

Разработка регламента бюджета движения денежных средств

В практике большинства российских предприятий под бюджетированием понимается финансовое бюджетирование (точнее планирование движения денежных потоков). Именно поэтому большое внимание должно уделяться регламентированию процесса разработки, утверждения и исполнения бюджета движения денежных средств.

Ключевые слова: бюджетирование, регламент бюджета движения денежных средств, платежный календарь

Summary: In practice, the majority of Russian companies under financial budgeting budgeting understood (or rather the planning of cash flows). That's why a lot of attention should be paid to regulation of the process of development, approval and implementation of the budget cash flow.

Keywords: budgeting, regulations cash flow budget, payment schedule.

В бюджетном планировании одна из главных задач - оценка достаточности движения денежных средств на предстоящий год. Главным инструментом является составление бюджета движения денежных средств (БДДС).

Бюджет движения денежных средств – форма образования и расходования фонда денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач, функций и целей деятельности организации [3].

БДДС разрабатывается на основе запланированных показателей развития и служит инструментом планирования фактического поступления денежных средств и оплаты расходов, а также контроля за финансовой дисциплиной организации в целом и ее отдельных подразделений, в частности. Основная цель планирования потоков денежных средств – максимально сбалансировать бюджет компании, определить объем возможных кассовых разрывов за период и основные источники их покрытия.

При внедрении системы бюджетирования заранее необходимо составление сметы, а на крупном предприятии – бизнес-плана. При создании системы бюджетирования необходимо формирование соответствующих регламентов, которые формализовали бы не только процесс в совокупности, но и все основные применяемые процедуры; при этом регламенты не должны обладать признаками наличия излишней информации и детализации. В регламентах четко должно прослеживаться разграничение функций и ответственности. Таким образом, любая организация, внедряющая бюджетирование, должна разрабатывать бюджетный регламент, в котором устанавливаются правила бюджетного управления для всех подразделений, и в случае необходимости распространять его на новые структуры [5].

Бюджетный регламент – это совокупность внутрифирменных документов и приказов, описывающих бюджетный процесс на предприятии.

На практике, во многих российских организациях бюджетный регламент заменяет приказ, где зафиксированы сроки составления, утверждения и анализа бюджетных документов, сборник шаблонов таких документов. Остальные правила, определяющие бюджетный процесс, оговариваются устно.

В каждой организации должен быть составлен бюджет движения денежных средств, но кроме этого должен быть платежный календарь. Он детализирует БДДС по периодам вплоть до каждого дня, служит в оперативном ежедневном управлении денежными средствами, без которого невозможно эффективное оперативное управление финансовыми потоками[2].

При использовании годового регламента бюджетирования бюджет в течение года может не корректироваться, если после проведения ежемесячного план-фактного анализа не будет выявлено существенных отклонений. В оперативном управлении денежными средствами все равно следует учитывать в том числе и незначительные план-фактные отклонения. Платежный календарь составляется на месяц с недельной или разбивкой по дням, но при этом может корректироваться каждую неделю и это вполне нормально.

При разработке БДДС следует выстроить такой регламент, чтоб позволял добиться максимальной определенности и точности в выплатах и особенно в поступлениях движения денежных средств. Это важно для компаний с проблемами ликвидности и нехваткой движения денежных средств.

Регламент бюджета движения денежных средств считается самым важным и самым закрытым бюджетом в компании, чем бюджет доходов и расходов, в котором содержится информация о доходной и расходной части, а также о прибыли и рентабельности, так как не является таким важным как информация о финансовых потоках. Тем более бюджет по балансовому листу многими компаниями не используются и не понимаются[4].

Кроме того, бюджет движения денежных средств в отличие от бюджета доходов и расходов и бюджета по балансовому листу, цифры в которых могут зависеть от учетной политики компании, может еще зависеть и от финансовых схем, используемых в компании. Еще одно отличие – в компании могут быть такие поступления и выплаты, о которых знает только генеральный и финансовый директор. В бюджете доходов и расходов и бюджете по балансовому листу они отдельно не выделяются, поэтому не стоит беспокоиться на этот счет.

