

*Борбодоев М.М.*

## ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ ТОРГОВЛИ

*М.М. Borbodoev*

### FEATURES OF THE PLANNING OF CASH FLOWS FOR ENTERPRISE TRADE

УДК: 336.64(575.2) (043.3)

*В статье рассматривается бюджет движения денежных средств, планирование денежных потоков на предприятии торговли.*

*In article is considered budget of the moving the bankrolls, planning money flow on enterprise of trade.*

Планирование денежных потоков осуществляется в рамках общей системы стратегического и текущего планирования на предприятии. Основываясь на долгосрочных стратегических целях и миссии предприятия, создается система детальных планов (бюджетов) с организацией системы координации и контроля их выполнения. Система бюджетов на предприятии призвана решить ряд таких задач, как обеспечение текущего планирования, координация деятельности подразделений, обоснование затрат предприятия, создание базы для оценки и контроля планов хозяйственной деятельности.

Процесс бюджетирования начинается с определения ключевых параметров, которые предполагается достигнуть за бюджетный период, обычно это год. Для предприятий торговли такими параметрами могут быть объем годовой выручки от реализации, средний уровень наценки, средний уровень издержек и чистой прибыли в процентах к выручке, соотношение собственного и заемного капитала и другие показатели. Весьма информативным показателем для торговых компаний является соотношение годовой выручки от реализации, приходящейся на одного сотрудника (производительность труда одного сотрудника). Он позволяет сравнить деятельность больших и малых компаний между собой, оценить вклад каждого сотрудника (в том числе склада, транспортного отдела, бухгалтерии), поскольку от всех сотрудников зависит коммерческий успех компании.

Основными итоговыми бюджетами являются бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС) и прогнозный баланс (ПБ). С точки зрения организации денежного оборота наибольшее значение имеет бюджет движения денежных средств. Он отражает масштабы денежного оборота предприятия, все прогнозируемые поступления и расходы денежных средств в результате хозяйственной деятельности предприятия, а также потребность во внешнем финансировании (по срокам и объемам). Если на одном из этапов планирования оказывается, что денежных средств недостаточно для

покрытия всех запланированных в бюджете расходов, то данному предприятию необходимо предпринимать шаги по поиску дополнительных источников финансирования.

Целью составления БДДС является обеспечение платежеспособности и ликвидности предприятия при достижении поставленных перед компанией стратегических целей. Надлежащим образом составленный бюджет позволит избежать временной нехватки денежных средств или, по крайней мере, быстро изыскать резервы для ее покрытия. Вся финансовая работа на предприятии определяется нахождением оптимального сочетания "ликвидность-доходность". Рентабельность бизнеса закладывается в балансе доходов и расходов, а ликвидность обеспечивается путем органичного сочетания притоков и оттоков денежных средств, отражаемых в БДДС.

Роль бюджета движения денежных средств определена тем фактом, что он является основным инструментом краткосрочного финансового управления предприятием [1]. Именно в этом бюджете отражены все поступления от покупателей и заказчиков, финансирование от собственников и кредиторов, платежи поставщикам и подрядчикам, в бюджет, расчеты с персоналом, погашение кредитов и займов, уплата процентов. Большинство операций на предприятии сопровождается движением денежных средств, исключением являются внутренние товарные потоки и бартер, объемы которого при расчетах между предприятиями и организациями постоянно снижаются. Поэтому финансовое управление на предприятии опирается на данные бюджета движения денежных средств как на основной документ, регламентирующий все взаиморасчеты с контрагентами. С его помощью финансовая служба предприятия решает следующих задач:

- обеспечение предприятия финансовыми ресурсами в достаточных объемах для поддержания и повышения деловой активности и его нормальной работы, а также для финансирования инвестиционной деятельности;
- организация расчетов и исполнение всех текущих финансовых обязательств;
- внутренний финансовый контроль и анализ формирования и использования финансовых ресурсов;
- повышение рентабельности и эффективности использования активов предприятия, обеспечение сохранности оборотных средств.

Именно в рамках краткосрочного финансового управления осуществляется ежедневное воздейст-

вие на денежный оборот предприятия, направленное на его ускорение или замедление. Поэтому составление бюджета движения денежных средств должно базироваться на принципах рациональности, адекватности сложившейся ситуации в стране и на самом предприятии, эффективности и ликвидности.

Разработка бюджета движения денежных средств начинается с определения источников и составных частей возможных поступлений денежных средств в предстоящий бюджетный период, причем в расчет принимаются только те денежные средства, которые реально могут поступить на расчетный счет или в кассу предприятия. При использовании векселей третьих лиц для расчетов с покупателями и поставщиками, они также показываются в бюджете, но выделяются отдельно.

