

З.Д. Морозова

ПРОГНОЗНЫЕ ОЦЕНКИ В ФИНАНСОВОМ ПЛАНИРОВАНИИ И КОНТРОЛЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

The description of the order of drawing up offcasts in financial planning and the control of monetary streams over decision-making on change of policy of the companies in the field of manufacture and selling of production, crediting of buyers and use of credits of suppliers is given.

Для достижения поставленных целей в бизнесе компании в ходе деятельности должны получать чистую прибыль. Она необходима для выплаты дивидендов акционерам, вложившим капитал. Часть прибыли нужно направлять в резервные фонды для поддержания величины собственного капитала, часть реинвестировать на воспроизводство основных средств и расширение масштабов деятельности. Случайное получение убытка означает «продажу» собственного капитала, а систематические убытки ведут к банкротству.

Кроме необходимости быть рентабельной, компания обязана своевременно расплачиваться за приобретаемые товары, услуги, оборудование, за нанимаемую рабочую силу, оплачивать все свои обязательства по налогам и сборам в бюджеты всех уровней. Следовательно, компания должна быть не только рентабельной, но и иметь достаточное количество свободных денежных средств, необходимых для оплаты обязательств. Также количество денежных средств может быть спрогнозировано на краткосрочный и на долгосрочный период.

Прогноз - финансовый план операций на учетный период. Различают функциональные прогнозы доходов и расходов, формирующие притоки и оттоки денежных средств: по отдельным видам деятельности; по производству определенных видов продукции; по сбыту продукции; по закупкам материальных запасов; по трудовым затратам; по капитализированным затратам и т. п.

Функциональные прогнозы сводятся в совокупный прогнозный план компании.

Практическая цель прогнозирования денежных потоков - согласование усилий персонала всех подразделений компании. Первоочередная задача прогнозирования - определение основного ограничивающего, или ключевого фактора. Как правило, таким фактором является спрос, т.е. компания не может увеличивать объем производства из-за отсутствия спроса на продукцию по выгодной для компании цене. Ограничивающими факторами могут быть также производственные мощности, ограниченность сырьевых ресурсов, отсутствие свободных денежных средств.

Ограничивающий фактор может оставаться неизвестным вплоть до момента составления прогнозного плана. Поскольку чаще всего таким фактором, как уже указано, является спрос, сначала составляют прогноз по сбыту продукции, формирующий основной денежный приток. Затем разрабатывают прогноз производства продукции, включающий прогноз затрат на объем продукции, предусмотренный планом по ее сбыту. На следующем этапе подготавливают прогнозные сметы накладных расходов по каждому подразделению компании, включающие затраты на амортизацию, электроэнергию, топливо, заработную плату линейного персонала, налоги, содержание и эксплуатацию оборудования и т. п. Переменные затраты на производство продукции в эти прогнозы не включают. Прогнозируемые объемы продаж и производства могут влиять на данные сметы в плане изменения численности линейного персонала, площадей помещений, но это будет касаться только постоянных затрат.

На последнем этапе составляется прогноз движения денежных средств, после чего результаты всех планов и оценок сводятся в прогнозные отчеты о прибылях и убытках и в баланс.

Проблемы, возникающие в процессе прогнозирования

Большинство проблем прогнозирования денежных потоков заключается не в процессе расчета, а во внешних и внутренних факторах. Такими факторами могут быть: трудности в оценке объема продаж с достаточной степенью точности; затруднения в определении ключевого фактора; затруднения в оценке величины инфляции, способной повлиять на изменение цен на потребляемые ресурсы, уровень заработной платы; недобросовестное или неквалифицированное отношение менеджеров к составлению прогнозных смет (завышение ожидаемых расходов, чтобы иметь бюджеты с запасом и застраховать себя от перерасхода выделенных ресурсов; конкуренция с другими подразделениями за имеющиеся ресурсы с целью увеличить плановые расходы); соперничество между подразделениями, преследующими свои интересы, что способно серьезно повлиять на достоверность прогнозирования.

