

УПРАВЛЕНИЕ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬЮ И ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ НА ОСНОВЕ БЮДЖЕТОВ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

В статье рассмотрены основные положения, касающиеся перспектив применения бюджетов денежных потоков в снижении риска возникновения дисбаланса денежных потоков, контроле ликвидности и разработке превентивных мер, направленных на ликвидацию кассовых разрывов.

The main theses concerning perspectives of cash flows budgets application in reducing risks of cash flows disbalance, control of liquidity and working out preventive measures aimed at liquidity of cash gaps have been considered in the article.

Ключевые слова: бюджет; денежный поток; платежеспособность; платежный календарь; риск неплатежей.

Key words: budget; cash flow; creditworthiness; payment calendar; nonpayment risk.

Важными документами, регламентирующими последовательность и направления движения денежных средств, являются бюджет движения денежных средств и платежный календарь. Данные бюджеты имеют большое значение в организации контроля денежных потоков, они обеспечивают руководству реальное представление о достаточности денежных ресурсов, возможности и целесообразности их перераспределения, позволяют выработать механизм упреждающих действий в случае надвигающегося дефицита денежных средств. Недостаточно оценить, насколько предприятие зависит от заемных средств, когда возникнут кассовые разрывы, за счет какой деятельности будут получены денежные средства. Гораздо важнее разработать механизм контроля и упреждающих действий по ликвидации возможного дефицита денежных средств в будущем. Важным направлением повышения управленческой значимости бюджетов денежных потоков является контроль дисбаланса денежных потоков, эффективности, достижения запланированного уровня других финансовых показателей [1].

Контроль платежеспособности на базе бюджета движения денежных средств опирается на платежный календарь. Это важный плановый документ управления платежами, позволяющий заблаговременно принять меры по устранению кассовых разрывов и помогающий работать на перспективу, например, подготовить своевременные коррективы в бюджете движения денежных средств, обеспечив тем самым перспективную платежеспособность.

Связь между бюджетом движения денежных средств и платежным календарем осуществляется по следующим направлениям:

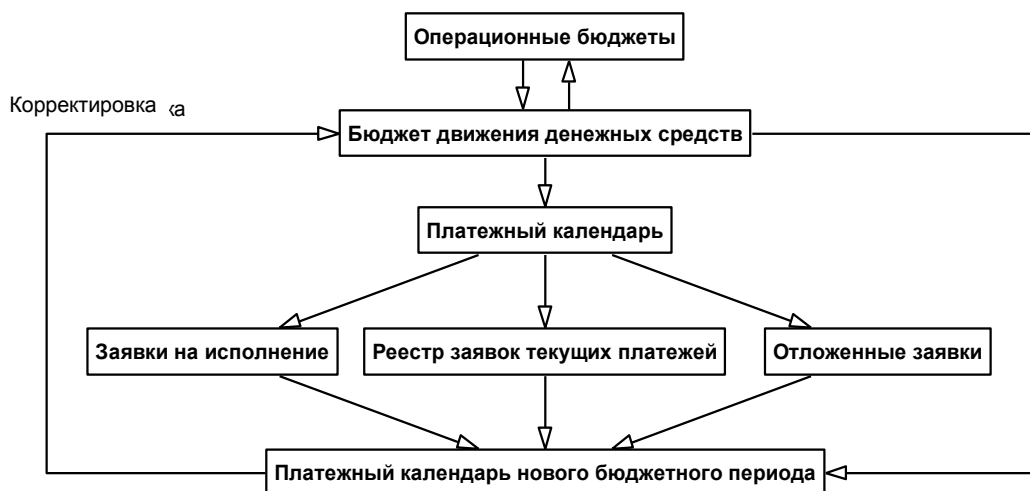
- Платежный календарь составляется на базе бюджета движения денежных средств в пределах распределения бюджетных сумм по бюджетным периодам календаря.

- Выявленный краткосрочный дефицит денежных средств может вызвать долгосрочную потребность в денежных средствах и необходимость внесения корректив в бюджет движения денежных средств на квартальные, полугодовые и годовой бюджетные периоды.

