объем продаж и поступления наличности нередко не совпадают по времени. Продажа может осуществляться с рассрочкой платежа, но покупатели могут задерживать оплату за товар и на больший срок. Следовательно, у фирмы может не хватить средств для оплаты необходимого сырья и материалов на месячный объем производства за счет полученных денег. В данном случае необходим или кредит, или отсрочка платежей за материальные ресурсы на месяц, когда данная фирма накопит определенную сумму средств.

Таким образом, цель бюджетирования денежных средств состоит в расчете необходимого их объема и определении моментов, когда у предприятия ожидается недостаток или избыток денежных средств для того, чтобы избежать кризисных явлений и рационально использовать денежные средства предприятия.

БДДС — это подробная смета ожидаемых поступлений и выплат денежных средств за определенный период, включающий как конкретные статьи поступлений и выплат, так и их временные параметры.

При разработке БДДС следует учитывать влияние следующих факторов:

- инфляция;
- кредитная ставка;
- налоги;
- дивидендная политика;
- результаты анализа движения денежных средств, кредиторской и дебиторской задолженности.

Общий порядок разработки процедуры бюджетирования движения денежных средств предприятия включает в себя следующие этапы.

1. Создание рабочей группы, назначение руководителя.

2. Утверждение плана разработки и внедрения бюджета движения денежных средств предприятия.

3. Подготовка и утверждение типовых форм бюджета движения денежных средств коммерческой группы.

4. Апробирование системы бюджетирования движения денежных средств и её последующая корректировка.

Структуризация бюджета движения денежных средств осуществляется в нескольких разрезах:

А. По статьям бюджета, включая конкретизацию статей поступления и выбытия денежных средств.

Б. По структуре коммерческой группы: бизнес-центрам, венчур-центрам, центрам затрат, центрам финансовой ответственности. Наиболее оптимальной структурой бюджетирования является, на наш взгляд, выделение в составе предприятия бизнес-единиц.

В. Период бюджетирования - это временной интервал, на который составляется план, количественным выражением которого и является бюджет. Классический период текущего бюджетирования - год с разбивкой по кварталам и месяцам.

На практике предприятия используют скользящие бюджеты - бюджеты на период определенной длительности. Такие бюджеты распространяются на период, следующий за текущим. Например, на предприятиях России бюджетным периодом является год, шагом

бюджетирования является месяц. По истечении каждого месяца к бюджету следует прибавлять новый месяц. При этом сохраняется период бюджетирования - год, хотя календарные даты по сравнению со статичным бюджетом изменены и сдвинуты на один месяц вперед.

Система бюджетирования в российских компаниях еще не прошла этапа своего окончательного становления. Потенциал роста эффективности управления, раскрытие которого неизбежно с постепенной нормализацией применяемых методов планирования и контроля, может стать главным фактором укрепления конкурентоспособности компаний, уже сегодня уделяющих приоритетное внимание решению этих вопросов. Значение совершенствования планово-контрольной системы повышается с ростом международной конкуренции и глобализацией деятельности российских компаний и их более мощных зарубежных конкурентов.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Алан Паркинсон. Бюджет. – М., 1997. – с.8.
2. Апчерч Алан. Управленческий учет: принципы и практика: Пер. с англ. / Под ред. Я.В. Соколова, И.А. Смирновой. - М.: Финансы и статистика, 2002. -952с.
3. Бернстайн Л.В. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация: Пер. с англ./ Гл. ред. серии Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 624 с.
4. Бертонеш М., Найт Р.. Управление денежными потоками. – СПб.: Питер, 2004. – 240 с.
5. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ./Гл. ред. серии Я.В. Соколов.– М.: Финансы и статистика, 2000.- 800 с.
6. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2001. – 544 с.
7. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.