Проблемы возникают и при реализации прогнозных бюджетов:

менеджеры могут прилагать усилия, только необходимые для выполнения бюджета, не допуская перевыполнения объемов производства или экономии ресурсов;

формально и некачественно составленный прогноз может исключить возможность срочного принятия правильных решений в ходе оперативной деятельности;

менеджеры могут недобросовестно относиться к точности учета фактических затрат, допуская неточности в их кодировании или классификации, это затруднит контроль фактических результатов и снизит доверие к оценкам прогноза;

менеджеры, начальники подразделений и служащие могут сопротивляться принятию прогнозных планов в связи с несвоевременным их доведением или из опасения, что прогнозы поставят их под давление руководителей, направленное на достижение лучших результатов;

менеджеры и экономисты, разрабатывающие прогноз-ные программы, часто не отвечают за их последующее выполнение, а стимулировать стремление людей к достижению целей, поставленных другими, очень трудно; общие цели компании, обозначенные в прогнозных

программах, могут не совпадать с личными целями руководителей компании или среднего звена;

менеджеры, руководящие производством, могут не понимать бухгалтерскую терминологию, принципы учета затрат, что приведет к непониманию целей и путей их решения, заложенных в прогнозных планах и программах;

управленческая информация о результатах выполнения планов может поступать спустя недели после окончания периода, к которому она относится, и менеджеры считают ее устаревшей и бесполезной.

Одним из основных объектов прогнозирования являются денежные потоки. Денежные потоки - это все поступления и выплаты денежных средств, осуществляемые предприятием в ходе операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Ни баланс, ни отчет о прибыли и убытках не дают исчерпывающей информации о наличии у компаний достаточного количества ликвидных средств для обеспечения платежеспособности. Эти формы отчетности не отражают приток, отток и внутреннее перемещение денежных средств. Прибыль, полученная компанией, всегда значительно отличается от свободных денежных средств. При достаточно высокой рентабельности компании часто испытывают в них серьезный недостаток.

Величины чистой прибыли и свободных денежных средств отнюдь не однозначны.

Различие между ними обусловлено рядом причин.

1. Компании получают реальные денежные средства из источников, не имеющих ничего общего с прибылью, - например, от продажи новых акций, облигаций за наличные, от ссуд банка, платежи по которым будут осуществляться в последующих периодах.

2. Компании приобретают основные средства за наличные денежные средства, однако в отчете о прибыли и убытках отражается только стоимость начисленной амортизации. Например, на 01.01 2007 г. стоимость основных средств компании составляет 405 тыс. рублей. В январе 2007 г. приобретено новое оборудование стоимостью 120 тыс. рублей. При линейном методе начисления амортизации по ставке 5% от стоимости основных средств за год будет начислена и включена в себестоимость продукции сумма в 26,5 тыс. рублей (5% от 525 тыс.). А отток денежных средств составит 120 тыс. рублей в сумме платежа за покупку оборудования. Это означает, что компания понесла капитализируемые расходы в 120 тыс. рублей, которые будут учитываться в расчете прибыли в последующие периоды только в сумме 6 тыс. руб. в год ($120 \times 0,05$).

При продаже основных средств компания получает прибыль или убыток в сумме разницы между выручкой от продажи и остаточной стоимостью основного средства. Продавая основное средство за 12 тыс. рублей, с остаточной стоимостью в 20 тыс. рублей, компания получает убыток в 8 тыс., который будет отражен в отчете о прибылях и убытках, а в отчете о движении денежных средств будет показан приток денежных средств в сумме 12 тыс. рублей.

3. Прибыль отражается в отчете о прибылях и убытках по методу начисления. Это означает, что в отчете о прибылях и убытках в качестве выручки показывается весь объем продукции, отпущенной покупателям, независимо от оплаты. Между выручкой, показанной в отчете, и поступлениями денежных средств существует следующая связь (без учета сомнительных долгов, НДС и акцизов):

Тыс. руб.