В бюджете движения денежных средств ситуация иная, поэтому в некоторых компаниях последнюю точку на БДДС ставит именно финансовый директор, так как только он знает о всех финансовых схемах, используемых в компании. Следовательно, финансовый директор не может перепоручить данную работу сотрудникам финансового отдела, нагрузка у него увеличивается и ему остается меньше времени на выполнение остальных функций финансового директора, которые уже нельзя никому перепоручать.

Например, в одном предприятии финансовый директор был загружен операционными расчетами бюджетов, несмотря на имеющиеся в компании ПЭО, финансового отдела и бухгалтерии. В результате в компании сильно провисала аналитическая функция бюджетирования. Сотрудниками финансовой дирекции составлялось множество различных управленческих аналитических отчетов, но у финансового директора просто времени не хватало для того, чтобы их просмотреть и использовать для принятия решений, то есть все это складывалось в папку. Понятно, что вопрос информационной безопасности очень важный, но нужно понимать и то, что за такую безопасность придется пожертвовать другим, а именно аналитичностью, оперативностью и точностью принятия решений. Каждой компании придется найти для себя какую-то золотую середину[1].

В приведенном примере регламента бюджета движения денежных средств на фазе планирования задействованы в основном руководители и специалисты финансового отдела. В согласовании, корректировке и предварительном утверждении бюджета движения денежных средств принимают участие исполнительный и генеральный директор компании.

В рамках бюджетирования движения денежных средств выполняются следующие основные функции:

1. Консолидация потоков по основной деятельности. Занимается им специалист финансового отдела, используется график поступлений от продаж, графики закупок материальных ресурсов и услуг, а также график выплаты налогов. Все эти графики составляются при формировании соответствующих функциональных бюджетов. При составлении графиков могут использоваться либо коэффициенты инкассации, определяющие оплату по периодам как доли от отгрузок/закупок. Данные коэффициенты инкассации могут быть получены путем статистической обработки данных прошлого года, либо они могут быть оценены экспертно.

Для некоторых компаний нет смысла использовать коэффициенты инкассации для расчета графиков поступлений или выплат, т.к. они фиксируются в договорах с потребителями и поставщиками. При планировании финансового потока по основной деятельности очень важно проследить за тем, чтобы он был положительным. В отдельные периоды выплаты могут превышать поступления по основной деятельности, но если это происходит каждый месяц, значит что-то не то с основной деятельностью компании, т.к. она только постоянно отвлекает денежные средства.

Если финансовый поток по основной деятельности все время отрицательный, то это еще не значит, что основная деятельность обязательно убыточная. Компания может каждый месяц зарабатывать прибыль, но за счет более высоких темпов роста дебиторской задолженности или запасов товаров, происходит постоянное отвлечение движения денежных средств и возникает проблема с ликвидностью.

2. Консолидация потоков по инвестиционной деятельности.

Финансовые потоки по инвестиционной деятельности консолидируются на основе инвестиционных бюджетов и графика поступлений и выплат по внереализационным доходам и расходам.

Потоки по инвестиционной деятельности в данном примере консолидирует специалист финансового отдела. При этом специалист финансового отдела может привлекать экономиста по инвестициям ПЭО, который составлял инвестиционные бюджеты компании.

3. Планирование потоков по финансовой деятельности

Планирование потока по финансовой деятельности начинается после того как будут спланированы потоки по основной и инвестиционной деятельности и станет понятно какой получается избыток или дефицит денежных ресурсов. При планировании потока по финансовой деятельности также составляется график поступлений и выплат кредитов. Потоки по финансовой деятельности также планируются специалистом финансового отдела.

4. Согласование и корректировка бюджета движения денежных средств

В данной функции участвует начальник финансового отдела, финансовый и исполнительный директор.