Поэтому данные для составления БДДС получают из операционных и вспомогательных бюджетов:

- бюджет продаж;
- бюджет закупок;
- бюджет коммерческих и управленческих расходов;
- бюджет расходов на оплату труда;
- бюджет капитальных затрат;

Бюджет продаж – операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемой выручке от реализации каждого вида продукции. В крупных компаниях создаются отдельные подразделения со своей инфраструктурой, качественно и постоянно занимающиеся изучением рынка, анализом портфеля продукции и т.д. Как правило, именно они прогнозируют объемы продаж и определяют ассортимент продукции. Качество составления бюджета продаж непосредственным образом влияет на процесс бюджетирования и успешную работу компании. При составлении бюджета продаж необходимо определить ассортимент и цены на товар, объемы реализации с разбивкой на определенные промежутки времени. Особенно важным для построения БДДС является вопрос о том, какой процент продаж будет оплачен в текущем месяце, какой в следующем, стоит ли планировать безнадежную задолженность.

Как правило, ассортимент торговой компании достаточно велик и не позволяет планировать объемы продаж товаров в натуральном выражении. В этом случае планирование можно осуществлять в разрезе отдельных групп по производителям и странам-изготовителям в стоимостном выражении. Одним из главных факторов, влияющих на ценообразование в кыргызских торговых компаниях, является ежегодный пересмотр цен и каталогов зарубежными производителями. И поскольку информация об изменении цен поступает в конце декабря - начале января, то многим торговым организациям приходится пересматривать свои бюджеты, если

они не смогли верно, спрогнозировать колебания цен поставщиков.

Для некоторых предприятий характерна широкая номенклатура товаров: она насчитывает более десяти тысяч наименований. Каждый производитель предлагает ряд продуктовых линий, включающих до тридцати наименований посуды каждая, используемых для формирования комплекта. Поэтому планирование выручки от реализации в натуральном выражении не представляется возможным, еще одной причиной этого является необходимость дальнейшей корректировки планов в случае, если покупатель предпочтет купить вместо одного вида товара другой. Большая номенклатура товара, частота небольших изменений ассортимента, а также трудоемкость корректировки делают бюджет продаж в натуральном выражении неэффективным и, в конечном счете, многочисленные изменения приведут к тому, что предприятие не будет уверенным в своем бюджете. А значит необходимо использовать другие подходы. Используя опыт работы на рынке и мониторинг предпочтений каждой группы покупателей, определяется перечень производителей и соответствующая им доля выручки от реализации. Выручку от реализации необходимо планировать не только в разрезе групп товаров по производителям, но и по группам покупателей, поскольку в зависимости от их отраслевой специфики и направления деятельности зависит система оплаты продукции. Спрогнозировать появление крупных покупателей невозможно, да и нет в этом острой необходимости, поскольку большие заказы, как правило, не требуют немедленного исполнения и частично или полностью финансируются самим покупателем. Бюджетирование - гибкий инструмент, позволяющий корректировать планы на любом этапе их реализации [2].

В рамках бытовой политики компании необходимо оценить влияние различных факторов на объемы и структуру выручки от реализации продукции, а также предусмотреть методы сглаживания их негативных последствий. Вся реализованная покупателям продукция может быть оплачена следующими способами: предоплата, оплата по факту получения продукции, продажа товара в кредит, с отсрочкой платежа, по мере реализации по посредническим договорам. Лучшим вариантом прогнозирования характера оплаты продукции является совокупная работа по статистическому анализу опыта компании, сортировке всех существующих контрактов по признаку срока оплаты продукции, оценка степени выполнения покупателями своих обязательств.

Поэтому необходимый объем закупок продукции определяется как планируемый объем продаж плюс желаемый запас продукции на конец периода минус запасы продукции на начало периода. Сложным моментом является опреде-

ление оптимального запаса продукции на конец периода. С одной стороны, большой запас продукции поможет отреагировать на непредвиденные скачки спроса и перебои с поставками, с другой стороны деньги, вложенные в запасы, не приносят дохода. Снизить до необходимого уровня товарный запас поможет система учета и контроля запасов, работающая в режиме реального времени и реальной ценности. На ее основе оптимизируется ассортимент товаров, проводится распродажа устаревшего товара с целью освобождения складских площадей и высвобождения части выведенных из оборота денежных ресурсов. Как правило, запас товаров на конец периода выражают в процентах относительно продаж следующего периода. Эта величина должна учитывать погрешность прогноза объема продаж и историю отношений с покупателями.

При планировании объемов закупок необходимо учитывать договорные обязательства с поставщиками по объемам поставок, срокам оплаты, наличия товарных кредитов, а также учитывать остатки товаров на складе компании. Одновременно с бюджетом закупок необходимо составить график оплаты запланированных поставок.

Еще одной значительной составляющей оттока денежных средств для предприятия торговли являются коммерческие и управленческие расходы, выделяемые при планировании в самостоятельный бюджет. Коммерческие расходы могут быть двух видов: связанные с продвижением товара на рынке и идентификацией своей торговой марки. Первый вид расходов, как правило, финансируется самим производителем путем предоставления рекламных материалов, размещения информации о дистрибьюторах на своих официальных интернет-сайтах и частичного финансирования. Немаловажным для торговой компании является позиционирование себя на рынке как официального дистрибьютора производителя, обеспечение узнаваемости своей торговой марки. Все эти расходы значительны по объемам, а их финансирование не может планироваться по остаточному принципу.