Дебиторская задолженность покупателей
на начало года 120

Плюс объем реализованной
в течение года продукции 980

Итого сумма денежных средств к поступлению в течение года 1100

Минус задолженность покупателей на конец года (180) Ожидаемые поступления в течение отчетного года 920

В данном случае продажа продукции или товаров на условиях коммерческого кредита повлечет признание в учете прибыли, но не приведет к поступлению денежных средств в сумме 60 тыс. рублей ($980 - 920$).

4. Аналогичным образом в отчете о прибылях и убытках отражается и себестоимость реализованной продукции в течение года. Однако: при приобретении материальных ценностей или товаров для перепродажи с отсрочкой платежа платежи поставщикам за отчетный период будут отличаться от стоимости закупки;

если часть закупленных материалов или товаров не потреблена в производстве или не продана в отчетном периоде, то общая сумма закупленных ТМЦ будет отличаться от себестоимости реализованных товаров в отчете о прибылях и убытках.

Между материальными затратами в себестоимости реализованной продукции и платежами за материальные ценности существует следующая связь:

Тыс. руб.

А. Материальные запасы
на начало отчетного периода 156

Плюс закуплено запасов за отчетный период 870

Минус запасы на конец отчетного периода (160)

Материальные запасы в себестоимости реализованной продукции ($156 + 870 - 160$)
866

Б. непогашенная кредиторская задолженность на начало года 260

Плюс материальные запасы в себестоимости реализованной продукции (866 тыс.)

Минус непогашенная кредиторская задолженность на конец года 210

Платежи кредиторам за год 916

Ото означает, что использованы денежные средства в сумме 50 тыс. рублей (916 866) на приобретение материальных запасов.» данном отчетном периоде не потрачены, а следовательно, и не реализованы.

Бюджет денежных средств на перспективу

Бюджеты денежных средств - это прогнозы денежных поступлений и платежей на будущие периоды (на декаду, месяц, и т. п.) Бюджеты денежных средств используются для оценки: величины сальдо по ссудному счету банка на конец месяца; максимальной величины долга по ссудному банковскому счету, средства которого может потребоваться компании в любой момент в последующие периоды. Бюджет денежных средств (в тыс. руб.) может иметь следующую структуру, показанную в табл. 1.

Величина начального денежного остатка в январе берется из баланса компании на начало отчетного года. Коначный остаток января становится начальным остатком денежных средств февраля, а конечный остаток февраля - начальным остатком марта и т. д.

Бюджет денежных средств показывает, что максимальная потребность компании в ссудах банка составляет 405000 тыс. рублей в феврале, минимальная - в январе в сумме 80000 тыс. рублей.

Достаточно сложными в расчете бюджета денежных средств являются:

расчет срока коммерческого кредита, предоставляемого дебиторам и полученного от кредиторов;

время, когда будет погашена дебиторская задолженность, числящаяся на начало периода, и когда компания рассчитается с кредиторами;

расчет изменений в структуре поступлений и платежей, вызванных принятием решения об увеличении объема реализации, наращивании величины запасов, предоставлении покупателям дополнительных кредитов, и др.

Срок коммерческого кредита

Для расчета кредита, предоставляемого покупателям продукции или предоставленного компании поставщиком, ми запасов, требуется рассчитать периоды оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей, которые можно использовать для составления бюджета денежных средств. Например, в 2007 г. компания реализовала продукции на 480 000 тыс. рублей, а материальные затраты