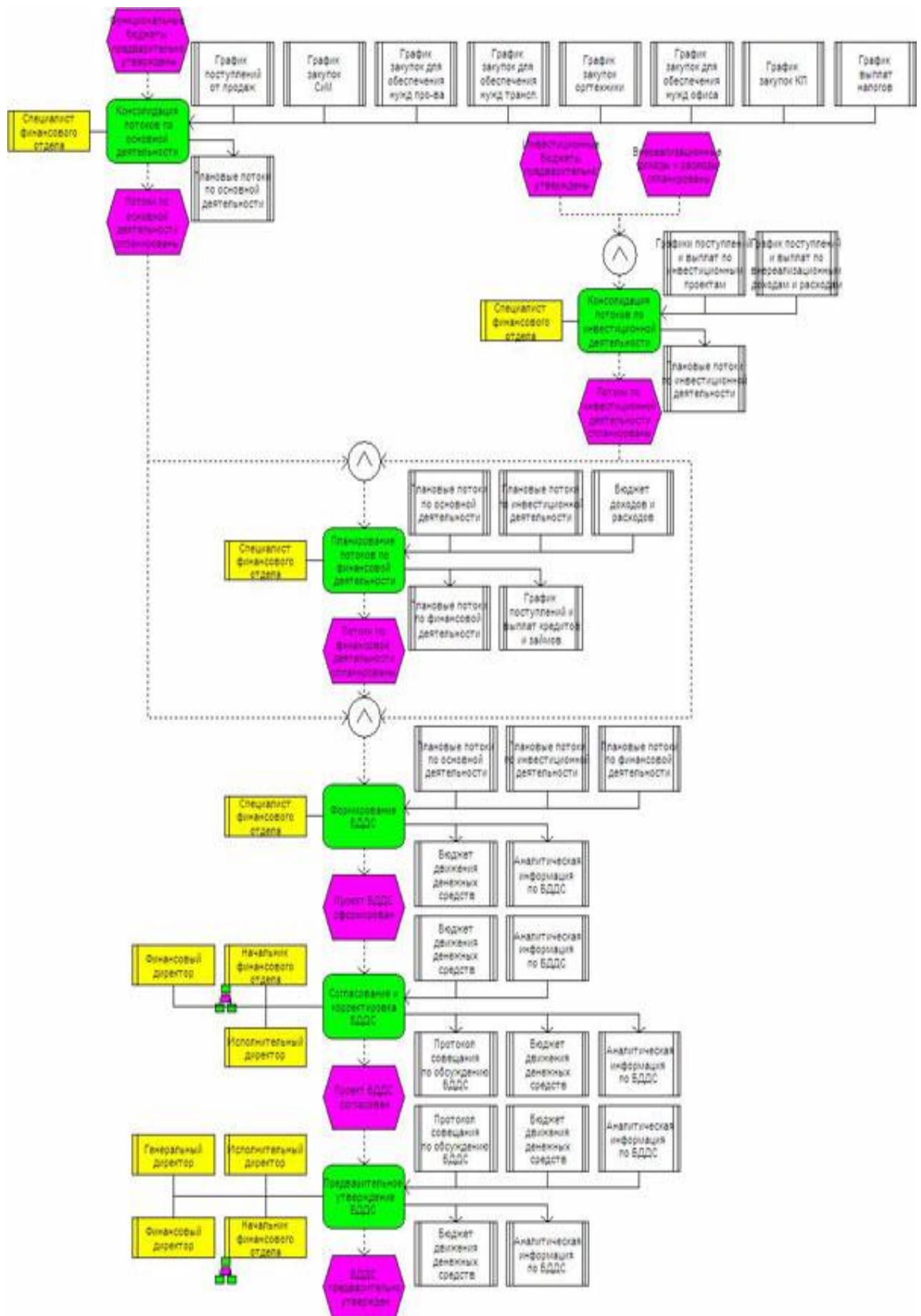


Рис.1. Регламент БДС (на фазе планирования)

При согласовании и корректировке бюджета движения денежных средств могут быть приняты решения по корректировке статей поступлений и выплат по всем видам деятельности. Для устранения дефицита возможно придется вновь пересмотреть бюджет доходов и расходов. То есть если не удастся устранить дефицит за счет временных сдвижек поступлений и выплат, то нужно будет изыскивать резервы снижения затрат и увеличения продаж. Либо причина дефицита может быть в области неэффективного использования активов компании (необоснованный рост дебиторской задолженности, запасов готовой продукции, сырья и материалов и т.д.).