Управленческие расходы включают в себя все затраты компании [3], связанные с основным видом деятельности: арендные платежи (торговые площади, офисные помещения), расходы на услуги связи, на содержание собственного транспорта, канцтовары и другие хозяйственные расходы.

Бюджет расходов на оплату труда - это количественное выражение планов относительно затрат компании на оплату труда персонала. В торговой организации заработная плата отдела сбыта состоит из двух частей: постоянной и переменной, где последняя - это процент от достигнутого объема продаж. Здесь же планируются отчисления во внебюджетные фонды и подоходный налог.

Бюджет капитальных затрат на предприятии торговли - это количественное выражение затрат на приобретение объектов основных средств и их плановый капитальный ремонт.

Составив описанные выше предварительные бюджеты, можно приступить к формированию основных бюджетов, которое начинается с бюджета доходов и расходов, позволяющему определить и учесть выплату налога на прибыль в бюджете движения денежных средств. Однако в виду существенных различий между бухгалтерским, управленческим и налоговым учетом, рассчитанная сумма налога на прибыль будет иметь некоторую погрешность. Кроме того, авансовая система уплаты налога на прибыль приведет к распространению этой погрешности на все периоды планирования и потребует постоянной корректировки в соответствии с фактически рассчитанным налогом.

Поэтому бюджет движения денежных средств отражает все планируемые притоки и оттоки денежных средств на расчетном и ином счетах и в кассе предприятия. Данный бюджет является сводным документом, назначение которого состоит в обеспечении сбалансированности поступлений денежных средств и их списании в разрезе бюджетных периодов. Формат бюджета движения денежных средств зависит от особенностей бизнеса конкретного предприятия.

Таким образом, формирование бюджета движения денежных средств производится путем переноса данных из операционных и вспомогательных бюджетов. Помимо выручки от реализации товаров, работ, услуг в притоки денежных средств включаются внереализационные и операционные доходы (выручка от реализации основных средств, ценных бумаг, арендные платежи, доходы от участия в других бизнесах, проценты по займам и др.), а также кредиты и займы. Денежные средства могут направляться на финансирование основной, инвестиционной и финансовой деятельности.

В рамках инвестиционной деятельности осуществляются расходы на капитальное строительство, реконструкцию, модернизацию, приобретение новых объектов основных средств. Если у предприятия недостаточно собственных средств для покрытия таких расходов, то у него возникает кредиторская задолженность либо перед поставщиками и подрядчиками, либо перед кредитными организациями.

Оттоки по финансовой деятельности образуются путем погашения кредитов и займов, уплаты процентов по ним, выплаты дивидендов и прочих расчетов с участниками (акционерами).

Результатом расчетов является определение чистого денежного потока за бюджетный период как разницы между притоками и оттоками денежных средств, отражаемый в БДДС отдельной строкой.

Окончательным целевым показателем бюджетного периода является конечное сальдо денежных

средств, рассчитываемое как разница между вступительным сальдо и чистым денежным потоком. Если конечное сальдо отрицательно или меньше минимально установленного норматива, то, во-первых, проводится анализ притоков и оттоков денежных средств с целью выявления дополнительных резервов, а во-вторых, составляется кредитный план по привлечению внешних источников финансирования.

В связи с вышесказанным мы предлагаем следующей планирования денежных потоков предприятий торговли:

- выручка от реализации должна планироваться только в стоимостном выражении в разрезе групп товаров (по производителям и покупателям);
- в связи с этим бюджет закупок также формируется в стоимостном выражении в разрезе групп товаров по производителям;
- планировать выручку от реализации в полном размере с учетом косвенных налогов;
- при работе с посредническими договорами комиссионер (агент) должен отражать в бюджете движения денежных средств, поступающие от покупателей денежные средства в полном

объеме, а комитент (принципал) - уменьшать отражаемую выручку от реализации товаров в бюджете доходов и расходов на сумму комиссионного вознаграждения.

Поэтому, планирование движения денежных потоков должно осуществляться непрерывно с постоянным сдвигом горизонта планирования. Это позволит оперативно реагировать на возможные изменения внешней среды, появление крупных незапланированных заказов, расширение рынка сбыта, а также облегчит контроль исполнения планов.

#### Литература:

1. Самочкин В.Н., Пронин Ю.Б., Логачева Е.Н. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование. - М.: Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. Дело, 2000. - с. 217.
2. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. - М.: Финансы и статистика, 2002. - с. 143.
3. Бочаров В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций. - М.: Финансы и статистика, 2001. - с. 67.

**Рецензент: к.э.н., доцент Парпиева Н.**