Таблица 1

Статьи бюджета	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	И т.д.
Денежные поступления						
Поступления от покупателей		100000	120000	140000	170000	
155000						
Продажа акций и облигаций				500 000		
Продажа активов		80000				
Итого поступления	100000	200000	140000	670000	155000	
Денежные платежи						
Платежи поставщикам	70000	70000	80000	1 80000	80000	
Заработная плата персонала с отчислениями на социальное страхование и обеспечение	20000	20000	20 000	20000	20000	
Приобретение основных средств			400000			
Прочие денежные расходы на уплату услуг			30000	30000	30 000	30000 30000
Налоги к уплате	120000	5000	5000	30000	5000	
Итого платежи	240000	525000	135000	160000	135000	
Поступления минус платежи		(140000)	(325000)	5000	510000	20000
Начальный денежный остаток	60000	(80000)		(40500)	(400000)	110000

Конечный денежный остаток (80000) (405000) (400000) 110000
130000

ты в себестоимости реализованной продукции составили 360 000 тыс. рублей. Предположим, что продажа осуществлялась равномерно в течение всех 12 месяцев года. В балансе на 31 декабря 2007 г. сумма коммерческой задолженности кредиторам составила 60 000 тыс. рублей, а задолженность коммерческих дебиторов - 120 000 тыс. рублей.

Срок кредита, предоставленного покупателям, рассчитывается по формуле:

$$(ДЗк:Урп) \times 12 \text{ мес.}, (1)$$

где ДЗк - дебиторская задолженность на конец года; Урп - объем реализованной продукции за отчетный год. Срок кредита покупателям составит: $120000:480\,000 \times 12 = 3$ мес.

Срок кредита, предоставленного компании поставщиками запасов, определяется по формуле:

$$(КЗк:Срп) \times 12 \text{ мес.}, (2)$$

где КЗк - кредиторская задолженность поставщикам на конец года; Срп - себестоимость реализованной продукции за отчетный год. В качестве этого показателя может использоваться стоимость закупленных запасов. Срок кредита поставщиков запасов составит: $60000:360000 \times 12 = 2$ мес.

Если в 2008 г. ожидаются те же сроки коммерческих кредитов, то поступление и платежи распределятся по времени, как показано в табл. 2.

Сроки кредита покупателям и поставщикам могут ме-

Таблица 2

Месяц продажи	Месяц денежных поступле- ний	Месяц денежных запасов тежей	Месяц приобретения денеж- ных пла- т	Месяц
Январь	апрель	январь	март	
Февраль	май	февраль	апрель	
Март	июнь	март	май	
Апрель	июль	апрель	июнь	
Май	август	май	июль	
И т. д.	и т. д.	и т. д.	и т. д.	

няться. Предположим, что компания будет реализовать продукцию (в тыс. руб.) в объемах:

Январь	100 000
Февраль	80 000
Март	150 000
Апрель	120 000
Май	100 000

Допустим, что половина покупателей оплатит товар сразу же, четверть - в следующем за покупкой месяце, а остальные - через два месяца после покупки.

Денежные поступления рассчитываются, как показано в табл. 3.

Для оценки платежей дебиторов и платежей кредито-

рам нужно учесть остатки по этим счетам на начало года. Предположим, что на 31.12.2007 года компания имела следующие показатели:

Объем продаж (все в кредит)	540000
Себестоимость реализованной продукции	240000
Валовая прибыль	200000
Дебиторская задолженность (коммерческая)	90000
Кредиторская задолженность поставщикам запасов	60000

Реализация товаров проводилась по месяцам года равномерно.

Рассчитываем период оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности по формулам 1 и 2. Срок оплаты дебиторской задолженности: $90\ 000:540\ 000 \times 12 = 2$ мес. Срок оплаты запасов, приобретенных в кредит, - $60\ 000:240\ 000 \times 12 = 3$ мес. Отсюда определяем, что сумма дебиторской задолженности на 31.12.2007 г. соответствует двухмесячному объему продаж из расчета 45000 тыс. рублей (ноябрь и декабрь).

Поэтому денежные поступления в 2008 г. будут следующими:

в январе 45000 тыс. рублей за товары, проданные в ноябре;

в феврале 45000 тыс. рублей за товары, проданные в декабре.