5. Предварительное утверждение бюджета движения денежных средств

Происходит на уровне исполнительного и генерального директора при участии финансового директора и начальника финансового отдела. Поскольку это уже второй (по срокам возникновения) из финансовых бюджетов, то необходимо обратить особое внимание на то, чтобы бюджет движения денежных средств был согласован с бюджетом доходов и расходов. Нельзя допускать, чтобы при внесении корректировок в бюджет движения денежных средств или в бюджет доходов и расходов не отслеживались соответствующие изменения в бюджете доходов и расходов или в бюджете движения денежных средств. Если в компании нет интегрированной финансовой модели, то добиться этого будет очень сложно, но в принципе можно, хотя и потребует очень пристального внимания со стороны специалистов финансовой дирекции.

Регламент БДДС на фазе учета, контроля и анализа выполняет следующие основные функции:

1. Сбор данных для формирования фактического бюджета движения денежных средств

Фактические данные собираются специалистом финансового отдела на основе банковских выписок и отчетов по кассам компании.

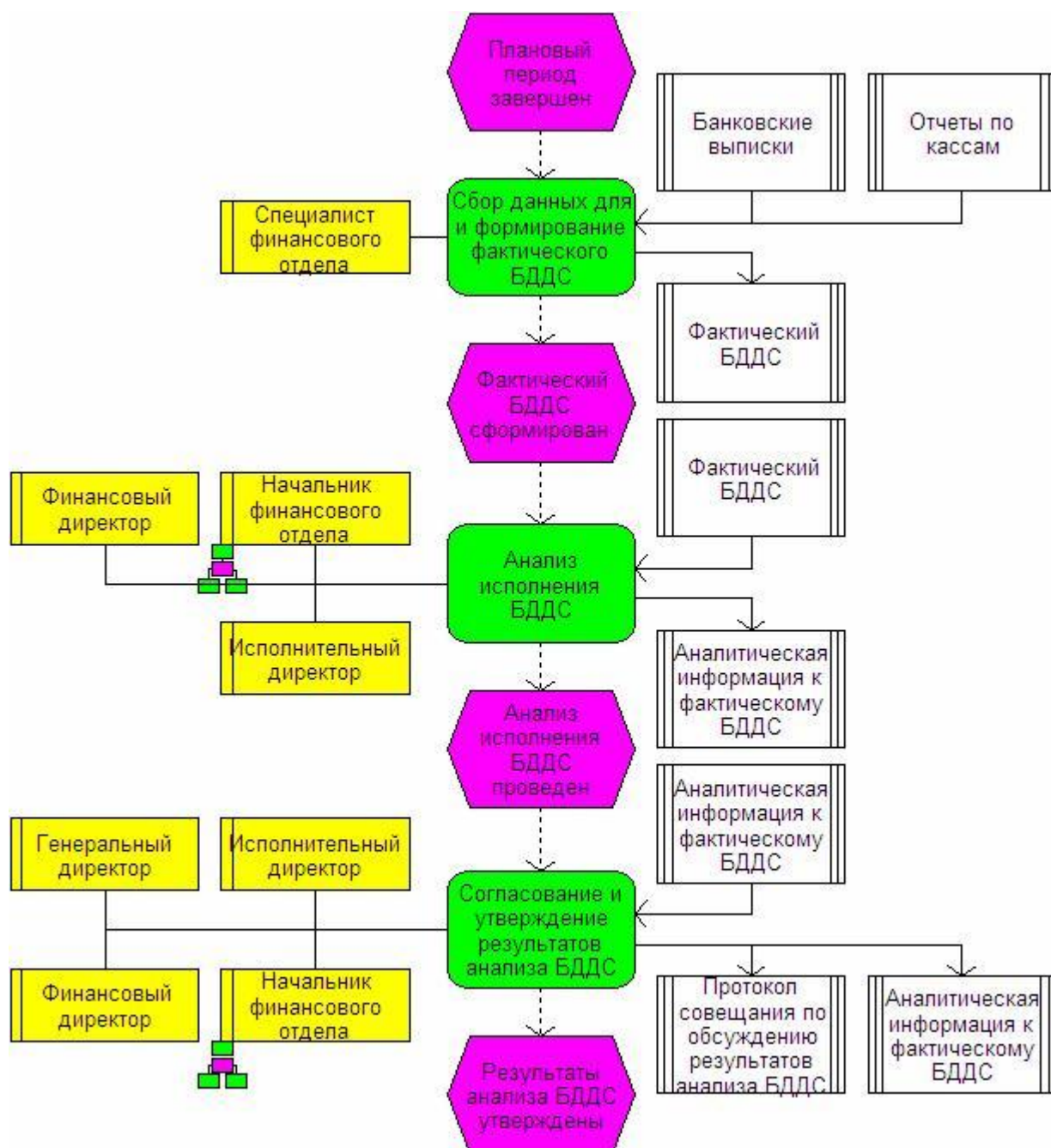


Рис.2. Регламент БДДС на фазе учета, контроля и анализа

На рисунке 2 указано, что сбор данных начинается после завершения планового периода, но на самом деле информация по финансовым потокам собирается ежедневно. Поэтому после завершения планового периода нужно обработать информацию только за несколько последних дней. Данные сразу же заносятся в соответствующие статьи бюджета движения денежных средств в колонку факт.

2. Анализ исполнения бюджета движения денежных средств

В данном примере занимаются начальник финансового отдела, финансовый и исполнительный директор. По результатам анализа формируется соответствующая аналитическая информация, содержащая пояснения и предложения на будущее. Для полноценного анализа бюджета движения

денежных средств рекомендуется использовать бюджет движения денежных средств, составленный косвенным методом, т.к. в этом случае становится понятной взаимосвязь между всеми элементами финансовой отчетности (доходы и расходы, активы и пассивы) и финансовыми потоками.

3. Согласование и утверждение результатов анализа бюджета движения денежных средств