Техника работы с платежным календарем базируется на заявочной системе исполнения платежей. Собранные заявки, прошедшие установленный круг согласований и утверждений включаются в реестр платежей и исполняются в пределах установленного лимита денежных средств, остальные отмечаются как отложенные. Платежный календарь на очередную декаду формируется с учетом отложенных и поступивших новых заявок. Проверая новую заявку, перед тем как включить ее в реестр заявок, подлежащих оплате, финансовый директор должен не только сверить ее сумму с утвержденным бюджетом, но и проверить обоснованность ее расчета с точки зрения возможности удовлетворения требований по оплате. Отложенные заявки наряду с планируемыми платежами оплачиваются в следующей декаде в пределах доступности денежных средств. При дефиците денежных средств в следующем бюджетном периоде новый перенос платежей может вызвать проблемы с платежеспособностью в перспективе. Следовательно, необходима корректировка бюджета денежных средств, которая неизбежно связана с корректировкой операционных бюджетов. Необходимость уточнения бюджета движения денежных средств может быть вызвана ожиданиями и прогнозами ухудшения платежеспособности покупателей, непредвиденными авансовыми платежами, ростом цен, тарифов, изменением рыночной конъюнктуры и другими обстоятельствами [2].

Общая схема взаимосвязи бюджетов денежных потоков и операционных бюджетов, направленная на балансирование и согласование финансовых потоков, представлена на нижеприведенном рисунке.

Схема взаимосвязи и корректировки бюджетов движения денежных средств и операционных бюджетов



Пересмотр бюджетов связан с комплексом мероприятий организационно-экономического характера, обуславливаемых изменениями в производственной программе, маркетинговой политике, способными осуществлять разнонаправленные воздействия на денежные потоки в следующем порядке:

- путем учета воздействий и факторов, определяющих масштабы деятельности, когда планирование генерального бюджета начинается бюджетом продаж и заканчивается бюджетом движения денежных средств, корректируемым по итогам фактического исполнения бюджетов (рисунок);

- путем непосредственного учета в платежном календаре изменений, вызванных фактическими обстоятельствами экономической жизни организации, а затем на основании платежного календаря пересмотр бюджета движения денежных средств.

Корректировку бюджета денежных потоков можно производить без длительного кругооборота согласующих действий через операционные бюджеты, завершая их корректировкой бюджета денежных потоков. Для этого на основании планируемых мероприятий по активизации денежного оборота (изменения в условиях поставок (отгрузок), предоставление скидок, авансов и др.), снижению затрат, составляется их реестр с расчетами, оценивающими величину наращивания денежного потока, а также список факторов внутренней и внешней среды, обуславливающих незапланированные оттоки денежных средств и мероприятий по ослаблению их негативного влияния.

Упреждающие мероприятия по устранению дисбаланса денежных потоков могут разрабатываться на основе применения следующих упрощенных форматов платежного календаря: календаря платежей поставщикам, календаря поступлений от покупателей, в котором показан денежный поток в усеченной форме, являющийся ключевым в общем денежном потоке организации. В формате данных документов показываются такие составные элементы как задолженность поставщикам, задолженность покупателей, объемы отгрузок и денежные поступления, объемы закупок и платежи, детализированные либо по срокам отсрочки отгрузок и закупок, либо по бюджетным периодам и при необходимости по контрагентам. Балансирование денежных потоков в календарях поступлений и платежей позволит выявить степень обеспечения своевременности остальных платежей и процент их удовлетворения в установленной очередности платежей.