Сумма кредиторской задолженности на 31.12.2007 г. соответствует трехмесячному объему закупок запасов по 20 000 тыс. руб. в месяц. Так как срок платежа 3 месяца, то в 2008 г. платежи будут следующими:

в январе 20000 тыс. рублей за материалы, закупленные в октябре;

в феврале 20000 тыс. рублей за материалы, закупленные в ноябре;

в марте 20000 тыс. рублей за материалы, закупленные в декабре. "

Кроме изменения сроков кредита покупателям и поставщикам, может меняться структура поступлений и платежей. В этом случае возникает проблема, связанная с изменениями обычной структуры закупок (платежей) или поступлений. Причинами такого положения могут быть: увеличение месячного объема продаж, что приводит к увеличению месячного объема закупок;

решение об увеличении уровня запасов, что приводит к увеличению объема закупок, но только в одном месяце;

решение о стимулировании быстрой оплаты проданных товаров, что потребует предоставления покупателям скидок;

Таблица 3

Месяц	Объем продаж							Денежные поступления, в тыс. руб.						
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль
Январь	100000							50000	25000	25000				
Февраль	80000							40000	20000	20000				
Март	150000							75 000	37500	37500				
Апрель	120000										60000	30000	30000	
Май	100000										50000	25000	25000	
И т.д.														
Итого**		50000	65000	120000					117500	117500		55000	25000	

**Эти суммы не являются суммой денежных поступлений за месяц, так как здесь не учтены поступления за товары, проданные в ноябре, декабре, мае и июне.

решение об увеличении срока платы покупателям с целью привлечения новых потребителей и увеличения объема продаж.

Рассмотрим пример изменения структуры платежей при увеличении уровня запасов и объема продаж.

На 31 декабря 2007 г. стоимость запасов компании составляет 60 тыс. рублей. Срок кредита, предоставленный поставщиками, - один месяц. Сумма кредиторской задолженности на 31 декабря 2007 г. составляет 30 тыс. рублей. Компания ведет следующую политику: стоимость запасов должна быть равна себестоимости продукции, подлежащей реализации в последующие два месяца. До конца 2007 г. ежемесячная себестоимость реализованной продукции составляет 30 тыс. рублей.

С 1 января 2008 г. компания собирается увеличить ежемесячный объем реализации на 20%. Политика относительно уровня запасов не изменяется. Поставщики будут поставлять запасы в кредит на тех же условиях (срок кредита - один месяц).

Для определения ежемесячных платежей коммерческим кредиторам в 2008 г. нужно выполнить следующие расчеты:

Итого 79,4 79,4 59,4 59,4 59,4

Ускорение расчетов с покупателями приводит к следующим изменениям:

в течение двух месяцев поступления будут более высокими, это период перехода от прежней структуры платежей к новой;

несмотря на рост продаж на 20% в месяц, часть дохода будет теряться из-за предоставленных скидок. В расчете на год эти расходы в отчете о прибылях и убытках отразятся в сумме 7.2 тыс. рублей;

начиная с марта сумма ежемесячных платежей составит 59,4 тыс. рублей, что на 9,4 тыс. больше, чем ежемесячные платежи до изменения периода инкассации долга.

Аналогично, используя данные финансовой отчетности и бухгалтерского учета, можно составить бюджеты поступлений и платежей денежных средств, при принятии любых решений об изменении политики компании в сфере производства, реализации продукции, изменения порядка расчетов с дебиторами и кредиторами, получения и предоставления скидок.

Таким образом, в статье приведен порядок расчета прогнозного бюджета денежных поступлений и платежей при изменении политики компании по производству и реализации продукции, изменении порядка инкассации долга и связанных с этими изменениями притока и оттока денежных средств. Расчет денежных поступлений и денежных выплат позволяет составлять прогнозные отчеты о прибылях и убытках и прогнозный баланс. Методика использования прогнозных бюджетов движения денежных средств для составления прогнозной отчетности будет рассмотрена в последующих публикациях.