Результаты план-фактного анализа исполнения бюджета движения денежных средств утверждаются на уровне исполнительного и генерального директора при участии начальника финансового отдела и финансового директора. Еще раз нужно отметить, что важно проанализировать бюджет движения денежных средств, используя и прямую и косвенную форму данного бюджета. Для анализа косвенная форма бюджета движения денежных средств может быть более полезной, т.к. она позволит выявить причины план-фактных отклонений и принять решения на будущее по предотвращению подобных ситуаций. Все основные решения фиксируются в соответствующем протоколе.

Регламентирование бюджетного процесса осуществляется с целью повышения надежности и гибкости системы управления финансами организации, и направлено на решение вопросов бюджетной, кредитной, инвестиционной политики, повышения управляемости и адаптированности предприятия к изменениям на товарных и финансовых рынках, обеспечения оперативного получения информации о необходимости корректировки стратегии и тактики управления предприятием [5].

Однако для того чтобы бюджетирование не стало очередным «бюрократическим ритуалом», а принесло реальную пользу, на предприятии должен быть выполнен ряд условий.

Прежде всего, для успешного внедрения нужна соответствующая методологическая и методическая основа для разработки, контроля и анализа бюджета. И, разумеется, в штате должны быть квалифицированные сотрудники, готовые реализовать это на практике.

Для превращения системы бюджетирования на предприятии в эффективный инструмент управления, ее следует проектировать исключительно на основе учета специфики бизнес-процессов организации и ее деятельности, в рамках общей стратегии компании.

Литература

1. Войко А. Постановка системы бюджетирования на предприятии / А. Войко // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2012. – № 2. – С. 36.
2. Горбачева Л. Постановка системы бюджетирования / Л. Горбачева // Финансовая газета. – 2010. – № 20. – С. 26-29.
3. Земитан Г. Бюджетирование в строительной компании / Г. Земитан // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2011. – № 42. – С. 21
4. Никитина Н. Проблемы постановки системы бюджетирования на предприятиях и пути их решения / Н. Никитина // Финансовая газета. – 2012. – № 9. – С. 37.
5. Попов А.Н. Бюджетирование как элемент современной системы управления предприятием: учебное пособие / Мар. гос. ун-т; А.Н.Попов. – Йошкар-Ола, 2009. – 127 с.