В платежном календаре денежные потоки целесообразно оценивать в условиях неопределенности поступлений. Для этого оценивается коэффициент риска неоплаты, являющийся корректором будущих денежных потоков. Коэффициент риска неоплаты рассчитывается как отношение просроченной задолженности (например, на период выше 60 дней) по контрагенту, по организации на конец бюджетного периода к объему реализации за период, равный среднему сроку

просрочки платежа. Основанием для расчета коэффициента являются исторические данные за предшествующий год, полугодие. Денежный платеж, скорректированный на коэффициент риска неоплаты, планируется в следующем порядке: к задолженности покупателей на начало планового периода прибавляется плановый объем отгрузок за период и вычитается задолженность, оцененная по договорному сроку отсрочки и умноженная на коэффициент риска неоплаты. Полученное значение денежных поступлений с учетом риска задержки платежей конкретного контрагента применяется в оценке вероятности будущих поступлений как отношение ожидаемых поступлений в соответствии с договором к величине ожидаемых поступлений, откорректированных на коэффициент риска неоплаты. Полученные значения вероятности поступлений указывают, насколько вероятны денежные поступления и достаточно ли их для оплаты текущих потребностей, имеет смысл проставлять их значения в особых графах платежного календаря.

Важным инструментом балансирования финансовых потоков является бюджет движения денежных средств, составленный косвенным методом. Преимущество данного подхода состоит в возможности выявления связи между прибылью, денежным потоком, в возможности оперативной оценки управленческих решений, влияющих на прибыль, динамику денежного потока, показатели рентабельности и оборачиваемости. Бюджет движения денежных средств, составленный косвенным методом, проверяется на степень сбалансированности финансовых показателей и их соответствия стратегии развития организации. Расчет прибыли опирается на наиболее реалистичный бюджет продаж и стандартные условия расчетов. По нормативам уровня расходов оцениваются переменные затраты на производство и реализацию, по уровню прошлого года и с учетом мероприятий по снижению затрат рассчитываются управленческие затраты. С учетом направлений сбытовой, снабженческой политики, мероприятий по оптимизации запасов планируются изменения дебиторской и кредиторской задолженности, запасов. По полученным косвенным методом денежным потокам оцениваются показатели оборачиваемости, рентабельности, платежеспособности, а также то, насколько они соответствуют финансовым целям развития. При их неудовлетворительном уровне необходимо проанализировать различные условия расчетов, возможности сокращения затрат, пересмотра нормативов; из рассмотренных вариантов выбирается тот, который обеспечит приемлемый уровень финансовых показателей. На основании выбранного варианта расчетов с контрагентами составляется новый вариант бюджета движения денежных средств, пересчитываются денежные потоки в бюджете, составленном прямым методом.

Бюджет движения денежных средств, составленный косвенным методом, имеет долгосрочный характер. Необходимо, чтобы все договорные условия согласовывались с данным документом. Любые предложения по изменению договорных условий со стороны контрагентов или менеджеров организации должны обосновываться пересчетом бюджета движения денежных средств косвенным методом. Результаты расчетов оцениваются на предмет удовлетворения внесенных изменений целевым показателям эффективности, платежеспособности и структуры финансирования.

Хорошим методом, позволяющим учесть в процессе балансирования финансовых потоков наиболее значимые факторы, влияющие на прибыль, такие как рентабельность и денежный поток, является анализ чувствительности. Поскольку таких факторов много, необходимо выделить те, которые наиболее приоритетны для целей получения гармоничных финансовых пропорций. Модель балансировки бюджета, соответствующего стратегической цели, может выстраиваться по комбинации составляющих модели Дюпона, модели устойчивого роста и моделей с использованием вероятностных характеристик параметров выбранной модели.

Таким образом, бюджеты денежных потоков являются одним из важнейших финансовых инструментов, позволяющих четко выстраивать управленческие действия по регулированию платежеспособности, эффективности в краткосрочном и долгосрочном аспектах принятия решений с использованием различных методов конструирования денежных потоков.

Список использованной литературы

1. **Книга, А. С.** Финансовое планирование и бюджетирование : учеб. пособие / А. С. Книга, О. В. Чубур. – Барнаул : Алт. гос. техн. ун-т, 2009. – 127 с.
2. **Шаховская, Л. С.** Бюджетирование: теория и практика : учеб. пособие / Л. С. Шаховская, В. В. Хохлов, О. Г. Кулакова. – М. : Кнорус, 2009. – 400 с.